



# O MARKETING INTERNO COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS COLABORADORES

## ESTUDO DE CASO DA EMPRESA COVET HOUSE

AUTOR(A): Amanda de Siqueira Ferracini

ORIENTADOR(A): Professor Coordenador Principal Gonçalo Caetano Alves

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, 02 DE OUTUBRO, 2022





## PROJETO PROFISSIONAL

# O MARKETING INTERNO COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS COLABORADORES

## ESTUDO DE CASO DA EMPRESA COVET HOUSE

AUTOR(A): Amanda de Siqueira Ferracini

Relatório de Estágio apresentado(a) ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing realizado(a) sob a orientação científica do Professor Doutor Ricardo Mena.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, 02 DE OUTUBRO, 2022

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas que, sabendo ou não, contribuíram para que este trabalho fosse concluído. Coloco ainda alguns agradecimentos em particular que considero de extrema importância.

Ao Prof. Doutor Gonçalo Caetano Alves, agradeço toda a mentoria e acompanhamento neste percurso, que ambos sabemos que não foi fácil e nem sempre motivador.

À minha família, por sempre me apoiar e me ajudar em todos os momentos, mesmo aqueles mais difíceis, e principalmente, por nunca duvidar das minhas capacidades e do meu desempenho neste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho, por se disponibilizarem a serem entrevistados e abraçarem o verdadeiro sentido que este trabalho veio a mostrar.

A todos meus amigos, que sempre se mostraram abertos e receptivos em ajudar no que quer que fosse, principalmente me incentivando neste percurso.

## RESUMO

Num contexto em que o foco principal sempre foi o cliente externo, é de extrema importância as empresas perceberem que existe outro cliente para também se preocupar: o cliente interno.

Este trabalho tem como objetivo mostrar como as ferramentas do marketing interno podem ajudar na melhoria do desempenho e na motivação do cliente interno dentro de uma empresa.

O estudo apresentará ainda uma análise de colaboradores pertencentes a empresa Covet House, de forma a comprovar, ou não, se através de estratégias do marketing interno, os colaboradores podem ficar mais motivados e conseqüentemente melhorar o seu desempenho e trazer assim mais sucesso, produtividade e resultados positivos para a empresa.

## **ABSTRACT**

In a context where the main focus has always been the external customer, it is of utmost importance that companies realize that there is another customer to worry about as well: the internal customer.

This work aims to show how the tools of internal marketing can help improve the performance and motivation of the internal customer within a company.

The study will also present an analysis of employees belonging to the Covet House company, in order to prove, or not, if through internal marketing strategies, employees can become more motivated and consequently improve their performance and thus bring more success, productivity and positive results for the company.

## ÍNDICE

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	4
Índice de Tabelas	8
1. Introdução	9
1.1. Objetivos	10
1.2. Estrutura da Dissertação	11
2. Revisão da Literatura	13
2.1. Do Marketing ao Marketing interno	13
2.2. Marketing Interno	14
2.3. A Importância do Marketing Interno	17
2.4. Objetivos do Marketing Interno	19
2.5. Ferramentas do Marketing Interno	21
2.6. Motivação para o Cliente Interno	24
2.7. Cliente Interno	26
2.8. Atrair Funcionários Através do Marketing Interno	27
2.9. O Conjunto do Marketing Interno	29
2.10. Clima Organizacional	31

3. Quadro de Referência da Investigação	33
3.1. Técnicas de Recolha de Dados	33
4. Metodologia	35
4.1. Descrição do Problema	35
4.2. Objetivos	36
4.3. Método de Recolha de Dados	37
4.4. Técnicas de recolha de Dados	38
4.5. Entrevistas Semiestruturadas	40
5. Análise e Discussão de Dados	42
5.1. Análise e Discussão do Conteúdo das Entrevistas	42
5.1.1. Análise da Categoria A: A Motivação e o Desempenho	44
5.1.2. Análise da Categoria B: As relações dentro da Empresa	49
5.1.3. Análise da Categoria C: Estratégias de Marketing Interno	59
5.2. Principais Resultados/Síntese da Análise	67
5.2.1. Análise da Categoria A: A Motivação e o Desempenho	67
5.2.2. Análise da Categoria B: As relações dentro da Empresa	68
5.2.3. Análise da Categoria C: Estratégias de Marketing Interno	70
6. Conclusão	71
6.1. Resposta ao Problema	71
6.2. Principais Contributos e Recomendações	75
6.3. Limitações e Recomendações de Investigações Futuras	76

Referências Bibliográficas 78

Anexos 82

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro Referencial Teórico.	34
Tabela 2 – Guião para perguntas das entrevistas.	41
Tabela 3 - Dimensões e subdimensões retiradas das entrevistas dos colaboradores.	43

## 1. INTRODUÇÃO

O marketing interno é um processo gerencial, periódico e contínuo que utiliza muitas ferramentas de incentivo, com o objetivo de proporcionar motivação nas pessoas com o seu trabalho e garantir os objetivos estratégicos da empresa (Costa, 2012).

O marketing Interno é considerado um tema relativamente novo, com um referencial teórico pouco amplo. No entanto, já existem várias empresas que adotaram este conceito e aplicaram em sua gestão, trazendo resultados positivos e satisfatórios, como por exemplo a empresa de carros Fiat, que preza pelo lado pessoal de seus funcionários, e não apenas pelo profissional, através de ações para as famílias dos colaboradores, como colônias de férias e festas de debutante para os filhos, além de outras ações (Woebcken, 2019).

As empresas precisam de pessoas que se envolvam com o trabalho de forma natural, pois só assim elas conseguirão alcançar os seus objetivos. Será que o que falta nas empresas são pessoas motivadas? O marketing interno pode ajudar as empresas a criarem uma boa e sólida relação entre líderes e colaboradores? No decorrer deste trabalho, serão apresentadas reflexões sobre estas questões.

Esta pesquisa será realizada através de entrevistas com um grupo selecionado de pessoas que trabalham na empresa Covet House, pertencente a Covet Group. Foram selecionadas tanto pessoas que trabalham com marketing no dia a dia quanto com pessoas que pertencem a outras áreas, para podermos

então identificar e medir a motivação destas pessoas no seu ambiente de trabalho de diferentes visões.

De modo a contextualizar melhor o marketing interno no mundo, é preciso ter em conta a chegada do Covid-19 e consequentemente a atual situação pandémica (Vasconcelos, 2021). As pessoas precisaram de adaptar-se a nova e dura realidade. Tendo em conta essa nova realidade, muitas empresas sentiram a necessidade de adotar o teletrabalho. Como tal, importa referir que muitas pessoas aderiram facilmente a este novo sistema (Vasconcelos, 2021).

Com esse novo contexto mundial, as empresas precisaram melhorar e pensar na sua comunicação com seus colaboradores, e foi então que muitas empresas se viram num impasse: como fazer a comunicação da empresa com os colaboradores? É desta forma que o marketing interno foi introduzido por muitas novas empresas em 2020, a nível mundial (Bem Paraná, 2020).

Cada vez mais, o marketing interno está a ganhar relevo no mundo empresarial. Apostar na vida interna de uma empresa traduz-se no bem-estar de uma organização e dos seus colaboradores.

## 1.1.OBJETIVOS

O objetivo do trabalho não é apresentar uma solução pronta e perfeita de como implantar o marketing interno em uma empresa, mas sim investigar e analisar os meios e mostrar o ponto de vista deste processo a fim de compreender melhor o comportamento das pessoas, as suas necessidades e a empresa de forma interna.

Este trabalho tem como objetivo apresentar o marketing interno como uma ferramenta de motivação e felicidade dos colaboradores, ou seja, mostrar que seus princípios são de extrema importância para as empresas no intuito de conseguir obter a satisfação dos seus colaboradores no trabalho e o desempenho dos mesmos, além de fortalecer a relação com o seu público interno e, conseqüentemente, aumentar sua produtividade com qualidade.

Para responder ao objetivo geral deste estudo, foram traçados três objetivos específicos. Em primeiro lugar, compreender se a Covet House motiva os seus colaboradores de forma a “vestirem a camisa” da empresa. Em segundo lugar, compreender como o ambiente organizacional e as relações internas podem influenciar no trabalho dos colaboradores, e por último, compreender se a empresa realiza ações e quais poderia realizar para aumentar a motivação e o desempenho dos colaboradores.

## 1.2. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho de está dividido em cinco capítulos que compreendem a revisão da literatura, o quadro do referencial teórico, a metodologia, a análise e discussão de dados, e as conclusões. No primeiro capítulo, foi desenvolvida a revisão da literatura, que consiste na apresentação, síntese e avaliação crítica de autores relacionados com o tema e de seus estudos anteriores. Nesse capítulo são aprofundados o conceito de marketing interno, quais as ferramentas que se pode usar através dele, e o impacto direto nós colaboradores. O segundo capítulo, apresenta o quadro referencial teórico. O terceiro capítulo apresenta a

metodologia e técnicas utilizadas neste trabalho, bem como os objetivos gerais e específicos definidos para esta investigação. O quarto capítulo expõe toda a análise dos dados recolhidos através das entrevistas realizadas com os colaboradores da empresa. O último capítulo é caracterizado pelas conclusões e validações retiradas desta investigação, bem como uma resposta ao problema, e também suas possíveis limitações e recomendações para o futuro.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. DO MARKETING AO MARKETING INTERNO

O marketing identifica as necessidades e desejos dos clientes e proporciona as empresas, através das suas ferramentas, a possibilidade de atender as necessidades dos seus clientes, e acaba assim por ter um resultado positivo para a organização através do crescimento de vendas, aumento da participação de mercado, ou maior valor junto dos seus produtos (Kotler e Keller, 2012). Mas o marketing não precisa ser voltado somente para o cliente externo, as suas ações e estratégias podem focar-se no público interno das empresas: os colaboradores. Esta vertente é chamada de marketing interno.

O conceito de marketing interno não é um caso novo, já faz algum tempo que se nota a preocupação dos profissionais de recursos humanos e outros gestores em fazerem ações ou campanhas, direcionadas especificamente aos colaboradores das empresas, mas apenas em meados dos anos setenta que começam a surgir na literatura termos específicos para essa vertente (Gronroos, 2003).

## 2.2. MARKETING INTERNO

“Éndon é do grego e quer dizer: movimento para dentro ou posição anterior. Endomarketing é, portanto, marketing para dentro. É todo esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu colaborador” (Brum, 2000, p.34).

O marketing interno é um tema relativamente novo e com referencial teórico menor comparado aos outros temas dentro da administração. Assim como o marketing de forma geral é de extrema importância para as empresas, o marketing interno também é muito necessário, da mesma forma que o primeiro colocado está voltado para especificamente as necessidades do cliente externo e toda a sua comunicação, o segundo está focado em atender as necessidades do cliente interno, neste caso o colaborador, a fim também de promover uma relação agradável entre empresa e colaborador.

A ideia do marketing interno está relacionado com as seguintes palavras: comunicação, motivação e satisfação. O conceito mostrado a baixo é dada por Analisa de Medeiros Brum, formada em Comunicação Social, com ênfase em Relações Públicas, e pós-graduada em Administração de Empresas, com especialização em Marketing. Uma das primeiras pessoas no Brasil a falar sobre Marketing Interno, além de ter uma empresa focada 100% nesta vertente, e com publicações de livros sobre o assunto.

“Como Endomarketing entende-se tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos. Como um conjunto de estratégias e técnicas de

comunicação que a empresa utiliza “para dentro”, não há dúvidas de que o canal, o instrumento e a ação, ou seja, os meios técnicos que fazem operar o processo da comunicação, influenciam no modo e no grau deste estímulo” (Brum, 2000, p.41).

No livro “Endomarketing Inteligente”, Costa (2012, p.53), a partir de definições sobre o tema de outros autores e tendo como base, define:

“Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.”

Segundo Bekin (1995), o endomarketing (termo usado no Brasil) é um marketing completo, ou seja uma evolução do marketing tradicional, portanto, estamos diante de uma extensão que amplia a prática do marketing, fazendo com que percorra a empresa em 360 graus (Bekin, 1995, p.22). Isso nos mostra que o marketing interno chegou para complementar as estratégias do marketing tradicional a fim de potencializar os seus resultados, pois funciona de dentro para fora da empresa, desde o colaborador até o cliente final, utilizando uma abordagem semelhante a do marketing externo.

O marketing interno foi adicionado ao marketing holístico, conceito recentemente criado por Kotler e Keller que reconhece a extensão do marketing, ou seja, acredita-se que o marketing deve atuar em todas e para todas as partes envolvidas da organização, que estão diretamente relacionados aos resultados que gerados. Este conceito, mostra que essa correlação deve ser considerada no desenvolvimento das estratégias de marketing, ou seja, antigamente as ações

eram pensadas e voltadas somente com foco nos clientes finais, e após a chegada do marketing holístico, é considerado todos os ambientes e pessoas envolvidos com a empresa, pois passou-se a enxergar a importância das práticas realizadas pelos stakeholders diretamente nos resultados das empresas e nos seus clientes externos (Kotler e Keller, 2012).

De acordo com Bekin (1995), o endomarketing possui três princípios básicos como um processo holístico, primeiro ele deve ser visto como parte integrante da de toda a estratégia da empresa, em segundo este processo requer conhecimento, informação, comprometimento e apoio as pessoas em altos cargos na empresa, e por último, o endomarketing deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional, neste caso, o ambiente e forças que podem prejudicar a produtividade dos colaboradores.

Gronroos (1990, p. 145) relaciona a ideia de endomarketing a um método de gestão:

“O endomarketing funciona como um processo holístico de gerenciamento, que visa integrar as múltiplas funções da organização de duas formas: primeiro, assegurando que os empregados de todos os níveis da organização participem ativamente no contexto de um ambiente que se volta para a preocupação com o cliente; segundo, assegurando que todos os envolvidos sejam preparados e estejam suficientemente motivados para atuar de forma orientada na prestação de serviços.”

## 2.3. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING INTERNO

Como anteriormente referido, o marketing interno ao contrário do marketing é uma ação que é realizada dentro da empresa, e é voltada diretamente para o cliente interno, neste caso os colaboradores. Bekin (2004) define o sentido do marketing em endomarketing como "Endomarketing, o sentido do marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de endo."

As empresas criam condições para despertar motivação nos clientes externos para que comprem um certo produto ou serviço. Logo, se o marketing proporciona essa experiência e condição externa, ele também pode proporcionar essa mesma condição para o ambiente interno. Essa 'motivação' se dará através do suprimento de suas próprias necessidades, pois ambos estão a necessitar de algo e ambos oferecem alguma coisa em troca (Dalpiaz, 2002, p. 18).

Bekin (2005) define tópicos para um programa de endomarketing correto:

"Um programa de endomarketing deve conter os seguintes tópicos: treinamento sob ótica de educação e desenvolvimento; processos de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna, segmentação do mercado de clientes internos, cenários para novos produtos; serviços e campanhas publicitárias" (Bekin, 2005, p. 70).

Segundo Brum (2005, p. 54), as empresas devem importar-se com a comunicação de seu público interno já que a mesma tem um papel estratégico importante. O trabalho feito pelo endomarketing na organização é de grande importância para que se possa ter uma visão melhor sobre a satisfação do cliente interno.

Ainda de acordo com Brum (2010, p. 21) “o objetivo do endomarketing é criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.”

Cerqueira (2005) acredita que as pessoas só vão em direção a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe em modelos de liderança e acredita no potencial das pessoas.

O cliente interno, e o cliente externo, retratam a sua confiança na organização graças ao marketing interno. A utilização do marketing interno como ferramenta estratégica tem como objetivo aos colaboradores, que os mesmos tenham uma noção de que o trabalho prestados tem a finalidade de satisfazer os desejos do cliente externo, e esse comprometimento faz com que os colaboradores possam tirar dúvidas, falar das especificações e orientações sobre produtos e serviços oferecidos (Santos, Almeida e Feitosa 2016).

## 2.4. OBJETIVOS DO MARKETING INTERNO

Segundo Costa (2012, p. 55), “os objetivos do endomarketing são: promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização.” Bekin (1995, p.17) comenta que os objetivos do endomarketing são:

- Facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações;
- Integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Para Gronroos (2003, p. 411), o objetivo do Endomarketing esta relacionado em:

“[...] criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, de modo que eles primeiro sintam-se motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, e segundo, tenham as habilidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços de tal maneira.”

É da responsabilidade da empresa motivar os seus colaboradores com o trabalho, neste caso, proporcionando boas condições para que possam realizar as suas tarefas da melhor maneira. É importante avaliar que neste caso é comum

que haja troca entre ambas as partes, ou seja, assim como a empresa precisa fornecer as ferramentas e condições de qualidade para os seus colaboradores realizarem um bom trabalho, ela também espera que o colaborador entregue bons resultados e se comprometa com os objetivos colocado pela empresa de forma a atingi-los.

“Trata-se de uma visão cooperativa, na qual as ações da empresa precisam ser percebidas em tudo aquilo, tangível ou intangível, que ela oferece às pessoas em troca de seu trabalho, e as ações do empregado, percebidas em seu desempenho, tanto na dimensão objetiva quanto na subjetiva.” (Costa, 2012, p. 55).

Ainda segundo Costa (2012, p. 55), deve-se considerar como objetivos que complementam o marketing interno:

- Garantir que as pessoas tenham à sua disposição todas as informações necessárias para tomar decisões melhores, sempre alinhadas ao posicionamento e aos objetivos da organização;
- Manter o alinhamento do foco do indivíduo à visão da empresa, seu desempenho alinhado à missão e sua conduta orientada pelos princípios éticos e valores da organização;
- Garantir a adaptação constante da empresa às mudanças em seu ambiente de negócios, como forma de manter sua competitividade, simultaneamente à preservação de sua ideologia central;
- Favorecer uma relação entre empresa e seus empregados mais duradoura e benéfica para ambas as partes;
- Consolidar canais internos de comunicação eficazes entre indivíduo e empresa, contribuindo para a integração humana a partir da

disseminação de sua identidade, alinhando estratégias e apoiando reações imediatas às novas exigências do mercado;

- Promover a formação de um clima organizacional extremamente motivador, desafiante, cooperativo e espírito de equipa.

## 2.5. FERRAMENTAS DO MARKETING INTERNO

Conforme os autores Spiller, Plá e Luz colocam sobre o marketing interno o colaborador é o consumidor, por isso, devem ser utilizadas ferramentas de marketing externo com eles, como "pesquisas de opinião, engenharia de produto (descrições de função, faixas salariais, benefícios, planos de carreira e de capacitação); comunicação (intranet, jornal interno, murais); e promoções (premiações, eventos e homenagens e serviços especiais)" (2004).

Da mesma forma, de acordo com Brum (2003), a organização precisa da opinião e da participação dos colaboradores para produzir mais e melhor. É por isso que a informação precisa ser passada para todos que trabalham na empresa, desde o presidente até os colaboradores.

Bekin, criador do termo endomarketing no Brasil, coloca que um dos principais propósitos do marketing interno é a motivação dos colaboradores. Desta forma o processo de motivação será composto por seis etapas: "estímulo, esforço, empenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento" (Bekin, 2012, p. 88). O autor também afirma que todas as etapas desse processo são de extrema importância, logo, convém serem realizadas.

Para que a motivação por parte dos colaboradores aconteça, é necessário que alguns critérios sejam estabelecidos e organizados. Ainda segundo o autor Bekin (2012), são eles:

1. Prioridade para a motivação do trabalho em grupo, com incentivo à parceria, à cooperação e à lealdade;
2. Valorização do indivíduo no grupo;
3. Integração baseada nos valores e focos da empresa;
4. Reforço contínuo de um comportamento baseado em valores compartilhados;
5. Recompensas e prêmios ao grupo para que todos se beneficiem dos bons resultados;
6. Criação de um ambiente interativo dentro da empresa;
7. Envolvimento dos funcionários no planeamento e na tomada de decisões;
8. Incentivo à iniciativa e à atitude criativa;
9. Delegação de poderes de acordo com a função exercida.
10. Ordenado adequado. (Bekin, 2012, p. 89-90).

Bekin destaca que "existem estudos que comprovam que, sempre que é dado espaço à contribuição dos funcionários, há melhoria [...] do grau de satisfação deles. É desnecessário dizer que essa contribuição necessita ser reconhecida e recompensada" (2012, p. 91).

Para despertar essa motivação nos colaboradores é necessário o uso de ferramentas e ações de marketing interno. De acordo com Brum, "o aprendizado se dá: 3,5% pelo paladar; 4% pelo tato; 5,5% pelo olfato; 12% pela audição; e 75% pela visão. Este é o motivo pelo qual a maior parte dos instrumentos de

comunicação interna são escritos ou possuem algum apelo visual" (Brum, 2005, p. 92-93).

Abaixo são apresentadas algumas sugestões de ações e instrumentos colocados pela autora:

1. Manual e vídeo de integração à empresa: com o objetivo de integrar um novo colaborador, apresentando-lhe a cultura da empresa;

2. Manuais técnicos e educativos: instrumentos presentes em programas internas das empresas, como forma de aprendizagem.

3. Banda desenhada: constrói um ou mais personagens fictícios da empresa que se identifiquem com ela e com os seus funcionários, para representar uma história educativa, mostrando o foco que a empresa quer atingir, e como chegar até lá;

4. Jornal interno: aquilo que publica o dia a dia do funcionário, tanto sobre as suas datas festivas, como a sua linha de produção, da sua equipa de futebol e a sua vida na empresa; a isto chamados de Jornal Interno;

5. Participação da área de Recursos Humanos no jornal interno: parte da empresa que contém informações importantes para o colaborador;

6. Página ou matéria da associação de funcionários no jornal interno: para haver um programa de marketing interno é preciso da participação dos colaboradores;

7. Posters motivacionais: para apoiar métodos de renovação de conhecimento e de mentalidade do público interno;

8. Posters informativos: recomenda-se para empresas que passam por processos de mudança mais resistentes com seus colaboradores, como demissão de muitos ou privatização;

9. Painéis motivacionais e decorativos, com o intuito de motivação e decoração do espaço físico;

10. Comemorar datas festivas e aniversários dos colaboradores;

11. Canais de comunicação diretos entre direção e colaboradores;

12. Vídeos informativos e motivacionais;

13. Palestras internas;

14. Marca interna;

15. Valorização dos colaboradores: dividido em níveis. Aos diretores e gerentes da organização o mais comum são prêmios em dinheiro e promoções. Para colaboradores abaixo, a valorização pode ser por tempo de empresa, mas atualmente isto não é mais muito usado;

16. Correio eletrônico/e-mail;

17. Intranet. (Brum, 2005, p. 93-129)

## 2.6. MOTIVAÇÃO PARA O CLIENTE INTERNO

Para que as empresas tenham sucesso em seus negócios, é necessário, portanto, que seus colaboradores estejam comprometidos com o seu trabalho, a fim de satisfazer as necessidades da empresa e, da mesma forma, as suas também.

O desafio para as empresas agora é saber motivar o seu cliente interno. Segundo Vergara (2012, p. 42), "motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa e que nos é, absolutamente, intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores".

Durante muitos anos o foco das marcas e empresas foi o cliente externo, afinal, ele era o que utilizava e pagava pelo produto/serviço oferecido. Esse foco começou a mudar a partir do momento que as empresas perceberam que a troca com o cliente interno era tão importante quanto o externo (Berry, 1987).

Considerando que o colaborador é a pessoa que tem o contacto direto com o cliente externo, ele é quem deve ter a melhor visão da empresa o qual trabalha, para deste modo conseguir passar e vender o mesmo para o cliente externo.

Desta forma, a organização tem como objetivo motivar o colaborador, fazendo com que o mesmo se torne confiante, comprometido, decidido e que consiga atingir os objetivos que a empresa espera dele (Alves e Azêdo, 2013).

Ainda de acordo com Alves e Azêdo (2013) “A motivação é um dos fatores que mais afetam a produtividade nas organizações e, por outro lado, é um dos mais importantes meios para que os colaboradores atinjam os objetivos organizacionais através do bom desempenho das suas funções.”

Quando os colaboradores são motivados, eles atingem uma autorealização no trabalho, mas para isso acontecer é necessário que a empresa demonstre respeito pelo seu trabalho, juntamente com um incentivo para eles desenvolverem novas ideias e que aumentem o seu empenho e conseqüentemente a qualidade no seu trabalho realizado (Alves e Azêdo, 2013).

## 2.7. CLIENTE INTERNO

Uma empresa só existe por causa das pessoas que trabalham dentro dela. Toda a empresa precisa de pessoas para fazerem o trabalho em todos os níveis: operacional, tático e estratégico (Costa, 2012).

O cliente mais importante que uma empresa tem é o cliente interno. Independente da função que realize, seja ela marketing, vendas, área financeira, etc, muito além de funcionários, são colaboradores. Sem essas pessoas uma empresa não consegue entregar aquilo que é prometido para o cliente externo (Costa, 2012).

O cliente interno "é que satisfaz as necessidades dos clientes e consumidores da organização e, para satisfazer as necessidades dos outros, é preciso que suas próprias necessidades, tangíveis ou não, estejam satisfeitas em primeiro lugar" (Costa, 2012, p.12).

Como Costa (2012) refere-se acima, a satisfação do cliente interno é extremamente necessária e importante, e automaticamente irá refletir na conquista dos clientes externos, no caso os consumidores. Um cliente interno motivado, treinado e disposto naturalmente refletirá diretamente em suas ações dentro da empresa o qual trabalha.

É fácil perceber nas empresas os colaboradores que estão motivados e os que não estão, e os clientes externos conseguem perceber esse comprometimento com a empresa através do seu atendimento. A autora Brum (2000) faz uma colocação que define bem a relação de consumidor interno e externo "quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário. Para isso ele precisa ser bem preparado, bem informado, criativo e feliz. Esse funcionário será

capaz de fazer a diferença" (Brum, 2000, p.34). Este comportamento enriquece a imagem da empresa perante o mercado. "A qualidade da relação de uma empresa com seu mercado, clientes ou consumidores é um reflexo direto da qualidade do relacionamento que ela estabelece com seus colaboradores" (Costa, 2012, p.11).

## 2.8. ATRAIR FUNCIONÁRIOS ATRAVÉS DO MARKETING INTERNO

Devido a alta concorrência presente no mundo dos negócios, as organizações buscam alternativas competitivas que as possam diferenciar dentro de um mercado com uma disputa cada vez mais acirrada. Muitas organizações perceberam que para alcançar o cliente externo, primeiro é imprescindível que se alcance o cliente interno, e é neste contexto que surge o desenvolvimento do que conhecemos por endomarketing (Reis, Brugnerotto, Sevilha, Cremonezi, e Oswaldo, 2018).

Para Bekin (2004), o Endomarketing estabelece um processo de troca, que através dela é possível construir lealdade no relacionamento do público interno e a empresa. Ainda conforme o autor, o fator decisivo para que aconteça essa lealdade é o acesso dos colaboradores com os objetivos da empresa e que estes objetivos estejam aliados com o de cada pessoa. Desta forma, Bekin (2004, p. 46) conclui que "a importância de manter um atento grau não só de informação mas também de comunicação com o público interno é o que determina que toda a empresa caminhe uniformemente em uma mesma direção".

Essa constante comunicação com os colaboradores da empresa é considerada por muitos autores como a ferramenta mais importante do endomarketing. Segundo Spiller. et al. (2004) “as oportunidades de contato com o colaborador para realizar as ações de comunicação existem naturalmente, desde o processo de seleção passando pelos programas de integração, treinamentos, até chegar nas atividades do dia-a-dia ou eventos comemorativos. O importante é transformar a simples comunicação interna em uma ação de endomarketing que além de transmitir informação, passa ou reforça valores.”

Para Brum (2005), “ainda existe uma miopia muito grande em relação ao endomarketing. Algumas pessoas relacionam a palavra com eventos, palestras motivacionais, estourar de balões, distribuição de t-shirts .” Mas endomarketing é muito mais do que fazer esta ações, e desta forma também “não se pode dizer que as empresas não fazem endomarketing. Elas fazem, mas às vezes de uma forma não planejada, desorganizada e exagerada, sempre tentando cumprir com objetivos específicos e necessidades pontuais, sem conseguir prever o resultado final na percepção do empregado” (Brum, 2005).

Dentro do endomarketing, existem duas estratégias de extrema importância e usadas atualmente: incentivar os colaboradores a serem os primeiros a consumir o produto/serviço que a empresa oferece, e colocá-los como porta vozes de campanhas externas da empresa (Brum e Madalosso 2020).

## 2.9. O CONJUNTO DO MARKETING INTERNO

Como falado anteriormente em outros capítulos desta revisão de literatura, o marketing interno pode ser interpretado como o marketing feito para o cliente interno de uma empresa, dessa forma ele acaba por herdar muitas partes e conceitos do marketing. A autora Analisa Brum (2000) coloca o marketing desta forma:

“Marketing é o negócio visto pelo seu resultado final, ou seja, pelo ponto de vista do consumidor. Quando o marketing é voltado para dentro, a regra também permanece a mesma: é a percepção do funcionário sobre a empresa e seus processos de gestão.” (Brum, 2000, p.39).

É de extrema importância que a empresa conquiste e cative os seus colaboradores, assim como o marketing em geral faz com o cliente externo. Costa (2012) coloca isso como uma necessidade pois “da mesma forma que o marketing vende produtos, o endomarketing gera demanda, fomenta a imagem e “comercializa” a empresa a seus colaboradores.” (Costa, 2012, p. 61).

Para se compreender o conjunto que o marketing interno engloba, é preciso rever alguns pontos importantes do Marketing Mix, ou para muitos “os 4P’s do marketing.

“O Mix de Marketing é o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Consiste em tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto. As diversas possibilidades podem ser agrupadas em quatro grupo de variáveis conhecidas como os 4 P’s: produto, preço, praça e promoção.” (Kotler e Armstrong, 2007, p. 42).

De acordo com Kotler e Armstrong (2007) os significados dos 4 P's:

- Produto: significa a junção de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo (diversidade, design, características, embalagem, etc.);
- Preço: é a valor em dinheiro que os clientes têm de pagar para adquirir o produto (preço, descontos, prazo de pagamento, etc.);
- Praça: envolve os locais das atividades da empresa que disponibilizam o produto aos consumidores (canais, cobertura, logística, etc.);
- Promoção: comunica as atividades sobre os pontos fortes do produto a fim de convencer os clientes a comprá-lo (propaganda, promoção de vendas, etc.).

Da mesma forma que para uma empresa atrair os seus clientes e fazer com que comprem os produtos que disponibiliza, ela utiliza o Marketing Mix como ferramenta para isso, para a empresa conquistar o seu cliente interno, ela utiliza o composto do marketing interno.

Com base no composto do marketing, Costa (2012, p. 65) apresenta a sua visão sobre o “composto de Marketing Interno”, que mostra-se muito semelhante aos 4 P's do marketing tradicional, porém focados para ações de marketing interno:

- Empresa: Atua como o produto, pois de certa forma ela é “vendida” aos colaboradores, não só como empresa, mas também tudo aquilo que ela representar e entrega em troca do seu trabalho;
- Trabalho: É o preço, significa o valor “pago” pelo indivíduo por aquilo que recebe da empresa, similar ao desempenho realizado junto à organização;

- Ambiente: Representa o local, seja físico ou virtual, onde a relação de trabalho entre pessoas e organização se consolida, em dois espaços dimensões: tangível e intangível. A primeira se refere às instalações físicas da empresa e características, como ergonomia, aparência e funcionalidade. Já a intangível reúne todos os aspetos relacionados ao clima organizacional, ou seja, as qualidades do ambiente interno captadas pelos colaboradores da organização e que influenciam seu comportamento;

- Comunicação interna: É a promoção, que representa o sistema de canais internos de comunicação da empresa, suas campanhas internas com os colaboradores, suas práticas e políticas diretas.

Com o auxílio do composto de marketing interno a empresa poderá planejar as variáveis em conjuntos de forma a dar resposta sobre o que os seus colaboradores desejam.

## 2.10. CLIMA ORGANIZACIONAL

O marketing interno está em conformidade com alguns conceitos, sendo um deles o clima organizacional, que de acordo com Coda (1993), um dos indicadores da satisfação com relação à percepção da organização pode ser o clima organizacional, onde pode ser traduzido pelas políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O clima organizacional se caracteriza pela ideia que os colaboradores possuem da empresa, sendo que essa percepção pode ser positiva ou negativa,

de acordo com o que cada colaborador percebe e considera as normas e condutas da organização, e que influencia a motivação e o comportamento dos mesmos (Robbins, Judge e Sobral, 2010).

Conforme Chiavenato (1995) afirma, um bom clima organizacional pode ser capaz de trazer satisfação as necessidades profissionais e pessoais dos colaboradores, já um clima desagradável pode causar inseguranças e frustrações, fazendo com que ocorra certos conflitos entre os colaboradores. Dessa forma, o clima organizacional pode influenciar a forma com que as pessoas interagem umas com as outras, como clientes e fornecedores externos e clientes internos também, assim como o grau de satisfação neste ambiente.

Segundo Santos, Almeida e Feitosa (2016), a pesquisa de ambiente organizacional é fundamental, pois garante o nível de satisfação dos colaboradores, a partir das informações obtidas é possível para as empresas criarem planos para transformar um ambiente profissional suadável para seus colaboradores.

Segundo Bekin (1995), o feedback do cliente interno com a empresa e o trabalho que executa está diretamente influenciado com o cliente externo, ou seja, colaboradores satisfeitos melhoram o desempenho, fazendo com que os objetivos da organização sejam mais facilmente alcançados e se tornem mais tangíveis. Além disso, com colaboradores envolvidos, através dos efeitos positivos do marketing interno, temos um impacto no clima organizacional, melhorando o desempenho frente ao cliente externo.

### **3. QUADRO DE REFERÊNCIA DA INVESTIGAÇÃO**

Com base na revisão de literatura realizada anteriormente, esta investigação tem como objetivo estudar quais as melhorias que a empresa Covet House poderia fazer a partir de ações de marketing interno, de forma a motivar e a aumentar o empenho dos seus colaboradores na empresa. Nesse presente capítulo, será apresentado o quadro referencial teórico.

#### **3.1. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS**

O quadro referencial teórico (tabela 1) é composto pelas variáveis presentes na revisão da literatura e os seus respectivos conceitos.

#### **Tabela 1 – Quadro Referencial Teórico.**

Dimensões	Variáveis	Definições-chave	Fontes
<b>Marketing Interno</b>	Motivação para o Cliente interno	Promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização. Desta forma o processo de motivação será constituído por seis etapas: "estimulo, esforço, empenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. A motivação é um dos fatores que mais afetam a produtividade nas organizações.	(BRUM, 2000). (COSTA, 2012). (BEKIN, 2012). (Alves e Azêdo, 2013).
	Cliente interno	O cliente mais importante que uma empresa tem é o cliente interno. A satisfação do cliente interno é extremamente necessária e importante, e automaticamente irá refletir na conquista dos clientes externos, no caso os consumidores.	(BEKIN, 2005). (COSTA, 2012).
	Relação empresa e colaborador	Favorecer uma relação entre empresa e seus empregados mais duradoura e benéfica para ambas as partes. A qualidade da relação de uma empresa com seu mercado, clientes ou consumidores é um reflexo direto da qualidade do relacionamento que ela estabelece com seus colaboradores. O Endomarketing estabelece um processo de troca, que através dela é possível construir lealdade no relacionamento do público interno e a empresa.	(COSTA, 2012). (BRUM, 2003). (BEKIN, 2004).
	Relação colaborador e comprador	Quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário. Para isso ele precisa ser bem preparado, bem informado, criativo e feliz. Esse funcionário será capaz de fazer a diferença. A qualidade da relação de uma empresa com seu mercado, clientes ou consumidores é um reflexo direto da qualidade do relacionamento que ela estabelece com seus colaboradores.	(BRUM, 2000). (COSTA, 2012).
	Ferramentas de Marketing Interno	O aprendizado se dá: 3,5% pelo paladar; 4% pelo tato; 5,5% pelo olfato; 12% pela audição; e 75% pela visão. Este é o motivo pelo qual a maior parte dos instrumentos de comunicação interna são escritos ou possuem algum apelo visual. O colaborador é o consumidor; por isso, devem ser utilizadas ferramentas de marketing externo com eles, como "pesquisas de opinião, engenharia de produto (descrições de função, faixas salariais, benefícios, planos de carreira e de capacitação); comunicação (intranet, jornal interno, murais); e promoções (premiações, eventos e homenagens e serviços especiais).	(BRUM, 2005) (BEKIN, 2012) (Spiller, Plá e Luz, 2010).
	Clima organizacional	Um bom clima organizacional poderá trazer satisfação das necessidades profissionais e pessoais dos colaboradores, já um clima desagradável poderá causar inseguranças e frustrações, podendo ocorrer certos conflitos entre os colaboradores. A satisfação do cliente interno com a empresa e o trabalho que executa está relacionado a seu desempenho com cliente externo, ou seja, colaboradores satisfeitos melhoram o desempenho, o que contribui para alcançar os objetivos da organização. Portanto, o endomarketing influencia diretamente o clima organizacional e assim, obtemos colaboradores mais engajados e com melhor desempenho frente ao cliente externo.	(CHIAVENATO, 1995). (BEKIN, 1995).
	Endomarketing	Ainda existe uma miopia muito grande em relação ao endomarketing. Algumas pessoas relacionam a palavra com eventos, palestras motivacionais, estourar de balões, distribuição de camisetas. "Mas endomarketing é muito mais do que fazer estas ações, e desta forma também "não se pode dizer que as empresas não fazem endomarketing. Elas fazem, mas às vezes de uma forma não planejada, desorganizada e exagerada, sempre tentando cumprir com objetivos específicos e necessidades pontuais, sem conseguir prever o resultado final na percepção do empregado. A importância de manter um atento grau não só de informação mas também de comunicação com o público interno é o que determina que toda a empresa caminhe uniformemente em uma mesma direção.	(BRUM, 2005). (BEKIN, 2004).

Fonte: Elaboração Própria.

## 4. METODOLOGIA

Nesta capítulo, serão apresentados os métodos que foram utilizados para atingir os objetivos propostos. Esta seccção foi dividida em três partes: (1) Descrição do problema colocado nesta investigação; (2) Definição dos objetivos gerais e específicos; (2) Método de recolha de dados, onde aborda especificamente a metodologia de resposta ao problema de investigação e as técnicas de recolhas de dados.

O principal objetivo do presente estudo é explorar a realidade do Marketing Interno na empresa Covet House. Dessa forma, após analisar os componentes fundamentais do estudo, optou-se por utilizar o método do estudo de caso (Case Study Research). Conforme Yin (2005) coloca, o estudo de caso se manifesta através da necessidade de entender fenômenos sociais complexos. De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2012), o método de pesquisa tem como objetivo ajudar o investigador a procurar as respostas que o problema do estudo coloca.

### 4.1. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Como dito anteriormente em outros capítulos deste presente trabalho, o assunto retratado diz respeito ao marketing interno, pois além de acreditar ser de extrema importância para o colaborador e para a empresa, é uma parte do marketing que teve um crescimento significativo nos últimos anos, e muito se deve pela chegada da pandemia em 2020 (Vasconcelos, 2021).

A importância do bem estar dos colaboradores dentro da empresa aumentou, bem como o reflexo da sua satisfação dentro dela e do seu desempenho em suas tarefas, de forma a beneficiar não só a ele, como também a empresa. Desta forma, tem como propósito compreender o envolvimento e a interação dos colaboradores dentro da empresa, a fim de lhes proporcionar as motivações necessárias para um bom desempenho em suas tarefas ao mesmo tempo que supre os as necessidades. Perceber e conseguir comprovar o seu impacto de acordo com alterações das condições do cliente interno da empresa significa trazer um benefício para ambas. Procura-se contudo compreender, não só ate onde o marketing interno pode influenciar o desempenho do colaborador, mas sim se a sua satisfação no ambiente de trabalho irá resultar em uma maior produtividade para a empresa, que em consequência irá refletir diretamente no cliente externo.

## 4.2. OBJETIVOS

Os objetivos desta investigação estão divididos por um objetivo principal que é o foco desta pesquisa acadêmica, bem como em objetivos específicos desta investigação de forma a compreender e analisar melhor o tema principal.

Desta forma, o objetivo principal desta investigação acadêmica será a investigação da influência do marketing interno na empresa Covet House, de forma a conseguir perceber qual o empenho que os colaboradores poderiam ter se a empresa utilizasse ferramentas do marketing interno, conseguindo-se

perceber de que maneira este pode influenciar o desempenho e a motivação dos colaboradores no seu local de trabalho.

Em relação aos objetivos específicos e com o propósito de responder ao objetivo geral, foram divididos da seguinte forma:

- Compreender se a Covet House motiva os seus colaboradores de forma a “vestirem a camisa” da empresa.
- Compreender como o ambiente organizacional e as relações internas podem influenciar no trabalho dos colaboradores.
- Compreender se a empresa realiza ações e quais poderia realizar para aumentar a motivação e o desempenho dos colaboradores.

### 4.3. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS

Nesta presente secção serão explicados e identificados os métodos que serão usados para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa académica.

Em relação a abordagem que será usada para o presente estudo, foi escolhida a abordagem qualitativa. A metodologia qualitativa é explicada com uma abordagem positivista, objetiva, explicativa, dedutiva e com resultados mensuráveis (Oliveira & Ferreira, 2014). Através da procura de dados numéricos, recolhidos de forma controlada, de forma que sejam apenas considerada as variáveis identificadas que serão essenciais para a investigação em causa (Barnham, 2015).

De acordo com os autores Patton (1980) e Glazier & Powell (2011), os dados qualitativos são: “descrições detalhadas de fenômenos, comportamentos;

citações diretas de pessoas sobre suas experiências; partes de documentos, registros, correspondências; gravações ou transcrições de entrevistas e discursos; dados com maior riqueza de detalhes e profundidade e interações entre indivíduos, grupos e organizações."

Conforme Goldenberg (1998) coloca, a pesquisa qualitativa é apresentada por pesquisadores que não concordam com o fato de que só existe um tipo de pesquisa, a quantitativa. De acordo com estes pesquisadores, as ciencias sociais não podem ser calculadas já que cada uma possui seu próprio sentido, transformando-as em únicas e a fazer com que a preocupação seja na verdade "compreensão de casos singulares e não com a formulação de leis generalizantes" (p. 19). O método qualitativo não se preocupa com as estatísticas, mas sim com o conteúdo de forma significativa.

#### 4.4. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Após a justificação e a identificação das metodologias selecionadas para o estudo, procede-se então às técnicas de recolha de dados. Considera-se assim a técnica de entrevistas para abordagem qualitativa.

##### 1) Entrevista Semiestruturada

A entrevista em profundidade, é uma técnica qualitativa que aborda os indivíduos de maneira pessoal. Esta técnica posiciona-se como um dos mais importantes métodos de recolha qualitativa, e é cada vez mais usadas para a realização em diferentes áreas. A entrevista assenta essencialmente em uma interação verbal

entre o entrevistador e o respondente acerca do estudo em investigação (Oliveira & Ferreira, 2014).

Goldenberg (1998, p. 86) afirma que pode se desenvolver as entrevistas de três maneiras diferentes:

a) Rigidamente padronizadas: as perguntas são colocadas de forma igual para todos os participantes, podendo comparar de forma mais fácil as respostas.

Estas perguntas podem ter dois formatos:

Fechadas: limitadas às possibilidades mostradas. São perguntas padrões, com fácil aplicação e análise, facilitando o trabalho, e limitando as respostas dos entrevistados.

Abertas: respostas livres, a pessoa pode responder aquilo que deseja. A análise neste caso acaba se tornando mais difícil.

b) Assistemáticas: respostas espontâneas, que não são feitas pelo entrevistador, que não são dirigidas pelo pesquisador. Sua análise acaba por ser mais complicada;

c) Projetiva: neste formato acaba por se usar recursos visuais para influenciar as respostas.

Para Duarte e Barros (2008, p. 62), "o uso de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos. A entrevista está presente em pesquisas de comunicação interna, comportamento organizacional e em vários outros tipos de estudos".

## 4.5. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Neste estudo foram aplicadas entrevistas em profundidade, semiestruturadas e abertas. Para a realização de tal, foi construído um guião de acordo com o quadro referencial teórico dos autores sobre o tema, bem como a seleção dos entrevistados. As perguntas realizadas na entrevista podem ser consultadas no anexo A da dissertação.

Para o universo deste pesquisa definiu-se uma empresa do sector de móveis de luxo, a empresa Covet House, pertencente ao Covet Group, que atua no mercado de luxo há mais de 15 anos no mundo inteiro. Para realizar as entrevistas, foram escolhidas duas pessoas que trabalham na área do marketing na empresa, e duas pessoas que trabalham em outra área da empresa.

Um dos pontos importantes era justamente ter diferentes visões dentro da empresa, por isso a escolha de áreas diferentes. As entrevistas foram realizadas no escritório da empresa, onde duas foram realizadas no horário do almoço e duas no horários dos intervalos da manhã e da tarde, todas de forma individual, para não ter o risco de influência de respostas de cada entrevistado. Em média as entrevistas tiveram uma duração de 12 a 15 minutos, e foram gravadas.

Desta forma tem como objetivo comprovar que o marketing interno através de suas ferramentas tem impactos positivos dentro de uma empresa, motivando e influenciando o desempenho do colaborador, como também aumentando os seus resultados positivos e satisfatórios.

Para a realização das entrevistas, construiu-se um guião de acordo com a seleção dos quatro entrevistados para conseguir obter o máximo de informações necessárias, para então responder às questões de investigação e abordar todas

as dimensões e subdimensões do estudo. O guião completo das entrevistas foi remetido para anexo B.

A seguir a tabela 2, é possível analisar o esquema realizado para conseguir fazer as perguntas necessárias para a entrevista.

**Tabela 2 – Guião para perguntas das entrevistas.**

Marketing Interno e Motivação					
Motivação para o cliente interno	Cliente interno	Relação colaborador e empresa	Relação colaborador e comprador	Ferramentas do Marketing Interno	Clima organizacional
Diria que a motivação da empresa é um dos principais objetivos por estares a trabalhar nela? Ou tem outros fatores que são mais importantes?	Considerava importante a empresa realizar um plano de ações voltada especificamente para os colaboradores, a fim de melhorar não só a relação com os mesmos, mas de forma a motivar a todos a fazerem o seu trabalho?	Como é a comunicação dentro do escritório? Sempre que há novas mudanças é passado para todos, costumam ter reuniões e/ou e-mails/mensagens para estarem a par de tudo o que se passa e interessa?	Acha que o ambiente/relação da empresa reflete diretamente no seu comportamento com o cliente externo?	A sua empresa faz ações específicas somente para os colaboradores da empresa? Como por exemplo,....?	Como é a rotina e a relação dos colaboradores entre si e com os superiores?
Acredita que se a empresa fizesse ações mais voltadas para os colaboradores, o nível de desempenho e motivação poderia ser maior?		Considera que o seu desempenho é reflexo da relação que a empresa tem consigo? Ou não associas uma coisa a outra?		A empresa costuma fazer alguma pesquisa a cerca dos colaboradores a nível de satisfação? Como por exemplo reuniões, inquéritos, etc.	Introduzindo aqui um pouco o papel da comunicação entre a equipa e a parte do feedback e da gestão de expectativas, gostava de saber se há um acompanhamento regular dos colaboradores entre a gestão e as equipas, ou mesmo entre os recursos humanos e as equipas, tanto por parte da empresa como por parte dos colaboradores.
A nível do reconhecimento e da recompensação dos colaboradores, existe alguma ação em prática, para "bons colaboradores" digamos assim, ou com comportamentos a se destacar? Por exemplo, prémios, entre outros.				Se as últimas 2 respostas foram sim, consegue dizer-me algumas das principais ações a nível de marketing interno que a empresa tem?	Considera que o clima organizacional influencia diretamente no seu desempenho no trabalho? Principalmente com o cliente externo.
				Quais ações considera importante a empresa realizar com os colaboradores de forma a ajudar no desempenho e na motivação?	

Fonte: Elaboração Própria.

## **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS**

Neste capítulo serão apresentados os resultados da investigação realizada, com base nas entrevistas feitas, a fim de responder aos objetivos colocados para esta investigação. Os resultados serão essenciais para fundamentar a investigação, considerando a relação com o modelo conceptual e com a revisão da literatura, com o propósito de confirmar se os dados confirmam o modelo e a teoria existente, ou se acrescentam algo novo.

### **5.1. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS**

A análise e discussão dos resultados das entrevista foi realizado através de uma análise de conteúdo, de acordo com o modelo proposto por Bardin (2011). Segundo a autora, as partes da análise podem ser constituídas em palavras, frases, parágrafos e também por toda a transcrição do texto. Para o tratamento dos dados de análise, realizando assim uma forma correta de interpretação, teve como objetivo conseguir uma estrutura coerente e significativa com base nas transcrições das entrevistas agrupando os resultados em temáticas estabelecidas (Bardin, 2011).

Desta forma, conforme o modelo de Bardin (2011) seguido, para esta fase de análise das entrevistas, foram criadas categorias para cada tema que os entrevistados forneceram. Cada categoria foi dividida então em sub-categorias de acordo com a sua relevância como mostra a tabela 3.

**Tabela 3 - Dimensões e subdimensões retiradas das entrevistas dos colaboradores.**

<b>Entrevistados: 04 colaboradores da Covet House</b>	
<b>Categorias</b>	<b>Sub-categorias</b>
<b>A. A motivação e o desempenho</b>	A.1 - A motivação como instrumento de retenção
	A.2 - O foco no cliente interno
	A.3 - O desempenho como reflexo
<b>B. As relações dentro da empresa</b>	B.1 - A relação da empresa e do colaborador
	B.2 - A relação do colaborador com o consumidor
	B.3 - Importância do clima organizacional
<b>C. Estratégias de marketing interno</b>	C.1 - Ações de marketing interno
	C.2 - O conhecimento sobre o marketing interno

Fonte: Elaboração Própria.

A coleta de dados para esse estudo deu-se através de entrevistas individuais semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas com 04 colaboradores da empresa Covet House, sendo 02 da área das vendas e 02 da área do marketing. As entrevistas tiveram uma duração média de 12 minutos, foram gravadas e, depois transcritas para então serem analisadas. Reforça-se que a seleção dos colaboradores escolhidos para fazer as entrevistas foi baseada em tempo de empresa, nível hierárquico e setor de trabalho. Com base nas entrevistas realizadas, foi possível alcançar diferentes visões e percepções que os colaboradores possuem em relação as variáveis do estudo. Segundo Richardson (1999, p. 160), "é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida".

A tabela 3 deste estudo servirá como base na análise das entrevistas, sendo cada categoria escolhida abordada conforme análise particular de todos os indicadores ou subcategorias. As categorias escolhidas para esta análise de entrevistas correspondem com os tópicos colocados na revisão da literatura, bem como mediante aos objetivos desta investigação. Já as subcategorias sucedem-se de acordo com o quadro referencial teórico desenvolvido, da estrutura do guião das entrevistas e das respostas fornecidas pelos entrevistados.

### 5.1.1. Análise da Categoria A: A Motivação e o Desempenho

A primeira categoria de análise deste estudo esta relacionada com o primeiro objetivo específico desta investigação que passa por compreender se a empresa Covet House valoriza e motiva os seus colaboradores, de forma a vestirem a camisa da empresa. Para tal, pretendeu-se questionar se a motivação é um dos motivos pelo qual estão a trabalhar na empresa, ou se há outros mais importantes, perceber se o nível de motivação aumentaria se a empresa focasse em ações realizadas especificamente para os colaboradores, como um plano de ações voltadas especificamente para o cliente interno da empresa, a fim de motivar e de estabelecer uma relação mais sólida entre ambos os lados. Com isso, os pontos a seguir, mostram os resultados obtidos das subcategorias desta dimensão de análise.

- A.1. A Motivação como Instrumento de Retenção

Segundo Costa (2012), os objetivos do marketing interno são: promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização.”

Quando entrevistados os colaboradores da Covet House sobre a motivação ser um dos principais objetivos por estarem a trabalhar nela, ou tem outros fatores que são mais importante, a resposta unanime entre os 04 entrevistados foi não, listando alguns outros motivos, como por exemplo a relação que tem com os outros colaboradores ser positiva de forma geral.

“É outros fatores. A empresa, a mim, a empresa, como empresa, não me motiva em nada. São os fatores externos (...)” E1.

“Eu estou aqui porque vem uma oportunidade de trabalhar com marketing. (...) Não, não tenho uma relação com a empresa e sim com a minha equipa e com o meu desenvolvimento profissional.” E2

“Não é de todo, um dos fatores. A motivação que nos dão não é só a mim, é muito baixa, senão nula (...)” E3.

“A nível de colaboradores, talvez a relação que temos uns com os outros. Isso é uma das razões também continuar a trabalhar aqui (...)” E4.

Muitos falaram que se a empresa fizesse mais ações voltadas para os colaboradores, o nível de desempenho e motivação dos colaboradores seria maior.

“Com certeza, até mesmo a relação com os superiores. E se a distância hierárquica fosse menor, seria um ambiente muito melhor, em que as pessoas estariam muito mais confortáveis, se houvesse mais flexibilidade em muitas coisas (...)” E1.

“Sim se a empresa, se houvesse maior reconhecimento, sim, com certeza. E um plano de carreira visível (...)” E2.

“Sem dúvida, acho que é mesmo factual que uma pessoa que esteja mais motivada vai trabalhar melhor.” E3

“Sim, sem dúvida, e se dessem ouvidos também aos colaboradores.” E4

Quando questionados se existe algum tipo de premiação, como forma de motivação, por atingirem objetivos, ou por “bom comportamento”, houve uma divisão de respostas em relação a este questionamento. Os dois entrevistados que pertencem ao departamento de marketing afirmam que não existem prémios por desempenho, que pode haver de objetivos, mas que já não o fazem. Já os dois entrevistados pertencentes ao departamento de vendas afirmam que há prémio por atingir os objetivos, e um deles, que é líder de departamento, afirma que quando assumiu o cargo exigiu dos superiores também prémio mensal de desempenho.

“A única coisa que acontece aqui são as reuniões ao fim do dia, que assim tem uma certa valorização de quem faz, um certo desempenho durante certas semanas. Mas novamente o feedback que vem da parte superior, mais hierárquica, não é positivo.” E1

"Não existe. Existem alguns, se chegarmos a alguns objetivos, mas de comportamento assim, não, não tem. Por exemplo, quando há até comissões se abríssemos oportunidades, tínhamos no passado. Agora não tem, não tem essa, como posso dizer isso, essa motivação para que conseguimos mais objetivos, assim não tem na empresa." E2

"Sim, a nível das vendas é mais fácil, porque nós temos objetivos de vendas e quando eles são atingidos os prémios são desbloqueados. (...) eu no início do ano, quando peguei a equipa, fiz uma sugestão para dois prémios diferentes. Um exatamente por conseguir abrir Pipeline, ou seja, (...) a pessoa que conseguir abrir mais recebe um prémio de 50 € e depois eu pedi um segundo prémio que não é apenas por conseguir atingir objetivos, porque eu não acho que uma pessoa esteja aqui só para atingir os objetivos, que é o prémio desempenho. A pessoa que eu achar que foi mais importante a nível da equipa, porque se mostrou pronta para ajudar quando um colega faltou, porque quando eu disse que eu precisava que revissem tudo e mais alguma coisa (...)." E3

"(...) Existe certos prémios sim, a nível de desempenho de funções, mas normalmente depende do patamar. Seja de posso, por exemplo, falar de ajudar a equipa. Abertura de Pipeline. Neste caso, objetivos que nós temos, nossos KPI's." E4

Após compreensão sobre a relação do desempenho dos colaboradores com base na motivação que a empresa dá, procedeu-se à análise da subcategoria seguinte que retrata a importância do cliente interno como foco para as empresas.

- A.2. O Foco no Cliente Interno

O cliente mais importante que uma empresa tem é o cliente interno (Bekin, 2005). Como Costa (2012) refere-se, a satisfação do cliente interno é extremamente necessária e importante, e automaticamente irá refletir na conquista dos clientes externos, no caso os consumidores. Um cliente interno motivado, treinado e disposto naturalmente refletirá diretamente em suas ações.

Para tal, tornou-se pertinente compreender se os entrevistados consideravam importante a empresa realizar um plano de ações específico para os colaboradores, considerando que isso não só os motivaria ainda mais a trabalhar na empresa, mas também estreitaria as relações entre organização e colaborador. Após análise das respostas dos 04 entrevistados, verificou-se que um plano de ações voltados especificamente para eles seria algo de extrema importância e acreditam que faria diferença dentro da organização, a fim de melhorar as condições e a fazer as pessoas vestirem mesmo a camisa.

“Sim, para começar realmente a vestir a camisola da empresa. Era super importante e é uma atividade a longo prazo, mas que ia gerar lucros muito grandes e meio que a empresa não pensa muito nisso.” E1

“Com certeza, sim. Ações para que as pessoas se sintam motivadas e um diálogo aberto entre as nossas lideranças. Acho importante isso.” E2

“Sim, sem dúvida. As condições podem nem ser excelentes, é algo sabido que os salários aqui não são excelentes, no entanto, acho que se as condições

forem boas, tens muito mais tendência a querer ficar. (...) diria acima dos 75% das pessoas, preferem se calhar receber menos 100 euros, mas está numa empresa que está feliz, que tem condições, tem direito a tele trabalho híbrido (..) Acho que é mesmo importante aquilo que é a relação que tens na empresa, dentro da empresa." E3

"(...) eles têm que aceitar que a equipa não está motivada primeiro, isso que eu acho. E acho que eles não têm muita noção disso. Para eles está tudo bem, isso pelo menos é o que dá para ver e depois sim fazer um plano para nós (...)" E4.

De uma forma geral, os colaboradores acreditam que a empresa precisa fazer o seu papel de motivadora, e que um plano de ações iria ser muito benéfico para todos de um form geral, também para a empresa, de forma a melhorar as condições dentro dela, bem como terem um espaço para serem ouvidos e dialogar sobre as questões organizacionais. Para compreender as relações que pode-se encontrar dentro da empresa, procedeu-se à análise da subcategoria seguinte, que reflete as estratégias de conversão.

### 5.1.2. Análise da Categoria B: As relações dentro da Empresa

A análise desta segunda categoria, encontra-se relacionada com o segundo objetivo específico desta investigação que diz respeito à compreensão de como o ambiente organizacional e as relações estabelecidas dentro da empresa podem influenciar no trabalho dos colaboradores. Por este motivo

pretendeu-se analisar a relação que empresa estabeleceu junto ao colaborador, bem como o reflexo da relação entre colaborador e consumidor, de forma também a englobar a importância do clima organizacional de uma forma geral dentro da Covet House. Assim, as subcategorias seguintes refletem esta análise.

- B.1. A Relação da Empresa e do Colaborador

Costa (2012, p.11) defende que a qualidade de uma relação entre empresa e consumidor nada mais é do que o reflexo de um relacionamento de qualidade que uma empresa estabelece junto com os seus colaboradores. Para Bekin (2004), o Endomarketing estabelece um processo de troca, que através dela é possível construir lealdade no relacionamento do público interno e a empresa.

É importante perceber se dentro da organização o desempenho dos colaboradores pode ser refletido de acordo com as relações que ele possui com a empresa, e vice-versa, de forma a compreender se é possível associar uma coisa a outra, ou não. No que diz respeito às respostas analisadas dos entrevistados, no geral foram todas muito diversificadas, sendo que dois colocam que isso não interfere, pelos menos não integralmente, pois o seu compromisso dentro da empresa é além disso, é um compromisso consigo mesmo. Um dos entrevistados refere que isso interfere no sentido de que podia estar a fazer mais, se a relação fosse melhor trabalhada, pois se a empresa desse mais para ele, ele retribuiria da mesma forma, outro refere que isso influência sim tanto na forma que eles o veem, como a forma que o próprio colaborador encara a empresa.

“Associo, mas não integralmente. Uma certa parte, sim. No sentido que eu levo o trabalho muito a sério, com muita responsabilidade, independentemente do local que eu esteja, como me sinto. Mas acredito e é super válido que se eu tivesse uma condição melhor em relação ao ambiente da empresa, eu seria muito mais produtivo e determinado e esforçado.” E1

“Não associo uma coisa a outra, não. Assim, eu posso dizer que assim eu me sinto melhor a trabalhar, porque o meu departamento eu me sinto confortável de estar aqui. Então, quando você trabalha numa empresa que você não gosta do ambiente, não gosta das pessoas, é mais difícil de alcançar resultados (...)” E2.

“(...) tendo em conta que o feedback da empresa é sempre que não se paga mais e tens que dar sempre o litro e talvez seja recompensada por isso, sim, eu fora de horas não trabalho. (..) Nesse caso, eu dou aquilo que eles me dão, ou seja, eu não vou dar mais, porque não acreditam que me vão devolver. Tanto a nível profissional como pessoal, acredito muito no tu dares para receberes. (...) Não estou pra isso, portanto sim, a minha performance tem tudo haver com aquilo que é a empresa.” E3

“Sem dúvida que sim (...) eu acho que o comportamento que eu tenho para com eles e para com os outros, sem dúvida que afeta a forma como eles me veem, como eles conseguem perceber um pouco da minha personalidade, e isso reflete a forma como eles me tratam.” E4

De acordo com, Costa (2012, p. 55), um dos objetivos que se deve considerar dentro do marketing interno é “favorecer uma relação entre empresa

e seus empregados mais duradoura e benéfica para ambas as partes." Por este motivo, tornou-se pertinente perceber se os entrevistados acreditavam que a relação poderia sim influenciar no seu desempenho dentro da empresa. As respostas para esta questão ficaram divididas, de forma a perceber que é uma questão muito particular de acordo como cada colaborador reage em relação a empresa, e como podemos perceber que a diferentes modelos de relações dentro de uma organização. Para alguns pode refletir diretamente, conforme a relação que já o tem, e para outros não se aplica devido a sua ética de trabalho.

Quando questionados como é a comunicação dentro do escritório, e se todos costumam estar a par sobre o que está a acontecer internamente, os entrevistados referem que existe uma falha de comunicação dentro da empresa. Percebe-se que os 02 entrevistados que estão apenas há 04 meses dentro da empresa sentem isso de uma forma mais dura do que os outros 02 que já estão há 02 anos, e referem que essa falha "já foi pior" ao que seria comparado com os dias de hoje dentro da empresa.

"A gente é notificado, sempre notificado, mas não é de forma clara, é uma forma bem direta e que é muito desconfortável, porque como não há uma relação, uma intimidade, um conforto para abordar isso e falar sobre isso, gera um conflito. Porque mesmo que a mensagem seja transmitida, gera dúvidas e a dúvida gera desconforto e depois gera confusão e depois gera um feedback muito negativo quando você expõe isso." E1

"(...) mas de restante algumas mudanças de comunicação se joga no whastapp, as vezes não entendemos o que realmente é para fazer e ai não

explicam e não tem uma reunião e acabamos não atingindo os resultados. Já a minha liderança, já tem uma diferença que cada passo novo ela faz uma reunião com departamento, nos explica, faz documentos certos, então isso tem diferença. (...) Acho que o pior problema da minha empresa falta de comunicação e um departamento querendo ser melhor que o outro." E2

"(...) as vezes há essa falha de comunicação, sem dúvida. Eu acho que eles tentaram acolmatar isso, que há dois anos era muito pior, agora com as nossas reuniões as segundas, quartas e sextas, exatamente para perceber o que cada departamento está a fazer (...)" E3.

"Normalmente temos as reuniões que é onde falamos todas, onde é comunicado todas as alterações que irão acontecer ou quase todas, se não tem o whatsapp que é uma das ferramentas que usamos. (...) acho que deveria haver, nem que seja um documento na drive, tanto faz, com todas as comunicações (...) Pronto, eu acho que poderia haver um canal que eles pudessem colocar tudo direitinho, e até agora não tem acontecido isso a 100%." E4

De uma forma geral, os colaboradores acreditam que a empresa precisa melhorar a sua comunicação interna, pois apesar de haver reuniões e uso de whatsapp dentro da empresa, ainda se perdem muitas informações que são passadas. Um dos entrevistados coloca a importância de haver um canal somente para colaboradores para se colocar toda a informação que é preciso ser passada. Dois dos entrevistados afirmam que a notificação acontece sobre os seguintes passos, mas que nunca acontece de forma clara e que acaba por sempre gerar dúvidas e até mesmo desconfortos. É importante analisar que uma das

entrevistadas afirma que apesar de com os superiores essa comunicação não ser clara, junto a sua líder de departamento este processo já ocorre de forma clara.

Para compreender as relações que pode ser estabelecida entre o colaborador e o consumidor da empresa, procedeu-se à análise da subcategoria seguinte.

- B.2. A Relação do Colaborador com o Consumidor

Brum (2000, p.34) faz uma colocação que define bem a relação de consumidor interno e externo "quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário. Para isso ele precisa ser bem preparado, bem informado, criativo e feliz. Esse funcionário será capaz de fazer a diferença."

Para tal, tornou-se pertinente compreender se os entrevistados consideravam que o ambiente/relação da empresa refletia diretamente no seu comportamento com o cliente externo da empresa. No entanto, é preciso constatar que 03 entrevistados disseram logo que a relação com a empresa não interferia diretamente com o seu trabalho junto ao cliente externo. Um dos entrevistados disse que não deixa afetar tanto, mas que de uma forma geral afeta sim, pois isso está diretamente ligado. Importante referir que 02 trabalham diretamente com vendas e outros 02 trabalham com marketing, visto que ambos trabalham com o cliente mas de forma completamente diferente.

"(...) eu não deixo isso me afetar muito quando estou na relação B2C, mas sim afeta super. Eu posso levar de outros trabalhos que já tive, e o marketing

relacional e o marketing interno precisam estar associados a isso." E1

"Não. Eu acho que o cliente é a ponta final, é o meu trabalho, então eu sempre tento ser o maior mais comunicativa e melhor atende-lo para passar a mensagem correta. (...) O cliente é diferente do meu lado profissional, é saber separar também." E2

"Não, completamente diferente. Aqui dentro até pode estar a arder, e eu lido com clientes e faço as vendas, portanto a parte customer service até passa um bocado para mim. (...) no entanto a faceta que eu passo lá para fora é completamente calmo, isso vai ser resolvido o assunto, não é preciso se preocupar. Porque se nós mostrássemos aos nossos clientes que isto é uma casa a arder, deixávamos de ter clientes. E3"

"Não, tento separar tudo. Portanto, nunca vou mostrar a um cliente, pode haver dias que estou mais motivada do que os outros, mas não vou passar isso para o cliente." E4

Para além de perceber as relações entre empresa, colaborador, e cliente externo, também tornou-se compreender a importância do clima organizacional para os colaboradores. Por este motivo, procedeu-se à análise da subcategoria seguinte que analisa o universo do clima organizacional.

- B.3. A Importância do Clima Organizacional

De acordo com Chiavenato (1995), um bom clima organizacional pode ser capaz de trazer satisfação as necessidades profissionais e pessoais dos colaboradores, já um clima desagradável pode causar inseguranças e frustrações,

fazendo com que ocorra certos conflitos entre os colaboradores.

A satisfação do cliente interno junto a empresa e o trabalho que este realiza está relacionado a seu desempenho com cliente externo, ou seja, colaboradores satisfeitos melhoram o desempenho, o que contribui para alcançar os objetivos da organização. Portanto, o marketing interno influencia diretamente o clima organizacional e assim, obtemos colaboradores mais engajados e com melhor desempenho frente ao cliente externo (BEKIN, 1995).

Para averiguar sobre o clima organizacional foi questionado sobre a rotina dos colaboradores entre si e também junto aos seus superiores, a fim de perceber o clima e a relação que estes tem em conjunto. Em relação as respostas adquiridas nessa subcategoria, nota-se que 03 dos entrevistados referiram-se a empresa como uma hierarquia muito grande, colocando uma certa distância entre superiores e colaboradores.

"Bom, é assim em relação aos superiores é uma hierarquia muito grande, tem uma distância de poder e entre os colaboradores depende muito, porque está muito, muito dividido e estratificado. Cada departamento convive mais entre si (..)" E1

"Eu acredito que existe uma hierarquia muito grande na Covet House, você tem livre acesso aos líderes do departamento. (...) eu acredito que falta sim um senso de equipa como empresa em geral, e isso é muito, muito errado. E isso eu acredito que vem logo da direção e passa para os demais departamentos. Ao invés de elas unirem as equipas, elas gostam dessa competição e dessa separação entre as equipas." E2

“Assim, claro que há uma hierarquização aqui e temos os nossos líderes, sendo os nossos líderes supremos, digamos assim. (...) No entanto, não sinto que esta hierarquia seja assim tão real para nós que trabalhamos aqui. Visto que estamos sempre à vontade para poder falar com eles, para expor aquilo que é nossa, a nossa visão daquilo que deveria ser aplicado. (...) A nível da relação entre os colaboradores, existem então os líderes intermédios, que neste caso sou eu, mas somos colegas. Portanto, a relação é bastante casual. (...) Nós temos um ambiente que é em open space e que eu estou no meio deles a trabalhar. Faz com que não haja aqui a divisão entre aquele que é o líder e aquele que é o colaborador.” E3

“Entre nós, a nível de colaboradores entre si, acho que é bom. (...) A nível de chefia, claramente estão muito mais separados de nós. Acho que não é aquela confiança que temos uns com os outros. É claro que vai depender de chefe para chefe, mas chefes diretos não há muita relação.” E4

Além disso, é mencionado também que com os líderes diretos de departamento, o ambiente é muito diferente relacionado aos superiores de todos, que a “liberdade” é muito maior, justamente também por ser um escritório open space, o que permite estarem todos a trabalharem juntos. Só obtive uma resposta a dizer que está a vontade para falar o que deseja com os superiores, colocando um ponto importante a referir que o entrevistado é líder de um dos departamentos da empresa, o restante deixou claro que não tem esse tipo de abertura no escritório. É importante ressaltar também que foi colocado também como um clima de competição gerado dentro do escrito proveniente da direção.

“Só mesmo quem faz o acompanhamento são os gestores. Na minha visão, pelo menos e depois o gestor provavelmente passa para os superiores. Mas acho que feedback lá de cima é praticamente nulo. E os recursos humanos também não (...)” E1

“Olha, eu estou há quatro meses na empresa. Eu não senti isso, mas eu realmente não posso opinar. (...) não sinto essa preocupação em parte do RH.” E2

“Não, com essa gana. (...) não sinto que eles peçam feedback as equipas que têm, no entanto, os líderes intermédios, esses sim, eu acho que, pelo menos pela minha perspetiva, acho que perguntam sempre feedback e tentam com que a equipa lhe diga qual é a perceção deles, daquilo que está a ser trabalhado, aquilo que está a ser feito, qual é que é o ambiente da equipa. Pelo menos eu tento fazer isso com a minha equipa, se vir que a moral está a baixar ou que há um elemento que parece estar um pouco mais em baixo, tento sempre falar à parte com essa pessoa, para também tentar perceber, mas está, a meu ver, um colaborador que esteja bem vai fazer um trabalho melhor. E por exemplo, não é só bom para o colaborador estar feliz também é bom para a empresa, porque é uma pessoa que vai produzir mais.” E3

“Sendo completamente honesta, não. Só quando o pessoal sai é que eles perguntam o que aconteceu. Quando alguém é demitido, que eu saiba, porque nunca o fiz.” E4

Além disso, quando questionados sobre a comunicação dentro do escritório por parte dos superiores e também do departamento do RH, todos

mencionaram que não há qualquer relação ou preocupação em saber dos mesmos. É comentado novamente que essa preocupação acontece somente por parte dos líderes de departamento, ou como mencionado “líderes intermédios”. Um dos entrevistados que é líder de departamento afirma que tem essa preocupação com a equipa, pois acredita que um colaborador feliz dentro da empresa é benéfico para a mesma e capaz de produzir mais.

Após analisar as subcategorias das relações dentro da organização como um todo, procedeu-se para a análise da categoria seguinte que reflete as estratégias de marketing interno.

### 5.1.3. Análise da Categoria C: Estratégias de Marketing Interno

A análise desta categoria surge de forma a compreender quais são as ações que a empresa Covet House poderia realizar para aumentar a motivação e o desempenho dos colaboradores. Brum (2005), afirma que existe uma miopia muito grande em relação ao marketing interno, relacionando com estratégias voltadas somente para eventos, palestra motivacionais, etc.

- C.1. Ações de Marketing Interno

Conforme os autores Spiller, Plá e Luz colocam no Marketing Interno o colaborador é o consumidor; por isso, devem ser utilizadas ferramentas de marketing externo com eles, como “pesquisas de opinião, engenharia de produto (descrições de função, faixas salariais, benefícios, planos de carreira e de

capacitação); comunicação (intranet, jornal interno, murais); e promoções (premiações, eventos e homenagens e serviços especiais)" (2010, p. 94).

Para entender como o colaborador é colocado como consumidor através de ações realizadas, colocou-se em questão para os entrevistados se a empresa costuma fazer ações específicas para os colaboradores. A principal ação, e praticamente única que foi mencionada por todos os entrevistados foi a ação de team building realizado pela empresa, que costuma acontecer aproximadamente duas vezes por ano. É ressaltado por dois entrevistados que o marketing interno dentro da empresa é praticamente nulo, que não é visto no dia a dia da empresa.

"Não. Eu presenciei só um team building, mas sabendo a empresa e presenciando em várias coisas que eu presencio quase todos os dias, o marketing interno dentro da empresa, é quase nulo." E1

"Ah, fazem poucas. Por exemplo, tivemos um team building e assim, uma ação ou outra. Mas você não vê o marketing interno no seu dia a dia. Você não se sente valorizado. Acredito que a minha líder ela tenta, ela tem uma parte importante, onde ela sempre fala que todos nós da equipe somos iguais e que ela não fica bem se um destacar e o outro não conseguir tanto. Ela valoriza que nós nos ajudamos e entender que se você tiver dificuldade, a gente pode, e outra pessoa pode te ajudar. Se tivemos alguns problemas fora do trabalho, ela é uma pessoa que compreende isso e nos orienta. Nunca cobra e não faz essa relação de competitividade que a nossa direção passa." E2

"Sim, seria injusto dizer que não. Nós temos um jantar anual no Natal com todos

os colaboradores e fazemos de vez em quando um team building, normalmente duas, três vezes por ano e só." E3

"Não sei responder a 100% a isso, porque nós temos team buildings, mas os chefes são incluídos, mas não está o CEO, o que está lá em cima. Portanto, eu vou dizer que sim, porque apesar de tudo, são chefes, mas também são colaboradores. Fazem o mesmo trabalho que nós quase." E4

Um dos entrevistados menciona novamente, sobre o o seu departamento em específico, não como empresa no geral, a contar que por parte da sua líder ocorre uma valorização e reconhecimento pelo trabalho que é realizado.

Juntamente com a questão da valorização, foi questionado também a nível de satisfação dentro da empresa, se é realizado uma pesquisa a cerca disso, em formatos de reunião, como inquéritos, ou da forma que a empresa achasse pertinente. Neste ponto a resposta unanime em relação a essa preocupação com a satisfação dos colaboradores é não.

"Assim como empresa mesmo comigo não aconteceu diretamente. Sei que pessoas superiores a mim fazem reflexões mensais ou semestrais, por exemplo, que é passado para os superiores, mas para mim não aconteceu. Em relação a departamento, sim. Já teve essa conversa, muito mais para motivar e para guiar os colaboradores. Mas isso também depende muito do departamento por departamento." E1

"Não. As reuniões só são focadas em resultados e quando nós tentamos fazer

uma coisa diferente, elas falam que a gente só reclama e não nos escutam."

E2

"Não, de todo, não. O único inquérito que foi feito, foi por um colega que já não está cá e os resultados foram simplesmente ignorados." E3

"Não. Já houve uma vez, quando o CEO veio cá e perguntou nos a nível de satisfação com os chefes e sei que há com líderes intermédios, mas não diretamente com os colaboradores que fazem o trabalho, por assim dizer." E4

É comentado novamente sobre acontecer esse tipo de feedback dentro de um departamento específico, mas de forma geral todos colocam que não é feito nenhuma ação relacionada a isso. São realizadas reflexões semanais e mensais dentro da empresa, mas como forma de medir e focar em resultados de trabalho, e não no bem-estar dos colaboradores. Verificou-se também que quando foi realizado um inquérito para os colaboradores, os resultados desse inquérito foram ignorados.

Foi questionado também para os colaboradores quais ações é que consideravam ser importante a empresa realizar, de forma a ajudá-los a ter mais desempenho e motivação dentro do seu trabalho. O E1 apontou como um fator importante a criação de sinergia entre os departamentos, de forma a não promover uma competição entre os mesmos, que anteriormente foi comentado que isso acontecia dentro da empresa. O entrevistado colocou também como ponto crucial um "contacto mais próximo" com os superiores, criando um ambiente mais aberto e receptivo a novas ideias, pensamentos, entre outros. O E2 acredita que ter um acompanhamento mais próximo, tanto entre os colaboradores, quanto juntamente com os superiores sobre as ações realizadas no

departamento em que trabalha, como também análise de resultados, de forma a estarem todos em sintonia sobre a direção que é preciso seguir para estarem todos alinhados.

“Promover, por exemplo, mais sinergia entre vários departamentos e não meio que uma competição e um delibera de ordens, um contacto mais próximo, mesmo com a chefia de topo, um acompanhamento para para perguntar feedbacks e o que é que está bom, que é que não está e por que. A explicação de mais processos, e um fator muito para mim também seria um meio de uma abertura para novas possibilidades, como a maneira de trabalhar e de pensamentos críticos, de como comunicar certas coisas, como trabalhar de certa maneira, um meio que uma abertura para modificar algumas coisas e inovar algumas coisas (...)” E1

“Uma ação que eu acho muito interessante se houvesse, por exemplo, no final do mês ou no meio do mês, analisarmos os resultados tanto com a minha liderança direta quanto com as CEO's, e falar assim: olha, temos esse sentido. Qual direção podemos seguir? O que você acha que podemos melhorar? Mas uma conversa franca sem, que você consiga conversar e entender o ponto de vista (...)” E2

“Tudo que seja team buildings, que seja reuniões para conseguir perceber as feedback e fazer ajuste de objectivos, e da equipa em si, mesmo que seja uma reunião um pouco mais casual ou um bocadinho mais informal, só para ter a percepção daquilo que é a visão deles (...) E pequenos momentos, eu acho que, por exemplo, as sextas feiras à tarde para mim não trabalhava, porque

era um bom momento para depois do almoço estar um bocadinho na conversa com o pessoal que é das nossas equipas, perceber qual é que foi o feedback da semana, perceber onde é que podemos melhorar para a semana e não ser uma reunião que estamos simplesmente ali a debitar os resultados, mas sim fazer de uma forma, uma conversa construtiva, mais casual no género, porque às vezes é assim, é num ambiente casual que vêm as ideias (...)" E3

(..") ouvirem-nós, dar-nós espaço para expormos às nossas ideias. E eles mostrarem interesse, não simplesmente dizer que não ou pôr as culpas e mais alguma coisa noutra pessoa qualquer. Claro que o team building ajuda também, mas um team building bem feito, não como aqueles feitos em cima do joelho, que não é bem pensada."E4

O E3 retoma a importância de feedbacks em relação ao trabalho que é realizado, não só a contar resultados obtidos, mas também como poder melhorar em termos de equipa e também de trabalho. Colocou também reuniões em formatos menos casuais, de forma a se sentirem a vontade para falar e analisar todos. O E4 também afirma que uma ação que seria importante ser realizada na empresa era de ter um espaço para serem ouvidos e para exporem as suas ideias, mas de forma genuína e sincera. Tanto o E3 e o E4 colocam o team building como algo a ser feito também, mas como refere o E4 "um team building bem feito."

De uma forma geral, os colaboradores acreditam ser importante serem ouvidos e terem um espaço aberto de comunicação dentro da empresa, de forma conseguirem crescer em termos de trabalho, mas também ter um ambiente tranquilo. Para compreender as qual o conhecimento que os colaboradores

tenham sobre o marketing interno de forma geral, procedeu-se à análise da subcategoria seguinte.

- C.2. Conhecimento sobre o Marketing Interno

Esta subcategoria pretende sobretudo analisar o conhecimento que os colaboradores têm sobre o marketing interno. De acordo com a autora Analisa de Medeiros Brum (2000, p.41) “como endomarketing entende-se tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos. Como um conjunto de estratégias e técnicas de comunicação que a empresa utiliza “para dentro”, não há dúvidas de que o canal, o instrumento e a ação, ou seja, os meios técnicos que fazem operar o processo da comunicação, influenciam no modo e no grau deste estímulo.”

Conforme o que a autora colca com técnicas de comunicação “para dentro”, um dos entrevistados afirma que com a característica afirmada “o marketing interno teria que vir de dentro da nossa direção e depois saindo para os líderes”. Com uma opinião em comum, as palavras relação, motivação e valorização são alguns dos pontos que os entrevistados associam com o significado do marketing interno. Um dos entrevistados refere a importância de ter um plano de carreira na empresa também, e que o fato de não o ter, torna-se frustrante.

"Marketing interno é a maneira com que o funcionário se sente em relação à empresa. O que é que ele acha da empresa, como ele se sente, quão motivado ele está." E1

"Eu acredito que o marketing interno teria que vir de dentro da nossa direção e depois saindo para os líderes, onde a pessoa se sinta parte da empresa e queira crescer com a empresa. (...) Não tem um plano de carreira definido e isso acaba sendo um pouco frustrante. Uma empresa valorizar o seu funcionário dizendo que se ele se esforçar e dar o melhor dele, sim, você vai ter recompensas, você é valorizado. Aqui eu sinto muito que os seus erros são sempre muito, tem um highlight maior do que os seus acertos. Então, eu acredito que o marketing interno ele vem muito das pequenas conquistas para os grandes objetivos. (...) Então, o marketing interno vai além disso. Como ter uma qualidade de vida e se preocupar com a saúde do funcionário." E2

"Ok, marketing interno para mim seria então a relação que existe entre os colaboradores dentro da empresa. Aquilo que nós vemos, que a empresa que, digamos, o corne da empresa em si. Em que é que eles querem manifestar e querem que o ambiente seja a nível da equipa." E3

"Pronto, marketing interno, coisas que a empresa faz para conseguir motivar o pessoal ou os empregadores e com que eles têm uma boa relação também entre eles, com a chefia, e sentire- se lá está motivados para mais um dia acordar e vir para aqui trabalhar." E4

Dada a importância da motivação e da satisfação do colaborador dentro da empresa, é possível comprovar que na opinião da maioria dos entrevistados, que se a Covet House tivesse um plano de ações de marketing interno, os seus colaboradores teriam mais qualidade de vida dentro do trabalho e também teriam uma maior motivação, com base no ambiente criado.

## 5.2. PRINCIPAIS RESULTADOS/SINTESE DA ANÁLISE

Após à elaboração da revisão de literatura, que tinha como temas chave a motivação e o marketing interno , foi possível concluir que o marketing interno através de suas ferramentas promove sim a motivação e o desempenho dos colaboradores de uma empresa.

### 5.2.1. Análise da Categoria A: A Motivação e o Desempenho

Da análise do conteúdo das entrevistas, compreende-se que a Covet House, empresa no qual foi realizado este estudo de caso, utiliza muito poucas estratégias de marketing interno. Sendo que, um bom plano de ações voltados para os seus colaboradores é algo que necessitam de providenciar e colocar em prática, a fim também de compreender as necessidades e dores dos seus colaboradores.

Nos colaboradores entrevistados verificou-se que os mesmos não sentem motivação desencadeada por parte da empresa, e tão pouco é colocado como

o motivo de estarem a trabalhar lá, mas acreditam que se a empresa fizesse mais ações voltados para eles, o nível de desempenho e motivação dentro dela seria muito maior. A empresa também não utiliza premiação como forma de motivação em todos os departamentos, no departamento de vendas sobretudo esta ação é realizada por desempenho, como também por objetivos de KPI's atingidos, já no marketing os prêmios que costumavam ter já não acontecem com frequência. Todos os entrevistados voltaram a afirmar que ter uma plano de ações de marketing interno é de extrema importância e muito benéfico para ambas as partes.

### 5.2.2. Análise da Categoria B: As relações dentro da Empresa

Relativamente as relações estabelecidas dentro da empresa, sendo elas colaborador e empresa, colaborador e cliente externo, foi possível perceber com base nas respostas dos entrevistados que é um ponto muito particular de cada colaborador. Para alguns a relação da empresa pode sim interferir no seu trabalho realizado, e para outros a questão de ética e compromisso com a empresa vai além da relação que possuem com ela.

Para a parte de comunicação dentro da empresa, analisa-se a partir das respostas compartilhadas uma falha de comunicação entre superiores e colaboradores. Essa falha de comunicação é melhor percebida nas entrevistas realizadas com os 02 colaboradores que estão há pouco mais de 04 meses na empresa, enquanto os colaboradores entrevistados que estão aproximadamente há 3 anos na empresa, relatam que esta falha já melhorou comparado a anos

passados. Um dos entrevistados afirma a importância da empresa ter um canal de comunicação interno, onde é possível obter todas as informações necessários, e a novas que chegam também, de forma a unificar tudo em um só local. Apesar de colocarem a falha de comunicação perante aos seus superiores como algo negativo, é mencionado também que com os líderes de departamento, a comunicação não funciona da mesma forma, sendo essa muito mais clara e transparente.

Na ótica da relação colaborador e cliente externo, 03 entrevistados afirmam que de forma alguma o ambiente empresarial reflete no seu contacto com o cliente, já 01 deles afirma que por mais que diga que não afeta, querendo ou não todas essas relações estão interligadas e acaba por afetar de forma indireta sim.

Em relação ao clima organizacional, alguns dos entrevistados afirmam que existe uma hierarquia dentro da empresa, criando de certa forma uma distância significativa entre os colaboradores. Mas como referido anteriormente e mais de uma vez, esse clima acontece entre os colaboradores e superiores não se aplica aos colaboradores e aos seus líderes direto de departamento. Um ponto que uma colaboradora acredita ajudar nesse ambiente é pelo escritório ser um ambiente de open space entre os colaboradores, fazendo com que a distância seja menor e tenha mais acessibilidade uns com os outros. Somente um dos entrevistados relata que a comunicação com os superiores é tranquila, mas também considera-se ter um cargo dentro da empresa de líder de departamento e relação direta com os superiores.

Relativamente a comunicação dos superiores e RH com os colaboradores, todos os entrevistados não possuem qualquer tipo de acompanhamento durante

a sua jornada de trabalho. Refere-se novamente durante esta parte da entrevista que é comentado pelos entrevistados que a preocupação dentro da empresa parte somente dos seus líderes de departamento, inclusive um dos entrevistados, que é líder de departamento, afirma que tem essa preocupação com a sua equipa, pois acredita que um trabalhador feliz trabalha e produz mais.

### 5.2.3. Análise da Categoria C: Estratégias de Marketing Interno

Em relação as ações que a empresa faz para o seus colaboradores, as únicas ações que foram mencionadas por todos os entrevistados foram o team building e o jantar de natal no final do ano. Dos 04 entrevistados, 02 deles ressaltam que o marketing interno na Covet House é praticamente nulo e que não há sinal no dia a dia da empresa. Além disso, a empresa não realiza pesquisas de satisfação com os seus colaboradores, logo, não há uma preocupação em relação aos seus colaboradores.

Após perceber que a empresa não realiza praticamente ações para os seus colaboradores, os entrevistados acreditam ser importante terem um espaço o qual possam ser ouvidos e poderem se comunicar de forma clara, ao mesmo tempo que conseguem ter um feedback para crescer em termos de trabalho.

As palavras relação, motivação e valorização são alguns dos principais pontos que os entrevistados associam com o significa do marketing interno. Um dos entrevistados refere a importância de ter um plano de carreira na empresa.

## 6. CONCLUSÃO

Neste capítulo serão apresentados respostas aos objetivos e questões levantadas nos capítulos anteriores, bem como as reflexões finais sobre a teoria e a prática do estudo, e também as limitações que foram encontradas e recomendadas futuramente em outras pesquisas.

A presente investigação tem como objetivo principal compreender se é possível através de ferramentas de Marketing Interno motivar e melhorar o desempenho dos colaboradores na empresa, mais precisamente no setor de móveis de luxo, na empresa Covet House, pertencente ao Covet Group. De forma a demonstrar o verdadeiro impacto que esta vertente faz de acordo com ações específicas, com base na necessidade dos colaboradores mediante a empresa, melhorando assim o seu desempenho e foco final. Junto a isso foram colocado alguns outros pontos importantes relacionados com o Marketing Interno, como a importância do cliente interno dentro da organização, as relações dentro da empresa, o clima organizacional.

Este capítulo é dividido em três partes, nomeadamente, a resposta ao problema da investigação, os principais contributos do estudo e as suas limitações.

### 6.1. RESPOSTA AO PROBLEMA

Após à realização da construção da revisão de literatura, que tinha como tema chave o conceito de marketing interno, e todo o universo que nele engloba,

foi possível concluir que através de ferramentas e ações do mesmo, os colaboradores podem sim sentir-se mais motivados e ter um desempenho melhor no seu trabalho.

Assim, para conseguir responder aos objetivos específicos, foi efetuada uma recolha de dados primários a quatro colaboradores da empresa Covet House , através de entrevistas semiestruturadas.

O presente trabalho foi sustentado por uma revisão bibliográfica em que se procurou compreender o conceito de marketing interno, a sua metodologia, e a sua importância os objetivos que o mesmo enblogar. Além disso, também se tornou pertinente compreender quais as ferramentas que essa vertente trabalha, bem como qual o seu cliente foco nas suas ações. Por fim, tendo em conta esta introdução sobre o tema marketing interno, foi possível aprofundar o tipo de cliente que trabalha, e quais são as variáveis importantes para considerar neste tema.

Com base nestas relações, foram realizadas então entrevistas semiestruturadas com quatro colaboradores da Covet House. Após a análise e interpretação dos resultados, foram atribuídas categorias para cada tema fornecido pelos entrevistados, que acabaram por servir de resposta aos objetivos específicos desta investigação. As categorias referentes às entrevistas realizadas aos colaboradores da Covet House refletem a motivação e o desempenho dos mesmos dentro da empresa, as relações contruídos dentro da organização, e estratégias de marketing interno que são usadas dentro da empresa, e pela falta de tal, quais seriam pertinentes utilizar.

Para responder ao primeiro objetivo específico deste estudo, que diz respeito à compreender se a Covet House motiva os seus colaboradores de forma a “vestirem a camisa” da empresa, realizou-se uma série de perguntas

relacionadas com a motivação dentro da empresa, e se poderia ser considerado um dos motivos para se trabalhar lá, tentou-se compreender que tipo de estratégias a empresa usava para aumentar o desempenho da equipa. De acordo com os resultados obtidos, verificou-se que, todos os entrevistados deixaram claro que a motivação não era um dos motivos pelo qual estavam a trabalhar, e sim outros, alguns mais pessoais, e outros se tratando até mesmo das equipas em que estavam inseridos na empresa, dessa forma mostrou-se também que a empresa não pratica ações para aumentar a motivação e consequentemente o desempenho dos colaboradores.

No entanto, os colaboradores acreditam sim que se a empresa trabalhasse em ações voltadas para eles, que teriam um desempenho melhor e condições de trabalho que os fizessem vestir a camisa da empresa. Além disso, não só os colaboradores estariam a ganhar com isso, como também a empresa, trazendo benefícios então para ambos.

No entanto, um dos pontos cruciais para o marketing interno, é o clima organizacional e a relações que se estabelecem dentro, tanto com colaborador e empresa, quanto com colaborador e cliente externo. Por este motivo tornou-se importante dar resposta ao segundo objetivo específico deste estudo, que diz respeito à compreensão do ambiente organizacional e das relações internas como influencia nos colaboradores mediante o trabalho, e perceber a experiência dos colaboradores mediante a isso. Assim, tornou-se necessário, primeiro compreender que tipo de relação os colaboradores têm com a empresa em si. De acordo com as respostas dos entrevistados, muitos deles colocam que a relação não interfere no seu trabalho de forma direta, mas algo que atrapalha o seu trabalho diário é a falta de comunicação com eles por parte da empresa e a

hierarquia que foi criada internamente. É possível perceber um incomodo maior em relação a falha de comunicação com os dois colaboradores entrevistados que estão ha menos tempo na empresa, e nota-se um conforto maior de um dos colaboradores entrevistados pelo cargo que o mesmo exerce de líder de departamento, pois tem uma proximidade e uma relação mais direta com os superiores da empresa. É válido afirmar que essa falha de comunicação mencionada pelos colaboradores vem de parte dos superiores, e não dos seus líderes de departamentos direto. Considerando a importancia da comunicação interna, é colocado também, pelos respectivos entrevistados, que não ocorre qualquer acompanhamento e preocupação por parte dos recursos humanos com os mesmos.

Como dito anteriormente na revisão da literatura, um colaborador motivado com o seu trabalho, veste a camisa da empresa, e torna-se o seu melhor embaixador, transmitindo assim a essencia fulcral da empresa para o cliente externo. As respostas foram coincidentes, uma vez que todos disseram que a relação da empresa consigo não atrapalha de forma alguma o seu trabalho direto com o cliente externo. Vale ressaltar também, que apenas um dos entrevistados colocou que por mais que se diga que não, as relações da empresa irão afetar a todos indiretamente.

Para concluir o terceiro e último objetivo, foi importante compreender as ações realizadas pela covet house de marketing interno e qual a percepção dos colaboradores sobre o mesmo. As principais e únicas ações mencionadas pelos entrevistados foi a de "team buidling" e o jantar de natal realizado todos os anos. De acordo com os colaboradores o marketing interno praticado dentro da empresa é praticamente nulo, e não sentem preocupação por parte dos seus

superiores em relação ao seu nível de satisfação dentro da empresa. Quando questionados sobre o real significado de marketing interno para cada um, palavras como motivação, relação e valorização são mencionados, bem como um plano de ações voltado para tal.

Através dos resultados obtidos, concluiu-se que a empresa Covet House necessita criar uma plataforma interna, onde possa melhorar a comunicação com os mesmos e também começar a trabalhar melhor as suas relações, através de ações de marketing interno. Esta necessidade surge, pois a empresa também precisa começar a tratar os seus colaboradores como clientes, para então conseguir fazê-los acreditar no verdadeiro propósito que ela transmite.

Em suma, para dar uma resposta ao objetivo geral podemos concluir que estratégias de marketing interno podem sim influenciar e motivar positivamente os seus colaboradores, de forma a terem um desempenho melhor, trazendo benefícios para ambos os lados.

## 6.2. PRINCIPAIS CONTRIBUTOS E RECOMENDAÇÕES

A presente investigação contribui sobretudo para perceber a visão dos colaboradores diante da empresa, tanto suas dores quanto as suas alegrias, bem como sugestões para o ambiente organizacional ser melhor. Provou-se a extrema importância que o marketing interno teria dentro da empresa e o papel que poderia desempenhar.

Recomenda-se ainda que a empresa Covet House aposte futuramente em estratégias e ferramentas de marketing interno com os seus colaboradores, que neste momento, vê-se que as suas ações mediante a isso são praticamente nulas. Também acredita ser importante a empresa demonstrar preocupação através de ações aos interesses dos colaboradores, de forma a ouvi-los e a criar um espaço seguro para isso. De uma forma geral, e como mencionado anteriormente em outros capítulos, os colaboradores da Covet House precisam conhecer o lado como cliente da empresa, a serem conquistados diariamente, não só pelas condições de trabalho mas também pela motivação diária desempenhada pela empresa.

### 6.3. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Para a realização deste estudo de caso, são apontadas algumas limitações e recomendações para o futuro. Como primeira limitação encontrada neste estudo está o tamanho da amostra, sendo realizada somente quatro entrevistas com colaboradores da empresa. É perceptível que este número de pessoas acabou por limitar o estudo, considerando não possuir pesquisa o suficiente para concretizar a análise. Por se tratar de uma pesquisa e análise qualitativa, percebe-se também a falta de informação por não utilizar também uma pesquisa quantitativa, neste caso mista, de forma a conseguir afunilar ainda mais as questões colocadas e conseguir informações mais assertivas sobre o tema. Por este motivo, considera-se que os respostas poderão estar voltadas para opiniões

transversais, visto que a busca de respostas foi realizada por quatro entrevistados, em uma empresa com média de 50 colaboradores.

Desta forma, é recomendado futuramente que seja realizado um estudo com análise mista, entrevistas semiestruturadas com mais colaboradores e inquéritos com todos da empresa, para obter resultados mais acertados e perceber melhor o que os colaboradores necessitam da empresa para se sentirem integrados e “vestirem a camisa”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, H. & Azêdo, D. (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 31(2): 181-192.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (Edições 70). Lisboa. Portugal.

Barnham, C. (2015). Quantitative and Qualitative Research: Perceptual Foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6), 837–854.

Bekin, S. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books.

Bekin, S. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall.

Bekin, S. (2005). *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books.

Bekin, S. (2012). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Bem Paraná (2020). Endomarketing ameniza efeitos colaterais da pandemia. Retrieved June 26, 2021, from

<https://www.bemparana.com.br/noticia/endomarketing-ameniza-efeitos-colaterais-da-pandemia#.YNmAquhKjIU>

Berry, L. (1987). Big ideas in services marketing. *Journal of Services Marketing*, 1(1), 5-9.

Brum, A. (2000). *Um olhar sobre o Marketing Interno*. 1. ed. Porto Alegre: L&PM.

- Brum, A. (2003). *Respirando Endomarketing* (3a ed.). Porto Alegre: L&PM.
- Brum, A. (2005). *Endomarketing como Estratégia de Gestão - Encante seu Cliente Interno*. Porto Alegre: L&PM.
- Brum, A. (2010). *Endomarketing de A a Z*. Porto Alegre: Editora Integrare.
- Brum, A. & Madalosso, A. (2020). *A Experiência do Colaborador: da atração à retenção: como o endomarketing pode tornar única cada etapa da vida do colaborador*. Porto Alegre: Editora Integrare.
- Cerqueira, W. (2005). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. 4 ed. Editora Qualimark.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos humanos*. 3 Ed. São Paulo: Atlas.
- Coda, R. (1993). Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. [Depoimento]. *Administração em Pauta*, (75), 3.
- Costa, D. (2012). *Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora*. 1. ed. Porto Alegre: Dublinense.
- Dalpiaz, R. (2002). *Endomarketing Um a Um: Marketing Interno como forma de motivação individualizada*. Torres: [s.n].
- Dias, M. (2017). Pesquisa qualitativa e grupo focal (Focus group): Metodologia e aplicação. Opus Pesquisa. Retrieved June 28, 2021, from . <https://www.opuspesquisa.com/blog/tecnicas/pesquisa-qualitativa/>
- Duarte, J., & Barros, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Goldenberg, M. (1998). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record.

Glazier, J. D. & Powell, R. R. (2011) *Qualitative research in information management*. Englewood: Libraries Unlimited.

Gronross, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, vol. 20. pp. 3-11.

Gronross, C. (2003). *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P & Keller, K. (2012). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson.

Ochoa, C. (2014). *As Diferenças Entre Comunicação Interna e Endomarketing*. ECCOM, Vol. 5, no. 9, páginas 107 – 117.

Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à Descoberta Científica* (1 ed.). Vida Económica.

Patton, M. Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills: Sage.

Reis, T., Brugnerotto, T., Sevilha, I., Cremonezi, G., & Oswald, Y. (2018). Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização. *Remark: Revista Brasileira de Marketing*, Vol. 17, no. 1, páginas 128 – 138.

Richardson, R. J. (1999) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional, teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Santos, D., Almeida, Y., & Feitosa, À. (2016). Endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. *Revista Eletrônica Curso de Administração*, v.1, n. 1. jan./jun.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*. Pearson, New York.

Spiller, E., Plá, D., Luz, J. & Sá, P. (2004). *Gestão de serviços e Marketing interno*. Rio de Janeiro: FGV.

Vasconcelos, E (2021). Gestão de pessoas: Quais são as novas tendências para 2021? *Jornal contábil*. Retrieved June 26, 2021, from <https://www.jornalcontabil.com.br/gestao-de-pessoas-quais-sao-as-novas-tendencias-para-2021/>

Vergara, S. (2012). *Gestão de Pessoas*. 11. ed. São Paulo: Atlas.

Woebcken, C. (2019). Entenda como o Marketing Interno pode transformar o ambiente da sua empresa. *Rock Content*. Retrieved august 24, 2021, from <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-interno/>

Yin. R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed., Porto Alegre: Bookman.

## ANEXOS

### Anexo A:

Estrutura de Guião de Entrevistas (Semi-estruturadas)

**(04 pessoas da empresa Covet House, uma account executive, uma sales developers, e dois do departamento de marketing).**

1. A primeira questão que lhe iria fazer era pedir-lhe para falar um bocado sobre a empresa onde está, da sua função e posição dentro da empresa.
2. Como é a rotina e a relação dos colaboradores entre si e com os superiores?  
Vendo que não há uma relação direta com o marketing interno, o que é que interpreta por marketing interno?
3. A sua empresa faz ações específicas somente para os colaboradores da empresa? Como por exemplo,...?
4. A empresa costuma fazer alguma pesquisa a cerca dos colaboradores a nível de satisfação? Como por exemplo reuniões, inquéritos, etc.  
Se as últimas 2 respostas foram sim, consegue dizer-me algumas das principais ações a nível de marketing interno que a empresa tem
5. Introduzindo aqui um pouco o papel da comunicação entre a equipa e a parte do feedback e da gestão de expectativas, gostava de saber se há um acompanhamento regular dos colaboradores entre a gestão e as equipas, ou mesmo entre os recursos humanos e as equipas, tanto por parte da empresa como por parte dos colaboradores.

6. Diria que a motivação da empresa é um dos principais objetivos por estares a trabalhar nela? Ou tem outros fatores que são mais importantes? Acredita que se a empresa fizesse ações mais voltadas para os colaboradores, o nível de desempenho e motivação poderia ser maior?
7. A nível do reconhecimento e da recompensação dos colaboradores, existe alguma ação em prática, para “bons colaboradores” digamos assim, ou com comportamentos a se destacar? Por exemplo, prémios, e assim. Quais ações considera importante a empresa realizar com os colaboradores de forma a ajudar no desempenho e na motivação?
8. Considera que o seu desempenho é reflexo da relação que a empresa tem consigo? Ou não associas uma coisa a outra?
9. Considerava importante a empresa realizar um plano de ações voltada especificamente para os colaboradores, a fim de melhorar não só a relação com os mesmos, mas de forma a motivar a todos a fazerem o seu trabalho?
10. Como é a comunicação dentro do escritório? Sempre que há novas mudanças é passado para todos, costumam ter reuniões e/ou e-mails/mensagens para estarem a par de tudo o que se passa e interessa?
11. Acha que o ambiente/relação da empresa reflete diretamente no seu comportamento com o cliente externo?

## **Anexo B:**

### **Entrevista 1**

Matheus Oliveira - 4 meses na empresa - Trabalha no departamento de marketing

1. Bem a primeira pergunta. A primeira questão. Queria lhe pedir para falar um pouco sobre a empresa, qual é a sua função, sua posição dentro da empresa?

2. Bom, eu trabalho numa empresa de mobiliário de luxo. Estou aqui há cerca de quatro meses, comecei em estágio já em março, mas assinei contrato em Junho e trabalho numa equipa de marketing, departamento de marketing. Trabalho com redes, e-mail marketing, salesforce, várias coisas ao mesmo tempo.

1. Ok. E como é que é a rotina e a relação dos colaboradores entre si, entre eles e também em relação aos seus superiores?

2. Bom, é assim em relação aos superiores é uma hierarquia muito grande, tem uma distância de poder e entre os colaboradores depende muito, porque está muito, muito dividido e estratificado. Cada departamento convive mais entre si. No meu é tudo super de boa. Muito tranquilo, um ambiente amigável e respeitável, sabe. Mas isso é entre nós, os outros grupos e tal, não sei.

1. Vendo que o teu trabalho não é uma relação direta com o marketing interno, o que tu interpreta para o marketing interno?

2. Marketing interno é a maneira com que o funcionário se sente em relação à empresa. O que é que ele acha da empresa, como ele se sente, quão motivado ele esta.

1. E a sua empresa faz ações específicas para os colaboradores? Como por exemplo, team building ou, enfim, outras ações que consideraria que sejam de marketing interno.

2. Não. Eu presenciei só um team building, mas sabendo a empresa e presenciando em várias coisas que eu presencio quase todos os dias, o marketing interno dentro da empresa, é quase nulo.

1. Dito isso também, a empresa costuma fazer alguma pesquisa acerca dos colaboradores a nível de satisfação, por exemplo, inquéritos semanais ou mensais, ou até mesmo anuais, ou reuniões para vocês poderem expressar o que vocês acham, as opiniões de vocês etc? Isso de uma forma, tanto a nível de empresa mesmo, como o departamento também pode falar de uma forma geral.

2. Assim como empresa mesmo comigo não aconteceu diretamente. Sei que pessoas superiores a mim fazem reflexões mensais ou semestrais, por exemplo, que é passado para os superiores, mas para mim não aconteceu. Em relação a departamento, sim. Já teve essa conversa, muito mais para motivar e para guiar os colaboradores. Mas isso também depende muito do departamento por departamento.

1. Pronto. Então, introduzindo aqui um pouco o papel da comunicação entre a equipa e a parte do feedback, gestão de expectativa, tem algum acompanhamento regular entre gestão e equipas? Imagina, por exemplo, a atual líder de equipa e a sua equipa. Vocês têm acompanhamento em relação a isso? Ou mesmo os recursos humanos também querem saber como é que as coisas estão indo, etc. Você tem um tipo de acompanhamento geral? Já disse anteriormente que da parte dos superiores e diretamente com vocês não, só com

os gestores, agora os gestores das equipas fazem esse acompanhamento com vocês?

2. Só mesmo quem faz o acompanhamento são os gestores. Na minha visão, pelo menos e depois o gestor provavelmente passa para os superiores. Mas acho que feedback lá de cima é praticamente nulo. E os recursos humanos também não. Não, não. Não intervém muito, a não ser que solicite alguma ajuda, mas não há nenhum feedback, não há nenhuma pergunta, nenhum aconselhamento, nem nada por parte dele.

1. E você acha que seria importante com recursos humanos se envolver mais também? Querendo ou não com o marketing interno e os recursos humanos estão ligados, mesmo que sejam áreas diferentes.

2. Com certeza, é essencial, principalmente em uma empresa com alta rotatividade de pessoas e de funcionários. Era muito importante ter uma equipa de recursos humanos, que esteja mesmo no terreno, e acompanhando o desenvolvimento de cada colaborador semanalmente, mensalmente, principalmente na primeira etapa. O primeiro impacto chegando aqui.

1. Ok, obrigada. Mas diria então que a motivação da empresa é um dos principais objetivos por estares a trabalhar nela? Ou tem outros fatores que são mais importantes neste momento para ti?

2. É outros fatores. A empresa, a mim, a empresa, como empresa, não me motiva em nada. São os fatores externos, como a vida pessoal, o foco, de carreira, de aprendizado, quero muito aprender, que mantêm aqui e também relações que estou criando no meu ambiente de trabalho. Fora isso, não há.

1. Então, acredita que se a empresa fizesse mais ações voltadas para os colaboradores, para vocês, no caso, o nível de desempenho, a motivação poderia ser maior?

2. Com certeza, até mesmo a relação com os superiores. E se a distância hierárquica fosse menor, seria um ambiente muito melhor, em que as pessoas estariam muito mais confortáveis, se houvesse mais flexibilidade em muitas coisas, todos funcionários e em conjunto, em equipa, em empresa, os resultados seriam muito maiores e mais rentáveis também.

1. E a nível de reconhecimento de compensação dos colaboradores. Existe alguma ação prática para os bons colaboradores, digamos assim, por exemplo, por comportamentos de destacar, prêmios, etc?

2. A única coisa que acontece aqui são as reuniões ao fim do dia, que assim tem uma certa valorização de quem faz, um certo desempenho durante certas semanas, mas novamente. Mas novamente o feedback que vem da parte superior, mais hierárquica, não é positivo.

1. Na tua equipa não tem isso de prémios, de ganharem coisas, etc?

2. Já teve. Entretanto, agora não falo mais muito sobre isso, que também mudou muita comunicação, o foco agora é outro, mas não se fala muito disso, mas também mesmo quando tinha também não era algo de muito motivador, porque acho que a parte mais importante mesmo é a consideração com funcionário, o respeito, e o ambiente de equipa.

1. Sim, é uma coisa que os dois ajudavam certo, tanto os prémios monetários como as relações, se pudesse juntar as duas coisas era benéfico.

2. Com certeza. E o monetário, na minha perspetiva, não via primeiro lugar. Se o ambiente, o ambiente na empresa fosse melhor e mantivesse, por exemplo, o

mesmo ordenado. Preferia isso do que aumentar o valor monetário e ficar com o ambiente como está agora.

1. Ok. Quais as ações que considera importante a empresa a realizar com os colaboradores de forma a justamente ajudar nesse desempenho e motivação?

2. Promover, por exemplo, mais sinergia entre vários departamentos e não meio que uma competição e um delibera de ordens, um contacto mais próximo, mesmo com a chefia de topo, um acompanhamento para para perguntar feedbacks e o que é que está bom, que é que não está e por que. A explicação de mais processos, e um fator muito para mim também seria um meio de uma abertura para novas possibilidades, como a maneira de trabalhar e de pensamentos críticos, de como comunicar certas coisas, como trabalhar de certa maneira, um meio que uma abertura para modificar algumas coisas e inovar algumas coisas, mesmo que não desse certo, se sentisse pelo menos uma abertura para fazer isso, mesmo que acontecesse, era bom lugar para expor opiniões, ideias, uma sinergia muito maior. Acho que seria ideal e fundamental aqui.

1. Em termos de ações, por exemplo, team buildings, ou almoços ou cafés da manhã, também era uma coisa que era interessante? Também te motivaria, por exemplo, chegares aqui e ter um café da manhã, por exemplo, com o time da Covet sexta feira ou etc.? Por exemplo, ganhar um dia em casa também para conseguir se organizar, esse tipo de coisa também faria diferença, não só em termos de relação, mas também em termos de qualidade de trabalho?

2. Com certeza, com certeza. Por exemplo, em relação a trabalhar em casa e tal em homeoffice, com certeza isso super poderia ser implementado. Em relação ao team building, se não houvesse uma maior sinergia, um contato mais próximo com todas as pessoas que trabalham na empresa, eu acho que não faria sentido.

1. Então achas que primeiro é mais importante construir essa relação dentro para depois as pessoas conseguirem se relacionar fora também?

2. Sim, sim. A partir daí teriam um resultado muito mais positivo em relação aos team buildings, por exemplo.

1. Próxima pergunta, considera que o seu desempenho é reflexo da relação que a empresa tem consigo ou não associas uma coisa à outra?

2. Associao, mas não integralmente. Uma certa parte, sim.

1. Em que sentido?

2. No sentido que eu levo o trabalho muito a sério, com muita responsabilidade, independentemente do local que eu esteja, como me sinta. Mas acredito e é super válido que se eu tivesse uma condição melhor em relação ao ambiente da empresa, eu seria muito mais produtivo e determinado e esforçado.

1. Ok, então, basicamente, não é uma coisa que afeta direto, não é uma coisa que afeta negativamente, mas que se afetasse mais positivamente para ti, melhoraria também.

2. Sim, no meu caso, eu Matheus Oliveira, isoladamente singular. No meu caso é assim, mas acredito que outras pessoas não têm a mesma motivação nenhuma e começa a gerar resultados negativos. Eu não gosto e não consigo ser assim.

1. Considerava importante então a empresa realizar um plano de ações voltada especificamente para os colaboradores, a fim de melhorar não só a relação, mas também de forma a voltar a motivar todos os seus?

2. Com certeza.

1. Porque você trabalha para área de marketing. A gente sabe muito bem como é importante essas relações.

2. Marketing relacional, com certeza.

1. Assim como a gente faz os nossos planos de ações para os clientes. A empresa ter um plano de ações voltado só para os colaboradores e ser passado, inclusive, era importante?

2. Sim, para começar realmente a vestir a camisola da empresa. Era super importante e é uma atividade a longo prazo, mas que ia gerar lucros muito grandes e meio que a empresa não pensa muito nisso.

1. Em lucros no sentido com os clientes externos também e também com vocês?

2. Também, sim sim, porque eu acho que tudo reflete de dentro para fora, é tudo de inbound para outbound. Se uma empresa não está bem, em si dentro do seu núcleo, vai refletir na parte exterior. Porque quem trabalha e quem representa a marca são seres pessoas, são humanos que se não estão bem, não irão agir melhor, sabe?

1. Pronto, e faltam só duas perguntas. Só para entender um pouco a comunicação dentro do escritório, sempre que há novas mudanças, novas diretrizes, é sempre passado de forma clara, costumam receber e-mails/mensagens para estarem a par de tudo o que se passa e interessa?

2. A gente é notificado, sempre notificado, mas não é de forma clara, é uma forma bem direta e que é muito desconfortável, porque como não há uma relação, uma intimidade, um conforto para abordar isso e falar sobre isso, gera um conflito. Porque mesmo que a mensagem seja transmitida, gera dúvidas e a dúvida gera desconforto e depois gera confusão e depois gera um feedback muito negativo quando você expõe isso.

1. Dito isso que tem haver com as ações que vocês fazem, que trabalham com cliente externo, e voltando aquilo que falamos anteriormente, achas que o

ambiente/relação da empresa reflete diretamente o teu comportamento com o cliente externo?

2. Sim, no meu caso eu não trabalho muito com os clientes mesmo B2C, é mais B2B mesmo, um pouco de B2C. E eu não deixo isso me afetar muito quando estou na relação B2C, mas sim afeta super. Eu posso levar de outros trabalhos que já tive, e o marketing relacional e o marketing interno precisam estar associados a isso.

1. Matheus, as perguntas terminaram. Tem algo que queiras adicionar, acrescentar em relação a essa entrevista?

2. O que eu acho importante sobre o marketing interno é que ainda bem, com o passar dos tempos e com os avanço da tecnologia, o marketing interno esta sendo muito mais abordado, sabe, employer branding, está chegando cada vez mais nas empresas e está sendo levado cada vez mais a sério. Infelizmente não está sendo levado a sério o suficiente, mas comparando a alguns anos atrás, é um avanço muito grande e muito importante.

## **Entrevista 2**

Leticia Afonso - 4 meses na empresa - Trabalha no departamento de marketing.

1. Pronto. Vamos começar. Então, a primeira questão que eu vou te pedir para falar um bocado sobre a empresa onde é que estás? Qual é a função, a tua posição dentro dela?

2. A empresa é focada em móveis de luxo. São 13, são 13 marcas e a minha função é um pouco de um mix de marketing, que sou ambassador com a parte comercial também. Então, é interessante nas nossas funções que focamos nas redes sociais e interagimos com os nossos clientes. Mas também temos um viés comercial, onde

analisamos quais os clientes têm perfil ou não para continuar. É como se o nosso departamento fosse uma base para o comercial, tanto para os SD's quanto para os AE's.

1. Ok, e como é que é a rotina e a relação entre os colaboradores e também com os colaboradores em relação aos superiores?

2. Eu acredito que existe uma hierarquia muito grande na Covet House, você tem livre acesso aos líderes do departamento. Mas para você tirar algumas conclusões para, por exemplo, o nosso departamento de marketing, existe uma falha de comunicação. Parece que não estamos trabalhando na mesma empresa, é uma rivalidade muito grande. Assim, se nos unirmos assim, seria muito mais fácil. Eu acredito que falta sim um senso de equipa como empresa em geral, e isso é muito, muito errado. E isso eu acredito que vem logo da direção e passa para os demais departamentos. Ao invés de elas unirem as equipas, elas gostam dessa competição e dessa separação entre as equipas.

1. Está também voltando àquilo que se falou, do que fazes, etc. Vendo que não tem uma relação direta com o marketing interno, o que tu interpreta por marketing interno?

2. Eu acredito que o marketing interno teria que vir de dentro da nossa direção e depois saindo para os líderes, onde a pessoa se sinta parte da empresa e queira crescer com a empresa. Falta muito um plano de carreira aqui. Você não vê, por exemplo, hoje eu sou o ambassador. O que eu posso ser? Um líder ou outro? Não tem um plano de carreira definido e isso acaba sendo um pouco frustrante.

1. E o que para ti é o marketing interno em si?

2. Uma empresa valorizar o seu funcionário dizendo que se ele se esforçar e dar o melhor dele, sim, você vai ter recompensas, você é valorizado. Aqui eu sinto muito

que os seus erros são sempre muito, tem um highlight maior do que os seus acertos. Então, eu acredito que o marketing interno ele vem muito das pequenas conquistas para os grandes objetivos. Eles simplesmente nos jogam um objetivo grande, muitas vezes não nos explicam o porquê daquele objetivo. É, algumas questões, por exemplo, porque fazer um post sobre a rainha que seria relevante ao mercado fala não e não explica o porquê, nos coloca para algumas ações, mas não nos explica porquem fala "você tem que fazer isso pronto e acabou". Então isso não é muito relevante. Então, o marketing interno vai além disso. Como ter uma qualidade de vida e se preocupar com a saúde do funcionário.

1. Mas, então a empresa faz ações específicas somente para os colaboradores ou não a fazem?

2. Ah, fazem poucas. Por exemplo, tivemos um time building e assim, uma ação ou outra. Mas você não vê o marketing interno no seu dia a dia. Você não se sente valorizado. Acredito que a minha líder ela tenta, ela tem uma parte importante, onde ela sempre fala que todos nós da equipe somos iguais e que ela não fica bem se um destacar e o outro não conseguir tanto. Ela valoriza que nós nos ajudamos e entender que se você tiver dificuldade, a gente pode, é outra pessoa pode te ajudar. Se tivemos alguns problemas fora do trabalho, ela é uma pessoa que compreende isso e nos orienta. Nunca cobra e não faz essa relação de competitividade que a nossa direção passa.

1. E a empresa costuma fazer alguma pesquisa a nível de satisfação? Como, por exemplo, inquéritos ou reuniões para alinhar essas expectativas etc.

2. Não. As reuniões só são focadas em resultados e quando nós tentamos fazer uma coisa diferente, elas falam que a gente só reclama e não nos escutam.

1. Introduzindo um pouco o papel dessa comunicação entre a equipe e parte do feedback, etc. Também tem um acompanhamento entre os recursos humanos com vocês. Já disseste que tem em relação a tua gestora de equipa, certo? Mas em termos dos superiores a ela, em relação aos recursos humanos, tem alguma também, digamos, preocupação por parte deles?

2. Olha, eu estou há quatro meses na empresa. Eu não senti isso, mas eu realmente não posso opinar. Talvez alguns tempos, mas eu, Letícia, não sinto essa preocupação em parte do RH.

1. Diria que a motivação da empresa é um dos principais objetivos pelo qual trabalha para ela, ou tem outros fatores que são mais importantes? Ou também não é um dos motivos. Não é esse o caso.

2. Eu estou aqui porque vem uma oportunidade de trabalhar com marketing. É uma oportunidade de que eu sou brasileiro e vim para Portugal. Então eu vi com o poder da empresa, que seria uma grande oportunidade. E o que me destaca é a minha equipa, que é um dos motivos para que venho trabalhar, porque sei que estou bem. Sei que as pessoas estão trabalhando, sei que estão para ajudar e é um clima muito saudável. Isso também faz muita diferença. E um desenvolvimento pessoal. Não, não tenho uma relação com a empresa e sim com a minha equipa e com o meu desenvolvimento profissional.

1. Não são os superiores da empresa que te motivam, mas sim as pessoas que trabalham contigo no dia a dia. Acredita que se a empresa fizesse mais ações voltadas para vocês, os colaboradores, o teu nível de desempenho e motivação seria maior?

2. Sim, sim. Eu tenho essa parte de querer sempre dar o meu melhor como profissional. E isso é uma característica pessoal minha, mas sim se a empresa, se

houvesse maior reconhecimento, sim, com certeza. E um plano de carreira visível. Acho que isso falta na empresa. E a minha empresa lá tem muita rotatividade de funcionários, então é muito difícil você criar laços e é difícil você sentir-se estável numa empresa que entra e sai muita gente.

1. Então, é a nível de reconhecimento recompensação dos colaboradores. Existe alguma ação prática para vocês, por exemplo, por se destacarem por bom comportamento, por exemplo? Prêmios e coisas do gênero?

2. Não existe. Existem alguns, se chegarmos a alguns objetivos, mas de comportamento assim, não, não tem. Por exemplo, quando há até comissões se abrissemos oportunidades, tínhamos no passado. Agora não tem, não tem essa, como posso dizer isso, essa motivação para que conseguimos mais objetivos, assim não tem na empresa.

1. E quais as ações que considera que é importante a empresa realizar com vocês de forma a justamente ajudar nesse desempenho na motivação? Algumas, algumas ações que considera que fossem importantes para ti, Letícia, para desencadear esse desenvolvimento.

2. Uma ação que eu acho muito interessante se houvesse, por exemplo, no final do mês ou no meio do mês, analisarmos os resultados tanto com a minha liderança direta quanto com as CEO's, e falar assim: olha, temos esse sentido. Qual direção podemos seguir? O que você acha que podemos melhorar? Mas uma conversa franca sem, que você consiga conversar e entender o ponto de vista. Não tem aquela hierarquia que eu falo, estou certo. E você entenda. Não é realmente tentar buscar ou acrescentar de ambos os lados, sabe? Então, acho que é isso que seria para mim uma ação relevante.

1. É mais trabalhar então a comunicação mesmo?

2. Sim, Acho que seria importante.

1. E em termos de ações de grupos, etc. Considera ser uma coisa importante ou para já, isso que disseste é mais importante no momento do que o resto?

2. Para mim é mais importante isso, porque isso impacta num relacionamento bacana e no desenvolvimento para alcançarmos resultados melhores profissionais.

1. Considera que o teu desempenho é o reflexo da tua relação com a empresa e que a empresa tem consigo? Ou não associas uma coisa a outra.

2. Não associo uma coisa a outra, não. Assim, eu posso dizer que assim eu me sinto melhor a trabalhar, porque o meu departamento eu me sinto confortável de estar aqui. Então, quando você trabalha numa empresa que você não gosta do ambiente, não gosta das pessoas, é mais difícil de alcançar resultados. Mas eu não acredito que seja diretamente com a empresa em si.

1. Você já falou anteriormente, mas eu volto a repetir: considerava importante a empresa realizar um plano de ações voltada especificamente para os colaboradores, a fim de melhorar não só a relação, mas também trazer de volta essa parte da motivação para o desempenho de vocês no trabalho?

2. Com certeza, sim. Ações para que as pessoas se sintam motivadas e um diálogo aberto entre as nossas lideranças. Acho importante isso.

1. Ok. E como é que é a comunicação dentro do escritório? Por exemplo, sempre que há novas mudanças, novas diretrizes, novas ações. Vocês costumam ter reuniões ou é enviado emails ou mensagens a notificar a vocês das mudanças para vocês estarem a par de tudo o que interessa justamente poder aplicar no trabalho com cliente externo para quem trabalha com ele tal.

2. Então, na minha experiência, eu tive uma grande, quando se iniciou o semestre, uma reunião onde na verdade falaram que ia acontecer, quando algumas

peças questionaram porque não poderia ser diferente, falaram assim: não, aceite, são as nossas diretrizes. Mas sim, teve uma reunião porque era um foco, mas de restante algumas mudanças de comunicação se joga no whatsapp, as vezes não entendemos o que realmente é para fazer e aí não explicam e não tem uma reunião e acabamos não atingindo os resultados. Já a minha liderança, já tem uma diferença que cada passo novo ela faz uma reunião com departamento, nos explica, faz documentos certos, então isso tem diferença. Então quando fazemos ações que a nossa líder encabeça conseguimos realizar, temos mais resultados e conseguimos realizar de uma forma mais adequada. Agora quando vem dos outros departamentos sempre há essa confusão e essa falta de comunicação. Acho que o pior problema da minha empresa é falta de comunicação e um departamento querendo ser melhor que o outro.

1. Considerava importante se a empresa tivesse por exemplo um canal, em que tivessem todos interligados, ao invés de usar o whatsapp ou outra rede?

2. Eu acredito que isso é importante porque as vezes no whatsapp se perde muitas vezes, e em um canal fica mais organizado sim.

1. Ok. Última pergunta então, eu sei que vocês do marketing trabalham com cliente, as vezes diretamente sim e as vezes não. Acredita que esse ambiente da empresa reflete no teu comportamento com ele?

2. Não. Eu acho que o cliente é a ponta final, é o meu trabalho, então eu sempre tento ser o maior mais comunicativa e melhor atende-lo para passar a mensagem correta. Isso não tem uma interferência, eu nunca trataria mal um cliente por conta da empresa, porque eu estou desgostosa com alguma situação ou alguma direção que foi mal feita ou alguma discussão no trabalho. O cliente é diferente do meu lado profissional, é saber separar também.

1. Leticia, é o fim das perguntas. Tem alguma coisa que gostaria de colocar que considera importante, que a empresa poderia fazer, algum gap que ficou em falta de tudo aquilo que disseste?

2. Acredito que não, o que eu tenho frizado é a comunicação e esse livre acesso em que você possa expor ideias e criar alternativas para melhorar o trabalho e melhorar o atendimento, e que as pessoas tenham tempo para ouvi-las. Falar “olha, eu acredito que isso vai funcionar, acredito que isso não vai, e o porque disso não funcionar”, sabe? Não falar não ou sim e sem dar esse direcionamento do porque foi tomada essa decisão.

### **Entrevista 3**

Juliana Nogueira - 3 anos na empresa - Líder de departamento dos SD's e Account Executive.

1. Vamos começar, então, a primeira questão. Pedir para falar um pouco sobre a empresa e qual é a sua função e a sua posição dentro dela, neste caso, a empresa. Sendo que eu trabalho numa das marcas que é o vai dar uma de três marcas.

2. Neste caso, a empresa é o Covet Group. Sendo que eu trabalho numa das marcas que é o Covet House, uma das 13 marcas. A minha posição sou líder do mercado USA e sou responsável não só por todas as ações que são feitas a nível do mercado, como sou responsável também pelas vendas em maior parte do território. Excetuando os estados da Flórida, New York e New Jersey. Sou também líder do departamento dos sales developers, que é uma equipa de oito elementos. E é basicamente isso aí. Estou na empresa há 3 anos, não sei se isso é importante.

1. E como é que é a rotina e a relação dos colaboradores entre si e também em relação a eles com os superiores?

2. Assim, claro que há uma hierarquização aqui e temos os nossos líderes, sendo os nossos líderes supremos, digamos assim. Carolina, porque é CEO, depois a Filipa, que é a líder não só do webmarketing, mas também de toda a equipa covet. E o Cardoso, que neste caso desempenha o líder da parte de vendas, que inclui também a parte dos sales developers. Portanto, ele acaba por ser o meu líder direto. No entanto, não sinto que esta hierarquia seja assim tão real para nós que trabalhamos aqui. Visto que estamos sempre à vontade para poder falar com eles, para expor aquilo que é nossa, a nossa visão daquilo que deveria ser aplicado. Mas, claro, sempre têm a noção que eles é que mandam e são eles realmente os líderes. A nível da relação entre os colaboradores, existem então os líderes intermédios, que neste caso sou eu, mas somos colegas. Portanto, a relação é bastante casual. Eles sabem que eu vou ter directrizes, que lhes vou ter que passa, e que tem informação que eles me têm de passar a mim. Mas acho que não sou vista apenas como líder deles, mas também como colega, porque é isso que sou mesmo. Nós temos um ambiente que é em open space e que eu estou no meio deles a trabalhar. Faz com que não haja aqui a divisão entre aquele que é o líder e aquele que é o colaborador.

1. Voltando para aquilo que tu faz, e vendo que não tem uma relação direta com o marketing interno, o que é que tu interpreta por tal?

2. Ok, marketing interno para mim seria então a relação que existe entre os colaboradores dentro da empresa. Aquilo que nós vemos, que a empresa que, digamos, o corne da empresa em si. Em que é que eles querem manifestar e querem que o ambiente seja a nível da equipa.

1. E a empresa costuma fazer alguma pesquisa acerca dos colaboradores e a nível de satisfação, por exemplo, inquéritos ou mesmo reuniões para saber como é que vocês estão a sentir, etc?

2. Não, de todo, não. O único inquérito que foi feito, foi por um colega que já não está cá e os resultados foram simplesmente ignorados.

1. E a empresa costuma fazer ações específicas para os colaboradores?

2. Sim, serem injusto e que não. Nós temos um jantar anual no Natal com todos os colaboradores e fazemos de vez em quando um team building, normalmente duas, três vezes por ano e só.

1. Introduzindo um pouco esse papel da comunicação entre equipa e parte de feedback e gestão de expectativas e tal, existe um acompanhamento regular entre a gestão e as equipas, como o RH, por exemplo?

2. Não, com essa gana. No entanto, eu, o meu parecer, embora a direção em si, a tríade que eu mencionei antes, não sinto que eles peçam feedback as equipas que têm, no entanto, os líderes intermédios, esses sim, eu acho que, pelo menos pela minha perspetiva, acho que perguntam sempre feedback e tentam com que a equipa lhe diga qual é a perceção deles, daquilo que está a ser trabalhado, aquilo que está a ser feito, qual é que é o ambiente da equipa. Pelo menos eu tento fazer isso com a minha equipa, se vir que a moral está a baixar ou que há um elemento que parece estar um pouco mais em baixo, tento sempre falar à parte com essa pessoa, para também tentar perceber, mas está, a meu ver, um colaborador que esteja bem vai fazer um trabalho melhor. E por exemplo, não é só bom para o colaborador estar feliz também é bom para a empresa, porque é uma pessoa que vai produzir mais.

1. Mas nesse caso tu faz essas ações porque tu, Juliana, considera que seja importante? Ninguém te pede ou não tem nenhuma diretriz, digamos assim, para ser feito isso.

2. Sim, certo.

1. Diria que a motivação é um dos principais objetivos por estarem a trabalhar aqui ou tem outros fatores que consideras que seja mais importante?

2. Não é de todo, um dos fatores. A motivação que nos dão não é só a mim, é muito baixa, senão nula. E, portanto, não é de todo um dos fatores que me faça estar aqui a trabalhar.

1. E tu acredita que se a empresa fizesse mais ações voltadas para vocês, o nível de desempenho e motivação das pessoas seria muito maior?

2. Sem dúvida, acho que é mesmo factual que uma pessoa que esteja mais motivada vai trabalhar melhor.

1. E a nível de reconhecimento e de recompensação de colaboradores, existe alguma ação em prática para os bons colaboradores, assim como os que fazem algum bom trabalho, etc?

2. Sim, a nível das vendas é mais fácil, porque nós temos objetivos de vendas e quando eles são atingidos os prémios são desbloqueados. No entanto, na minha equipa eles não fazem vendas, eles abrem pipeline, ou seja, abrem possibilidades de venda e portanto eu no início do ano, quando peguei a equipa, fiz uma sugestão para dois prémios diferentes. Um exatamente por conseguir abrir Pipeline, ou seja, conseguir um objectivo que nós tínhamos um objectivo de equipa de abrir 1 milhão por mês de pipeline e, portanto, a pessoa que conseguir abrir mais recebe um prémio de 50 € e depois eu pedi um segundo prémio que não é apenas por conseguir atingir objetivos, porque eu não acho que uma pessoa esteja aqui

só para atingir os objetivos, que é o prémio desempenho. A pessoa que eu achar que foi mais importante a nível da equipa, porque se mostrou pronta para ajudar quando um colega faltou, porque quando eu disse que eu precisava que revissem tudo e mais alguma coisa, aquela pessoa foi logo lá, porque quando eu disse "oh pá preciso fazer chamadas", eles fizeram. Essa pessoa também é presenteada com 50 €.

1. E foi fácil para colocar esses prémios a funcionar em termos da liderança superior. Ou foi mais complicado?

2. Não foi fácil, no entanto, foi uma exigência que eu fiz quando peguei na equipa, porque, no entanto, não senti que qualquer coisa que nós passamos aqui seja fácil. Temos sempre que batalhar um bocadinho com a direção para conseguir o que quer que seja prémio, incluindo o teletrabalho, que também funcionou um bocadinho como prémio durante uns meses.

1. E quais ações que considera que era importante a empresa realizar com os colaboradores para justamente ajudar no desempenho e na motivação?, seja de nível nenhum disto que seja reuniões para conseguir perceber as feedback e fazer ajuste de objetivos.

2. Tudo que seja team buildings, que seja reuniões para conseguir perceber as feedback e fazer ajuste de objetivos, e da equipa em si, mesmo que seja uma reunião um pouco mais casual ou um bocadinho mais informal, só para ter a perceção daquilo que é a visão deles, porque para mim pode estar tudo, pode estar tudo bem e estar completamente fora daquilo que é a realidade para a minha equipa. Acho que não é não e não é a questão, mas sempre, por exemplo, a nível da equipa de vendas, é o que acontece. Porque eu nos últimos meses perdi três pessoas. No último ano perdi três pessoas que decidiram ir embora da equipa,

mas uma delas já estava à procura de emprego há mais de um ano e a outra simplesmente recebeu uma proposta melhor e decidiu ir. E outra ainda simplesmente decidiu ir por estava a estudar e ter mais e achou que tinha que se focar naquilo em casa. Nenhum foi alguém que “eu tenho que ir embora, porque isto não é para mim e não estou a gostar de trabalhar aqui e não estou a gostar da liderança”, enquanto que o mesmo acontece, por exemplo, na equipa de vendas em que tivemos duas pessoas que passaram da minha equipa para a equipa de vendas e depois vieram pedir-me para voltar para a equipa, porque aquilo que era o estilo na equipa de vendas não era a mesma coisa. Portanto, é perceber um bocadinho. Às vezes qual é a perceção da equipa. Acho que é muito importante. E pequenos momentos, eu acho que, por exemplo, as sextas feiras à tarde para mim não trabalhava, porque era um bom momento para depois do almoço estar um bocadinho na conversa com o pessoal que é das nossas equipas, perceber qual é que foi o feedback da semana, perceber onde é que podemos melhorar para a semana e não ser uma reunião que estamos simplesmente ali a debitar os resultados, mas sim fazer de uma forma, uma conversa construtiva, mais casual no género, porque às vezes é assim, é num ambiente casual que vêm as ideias. Acho que não tínhamos nada a perder. Ok, perdíamos uma tarde de trabalho. Mas também quem é que trabalha assim tanto à sexta feira à tarde? Porque a realidade é que nesta empresa que se diz a quem trabalhar sexta à tarde, é por que não trabalhou o resto da semana. Portanto, se a ideia é essa.

1. E tu considera que o teu desempenho é reflexo da tua relação com que a empresa tem contigo, a relação de ambas, digamos assim, ou não associas uma coisa com a outra?

2. Há uma questão, porque eu considero uma excelente colaboradora e dou aquilo que posso. No entanto, tendo em conta que o feedback da empresa é sempre que não se paga mais e tens que dar sempre o litro e talvez seja recompensada por isso, sim, eu fora de horas não trabalho. No entanto, claro que há momentos que há obsessões, nas últimas semanas tenho tido reunião de almoço todas as semanas, em que é 1 hora que não os estou a cobrar. No entanto, é diferente pois foi o meu líder que pediu pra ir, e tenho a questão de que há outras questões que os peço, como por exemplo sair mais cedo, etc, e eles também não levantam onda. Nesse caso, eu dou aquilo que eles me dão, ou seja, eu não vou dar mais, porque não acreditam que me vão devolver. Tanto a nível profissional como pessoal, acredito muito no tu dadas para receberes. E não vou estar aqui a dar tudo aquilo que dou, ou fazer como algumas pessoas que trabalham até as 23h, para depois quando na semana a seguir tens resultados mais baixos porque já não trabalhaste até as 23h. Não estou pra isso, portanto sim, a minha performance tem tudo haver com aquilo que é a empresa.

1. De tudo o que disseste então, tu considerava importante a empresa realizar um plano de ações voltada especificamente para os colaboradores?

2. Sim, sem dúvida. As condições podem nem ser excelentes, é algo sabido que os salários aqui não são excelentes, no entanto, acho que se as condições forem boas, tens muito mais tendência a querer ficar. Porque dinheiro não é tudo e a maior parte das pessoas, diria acima de 75% das pessoas, preferem se calhar receber menos 100 euros, mas está numa empresa que está feliz, que tem condições, tem direito a tele trabalho híbrido, sabe que pode ter um horário flexível, sabe que pode ter folgas porque teve um bom trabalho, sabe que vai ter um team building todos os meses, e assim, do que estar a trabalhar em outra

empresa que ganhas mais 100 euros, mas são muito mais rígidos, a relação que há dentro da empresa não é tão boa e tudo mais. Acho que é mesmo importante aquilo que é a relação que tens na empresa, dentro da empresa.

1. Ok, faltam só mais duas perguntas. Como é a comunicação dentro do escritório? Imagina, toda a vez que há novas mudanças, diretrizes e tal, é passado para todos de forma igual?

2. Ok, tendo em conta que temos vários departamentos, as vezes as diretrizes que saem em um departamento afetam o outro. Não significa que essa comunicação horizontal aconteça. As vezes são diretrizes top down, tomadas pelos altos cargos e são passadas pelos cargos mais baixos como diretrizes e é para ser aplicado e acabou. Mas esquecem-se que temos outros ramos dentro da empresa e se calhar eles eles não são líderes desse departamento mas tem que se passar a mesma a informação. E, portanto, as vezes há essa falha de comunicação, sem dúvida. Eu acho que eles tentaram acolmatar isso, que há dois anos era muito pior, agora com as nossas reuniões as segundas, quartas e sextas, exatamente para perceber o que cada departamento está a fazer, que é para não haver isso de “ah, mas eu não sabia que eles mudaram a comunicação e portanto a minha equipa continua a comunicar aquilo que estávamos a comunicar o mês passado”. Eles tentaram acolmatar aí um bocadinho essa falha, no entanto, podem haver mudanças que as vezes não são passadas, é algo que tenho tentado mudar nós últimos anos, porque as vezes havia situações em nós trabalhamos por mercados e podia chegar um dia em que o meu líder me diz “tu já não fazes esse mercado” e eu dizia “então faço o que” e ele “ah, foi decidido que agora fazes não-sei-o-que”. Eu não acho que isso seja correto, e que seja justo, se trabalhas um mercado está a se afeiçoar aquilo, sabes como aqueles clientes trabalham, e portanto é uma

questão de respeito, de te dizerem e comunicarem contigo. Eu sinto que isso tem acontecido, sem dúvida, agora as vezes a comunicação falha.

1. Ok, última pergunta, a gente falou sobre o teu desempenho direto em relação a empresa, mas não só como parte de liderança, mas tu acha que isso também influencia no teu comportamento com o cliente externo, já que tens contacto direto com ele?

2. Não, completamente diferente. Aqui dentro até pode estar a arder, e eu lido com clientes e faço as vendas, portanto a parte customer service até passa um bocado para mim. No entanto, as vezes há respostas que não sou eu que posso dar e posso estar aqui aos berros com os CS e com a nossa produção e tudo mais, no entanto a faceta que eu passo lá para fora é completamente calmo, isso vai ser resolvido o assunto, não é preciso se preocupar. Porque se nós mostrássemos aos nosso clientes que isto é uma casa a arder, deixávamos de ter clientes.

1. Pronto, já encerrei as perguntas, há algo que gostarias de acrescentar?

2. Não, acho que fui falando tudo ao longo da entrevista.

#### **Entrevista 4**

Rute Correia - 3 anos na empresa - Trabalha como Sales Developer

1. Vamos começar, então a primeira questão que ia pedir para falar um pouco sobre a empresa que trabalha e qual é a sua função dentro dela?

2. A empresa em si, Covet House, Covet Group, uma empresa de mobiliário de luxo. Há também a sua própria produção. Eu faço sales developer. É como se fosse, costuma dizer uma triagem entre as coisas que nos chegam, aos leads que

nós chegamos, potenciais compradores e tentar perceber se eles têm potencial para comprar ou não.

1. E como é a rotina e a relação entre os colaboradores e também com os colaboradores e os seus superiores?

2. Entre nós, a nível de colaboradores entre si, acho que é bom. A rotina, se estás a falar de rotina de chegar aqui, o que é que fazemos. É tudo basicamente o mesmo. Chegamos todos a mesma hora, sentamos, falamos com os outros. A nível de chefia, claramente estão muito mais separados de nós. Acho que não é aquela confiança que temos uns com os outros. É claro que vai depender de chefe para chefe, mas chefes diretos não há muita relação.

1. Vendo que o seu trabalho não tem uma relação direta com o marketing interno, o que é que interpreta por tal?

2. Pronto, marketing interno, coisas que a empresa faz para conseguir motivar o pessoal ou os empregadores e com que eles têm uma boa relação também entre eles, com a chefia, e sentirem-se lá está motivados para mais um dia acordar e vir para aqui trabalhar.

1. A sua empresa faz ações específicas somente para colaboradores da empresa?

2. Só para colaboradores?

1. Sim.

2. Não sei responder a 100% a isso, porque nós temos team buildings, mas os chefes são incluídos, mas não está o CEO, o que está lá em cima. Portanto, eu vou dizer que sim, porque apesar de tudo, são chefes, mas também são colaboradores. Fazem o mesmo trabalho que nós quase.

1. A empresa costuma fazer alguma pesquisa para os colaboradores a nível de satisfação? Por exemplo, inquéritos ou até mesmo reuniões para ter um feedback de vocês em relação ao trabalho, em relação à própria chefia?

2. Não. Já houve uma vez, quando o CEO veio cá e perguntou nos a nível de satisfação com os chefes e sei que há com líderes intermédios, mas não diretamente com os colaboradores que fazem o trabalho, por assim dizer.

1. E a tua líder intermédia costuma fazer isto?

2. A líder intermédia sim, assim como os que estão com a equipa, com a equipa, costumam sim isso sim, mas agora a nível maioral não.

1. Introduzindo aqui um pouco o papel da comunicação entre a equipa e essa parte de feedback, tem um acompanhamento regular também por parte dos recursos humanos?

2. Sendo completamente honesta, não. Só quando o pessoal sai é que eles perguntam o que aconteceu. Quando alguém é demitido, que eu saiba, porque nunca o fiz.

1. Tu diria que a motivação que a empresa te dá é um dos principais objetivos por estar a trabalhar aqui? Ou tem outros fatores que considera mais importante no momento?

2. Do momento motivação não, que eles dão não. A nível de colaboradores, talvez a relação que temos uns com os outros. Isso é uma das razões também continuar a trabalhar aqui. O facto de ser perto da minha casa, moro a cinco minutos, também não posso dizer que o salário seja muito mau. Poderia ser melhor, óbvio, mas sei que há empresas com um salário muito pior. Portanto, sendo perto de casa, os gastos são poucos. Portanto, isso é uma das minhas motivações sim, não a empresa.

1. Acredita que se a empresa fizesse mais ações voltadas para os colaboradores, o nível de desempenho e motivação das pessoas seria maior?

2. Sim, sem dúvida, e se dessem ouvidos também aos colaboradores.

1. Ouvido em que sentido?

2. Ideias que nós temos também. Quando dizemos que não concordamos com alguma coisa, talvez ponderar. E isso já dava uma certa motivação. E basicamente isso.

1. E a nível de reconhecimento e recompensação com os colaboradores, existe alguma ação em prática para bons colaboradores? Digamos assim, por exemplo, comportamento a destacar, prêmios, etc. Existe dentro da empresa?

2. Que eu saiba, eu só posso falar do meu departamento. Existe certos prêmios sim, a nível de desempenho de funções, mas normalmente depende do patamar. Seja de posso, por exemplo, falar de ajudar a equipa. Abertura de Pipeline. Neste caso, objetivos que nós temos, nossos KPI's.

1. Mas em termos de desempenho geral?

2. Isso não, que eu saiba, não.

1. Quais ações considera importante a empresa realizar para os colaboradores de forma a ajudar no desempenho da motivação? Imagina quais ações tu acha que se a empresa fizesse determinada coisa isso melhoraria o desempenho motivaria mais as pessoas?

2. Eu vou voltar ao que eu disse atrás, ouvirem-nós, dar-nós espaço para expormos às nossas ideias. E eles mostrarem interesse, não simplesmente dizer que não ou pôr as culpas e mais alguma coisa noutra pessoa qualquer. Claro que o team building

ajuda também, mas um team building bem feito, não como aqueles feitos em cima do joelho, que não é bem pensada.

1. O que seria um team building bem feito?

2. Ah, algo que realmente nós pusesse a falar uns com os outros e que não sei explicar. Mas eu vejo outras empresas em time buildings mais descontraídos, por exemplo, ir aos karts. Ir aqueles centros de jogos, sim, algo mais descontraído. Parece que não, mas ajuda a com que falemos mais que os colegas e depois também para além de nos ouvirem e assim talvez terem mais confiança em nós, que eu sinto que há muito controlo e que muitas vezes não é, não é necessário.

1. E tu considera que o teu desempenho é reflexo da relação que a empresa tem contigo?

2. Sem dúvida que sim. Eu sinto que sou trabalhadora e que respeitadora, e eles sempre foram assim comigo. Não posso dizer que já me voltaram ao respeito, nada disso. Portanto, eu acho que o comportamento que eu tenho para com eles e para com os outros, sem dúvida que afeta a forma como eles me veem, como eles conseguem perceber um pouco da minha personalidade, e isso reflete a forma como eles me tratam.

1. Tu considerava importante a empresa realizar, por exemplo, um plano de ações voltada especificamente para os colaboradores? Imagina, assim como o pessoal do marketing da Covet House, tem todas comunicações, assim como vocês, da parte das vendas, também têm toda a comunicação voltada para os clientes externos, forma de comunicação com o canal, etc. Acha que era importante também ter um plano de ações também da empresa para os colaboradores, justamente como forma de melhorar a relação?

2. Eu acho que sim, para o facto de eles também conseguirem, não to a fazer explicar bem, como vou dizer, para fazer um plano, eles têm que aceitar que a equipa não está motivada primeiro, isso que eu acho. E acho que eles não têm muita noção disso. Para eles está tudo bem, isso pelo menos é o que dá para ver e depois sim fazer um plano para nós. Também teríamos acesso ao plano ou não. Se neste caso, se nos deixassem também dar o input também. Acho que sim. Acho que era uma mais valia.

1. E porque é que achas que eles não têm a noção da empresa, dos colaboradores não estarem motivados?

2. Lá está, pelas atitudes, eles não mudam aquilo que nós falamos, controlo continua a ser, tem que haver controlo, acredito nisso, mas até certo ponto porque eles também tem que confiar em nós, e nós estamos a mostrar resultados. A nível de controlo dá para ver que eles não tem qualquer confiança em nós, ou seja, não percebem que nós, quando "reclamamos" desse controlo estamos a mostrar uma certa desmotivação também. E não se explicar, as formas e maneiras como falamos para nós, dá para perceber que eles não entendem que há desmotivação na equipa, que há.

1. E em termos de comunicação dentro do escritório, por exemplo, quando são passadas novas mudanças, diretrizes, normalmente é passado para todos, costumam ter reuniões e/ou e-mails/mensagens?

2. Normalmente temos as reuniões que é onde falamos todas, onde é comunicado todas as alterações que irão acontecer ou quase todas, se não tem o whatsapp que é uma das ferramentas que usamos. Se bem que, não sei se posso dar opinião, acho que deveria haver, nem que seja um documento na drive, tanto faz, com todas as comunicações, porque algumas coisas que são comunicadas na reunião,

pela sala ser muito grande, o resto da equipa não consegue ouvir, ou seja, pode estar alguém do marketing a falar de uma ação que vai ser comunicada, mas a parte das vendas não consegue ouvir. Pronto, eu acho que poderia haver um canal que eles pudessem colocar tudo direitinho, e até agora não tem acontecido isso a 100%.

1. Ok, vamos para a última pergunta. Achas que esse ambiente, essa relação da empresa, reflete diretamente sobre o teu comportamento com o cliente externo?

2. Não, tento separar tudo. Portanto, nunca vou mostrar a um cliente, pode haver dias que estou mais motivada do que os outros, mas não vou passar isso para o cliente.