



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O PAPEL DO MARKETING INTERNO NO DESENVOLVIMENTO E SUCESSO  
DE UMA EMPRESA – ESTUDO DE CASO: SOCIEDADE CENTRAL DE CERVEJAS  
E BEBIDAS

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para a  
obtenção de grau de mestre em Ciências da Comunicação – variante de Comunicação,  
Marketing e Publicidade

Por

Maria Leonor Silva Féria de Almeida

Faculdade de Ciências Humanas

outubro 2014



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O PAPEL DO MARKETING INTERNO NO DESENVOLVIMENTO E SUCESSO  
DE UMA EMPRESA – ESTUDO DE CASO: SOCIEDADE CENTRAL DE CERVEJAS  
E BEBIDAS

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para a  
obtenção de grau de mestre em Ciências da Comunicação – variante de Comunicação,  
Marketing e Publicidade

Por

Maria Leonor Silva Féria de Almeida

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Professora Doutora Carla Ganito

outubro 2014

## **Resumo**

O presente relatório foi realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação variante de Marketing e Publicidade da Universidade Católica de Lisboa e no seguimento da concretização de um estágio curricular na Sociedade Central de Cervejas e Bebidas. Este relatório pretende contribuir para uma melhor compreensão sobre o conceito marketing interno e sobre a sua utilização num ambiente empresarial.

Esta análise tem como ponto de partida o estágio realizado, durante seis meses, na área de marketing, onde foi possível acompanhar e colaborar na execução do plano de ações internas da marca Sagres Radler. De uma forma geral, esta investigação pretende estudar a possível relação entre as ações de marketing interno e a satisfação dos colaboradores, que posteriormente poderá influenciar o seu desempenho dentro da organização. Para o presente estudo optámos pela utilização do inquérito por questionário, pela realização de duas entrevistas e pela descrição do estágio e consequentes observações. Através da análise realizada é possível verificar que quando as ações internas são bem executadas, quando cumprem o seu papel, os colaboradores sentem-se mais próximos das marcas/produtos da empresa, sentem que conhecem a empresa, assim como se sentem envolvidos e como uma prioridade para a organização em questão. No caso específico da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, verificou-se que as ações de marketing interno estão a cumprir o seu objetivo e que existe um bom ambiente interno, onde os colaboradores, de uma forma geral, demonstram estar satisfeitos, motivados e orgulhosos.

O tema abordado no presente trabalho torna-se pertinente, principalmente para a área da comunicação, por se tratar de uma questão ainda pouco explorada em Portugal. A área do marketing interno foca-se, essencialmente, nos colaboradores que são responsáveis por conquistar e fidelizar clientes, assim como por representar a empresa. Caso os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados, é provável que transmitam esse sentimento de satisfação aos clientes.

**Palavras-chave:** Marketing interno; Comunicação interna; Motivação; Satisfação; Colaboradores; Clientes internos;

## **Abstract**

This report was done in the ambit of the major in Marketing and Advertising of the Masters in Communication of the Catholic University of Lisbon, following my curricular internship at Sociedade Central de Cervejas e Bebidas. This report is aimed at exploring the concept of internal marketing and to contribute to a better understanding of its application in a business environment.

As mentioned, the starting point of this analysis is my 6-month internship in the field of marketing, where it was possible to follow up and participate on the implementation of the internal actions' plan of the Sagres Radler brand. In a broad sense, this investigation is intended to study the potential relation between internal marketing initiatives and employee satisfaction, which can consequently have an impact on productivity. Our choices went towards the conception of a survey, the preparation of two interviews and a general description of the internship and further observations. Through the analysis that was performed, it was possible to conclude on how employees feel closer to the company, its brands and products and feel involved with the strategy of the firm when internal initiatives are well planned and effective. In the specific case of Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, it was observed that internal marketing actions are fulfilling their objectives and that there is a good internal environment, based on the employees general satisfaction, motivation and pride.

The topic that was approached in this report becomes more relevant, mainly for the area of communication, if we take in consideration the lack of significant analyses on the development of the subject in Portugal. Although internal marketing is still little explored in the country, it proves to have a very important role in the business context since it is focused on employees rather than the company's clients. In fact, employees must be seen as one of the main tools to capture customers and ensure their loyalty - as representatives of the firm, if the staff is satisfied and motivated, it is likely that they will share their feelings to any potential client.

**Key-words:** Internal Marketing; Internal Communication; Motivation; Satisfaction; Employees; Internal Clients;

## **Agradecimentos**

À Professora Doutora Carla Ganito pelo apoio, disponibilidade e orientação do presente relatório de estágio.

À Happy House Brasil pela colaboração, em especial, à autora Analisa de Medeiros Brum por todo o apoio, disponibilidade e constante simpatia.

À Sociedade Central de Cervejas e Bebidas pela oportunidade de aprendizagem e por todo o apoio e disponibilidade na realização do presente trabalho. Um agradecimento especial à equipa de marketing, por me ter ensinado que não há melhor motivação do que a paixão e por me ter ajudado a descobrir, embora de forma não consciente, um novo rumo a seguir.

A todos os meus amigos e as minhas amigas de sempre pelo apoio constante, em especial às “minhas Joana’s”, por toda a motivação e mensagens de confiança.

Ao Miguel, pela constante ajuda, disponibilidade, atenção e paciência.

À minha família agradeço por tudo. Por todo o apoio, confiança e compreensão. Por todo o investimento e dedicação na minha formação e educação. E, acima de tudo, pela inesgotável paciência.

Em especial à minha irmã Teresa, por ser o meu maior apoio. Pela compreensão, pelas constantes palavras de confiança e motivação e por ser a minha maior fonte de força e inspiração.

## Índice Geral

<b>Resumo</b> .....	i
<b>Abstract</b> .....	ii
<b>Agradecimentos</b> .....	iii
<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo 1 - Marketing Interno</b> .....	6
1.1 Desenvolvimento do conceito: Marketing Interno .....	6
1.2 Implementação de um programa de marketing interno .....	13
1.3 O papel da comunicação interna no marketing interno .....	18
1.4 A importância do público interno .....	21
<b>Capítulo 2 – Cultura Organizacional</b> .....	25
2.1 Organização .....	25
2.2 Cultura Organizacional .....	27
2.3 Clima Organizacional .....	32
2.4 Diferenças entre cultura e clima .....	36
<b>Capítulo 3 – Motivação e Satisfação</b> .....	39
3.1 Motivação .....	39
3.2 Satisfação .....	46
<b>Capítulo 4 - Estudo de Caso: Sociedade Central de Cervejas e Bebidas</b> .....	54
4.1 História da SCC .....	54
4.2 Visão, Missão, Valores .....	56
4.3 Mercado Interno SCC .....	57
4.4 Comunicação Interna e Marketing Interno na SCC .....	58
<b>Capítulo 5 – Investigação Empírica</b> .....	62
5.1 - Objetivo, Questão exploratória e Hipóteses de Investigação .....	62
5.2 Instrumentos .....	64
5.3 – Consistência Interna .....	65
5.4 – Características da Amostra .....	66
5.5 - Análise dos dados do Inquérito .....	66
5.6 – O Clima Organizacional da Central de Cervejas e Bebidas no ano de 2013 .....	88
5.7 - Análise Correlacional .....	91
<b>Discussão e Conclusão</b> .....	95

<b>Bibliografia</b> .....	102
<b>Webgrafia</b> .....	104
<b>Anexos</b> .....	107
Anexo A - Inquérito .....	107
Anexo B - Entrevista: Comunicação interna .....	112
Anexo C - Entrevista: Sagres Radler .....	121
Anexo D – Hipóteses de Investigação .....	123
Anexo E – Análise Correlacional .....	126
Quadro 1 – Teste de Normalidade.....	126
Quadro 2 - Correlação de Spearman – Hipótese 1 .....	127
Quadro 3 – Correlação de Spearman – Hipótese 2.....	128
Quadro 4 – Correlação de Spearman – Hipótese 3.....	129
Quadro 5 – Correlação de Spearman – Hipótese 4.....	130

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow .....	41
<b>Figura 2.</b> Consistência Interna das variáveis em estudo.....	65

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Conheço e identifico-me com os valores, missão e visão da Empresa .....	67
<b>Gráfico 2.</b> Sinto que os Colaboradores são um factor prioritário para a SCC.....	67
<b>Gráfico 3.</b> A SCC desenvolve muitas ações de marketing interno .....	68
<b>Gráfico 4.</b> Sinto que as ações desenvolvidas internamente, têm como principal objetivo a integração dos Colaboradores na Empresa .....	68
<b>Gráfico 5.</b> Sinto-me satisfeito com as ações que são desenvolvidas internamente pela SCC .....	69
<b>Gráfico 6.</b> Sinto-me envolvido aquando destas ações .....	69
<b>Gráfico 7.</b> Sinto que todos os Colaboradores são envolvidos de igual forma nas ações ....	70
<b>Gráfico 8.</b> Participo e envolvo-me em todas as ações e eventos que são desenvolvidos internamente .....	70
<b>Gráfico 9.</b> Considero importante a organização de eventos que permitem a participação e convívio de todos .....	71
<b>Gráfico 10.</b> Já tive a oportunidade de experimentar todos os produtos que a SCC produz e representa .....	71
<b>Gráfico 11.</b> Identifico-me com as marcas produzidas e representadas pela SCC .....	72
<b>Gráfico 12.</b> Identifico-me com as marcas com que trabalho na SCC.....	72
<b>Gráfico 13.</b> Tenho sempre conhecimento sobre o lançamento de novos produtos ou campanhas, antes do seu lançamento oficial .....	73
<b>Gráfico 14.</b> Partilho com os meus familiares e amigos os novos lançamentos da SCC ....	73
<b>Gráfico 15.</b> Incentivo os meus familiares e amigos a experimentarem os novos produtos da SCC.....	74
<b>Gráfico 16.</b> Sinto que as ações desenvolvidas internamente pelas marcas aproximam os colaboradores às marcas e aos produtos .....	75
<b>Gráfico 17.</b> O trabalho que é desenvolvido internamente para além de informar, motivam e integra.....	75

<b>Gráfico 18.</b> Gostaria que a minha imagem fosse associada a materiais de promoção de marketing interno.....	76
<b>Gráfico 19.</b> Já tive oportunidade de expor as minhas ideias para novos projectos ou produtos .....	76
<b>Gráfico 20.</b> Sinto-me orgulhoso por pertencer à SCC.....	77
<b>Gráfico 21.</b> Partilho com os meus familiares e amigos o orgulho que tenho de pertencer à SCC.....	77
<b>Gráfico 22.</b> A comunicação dentro da Empresa é eficaz e eficiente .....	78
<b>Gráfico 23.</b> Tenho sempre acesso à Central+, assim como a todos os outros meios de comunicação.....	79
<b>Gráfico 24.</b> Conheço o novo posicionamento de Sagres Radler .....	80
<b>Gráfico 25.</b> Compreendo e concordo com o novo posicionamento de Sagres Radler .....	80
<b>Gráfico 26.</b> Gosto e consumo Sagres Radler.....	81
<b>Gráfico 27.</b> Incentivo os meus familiares e amigos a consumirem Sagres Radler.....	81
<b>Gráfico 28.</b> Sinto-me bastante próximo, familiarizado, com Sagres Radler .....	82
<b>Gráfico 29.</b> Li a Central + Especial sobre o lançamento do novo posicionamento de Sagres Radler e de Sagres 0,0% Radler.....	82
<b>Gráfico 30.</b> A comunicação na Central+ Especial foi clara e esclarecedora.....	83
<b>Gráfico 31.</b> Costumo ver o limómetro na Central+ para saber os resultados de venda de Sagres Radler .....	84
<b>Gráfico 32.</b> Já escrevi ou quero escrever uma história para a nova coluna da Central+ “Os novos do Restelo”.....	84
<b>Gráfico 33.</b> Experimentei o bitoque na Cantina quando Sagres Radler “refrescou” o bitoque .....	85
<b>Gráfico 34.</b> Considero importante ter tido a possibilidade de experimentar as novas Sagres Radler.....	86
<b>Gráfico 35.</b> Levei para casa a garrafa de Sagres 0,0% Radler.....	86
<b>Gráfico 36.</b> Gostaria que fossem desenvolvidas mais ações por parte da marca Sagres Radler .....	87
<b>Gráfico 37.</b> Resultados do Clima Organizacional 2013 .....	88

## Introdução

O conceito de marketing interno foi estudado, entre outros autores, por Saul Bekin, que o definiu como ações de marketing desenvolvidas dentro da organização dirigidas ao público interno, sendo o grande objetivo do endomarketing o de:

“Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e valor de mercado”. (Bekin, 2012: 47)

Bekin começou a explorar melhor esta área quando na década de 70, enquanto gerente dos produtos da *Johnson & Johnson*, se apercebeu que existia pouca integração entre os departamentos, visões e que os próprios colaboradores pareciam não conhecer a empresa como um todo, de forma integrada. Com poucas referências na altura, Bekin apercebeu-se que o que existia era pouco marketing para dentro da empresa (Bekin, 2012:4).

No presente relatório iremos estudar, essencialmente, a relação existente entre o marketing interno e a satisfação nos colaboradores que, posteriormente, poderá afetar a forma como os colaboradores desenvolvem o seu trabalho. Este estudo surge no seguimento do estágio curricular realizado na Sociedade Central de Cervejas e Bebidas (SCC) durante seis meses na área de Marketing e com o objetivo de compreender melhor a aplicabilidade da questão em estudo.

A SCC foi o local de realização do estágio, com início a meados de Outubro e fim a meados de Abril. A principal motivação para a realização de um estágio é o facto de ser uma oportunidade para evoluir a nível prático/profissional e de aplicar tudo aquilo que nos é transmitido ao longo destes dois anos de mestrado. Para a concretização do estágio foi proposto integrar a equipa de Marketing da SCC, mais especificamente na área de Marketing de Inovação da Cerveja Sagres. Foi um desafio bastante interessante, por ter sido uma oportunidade de crescimento e aprendizagem com uma marca de referência e com um grupo (Heineken®) reconhecido a nível nacional e internacional. Inicialmente foi sugerido integrar um projeto de inovação do Grupo Heineken a nível interno, que tinha como objetivo desafiar todos os colaboradores a pensar “fora da caixa”. Posteriormente, o

foco do estágio passou a ser a marca Sagres Radler e o trabalho interno desta marca. Ao longo do estágio foi também necessário colaborar na gestão e organização de alguns eventos/ativações externas, no entanto a atuação principal deu-se ao nível do marketing interno, através da colaboração em várias ativações da marca feitas dentro da empresa para os colaboradores. Estas ativações estiveram principalmente relacionadas com o lançamento da nova Sagres 0,0% Radler, assim como com o lançamento do novo posicionamento de Sagres Radler, “Sagres Radler refresca o que é nosso”.

Para o lançamento da nova Sagres 0,0% Radler, optámos por distribuir uma garrafa por colaborador, juntamente com um cartão para identificar o produto e reforçar a mensagem que estávamos a oferecer a nova Sagres 0,0% Radler. Isto porque tanto esta garrafa como a de Sagres Radler são bastante semelhantes. Para além da oferta do produto, colocámos o produto disponível no refeitório para dar a oportunidade, a todos, de experimentarem esta nova extensão da marca. De forma a comunicar com todos os colaboradores que têm computadores criámos, também, um *wallpaper* com a nova garrafa e para que todos tivessem acesso à notícia deste novo lançamento, colocámos ainda uma notícia na *newsletter* interna.

Em relação ao novo posicionamento da marca – *Sagres Radler refresca o que é nosso* – para além da comunicação tanto através de um *wallpaper* como através da *newsletter* interna e da colocação dos *Mupis* dentro da Empresa, decidimos que seria interessante refrescar, também, a empresa. Assim sendo, criámos um plano onde estruturámos as nossas ideias, sendo que a primeira foi a de refrescar o menu, mais especificamente o bitoque (prato tradicional e sempre presente no menu), através da oferta de molhos para acompanhar essa refeição. Refrescámos, também, a *newsletter*, ao criar um espaço próprio para a partilha de histórias e notícias de portugueses que estão a refrescar o que é nosso, ou seja que estão a dar um novo olhar (um olhar refrescado) ao que é tradicional. A título de exemplo, nesta nova crónica era possível escrever tanto sobre grupos musicais como os “OqueStrada” que reinventaram o nosso tradicional fado, criando uma nova forma de cantar e ouvir fado, assim como todos aqueles que reinventaram o pastel de nata, acrescentando outros ingredientes como chocolate ou mesmo bacalhau. No fundo, a marca quer dar voz a todos aqueles que de uma forma ou de outra estão a reinventar o tradicional, estão a dar uma nova cor, uma nova luz àquilo que é nosso, que

nos é habitual e familiar. Sagres Radler homenageia o que é Português e todos aqueles que conseguem ter uma visão diferente, um olhar renovado e refrescado. Cremos que através da partilha de diferentes histórias deste género, assim como através da realização de diferentes ativações, será mais fácil todos os colaboradores compreenderem este novo posicionamento, esta nova história que Sagres Radler quer contar a todos os Portugueses.

O estágio curricular na SCC foi, sem dúvida, uma excelente experiência, por ter sido possível adquirir novos conhecimentos, desenvolver algumas competências, tanto profissionais como pessoais e por ter despertado o interesse sobre o tema em questão no presente relatório. O facto da SCC envolver bastante os estagiários nos projetos se por um lado, faz com que consigamos sentir o peso da responsabilidade e o medo de falhar, por outro fez com que nos sintamos cada vez mais integrados, apaixonados e envolvidos com a marca, neste caso especialmente com Sagre Radler.

Na Sociedade Central de Cervejas e Bebidas uma das mensagens que nos é transmitida pela empresa é a de que é essencial que os colaboradores acreditem e gostem das marcas que a empresa produz ou representa. A empresa tem como objetivo tratar os colaboradores como embaixadores internos das marcas, para que este se sintam cada vez mais próximos e familiarizados com as marcas, de tal forma que “(...) quando um colaborador entra (para a empresa) não tem muita paixão pelas nossas marcas e ao fim de três meses é viciado” (Isabel, Responsável de Comunicação Interna, 2014). Para a SCC os colaboradores são embaixadores das marcas, pois são eles que transmitem as mensagens das marcas, são eles que as apresentam aos familiares e amigos e desafiam-nos a experimentarem e consumirem esses produtos. Para obter este resultado, é necessário trabalhar essas marcas internamente, para e com os colaboradores, para que todos se sintam cada vez mais envolvidos com as marcas e com a empresa. É essencial trabalhar este envolvimento, esta paixão pela empresa e por todas as suas marcas e produtos, pois se os próprios colaboradores não acreditarem nas marcas, os outros dificilmente o farão. A escolha do tema teve, portanto, como principal razão o trabalho desenvolvido e os projetos realizados ao longo dos seis meses de estágio, que estiveram essencialmente relacionados com o marketing interno. Desta forma, e tendo em conta o trabalho executado, cremos que será interessante explorar a questão do marketing interno e o seu papel no desenvolvimento e sucesso de uma empresa.

Na SCC o marketing interno é uma área trabalhada em parceria entre a área de comunicação interna e os responsáveis pelas marcas (marketing), que em conjunto delineiam um plano de ações 360° para todas as marcas serem trabalhadas internamente, para os colaboradores. Foi o facto de ter integrado o plano de ações internas da marca Sagres Radler, que nos despertou o interesse para este tema, ainda pouco explorado em Portugal, mas de grande importância para o meio empresarial. Desta forma, este estudo pretende dar uma resposta à seguinte questão: Qual o papel do marketing interno no desenvolvimento e sucesso de uma empresa? Deste modo, desenhámos o presente relatório dividido em seis capítulos: Marketing Interno; Cultura e Clima Organizacional; Satisfação e Motivação; Estudo de Caso: Sociedade Central de Cervejas e Bebidas; Investigação Empírica; Discussão e Conclusão;

No primeiro capítulo explorámos as origens do marketing interno, e as várias definições do conceito defendidas por diferentes autores. Da mesma forma que enquadrámos a importância e a necessidade de utilização do marketing interno no mundo empresarial, atualmente. Posteriormente, analisámos segundo diferentes autores, no que consiste um programa de marketing interno e como se implementa, definindo as diferentes etapas do processo. Ainda no primeiro capítulo estudámos a importância da comunicação interna para a área em questão, assim como abordámos a questão do público interno e a sua importância para a empresa e para o marketing interno.

No segundo capítulo é analisada a questão da cultura e do clima organizacional, começando pela definição de organização, seguido da apresentação de diferentes teorias sobre o conceito de cultura organizacional e posteriormente, e de forma a compreender as diferenças entre os conceitos, explorámos o clima organizacional.

O último capítulo do enquadramento teórico foca-se essencialmente em duas questões, na motivação e na satisfação dos colaboradores. Iniciamos este capítulo com a apresentação das diferentes teorias sobre motivação, dando especial ênfase ao seu papel no mundo laboral e, por último abordamos a questão da satisfação no trabalho.

O quarto capítulo tem como objetivo apresentar o estudo de caso do presente relatório, ou seja a Sociedade Central de Cervejas e Bebidas. Nesta parte do relatório contamos, de forma breve, a história da empresa, apresentamos os pilares da empresa

(compromisso, visão, missão, objetivos estratégicos e valores comportamentais) e fazemos um curto enquadramento sobre o mercado cervejeiro da SCC. Tendo em consideração o assunto explorado neste relatório, julgámos igualmente pertinente fazer uma contextualização sobre a área de comunicação interna e marketing na SCC (da qual resulta o marketing interno).

Os restantes dois capítulos estão relacionados com a investigação empírica em questão. Por conseguinte, o quinto capítulo apresenta os objetivos do estudo, a questão exploratória, as hipóteses de investigação e os instrumentos utilizados. Posteriormente, é apresentada a consistência interna do estudo, é realizada a análise dos gráficos tanto os referentes ao inquérito como os referentes ao clima organizacional e é apresentada a análise correlacional, tendo em conta as hipóteses de investigação em causa. No último capítulo explorámos as principais conclusões do estudo, apresentámos algumas limitações que foram surgindo durante o desenvolvimento do relatório e fizemos ainda, algumas, recomendações e sugestões de futuros estudos na área.

## Capítulo 1 - Marketing Interno

No presente capítulo iremos explorar o conceito de marketing interno, sob a perspectiva de diferentes autores, de forma a compreender melhor o tema do relatório em questão. Após a discussão do conceito, apresentaremos as diferentes fases de implementação de um programa de marketing interno, assim como explicaremos a importância da comunicação interna tanto para o marketing interno como para os colaboradores. Por último, iremos aprofundar a questão do público interno e a sua relevância neste processo e para a empresa.

### 1.1 Desenvolvimento do conceito: Marketing Interno

Num mundo em que os consumidores têm cada vez mais opções de escolha, cada vez mais marcas, produtos e serviços, a necessidade de diferenciação é cada vez maior. Desta forma, a criação de um bom ambiente dentro de uma empresa é essencial, devido ao contexto em que vivemos, no qual “(...) todos os produtos e serviços tornaram-se *commodities*<sup>1</sup> e a única coisa que os diferencia é o algo mais oferecido em cada ambiente, alicerçado no diferencial estabelecido pelo contato humano” (Brum, 2003:33). Segundo a autora para que os consumidores se apaixonem por um produto ao invés de outro, é necessário que recebam mais do que um objeto em si, que recebam mais “(...) que na maior parte das vezes é um sentimento. Temos que ter consciência que cada vez mais estamos transmitindo sentimento quando nos comunicamos” (Brum, 2003:17).

É neste contexto de uma maior valorização humana que surge a necessidade das empresas implementarem programas de marketing interno, cujo foco são os pessoas que trabalham nas organizações, a gestão dos colaboradores, que têm como objetivo tratar os colaboradores como clientes internos (Kotler, 2003 e Brum, 2010). Esta nova estratégia é denominada por Endomarketing, que significa marketing interno, marketing para dentro, uma vez que “Éndon é do grego e quer dizer movimento para dentro ou posição interior.” (Brum, 2003:34).

---

<sup>1</sup> Por produtos *commodities* entenda-se produtos semelhantes, homogêneos, entre si. São produtos que na mente do consumidor têm posicionamentos muito semelhantes. Os consumidores estão cada vez mais informados e perspectivam grande parte dos produtos como *commodities*, ou seja como sendo muito idênticos. Segundo Kotler (2012) este contexto pode ser visto como um desafio para os profissionais de marketing, para transformarem os produtos, oferecendo, por exemplo um serviço de elevada qualidade e uma excelente experiência.

O conceito marketing interno foi utilizado pela primeira vez por Berry (1976), ao definir o termo como uma nova forma de perspetivar os funcionários, ou seja os colaboradores passaram a ser visto enquanto clientes internos. Assim como o trabalho passaria a ser visto com um produto interno cujo objetivo é o de satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes internos, ao mesmo tempo que satisfazem os objetivos da organização (Rafid e Ahmed, 2000). Foi também por volta desta década que este termo foi proposto pela primeira vez na literatura de serviços, como uma solução para um problema: o de oferecer um serviço de alta qualidade (Vary e Lewis, 1998 cit. por Benea, 2008). Este tema tem, também, vindo a ser estudado por diferentes academias há mais de 25 anos, tais como Gronroos (1981, 1989), Rafid and Ahmed (1993), Lings (1999), entre outros que irão ser igualmente citados ao longo do trabalho (cit. por Theopold e Schacherer, 2002).

No Brasil, a questão do endomarketing é um tema bastante abordado<sup>2</sup> e foi registado em 1996 por Saul Bekin, que se apercebeu que a empresa onde trabalhava (*Johnson & Johnson*) tinha alguns problemas, entre os quais um baixo nível de integração entre os departamentos, assim como a existência de diferentes visões sobre as funções de cada pessoa. Saul Bekin (2012) concluiu que os colaboradores não conheciam devidamente a empresa na qual trabalhavam e, como tal, seria necessário criar uma ferramenta eficaz que reorientasse os colaboradores para os objetivos da empresa e que, orientasse, também, os próprios funcionários. Surge, então, o endomarketing que o autor define como sendo ações de marketing dirigidas ao público interno. Assim sendo, para este autor o endomarketing tem como objetivo:

“ (...) promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor.” (Bekin, 2012:3)

Em relação à origem do endomarketing, Brum (2010) afirma que quando lhe colocam esta questão, e por não ter nenhum documento histórico, costuma responder que as empresas sempre desenvolveram ações de endomarketing, de forma natural e intuitiva. No entanto, foi a partir de 1980 e 1990 que começaram a desenvolver técnicas de marketing interno mais eficazes, uma vez que essas técnicas começaram a ser vistas como formas de combater os sindicatos. Para que os sindicatos não falassem, as empresas criaram canais de comunicação para serem as primeiras a comunicarem com os

---

<sup>2</sup> Quando comparado com Portugal.

colaboradores. Por conseguinte, para a autora as empresas industriais devem ter sido as pioneiras nesta questão, uma vez que eram as empresas onde os sindicatos estavam mais presentes.

Brum (2010) concorda com Saul Bekin sobre o papel que o endomarketing tem sob os colaboradores, como o de educar, dar atenção e carinho aos colaboradores. Assim como o de os informar sobre a empresa, para que estes estejam sempre bem preparados. Desta forma, os colaboradores sentir-se-ão aptos a serem mais criativos e mais felizes, transmitindo este entusiasmo aos clientes. Ou seja, tornar os colaboradores conscientes sobre a visão, missão, valores e objetivos da empresa, num contexto positivo dentro da organização. A autora define, ainda, endomarketing como qualquer esforço da empresa que tenha como objetivo criar uma relação saudável e duradoura com os colaboradores.

Camara, *et. al.* (2007) concorda que um dos fins do marketing interno é o de atrair, reter e desenvolver os colaboradores, através de diferentes meios e técnicos, que satisfaçam as suas necessidades e lhes deem a flexibilidade necessária para se adaptarem às características da empresa e do mercado. Segundo estes autores, tem que existir uma integração perfeita entre a gestão de recursos humanos e o marketing, de forma a disponibilizar aos colaboradores (clientes internos) os produtos e serviços da organização, para que consigam dar resposta tanto à empresa como aos clientes e para que se sintam, envolvidos, parte integrante da empresa.

Para Kotler (2009) o marketing interno assegura que todos os colaboradores na organização adotam os princípios adequados do marketing, principalmente as pessoas que se encontram no topo da hierarquia. Para o autor o marketing interno tem como principais funções contratar, dar formação e motivar os colaboradores, para que estes sejam capazes de servir bem os clientes. Segundo o autor, existem determinados marketeers que reconhecem as atividades de marketing interno como tão ou mais importantes do que as ações desenvolvidas externamente, valorizando desta forma o papel dos colaboradores e a importância destes se sentirem bem no local de trabalho.

Kotler defende, ainda, que o marketing interno ocorre segundo dois níveis, sendo que no primeiro nível as várias funções do marketing devem ser trabalhadas todas em conjunto e coordenadas tendo sempre em consideração o ponto de vista dos clientes. O marketing

neste nível deve, portanto, ser trabalhado de forma integrada. Num segundo nível, todos os departamentos dentro da organização devem estar alinhados com a estratégia de marketing interno, nunca esquecendo também o cliente. Desta forma, se todos os departamentos estiverem orientados para as atividades de marketing dentro da empresa, então poderão compreender, valorizar e apoiar todas as ações desenvolvidas (Kotler, 2009). Para o sucesso de um programa de marketing interno, é muito importante que toda a empresa tenha consciência da sua existência e que todos os colaboradores se envolvam e participem. Uma vez que “quando todos entendem os objetivos e o valor dos instrumentos e ações, passam automaticamente a querer participar” (Brum, 2003:69).

Analisa Brum (2003) define marketing interno ou endomarketing<sup>3</sup>, como o equivalente ao esforço que a empresa faz para comunicar com o exterior, só que internamente, para os seus clientes internos. Se a informação é vista como um dos bens mais poderosos, então os colaboradores ao terem acesso a cada vez mais informações, isso fará com que se sintam cada vez mais importantes, próximos e familiarizados com a empresa. Assim sendo, quando uma empresa estabelece um programa de endomarketing tem como principais objetivos, educar e dar atenção aos colaboradores, para que estes se sintam satisfeitos, bem preparados e bem informados sobre a empresa. Consequentemente, e como visto anteriormente, estes colaboradores terão a oportunidade de se tornarem trabalhadores mais felizes e criativos, capazes de encantar e surpreender mais facilmente os clientes. Lindon *et al* (2004) faz também referência à capacidade criativa dos colaboradores, assim como às competências e talentos que estes oferecem à empresa. Para este autor os colaboradores são vistos como um investimento estratégico muito importante para as empresas, pois para além de realizarem as tarefas às quais estão destinados, ainda oferecem algo mais à organização. É o facto de essas características serem únicas e pessoais que diferencia uma organização e a sua identidade, posicionando-a de forma ímpar no mercado.

A questão do bem-estar e da felicidade no local de trabalho ganha ainda maior importância, uma vez que funcionários felizes produzem mais e melhor (Brum, 2010). Esta questão torna-se ainda mais relevante se acreditarmos que colaboradores felizes se

---

traduzem em clientes igualmente felizes. Uma vez que, e tal como visto anteriormente, no contexto atual os consumidores procuram mais do que um produto, procuram um bom atendimento, atenção, simpatia (Brum, 2003:27). O funcionário torna-se, portanto, um elo de ligação muito importante entre a empresa e o cliente, responsável pelo sucesso da organização (Souza e Silva, 2010).

Para Brum (2003) é possível despertar estas características positivas nos colaboradores, através de estímulos, que variam consoante os meios e técnicas de endomarketing utilizados, ou seja consoante a estratégia interna escolhida. A autora afirma, ainda, que para que criar impacto nos colaboradores, isto é para criar o tal estímulo, é necessário ter em consideração três dimensões: Personalização; Interatividade; Impacto sensorial. Sendo que, a personalização está relacionada como a forma e o conteúdo da comunicação se adaptam ao público em questão, “quanto mais pessoal e menos formal for a mensagem, maior será o seu êxito” (Brum, 2003:41). A interatividade depende tanto da velocidade da comunicação, assim como dos incentivos à resposta ao que foi comunicado. A comunicação numa empresa é importante, mas é ainda mais relevante que seja feita nos dois sentidos. Para que a empresa tenha conhecimento sobre o que os colaboradores pensam e sentem acerca do que foi comunicado. Por último, em relação ao impacto sensorial, este é mais elevado quando os clientes internos têm a possibilidade de ler, ouvir, ver, sentir, cheirar e experimentar, “o objetivo é fazer com que ele acredite e aprecie aquilo que vai produzir, vender ou simplesmente manipular” (Brum, 2003: 42).

Através das técnicas de marketing, uma empresa pode fazer com que os seus clientes internos “comprem”, adquiram as suas ideias, valores e iniciativas. Isto é, fazer com que os colaboradores comprem aquilo que a empresa promete dar. Sendo que esta promessa está relacionada com aquilo que a empresa diz poder dar aos seus consumidores (Drake, Gulman & Roberts, 2005).

Para Jess King, Presidente da *Atlanta office of Barkley Evergreen* (cit. por Drake, Gulman & Roberts, 2005) o marketing interno é algo crucial, pois o seu papel é certificar-se que a promessa da marca é mantida. A área do marketing e as agências de publicidade são o veículo que nos dão a conhecer e nos levam a sonhar com as promessas das marcas, no entanto cabe aos colaboradores saber manter esse compromisso. Se os colaboradores não acreditarem ou não concordarem com aquilo que a marca defende, dificilmente a

empresa conseguirá atingir os seus objetivos e fazer com que os consumidores acreditem. Para Jess king, se o marketing interno for eficaz então os esforços feitos nas acções de marketing externo, têm uma probabilidade de sucesso muito maior (Drake, Gulman & Roberts, 2005).

Rafid e Ahmed (2000) definem, ainda, marketing interno como um esforço organizacional para ajudar a superar a resistência à mudança, assim como para alinhar motivar e integrar os funcionários. Enquanto Cerqueira (1994) define endomarketing como um conjunto de ações que uma empresa deve delinear para consolidar a base cultura do comprometimento dos colaboradores. Para este autor os programas de endomarketing devem ter em consideração os valores estabelecidos como sendo a base da nova cultura, a conservação de um clima de valorização, no qual os colaboradores são reconhecidos, de forma a obterem maiores índices de produção e qualidade. É, também, importante ter em consideração a criação de canais adequados de comunicação, a melhoria das relações interpessoais, assim como a determinação da administração participativa e da invenção de ações gerenciais preventivas.

Tendo em conta a existência de várias teorias sobre o termo marketing interno, e após várias leituras e estudos feitos, Rafid e Ahmed (2000), analisaram a existência de três vertentes. Para estes autores o conceito de marketing interno pode ser analisado segundo três passos que estão intimamente relacionados, sendo o primeiro sobre motivação e satisfação dos funcionários, o segundo sobre a orientação para o cliente e o terceiro acerca da estratégia de gestão, isto é a fase de implementação e de mudança. A primeira fase de motivação e satisfação dos funcionários está, essencialmente, ligada com o esforço em melhorar a qualidade do serviço prestado. Se os indivíduos apresentam inconsistências em relação ao nível do serviço prestado, conseqüentemente, isso fará com que a qualidade do serviço também varie. Assim sendo, torna-se fulcral que os indivíduos se sintam satisfeitos, de forma a prestarem um serviço de qualidade, que satisfaça igualmente o consumidor. Reforçando, novamente, a ideia de que para a existência de clientes satisfeitos é necessário que as organizações tenham colaboradores satisfeitos e motivados (Rafid e Ahmed, 2000).

A segunda fase foi estudada, essencialmente por Gronroos (1981, cit por Rafid e Ahmed, 2000), que via o contato dos funcionários com os clientes como um fator muito

importante e com o qual as organizações se deveriam preocupar. Na ótica deste autor, os colaboradores deveriam ser sensíveis aos clientes e a esta questão o autor denominou por marketing interativo. Para Benea (2008) este ponto também é um dos focos mais importantes do marketing interno. Segundo a autora é essencial que os colaboradores desenvolvam a consciência da existência dos clientes e do facto de deverem sempre oferecer um serviço de alta qualidade para o mercado externo. Para além destes aspetos o marketing interno tem, também, como fim informar e educar os colaboradores sobre a missão, objetivos e as expectativas organizacionais, assim como sobre os benefícios dos produtos ou serviços da empresa. Souza e Silva (2010) concordam ao afirmar que a filosofia do endomarketing está relacionada com uma nova forma de gerir os funcionários, para que estes se sintam motivados, mas também para que sejam educados com valores orientados para satisfazer o cliente. Gonroos (1981, cit por Rafid e Ahmed, 2000) reconhecia que as interações entre os colaboradores e os clientes não só têm um impacto muito importante tanto sobre a decisão de compra, como também podem ser vistas como uma oportunidade de marketing. Para que os funcionários consigam aproveitar estas oportunidades, é essencial que estejam orientados para o cliente e que tenham espírito de venda. Uma vez mais é notável a importância da existência de funcionários conscientes e motivados. Para que este serviço seja eficaz é também relevante que haja uma coordenação eficiente, o autor analisa o conceito de marketing interno como uma forma de integrar as diferentes funções organizacionais que são essenciais para uma boa relação entre a empresa e os clientes (Rafid e Ahmed, 2000).

A terceira fase está relacionada com a fase de implementação e de mudança, na qual alguns autores passaram a reconhecer o marketing interno como um veículo para a implementação de uma estratégia. Inverno (1985, cit por Rafid e Ahmed, 2000) foi um dos primeiros autores a abordar o papel do marketing interno como uma ferramenta de gestão dos funcionários. Esta gestão seria feita através do alinhamento, educação e motivação dos funcionários, tendo sempre em vista a concretização dos objetivos empresariais. Esta nova perspectiva ganhou ainda mais força quando juntamente com o facto de poder ser visto como uma estratégia de gestão, passou também a ser visto como um mecanismo de integração dentro das empresas (Rafid e Ahmed, 2000). Esta última definição de marketing interno dá menos ênfase à ideia do funcionário enquanto cliente interno, focando-se mais nas atividades que precisam ser realizadas para a implementação eficaz de um programa de

marketing (Rafid e Ahmed, 2000). Esta visão reconhece o papel central dos funcionários, no entanto tem o seu principal foco na implementação de estratégias corporativas e funcionais que tem como fim a satisfação do cliente.

Se o grande foco da empresa são os funcionários, e se o bem-estar dos funcionários influencia o seu desempenho, então o sucesso de uma empresa estará relacionado com as pessoas, com a forma como estas trabalham e se sentem no local de trabalho. Assim sendo, torna-se importante ter colaboradores motivados, com uma visão futurística e uma grande capacidade produtiva. Sendo considerados, elementos indispensáveis para manter as vantagens competitivas em relação às outras empresas, tornando-se importante criar estratégias que satisfaçam as suas necessidades. Segundo esta perspetiva o marketing interno pode ser visto como “um modelo de atuação na gestão dos recursos humanos que segue os mesmos princípios do marketing” (Lindon, 2004:518). É uma nova forma de gerir os colaboradores eficazmente tendo em consideração as suas necessidades e, dando sempre resposta às necessidades da empresa e às alterações do meio envolvente. Uma vez mais, verifica-se que é nas pessoas onde se pode encontrar o valor acrescentado e diferencial mais importante de uma organização (Lindon, 2004).

Assim sendo, torna-se essencial que os colaboradores estejam satisfeitos no seu local de trabalho, assim como acreditem na empresa e se sintam envolvidos e integrados. É importante ter em atenção a opinião dos colaboradores, uma vez que estes são também porta-vozes, ou seja agentes de marketing. Caso os colaboradores não se sintam satisfeitos com algo, irão passar esta mesma mensagem aos seus familiares e amigos. Desta forma, “(...) faz-se necessário desenvolver atividades e refletir sobre ações especificamente direcionadas ao público interno, começando por uma simples questão: os funcionários estão felizes?” (Souza e Silva, 2010).

## **1.2 Implementação de um programa de marketing interno**

Segundo Brum (1998) um programa de endomarketing vive durante um curto período de tempo. Tendo em conta que uma das bases do marketing interno é a comunicação e que o seu conteúdo (informação) provém de decisões do dia-a-dia, isto faz com que o planeamento do conteúdo de um programa de marketing interno seja feito para um curto espaço de tempo. No entanto, o planeamento estrutural, conceitual e criativo do

programa poderá durar vários anos, consoante os objetivos da empresa. Neste âmbito apenas se justifica um novo plano de marketing interno se a empresa alterar os seus objetivos, as suas metas. Um plano de marketing interno deve, ainda, basear-se em três princípios fundamentais: transparência, qualidade e afeto. Todos os processos devem ser transparentes, claros para que os colaboradores acreditem e confiem, a qualidade está relacionada com o facto de os trabalhadores estarem cada vez mais informadas e exigentes e o afeto por estarmos a viver num conteúdo cada vez mais emocional (Brum, 2012).

Bekin (2012) reconhece que a primeira fase de qualquer plano de endomarketing é o diagnóstico interno da empresa. É importante inicialmente ter consciência do posicionamento interno da empresa, assim como identificar os pontos fortes, os fracos, as oportunidades e as ameaças, isto é fazer uma análise SWOT interna da empresa (Camara, *et. al*, 2007; Bekin, 2012). Bekin reforça a importância de fazer um diagnóstico interno da empresa, afirmando que “só a partir de uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa um programa de Endomarketing pode ter êxito” (Bekin, 2012:62). Ainda na mesma fase Bekin defende que é essencial haver um objetivo ou uma oportunidade de mercado em vista. Posteriormente, faz-se uma autoanálise e verifica-se os recursos que cada empresa já possui, tais como recursos materiais, tecnológicos, financeiros ou humanos que são os mais importantes e quem irá gerir os anteriores. Assim sendo, é possível concluir que para começar qualquer plano de endomarketing é essencial “(...) saber onde estou hoje e se disponho de pessoal e recursos para chegar aonde almejo.” (Bekin, 2012:64). Uma forma de conhecermos o posicionamento de uma empresa é conhecermos a forma como a empresa é vista e descrita pelos clientes, colegas ou superiores hierárquicos. Qualquer diagnóstico pressupõe, sempre, uma investigação constante e exaustiva.

Sarraceni *et al.* (2011) divide a implementação de um programa de endomarketing em seis fases distintas: Análise do ambiente, diagnóstico da situação, determinação dos objetivos do programa de endomarketing, concepção das estratégias que viabilizarão o programa, levantamento de custos de implementação e determinação dos instrumentos de avaliação. Enquanto Camara *et. al.* (2007) divide o programa em cinco partes, sendo que as duas primeiras incluem o diagnóstico externo e interno, a terceira refere-se à visão

estratégica, a quarta é a fase de implementação e acção e a quinta e última é a fase de avaliação.

Para estes autores as primeiras fases definem-se através da análise tanto do ambiente interno como externo. O ambiente externo abrange todos os aspetos que têm uma influência direta na organização, nos colaboradores e nos clientes. Tais como, as empresas concorrentes, fatores económicos, políticos, tecnológicos ou socioculturais. Camara *et.al.* dá bastante ênfase ao mercado externo e à importância de conhecer bem este mercado, antes da elaboração de qualquer plano. Por outro lado o diagnóstico interno está relacionado com a empresa, com os seus objetivos, valores, missão, visão, estratégia e outros fatores que tenham a ver com a estrutura e desenvolvimento da organização (Sarraceni *et al.*, 2011).

A segunda etapa do programa, segundo Sarraceni, tem como fim analisar e avaliar os fatores positivos e negativos tanto internos como externos, entre a empresa, os seus colaboradores e clientes. A população alvo desta fase é aquela que de certa forma influencia a realização dos objetivos estabelecidos pela empresa. Os fatores internos estão relacionados com as diferentes perceções dos colaboradores face à sua situação no trabalho. Enquanto os fatores externos pretendem compreender a visão e satisfação dos colaboradores em relação aos serviços, produtos e bens da empresa. Muitas vezes, esta análise é feita através de questionários, que procuram determinar as ações, atitudes e comportamentos dos colaboradores (Brum, 1998). Para a autora esta é a primeira fase de um programa de endomarketing.

A terceira fase, ou seja a determinação dos objetivos é feita sempre tendo em conta os resultados da fase anterior, do diagnóstico. Segundo os autores estes objetivos podem ser classificados em dois níveis, o estratégico e o tácito. O primeiro pretende motivar os colaboradores para que estes atinjam uma melhor performance no trabalho, enquanto o segundo tem como fim a venda dos serviços, produtos e das campanhas de marketing aos colaboradores (Sarraceni *et al.*, 2011).

Na fase da visão estratégica, cria-se o projeto de empresa onde está incluída a grande orientação estratégica da empresa. Esta estratégia pressupõe a existência de uma missão, princípios operativos e padrões de comportamentos (valores) que respeitam a história e

cultura da empresa e que vão ao encontro dos seus objetivos. A estratégia nesta fase é muito semelhante à estratégia de marketing externo. Através dos dados recolhidos nas fases anteriores, analisa-se como está o posicionamento interno e compara-se com o externo. Tendo vários fatores em conta como mercado de uma forma geral e a concorrência, define-se os objetivos estratégicos (Camara, *et. al.*, 2007).

Para a quarta fase, conceção das estratégias, os autores baseiam-se no composto de marketing, ou seja nos 4 p's: produto, preço, promoção e distribuição. Segundo Camara *et. al.* um plano de marketing interno deve englobar sempre as variáveis do marketing-mix interno e as suas possíveis alterações ou novas decisões. Neste sentido, o produto tem como fim incentivar, valorizar e estimular o comprometimento dos funcionários face aos produtos e serviços da empresa. Neste caso é possível atuar através da elaboração de políticas de como tratar o cliente ou políticas para avaliar o desempenho, por exemplo. O preço tem a ver com o desempenho de cada funcionário, ou seja a forma como este desempenha o seu trabalho, aquilo que os colaboradores dão à empresa. A promoção está relacionada com os meios de comunicação, através dos quais os produtos ou serviços são comunicados internamente, com o intuito de apresentar e despertar interesse nos funcionários. Por último, a distribuição procura garantir a venda de uma imagem positiva tanto da empresa como dos colaboradores (Sarraceni *et al.*, 2011).

Em relação aos custos de implementação, estes devem ter sempre em atenção os recursos humanos da empresa. Assim como devem incluir o tempo de criação, produção e venda dos produtos e serviços, as mudanças nos comportamentos dos colaboradores, a implementação do programa, assim como ações para o desenvolvimento dos colaboradores individualmente e em grupo (Sarraceni *et al.*, 2011).

Por último, na fase de avaliação averigua-se se os resultados foram atingidos. Esta é, também, a fase na qual se corrigem os erros encontrados e se fazem alguns ajustes e alterações ao programa. Realizam-se testes de forma a obter as perceções, comportamentos e impacto do programa, assim como para testar a sua eficácia (Sarraceni *et al.*, 2011). Camara *et. al.*, (2007) defende que a avaliação deve ser feita um ano depois do plano global de marketing interno, como o próprio designa, entrar em vigor. A avaliação deve, ainda, tentar compreender se os pontos fortes, assinalados no diagnóstico, foram

maximizados e se os pontos fracos reduziram ou se foram melhor geridos pela organização.

As etapas de desenvolvimento de um programa de endomarketing variam consoante os autores, como visto anteriormente. Tal como Brum (1998) que apresenta etapas diferentes a partir da terceira fase apresentada por Serraceni *et.al.* (2011). Para Brum a terceira fase tem a ver com a criação dos ícones de comunicação interna, ou seja, a criação do *slogan*. O *slogan* deve ser uma frase que defina os objetivos do programa e que partilhe com o público interno ideias sobre o futuro, sobre algo novo que poderá acontecer. Em conjunto com o *slogan* a empresa poderá também associar uma marca ou uma personagem.

Para Brum (1998) a quarta fase está relacionada com a divisão do público interno em três grupos: Direção, Chefias intermediárias e Pessoal de base. O primeiro grupo é considerado a cabeça topo do processo, no qual se encontram tanto o Presidente como os Diretores. O segundo grupo é composto pelos gerentes e supervisores, que têm a responsabilidade de transmitirem as mensagens criadas pela Direção ao último grupo. Este último grupo inclui todos os restantes colaboradores. O trabalho a ser realizado com este grupo é mais ao nível emocional, fazendo com que todos acreditem que conseguem alcançar os objetivos da organização.

A quinta fase é identificada por Brum (1998) como o “programa propriamente dito”, ou seja é formada pelo conjunto de ações e instrumentos criados para o programa de marketing interno que, por sua vez, irá informar, integrar e encantar os colaboradores. Face aos instrumentos, estes podem ser divididos em instrumentos de informação e de integração. Os de informação são aqueles que a empresa utiliza para imitar uma nova mensagem, enquanto os de integração são os momentos em que os colaboradores têm a possibilidade de conviverem entre si e com a organização.

A última fase é, para a autora, a escolha do momento para o lançamento do programa. O dia do lançamento não é apenas o dia em que são distribuídos os novos instrumentos, é também o dia em que é necessária avisar todos os colaboradores sobre esta nova fase. É importante fazer com que os funcionários sintam e se apercebam que irá existir uma nova energia, um novo plano, que irá melhorar a empresa e as suas condições de trabalho.

Quanto à avaliação dos programas, tal como Sarraceni *et al.*, 2011 refere, esta é feita quando os objetivos do plano são analisados de forma a compreender se foram ou não atingidos.

Para qualquer programa de endomarketing é importante criar um posicionamento interno. Este posicionamento pode ser igual ao posicionamento externo, mas direcionado ao público interno. O posicionamento pode, ainda, representar a visão da empresa, a posição que a empresa almeja alcançar, pode estar relacionado com um determinado momento e com os objetivos a curto/médio prazo. Pode, também, servir para criar um lugar de destaque nos colaboradores, como o melhor lugar para se trabalhar dentro do segmento em questão. Por último, o posicionamento interno pode espelhar a importância dos colaboradores para a empresa (Brum, 2012).

### **1.3 O papel da comunicação interna no marketing interno**

Segundo Curvello (2012) o termo de comunicação interna foi definido durante algum tempo, como a comunicação que é feita para os colaboradores da empresa, com o objetivo de informar e integrar os diferentes tipos de público interno, tendo sempre em vista os objetivos da empresa. Atualmente este conceito é visto como um conjunto de várias ações por parte da empresa, que têm como fim informar, mobilizar, educar, unir e ouvir os colaboradores. Estas ações desenvolvem-se sempre segundo determinados valores que são reconhecidos e partilhados por todos os funcionários que, posteriormente, fará com que seja possível construir uma boa imagem pública da empresa.

Costa (2007, cit. por Remondes, 2011) define comunicação numa empresa como uma arte que tem como objetivo fazer com que os colaboradores cumpram com as suas obrigações de forma preocupada e responsável, da mesma forma que pode ser vista como a capacidade de influenciar alguém a fazer aquilo que devem fazer.

Para Brum (1998) a comunicação interna existe em qualquer empresa. No entanto, o que as empresas precisam é de criar canais oficiais de comunicação interna, tais como jornais, revistas, *emails*, intranet, entre outros. Para a autora, o facto da comunicação interna fazer circular informação, através de determinados meios, faz com que as pessoas tenham acesso às mensagens, diminuindo desta forma a possibilidade de existirem falsas informações ou boatos. É importante utilizar canais diversificados e criar instrumentos

criativos, para despertar a atenção do colaborador. No entanto, para que exista comunicação interna tem que existir conteúdo, isto é informação. A informação é o produto da comunicação interna e, por norma, provém do topo da pirâmide, ao qual se designa por comunicação vertical (Brum, 1998).

Curvello (2012) defende ainda que a comunicação interna inclui vários tipos de comunicação, tais como a comunicação administrativa, ou seja as cartas, os memorandos, as mensagens com instruções, entre outros. Assim como, a comunicação social (jornal interno, intranet) e a comunicação interpessoal, isto é a face-a-face, entre dois ou mais funcionários, ao qual Brum (1998) denomina também como comunicação horizontal e que segundo Remondes (2011) ocorre, essencialmente, entre colaboradores do mesmo nível hierárquico. Remondes afirma ainda que atualmente os colaboradores não querem apenas alguém que lhes diga como devem agir (comunicação vertical), querem também ter acesso informações, e é por esta razão que atualmente se sente a necessidade de criar canais que façam chegar as informações a todos os colaboradores.

É, também, importante que a empresa desperte o interesse do público interno para que este queira ver e ler as mensagens transmitidas. Esse é um dos papéis do endomarketing que, ao trabalhar a informação, fá-lo de uma forma que estimule o funcionário e que desperte a sua curiosidade. A informação transmitida pela comunicação interna deve ser simples, clara, eficaz e curta. Para além disso, é essencial que tenha significado e que vá ao encontro dos objetivos e expectativas da organização e ao coração dos funcionários. As mensagens transmitidas pela comunicação interna devem, também, ser direcionadas ao individuo e não ao grupo, quanto mais personalizadas melhor. Da mesma forma que as mensagens devem ser essencialmente visuais e utilizar cores quentes, para que o impacto seja maior (Brum, 1998).

A empresa apenas existe devido à relação que tem com o mercado e com as pessoas que nela trabalham e que lhe atribuem uma identidade. Essa identidade cria-se através da comunicação, da linguagem. A informação pode ser vista, portanto, como o objeto de valor que cria a relação entre a empresa e os colaboradores (Brum, 2003).

A comunicação interna quando bem executada, cria proximidade, respeita e valoriza, tanto o ambiente interno como as condições de cada colaborador, onde quer que ele se

encontre (Brum 2012). Para além de que, quando uma empresa partilha diferentes informações com os seus funcionários, dando-lhes a conhecer cada vez melhor a organização na qual trabalham, isso faz com que eles se sintam cada vez mais integrados. Este sentimento de pertença origina uma maior motivação, por lhes transmitir uma certa importância (Brum, 2003).

Como referido anteriormente, para além desta informação que decorre do topo da pirâmide para a base, o processo contrário também é possível e necessário. É importante para a empresa saber a opinião dos seus colaboradores, de forma a poderem melhorar o seu desempenho e também de forma a terem conhecimento sobre aquilo que os colaboradores sabem, compreendem ou sentem. Desta forma, para Brum a comunicação deve ser sempre feita em dois sentidos, “se bem feito, proporciona a satisfação de ambas as partes” (Brum, 2003:55). Se o processo de comunicação for bem estruturado, poderá, também, ajudar na fidelização dos clientes, isto porque um colaborador que não tenha as informações necessárias sobre a empresa não se sente tão responsabilizado ao contrário daqueles com os quais são partilhadas todas as informações. Segundo Brum:

“A informação, como um produto da comunicação interna, serve para envolver funcionários num esforço único de aderência às estratégias e objectivos da empresa com o propósito de gerar diferenciais de qualidade para o consumidor final” (2003: 55)

Um dos problemas em relação à transmissão das mensagens é o facto de esta ser recebida por diferentes colaboradores que, conseqüentemente a poderão interpretar de diferentes maneiras. Tendo em conta que os indivíduos têm a capacidade de julgar as informações que recebem, é importante ter em consideração que cada individuo julga consoante os seus valores, experiências, ideais. Desta forma, é preciso ter em atenção que por mais bem planeado que seja um processo de comunicação ou endomarketing, este pode não atingir o objetivo estabelecido, uma vez que segundo a autora:

“ (...) Não depende apenas do posicionamento, do conceito, dos canais, instrumentos e ações ou da capacidade de sedução do programa. Estamos lidando com pessoas e isso torna toda e qualquer resposta uma variável constante (...)” Brum (2003:57)

De forma a evitar que as mensagens se percam ou sejam distorcidas, as mensagens não devem ser apenas transmitidas verbalmente, uma vez que desta forma nenhuma empresa conseguirá controlar aquilo que o funcionário fará ou dirá sobre as informações que recebeu. Para além de informar através de canais oficiais é, também, importante que a

empresa consiga envolver os colaboradores, através da emoção. Para Brum (2003) um dos grandes desafios das empresas, atualmente, é fazer com que os funcionários se tornem aliados, permitindo sempre que a informação seja partilhada entre todos, assim como todos os funcionários tenham a oportunidade de gerar novas ideias e de dar uso à sua vertente mais criativa.

A utilização do conceito de comunicação interna e marketing interno geram, por vezes, alguma confusão. Assim sendo, Brum (2010) distingue os dois conceitos, definindo comunicação interna como algo que toda a empresa faz, tal como enviar um *email* ou fazer circular uma informação. Enquanto por marketing interno a autora entende fazer circular essa mesma informação utilizando diversas técnicas e estratégias de marketing, com o objetivo de que a informação seja mais facilmente compreendida e interiorizada. Quando o objetivo da empresa é o de informar os colaboradores, então a empresa deverá utilizar os seus meios de comunicação, quando a empresa pretende “engajar” deve criar campanhas de marketing interno (Brum, 2012).

#### **1.4 A importância do público interno**

Este subcapítulo tem como objetivo compreender o valor do papel do público interno no processo de endomarketing, sendo a sua importância “(...) incontestável para todo o tipo de empresa”. (Crescitelli, 2005) Tal como referido anteriormente, os colaboradores (recursos humanos) são, atualmente, vistos como um fator competitivo e diferencial para as organizações, tendo cada vez uma maior importância, devido ao contexto competitivo em que vivemos. Da mesma forma que as estratégias de marketing se alteram ao longo do tempo, de forma a se adequarem ao mercado de trabalho e aos novos tipos de clientes cada vez mais exigente, a organização também se tem que adaptar e criar novas formas de abordagem com o seu público interno. Esta adaptação surge para que a organização consiga corresponder às necessidades, desejos e expectativas dos colaboradores, mas também para que estes consigam responder de forma eficaz ao mercado (Camara, *et. al.*, 2007).

Segundo Silva e Dias (2008) uma empresa trabalha com e para diferentes públicos, tais como o externo, o misto e o interno. O primeiro é constituído por pessoas ou entidades que beneficiam ou consomem bens ou serviços da empresa, ou seja todos aqueles que não

dependem diretamente da empresa, como os concorrentes, a imprensa, os consumidores, as comunidades, entre outros. O público misto é composto por aqueles que não trabalhando de forma direta com a empresa, precisam dos seus serviços ou bens para realizar os seus negócios, como por exemplo os fornecedores, acionistas e prestadores de serviços. Por último, existe o público interno que compreende todos aqueles que trabalham dentro da organização, que são afetadas pela empresa e que trabalham para o seu desenvolvimento e sucesso. Será este último grupo que irá ser abordado, por ser a base da empresa e por ter um grande valor para a mesma. Segundo os autores este grupo é, portanto, formado pelos colaboradores, diretores, donos e familiares. Este público interno é cada vez mais exigente, tendo níveis de conhecimentos cada vez mais elevados, assim como está cada vez mais sensibilizado para as questões do bem-estar e do *stress*. Os colaboradores preocupam-se cada vez mais com o seu bem-estar e procuram empresas nas quais consigam satisfazer tanto os seus objetivos profissionais como pessoais (Camara, *et. al.*, 2007).

O público interno torna-se um foco essencial para a empresa, uma vez que constitui um ponto de contacto com os clientes. Esta relação pode tornar-se muito benéfica para a empresa, se esta souber comunicar de forma clara e adequada tanto a informação, sobre a empresa, como sobre os produtos ou serviços aos colaboradores. É importante que os funcionários tenham acesso a informações relativas à empresa, como foi visto anteriormente, assim como que estejam a par das campanhas e ações de marketing da empresa, para que as possam potencializar. Ao estarem informados o público interno poderá transmitir e reforçar as mensagens que a empresa pretende transmitir aos seus clientes (Crescitelli, 2005). Atualmente, devido aos custos associados, a comunicação interna é direcionada a todos os colaboradores, como se estivessem todos no meso nível, esquecendo os diferentes cargos e funções. Para Brum (2010) apesar das ações do marketing interno serem planeadas para a empresa, isto é, para um grupo, a empresa deve ter sempre em atenção a individualidade dos colaboradores, tentando sempre fazer com que os funcionários se sintam únicos.

Caso os colaboradores não estejam devidamente informados podem, de forma involuntária, transmitir a mensagem errada ou contrária (Crescitelli, 2005). É essencial perspetivar os colaboradores também enquanto agentes de marketing, tanto aqueles que têm um contacto direto com o público como os outros que trabalham apenas dentro do

escritório. O público interno é também formado de opinião, opinião essa que posteriormente irá transmitir tanto a familiares como amigos (Brum: 2003). Tal como defende Camara, *et. al.*,(2007) os colaboradores devem sentir-se como “um ator no teatro empresarial e não um mero figurante” (Camara, *et. al.*, 2007:808) É essencial que os colaboradores se sintam importantes na empresa e envolvidos com a mesma. Tendo em conta que o público interno é constituído pelos colaboradores da empresa que são vistos como as pessoas informadas, tanto pelos clientes como pelos consumidores, a informação por eles transmitida será tida como bastante forte em termos de credibilidade.

“Aos olhos do cliente ou do consumidor, o funcionário é visto como um especialista ou, no mínimo, como alguém que entende do assunto e que conhece a “verdade” sobre a empresa ou produto/serviço e pode ser sincero em suas informações. Já o anúncio traz informação comercial, oficial, que pode ou não ser verdade, mas, um funcionário *a priori*, não teria motivos para fazer uma divulgação em tom puramente comercial” . (Crescitelli, 2005:4)

Assim sendo, mesmo que a população que eles abranjam não seja muito grande, a informação terá sempre um grande impacto, gerando facilmente o efeito boca-a-boca (Crescitelli, 2005).

Desta forma torna-se mais fácil compreender o papel dos colaboradores no processo de comunicação, uma vez que aquilo que os colaboradores transmitem pode tanto afetar o processo de comunicação empresarial como pode afetar a imagem da empresa. Quanto mais pequeno e restrito for o sector empresarial, mais rápido e influente será esse efeito.

Tendo em conta que as informações transmitidas pelos funcionários não são controláveis, o processo de comunicação convém ser monitorizado e estimulado por parte da empresa. Sendo que todos os colaboradores são importantes, alguns merecem maior atenção neste aspeto por terem atividades diretamente relacionadas com o público. Assim, segundo Crescitelli (2005) é possível dividir o público em dois grupos: um constituído por colaboradores que trabalham essencialmente nos escritórios e outro pelos que trabalham diretamente com o público. Este último grupo tem um papel especial, por estarem presentes em momentos muito delicados da empresa com o cliente. Para os clientes, para o mercado, o colaborador presente é visto como mais do que um representante da empresa, é visto como sendo a empresa.

Perante estes factos, uma das grandes questões da empresa é de como conseguir envolver, integrar, os colaboradores para que estes ajam consoante os objetivos de comunicação da empresa. Para Crescitelli (2005) esta integração pode ser feita através de três passos, sendo o primeiro a conscientização. Este passo tem como objetivo fazer com que os colaboradores tenham consciência do seu papel, principalmente em relação ao seu poder e à credibilidade que estes têm perante os clientes e consumidores. É importante que o público interno tenha consciência da sua dimensão. O segundo passo é a apresentação das ações de comunicação e plano de marketing aos colaboradores, para que estes tenham acesso às informações primeiro que os consumidores ou clientes. A forma como essas mensagens são transmitidas é importante, uma vez que deve ter o maior impacto possível, da mesma forma que deve motivar os funcionários. A terceira fase é a instrução que pretende esclarecer qualquer questão relacionada com o processo de comunicação e marketing.

É importante que a empresa explore todos os pontos de contacto possíveis com a sua população alvo, sendo que o público interno pode ser um fator essencial para que um plano de comunicação e marketing seja eficaz e obtenha sucesso. Se comparados com outros fatores que constituem o mix de comunicação e marketing, o envolvimento do público interno tem poucos custos associados. No entanto, o público interno e a sua importância ainda não são perspetivados desta forma por algumas empresas.

“Contudo, esse cenário tende a se modificar à medida que a crescente competitividade dos mercados exigir melhor desempenho pela comunicação de marketing, que terá de rever seu modelo tradicional e buscar novas formas diferenciadas e pouco exploradas (...).” (Crescitelli, 2005:6)

## Capítulo 2 – Cultura Organizacional

No capítulo em questão, inicialmente, iremos abordar o conceito organização, apresentar alguns dos elementos que compõem uma organização e através dos quais é possível estudar o conceito, assim como iremos analisar o seu papel. Posteriormente, examinaremos as diferentes teorias sobre o conceito de cultura organizacional, a sua importância num contexto empresarial e, uma vez mais, iremos apresentar alguns dos elementos que constituem a cultura de uma organização. Por último, focamo-nos no desenvolvimento e explicação do conceito clima organizacional, segundo diferentes perspetivas e tendo em conta o seu significado numa empresa e para os seus colaboradores. Apresentaremos, também, o modo como, por norma, o clima organizacional é avaliado.

### 2.1 Organização

Vivemos rodeados de organizações e precisamos das organizações para vivermos, como os hospitais, as escolas ou o local onde trabalhamos. Sendo estas organizações indispensáveis, torna-se impossível ignorá-las, por terem um impacto sobre a nossa vida, desde a forma como nos alimentamos à forma como nos vestimos, assim como os valores que defendemos e acreditamos, como as nossas expectativas e convicções (Ferreira, *et al.*, 2001 e Chambel e Curral, 2008). No entanto, da mesma forma que as organizações influenciam os indivíduos, as organizações também são afetadas pela forma como pensamos e sentimos e por aquilo que desejamos (Chiavenato, 2002).

O conceito organização “tem origem no grego “*organon*”, que significa instrumento, utensílio.” (Bilhim, 2008:21). Por organização entenda-se uma unidade ou entidade social que é coordenada de forma consciente, com fronteiras delimitadas que tem como fim o cumprimento de determinados objetivos. Sendo uma entidade social é constituída por indivíduos, que se relacionam entre eles.

Assim sendo, as organizações são:

“ (...) Constituídas por grupos de duas ou mais pessoas; há, entre elas, relações de cooperação; exigem a coordenação formal de acções; caracterizam-se pela prossecução de metas; pressupõem a diferenciação de funções; possuem uma estrutura hierárquica; caracterizam-se pela existência de fronteiras” (Bilhim, 2008:22)

Ferreira *et al.* (2001) refere a existência de diferentes formas de interpretar este conceito. Chambel e Cural (2008) justificam este facto pela a natureza complexa das organizações. Tendo em conta as diferentes variáveis que é possível estudar numa organização, assim como as diferentes relações que se criam, torna-se possível analisar este termo segundo diferentes prismas. Enquanto alguns autores focam, essencialmente, os aspetos materiais e técnicos, tais como os equipamentos, meios tecnológicos ou financeiros, outros dão maior ênfase à componente ativa e social, ou seja às pessoas. Este autor<sup>4</sup> em conjunto com Bilhim (2008) e Chiavenato (2002) concentra bastante a sua atenção no indivíduo que disponibiliza as suas competências e características à empresa. Chiavenato complementa esta visão, afirmando que uma organização é um sistema coordenado por duas ou mais pessoas, que têm que ser capazes de comunicar de forma a trabalharem em conjunto para chegarem ao objetivo pretendido.

Uma organização é, portanto, composta por diversos elementos – ambiente, atividade, grupos e indivíduos – que estão estruturados e coordenados com o fim de alcançar determinados objetivos. Em relação aos elementos, o ambiente é visto como o contexto no qual a empresa se insere, isto é o mercado, a cultura ou o sistema económico. A atividade tem a ver com o trabalho que a empresa desenvolve para alcançar os seus objetivos. Os grupos são organizados por unidades de trabalho que são coordenados, para que se atinja o fim pretendido. Enquanto o indivíduo, tal como citado anteriormente, é aquele que constitui os grupos e que se distinguem consoante capacidades, conhecimentos e aptidões (Ferreira, *et al.*, 2001). Quando se pretende analisar uma organização é importante ter estes quatro fatores em consideração, para que seja possível compreender o papel da organização dentro de um determinado contexto, assim como para perceber os seus objetivos, a sua estratégia e os seus condicionalismos. A junção destes pontos reflete-se na forma como a organização desenvolve as suas atividades.

Segundo Chiavenato (2002), as organizações têm ainda outro papel, o de satisfazer as diferentes necessidades dos indivíduos. Tanto necessidades emocionais, como intelectuais, económicas, entre outras. Para Chiavenato as organizações existem, também, para alcançar objetivos que os indivíduos de forma isolada não conseguiriam. As empresas ao serem formadas por várias pessoas conseguem ultrapassar as limitações individuais e

---

<sup>4</sup> Ferreira, *et al.* (2001)

alcançar os objetivos, não apenas através das competências de cada um, mas também através da capacidade de trabalhar, de forma eficaz, em grupo.

## **2.2 Cultura Organizacional**

O termo cultura organizacional começou a ser debatido no final dos anos 70 e teve um grande crescimento durante os anos 80. Este desenvolvimento deve-se à crescente importância que os fatores culturais foram tendo nas práticas de gestão, uma vez que começaram a ser vistos como um fator diferenciador entre as organizações de maior e de menor sucesso (Ferreira, *et al.*, 2001). Foi inicialmente definido por Schein (1996) como “um conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras que um grupo possui e que determina o modo como ele percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” (cit. por Cunha, *et al.*, 2005). Sendo essas assunções vistas como um conjunto de valores e práticas desenvolvidas pela empresa. Através destes elementos a empresa desenvolve as suas crenças, normas e expectativas que, conseqüentemente, irão influenciar e adequar o comportamento dos colaboradores ao local em questão. Por norma, as práticas são desenvolvidas tendo em conta os valores defendidas por cada organização.

Cunha *et. al.*, (2005) apresentam na sua obra “manual de comportamento organizacional e gestão” sete características que ajudam a definir este conceito. A primeira característica apresentada é a regularidade nacional, que defende que as organizações de um mesmo País tendem a ser mais semelhantes entre elas do que entre organizações de outros Países. É o facto de existir esta regularidade nacional que nos permite, por vezes, fazer a distinção entre empresas e o modo como cada uma desenvolve o seu trabalho, através do País a que pertencem. Como por exemplo quando denominamos uma empresa como Japonesa ou Americana. Outra característica apresentada é a influência histórica, apesar de um empresa deter uma certa cultura, esta será sempre influenciada pelos comportamentos dos colaboradores e pela interação que possa existir entre os mesmos, que varia sempre ao longo dos tempos. A forma como uma cultura é posta em prática tem sempre a ver com as pessoas que dela fazem parte, com os seus padrões, crenças e expectativas que, embora a empresa tente moldar, nem sempre é totalmente controlável. A cultura organizacional constrói-se, portanto, coletivamente. A este fenómeno denomina-se por alcance coletivo, que faz com que as pessoas saibam o modo como se devem comportar perante uma determinada situação. Através desta aceitação das normas e da partilha das mesmas, é

possível prever comportamentos, algo fundamental para a coordenação de uma organização. Outro dos pontos referidos pelos autores é o caráter dinâmico das empresas, o que não significa que a cultura organizacional seja facilmente alterada, mas antes que está aberta e receptiva a mudanças, sendo que os valores também se alteram com o tempo, assim como os indivíduos. Os autores referem ainda o facto de as culturas serem aprendidas, tanto através da experiência como através da interação entre os membros, os colaboradores vão aprendendo e interiorizando a cultura da empresa. Para além do processo de aprendizagem, também existe o processo de partilha. A cultura organizacional é uma cultura coletiva e, como tal, deve ser aceite e partilhada entre todos, devendo ser vista como um fenómeno socialmente construído. Por último, os autores focam-se nos aspetos visíveis e invisíveis de uma organização. Por aspetos visíveis entende-se a estrutura física da empresa, a forma como as pessoas se vestem e o tipo de linguagem que utilizam. Enquanto por aspetos invisíveis, os autores referem-se aos valores, normas, crenças de uma empresa que, por vezes, para serem interpretados é necessário observar alguns dos aspetos visíveis acima mencionados.

Segundo Robbins (2013) a cultura organizacional é um sistema de significados partilhado pelos colaboradores, que faz com que seja possível distinguir as diferentes organizações. Para o autor existem sete características que parecem capturar a essência deste conceito, sendo essas características o grau de inovação e de risco da empresa, ou seja forma como os colaboradores são incentivados ou não a ser inovadores e a correr determinados riscos. Outro aspeto referido pelo autor tem a ver com a atenção ao detalhe, o grau de precisão e de análise que se espera dos empregados. Assim como a orientação para os resultados, isto é desenvolver um tipo de gestão, essencialmente, direcionada para os resultados, em vez do foco estar nos processos utilizados para os alcançar. Da mesma forma que uma outra empresa poderá ter uma gestão mais focada nas pessoas, tendo sempre em conta o efeito que as decisões poderão ter sob os colaboradores. Ou, ainda, a orientação estar focada no grupo, ou seja em atividades e em trabalhos que são, principalmente, desenvolvidos em equipa. Por fim, o autor refere ainda duas outras características que poderão estar na base da cultura organizacional, o grau de agressividade e competitividade das pessoas e a estabilidade com que as empresas se desenvolvem e crescem.

Para Robbins (2013) ao analisar uma organização é importante ter estes fatores em conta, para que nos seja dada uma imagem real da cultura. Essa imagem irá transmitir-nos a forma como essa empresa se desenvolve, a forma como as coisas deverão ser feitas. A cultura organizacional, demonstra a forma como os colaboradores percebem as características de uma determinada organização e, conseqüentemente, demonstra aquilo que é aceite ou não pelos mesmos.

Atualmente as organizações têm vindo a ser confrontadas com uma rápida expansão e, por vezes, internacionalização dos seus negócios. Este novo contexto faz com que as empresas fiquem mais expostas e integradas num contexto cada vez mais competitivo. Neste sentido, torna-se fulcral conhecer os aspetos culturais da empresa a que pertencemos, assim como compreender a relação desses aspetos com o desempenho organizacional. É essencial reconhecer a existência de fatores não económicos, como os valores, os ideais ou as diferentes visões que fazem parte da cultura organizacional, e que influenciam o desenvolvimento e produtividade dos colaboradores (Ferreira, *et al.*, 2001).

Bilhim (2008) apresenta ainda o conceito cultura como algo que não é palpável, algo que é dado como certo e que está subentendido em qualquer organização, assim como numa sociedade. Cada organização tem a sua cultura, as suas regras, pressupostos, ideais que servem como um guia de comportamento para os colaboradores. Estas regras são, também, essenciais para os novos membros, para que estes saibam o que é aceitável e para que mais facilmente se integrem. Enquanto alguns autores defendem que uma organização pode ter mais do que uma cultura, tal como Sainsaulieu (Cit. por Bilhim, 2008) que acredita que diferentes grupos dentro de uma mesma organização podem, por vezes, trabalhar em e para diferentes culturas. Bilhim afirma que existe sempre uma cultura que é dominante, à qual se refere também como macro visão, que é aquele que define a personalidade da empresa, que nos indica as normas, os valores e aquilo em que a empresa acredita.

Tanto Nunes e Vala (2007) como Chambel e Curral (2008) citam Martin (1992, 2002) com o objetivo de apresentar as três perspetivas que, por norma, estão presentes nas investigações sobre este conceito: integração, diferenciação e fragmentação. A primeira linha refere-se à cultura que é partilhada entre todos os colaboradores, isto é as manifestações de cultura que geram consenso dentro da organização e que são entendidas

por todos, valorizando desta forma a harmonia dentro da empresa. A segunda perspectiva tem a ver com as manifestações culturais que não são tão consistentes como as anteriores. Nesta visão, o consenso está apenas presente em subgrupos, que são independentes entre si e que tanto podem viver em plena harmonia como em conflito. Por vezes estes subgrupos têm na origem diferenças étnicas, sociais ou diferentes papéis desempenhados dentro da organização. Como consequência destas diferenças, as pessoas apresentam diferentes interesses e motivações. Por último, a visão de fragmentação tem o indivíduo como principal foco, dando conseqüentemente um maior ênfase à diferenciação. Segundo esta perspectiva não existe um padrão que seja de consenso geral ou permanente, o consenso é momentâneo e particular para cada situação ou na resolução de um determinado problema. Para os autores, esta é a perspectiva que está mais presente nas empresas atuais onde existe uma ambiguidade face aos valores, normas e pressupostos. A fragmentação nestas empresas é quase inevitável, pois mesmo com a existência de subgrupos estes estão em constante alteração. Assim sendo, para os autores esta é a perspectiva que mais se enquadra no contexto atual, uma vez que:

“(…) as relações entre as pessoas alteram-se para responder às mudanças constantes da envolvente externa e adoptam valores e pressupostos diferentes em cada momento, os quais lhes permitem proteger os seus próprios valores” (Chambel e Curral, 2008:202)

Bilhim (2008) e Chambel e Curral (2008) citam também o modelo de Schein (1985) que identifica três formas distintas de manifestação da cultura: através dos aspetos visuais, dos valores e dos pressupostos. O primeiro nível está relacionado com aquilo que é tangível, como a forma de vestir, o modo de falar, assim como a própria arquitetura da empresa. No fundo, tem a ver com a imagem que a empresa transmite às pessoas no geral. Em relação aos valores, estes obrigam a uma maior consciencialização e mentalização por parte dos colaboradores, pois só faz sentido existirem valores se estes forem reconhecidos e partilhados. Os valores transmitem o tipo de comportamento que é aceite por uma organização e não são tão facilmente observáveis como os aspetos visuais. No entanto, é possível aferi-los através da observação de atitudes e comportamentos dos colaboradores. Segundo Bilhim (2008) é possível dividi-los em valores fundamentais que correspondem aqueles que os colaboradores dão como certos e em valores abertos, aqueles que estão sujeitos a debate. Os pressupostos são vistos, para ambos os autores, como um dos pontos mais importantes para compreender a cultura numa empresa, uma vez que são vistos como

o *core* da cultura. Para Bilhim os pressupostos são menos confortáveis que os valores por serem suscetíveis de debate. Chambel e Curral definem-nos como sendo um guia para os colaboradores, por lhes mostrar para onde e a quem devem dirigir a sua atenção. Da mesma forma que indica aos colaboradores como é que estes devem agir e reagir perante determinadas situações. Bilhim afirma ainda que para compreendermos os pressupostos de uma empresa, é necessário pesquisá-los, uma vez que estão por detrás da origem dos valores e, conseqüentemente, de um determinado comportamento.

Ao definir o termo cultura organizacional torna-se, também, essencial fazer referência à perspectiva multicultural de Hofstede (Ferreira e Martinez, 2008). A teoria de Hofstede tem como princípio que todos os indivíduos têm uma forma particular de pensar. O autor afirma que o nosso comportamento é influenciado pela nossa programação mental que, por sua vez, é influenciada pelo meio no qual cada individuo se desenvolve. Por programação mental o autor entende cultura, ou seja todas as aprendizagens feitas pelos indivíduos ao longo da vida. É possível detetar diferenças culturais através de várias características, tais como os símbolos (palavras, atitudes), os heróis, rituais ou valores. Foi através de alguns destes elementos que num estudo feito aos trabalhadores do IBM de vários países e que ocupavam a mesma posição hierárquica, que Hofstede descobriu a existência de diferentes valores tanto em relação à desigualdade social, como à relação entre indivíduos e grupos, à diferença de género, assim como na forma de gestão. Este estudo é importante como exemplo, para que seja possível compreender o porquê de alguns tipos de gestão serem eficazes em determinados países e noutros não, tratando-se da mesma empresa.

Ferreira *et al.* (2001) afirma que apesar de não haver um consenso entre os teóricos sobre a definição de cultura organizacional, uma cuidada análise das diferentes visões criou um conjunto de ideias que podem ser utilizadas para definir este conceito:

“Uma estrutura de referência comum e partilhada por uma quantidade significativa de pessoas;

Socialmente desenvolvida, aprendida e transmitida em termos comportamentais, cognitivos e emocionais;

Composta de várias camadas, umas mais periféricas e visíveis e outras mais profundas e invisíveis;

Em que o núcleo base é constituído pelos pressupostos fundamentais a que outros chamam também valores;

Que fornece às pessoas regras e normas orientadoras em termos de perceber, pensar e sentir os problemas do funcionamento organizacional do ponto de vista da integração interna e da adaptação externa;

Que contribui para a definição da identidade organizacional; Com características simbólicas, reveladas pelo significado expresso nas suas manifestações mais observáveis como artefactos e padrões de comportamento organizacional;

Alterável, embora não de um modo fácil; Produto da história da organização;

Avaliável por metodologias qualitativas e quantitativas;

Com influência direta e indireta no desempenho organizacional;

Uma estrutura composta por diversas camadas, cujo conteúdo varia em extensão da acessibilidade” (Ferreira, *et al.*, 2001: 451)

Para que uma cultura seja eficaz e desenvolva o seu papel da melhor forma, é importante que os colaboradores a compreendam, a reconheçam e aceitem como “coerente e válida, e é dessa maneira que é transmitida aos novos membros” (Bilhim, 2008: 191).

### **2.3 Clima Organizacional**

Este conceito começou a ser estudado nos anos 60, aquando do crescimento do interesse sobre o comportamento dos colaboradores dentro da organização. De forma a justificar determinados comportamentos, começou-se a crer que o comportamento dos indivíduos estaria, também, relacionado com o contexto no qual estavam inseridos. Assim sendo, apenas seria possível compreender a conduta dos colaboradores se se compreendesse algumas características da organização, tais como o clima. Segundo Argyris, 1964; Likert, 1967 e McGregor, 1960 (cit. por Chambel e Curral, 2008):

“(…) entre os finais do anos 50 e o início dos anos 70, vários autores consideraram que o contexto social ou o clima criado nesse contexto tinha fortes repercussões para as atitudes dos empregados, nomeadamente para a sua satisfação e, conseqüentemente, para o seu desempenho e a obtenção dos objectivos da organização”. (Chambel e Curral, 2008:189)

Este conceito foi discutido pela primeira vez na literatura organizacional por Stringer que o definiu como “(…) os efeitos percebidos, subjetivos, do sistema formal, o estilo informal dos gestores e outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações da pessoas que trabalham (...)” (cit. por Cunha *et. al.*, 2005:549-550).

Para Neves (2000) o clima organizacional define-se através das percepções que os colaboradores têm sobre as características da empresa onde trabalham. Assim como, James e James (1989, cit. por Chambel e Curral, 2008) que defendem que o significado que as pessoas dão ao seu contexto profissional, advém das experiências de cada um nesse mesmo ambiente. No final dos anos 70 essas percepções eram, essencialmente, sobre as práticas, as políticas e os procedimentos e começou-se a dar uma maior importância à vertente psicológica, isto é ao significado que estes elementos têm para os colaboradores (Chambel e Curral, 2008).

Chiavenato (2002) e Ferreira *et al.* (2001) definem, também, clima organizacional como o ambiente interno que existe entre os colaboradores de uma empresa, sendo que concordam que “o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes” (Chiavenato, 2002: 94). Uma vez que o nível de motivação numa empresa se traduz, posteriormente, num nível de satisfação, de interesse e de colaboração por parte dos trabalhadores. Cunha *et al.* (2005) concorda ao afirmar que o clima pode ser interpretado como um resultado psicossociológico sobre a forma como os indivíduos encaram as condições de trabalho. A forma como os colaboradores interpretam a realidade do local onde trabalham, define o ambiente organizacional que, conseqüentemente, poderá influenciar variáveis como a motivação e a satisfação.

Através dos estudos de James e Jones (1974) e Moran e Volkei (1992) (cit. por Ferreira *et al.*, 2001), que ajudaram a compreender e a clarificar este conceito, é possível apresentar quatro perspectivas de análise: perspectiva organizacional, perspectiva psicológica, perspectiva psicossocial e perspectiva cultural.

Em relação à primeira visão, e segundo Ferreira *et al.* (2001) e Neves (2000) é possível interpreta-la como a realidade da organização, como algo que é exterior ao próprio indivíduo. Essa realidade organizacional é diferente em cada empresa, o que faz com que seja possível denotar diferentes climas que, por norma, são estáveis e influenciam o comportamento dos colaboradores. O facto de todos os colaboradores estarem presentes na mesma empresa e serem influenciados pelas mesmas características, faz com que todos partilhem uma mesma visão e sentimentos. Nesta perspectiva o autor apresenta diferentes características organizacionais, tais como: a dimensão da empresa, a sua estrutura hierárquica, o tipo de liderança e as tecnologias utilizadas. Sendo que estas características

são exteriores ao indivíduo e existem independentemente da percepção de cada um. Desta forma é possível compreender a razão pela qual o conceito clima é estudado enquanto fator organizacional que, posteriormente, irá influenciar o trabalhador, ao invés de um fator individual. Portanto, segundo esta visão o clima está sempre relacionado com um conjunto de características particulares de cada organização.

A perspectiva psicológica tem a ver com o modo como os fatores organizacionais são percebidos pelos colaboradores, ou seja a forma “como os atributos organizacionais são cognitivamente apreendidos e representados pelos sujeitos que percebem” (Ferreira *et al.* 2001: 436). Neste caso, os autores focam-se essencialmente no indivíduo, em vez de na organização. Assim sendo, a forma como a realidade organizacional é percebida é subjetiva, pois cada percepção espelha, transmite, os valores e necessidades de cada um. Segundo esta perspectiva, aceita-se que não exista um acordo sobre a forma como os colaboradores veem a empresa, sendo que o comportamento dos trabalhadores estará sempre relacionado com a forma como cada um entende a organização. Neste caso, o conceito clima organizacional deixa de ser considerado um conceito estável, passando, também, a ser visto como algo que não é uniforme, podendo ser equiparado a uma opinião pessoal (Ferreira *et al.* 2001 e Neves, 2000). Assim sendo, para a perspectiva psicológica, a origem do conceito clima está no indivíduo, tanto na forma como este interpreta o seu meio envolvente como na forma como interage com o mesmo.

Segundo Ferreira *et al.*, esta última perspectiva pode levar a uma má interpretação ou difícil distinção entre clima e satisfação no trabalho. O clima ao ser avaliado consoante a perspectiva de cada um, faz com que tanto a satisfação no trabalho como os sentimentos de bem-estar que tal pode produzir, possam influenciar essa visão. No entanto, Ferreira *et al.*, defende que a conexão que se faz entre estes dois conceitos demonstra a semelhança que há entre eles. E afirma que é possível distingui-los se por clima organizacional entendermos como uma percepção que um colaborador tem da organização, enquanto por satisfação no trabalho como os sentimentos de cada um face à empresa, tendo sempre em consideração os valores, expectativas e necessidades de cada colaborador. Através desta visão é possível compreender a razão pela qual é mais comum encontrar valores semelhantes entre os colaboradores em estudos de clima do que em estudo de satisfação.

Em relação à perspectiva psicossocial, esta defende que o clima organizacional está relacionado com a interação interindividual, tendo sempre em conta o nível preceptivo dos indivíduos e a sua capacidade comunicacional. Segundo esta visão, para que seja possível analisar o clima é necessário ter em atenção alguns fatores tais como: características da organização; a perceção de cada colaborador (que é sempre subjetiva); interação entre os mesmos. As características da organização estão relacionadas com a interação dos trabalhadores, que por sua vez já detêm certos conhecimentos que adquiriram ao se relacionarem com outros colaboradores. A este fenómeno Ferreira *et al.* denomina por intersubjetividade: processo no qual os indivíduos veem os outros como modelos, e onde a construção do seu eu é feita tendo sempre em conta e integrando aquilo que dos outros conhece, tais como perceções, valores, crenças. Esta interação entre os indivíduos faz nascer uma consciência partilhada, uma visão conjunta. Neste caso, apesar das individualidades poderem afetar o sentido do conceito de clima organizacional, são as interações entre os colaboradores que mais influenciam (Ferreira *et al.* 2001 e Neves 2000). A perspectiva psicossocial é, portanto, definida como tendo origem na interação entre os colaboradores, num contexto no qual as perceções são partilhadas.

Apesar de esta perspectiva defender os processos psicossociais<sup>5</sup>, para os autores não esclarece suficientemente as questões relacionadas com o contexto social e cultural nos quais estes processos ocorrem, o que pode levar a crer que os indivíduos não sofrem qualquer influência do meio. É neste contexto que surge a próxima e última perspectiva, a qual defende que o conceito de clima organizacional é, realmente, criado por um grupo que se relaciona, mas que também partilha a mesma estrutura de referências. Esta estrutura de referências contextualiza a interação de cada um dentro da organização. Nesta perspectiva, o foco passa a ser o grupo, a relação grupal e o contexto, uma vez que são os grupos que dão significado, que interpretam e constroem este conceito, sofrendo sempre influências culturais (Ferreira *et al.* 2001 Neves 2000).

Em relação às dimensões que são estudadas quando se analisa o clima organizacional numa empresa, existem diferentes teorias. Num dos primeiros estudos (Campbell, Dunnette, Lawler e Weick (1970), citados por Chambel e Curren (2008) foram apontadas dimensões como: o grau de autonomia; o grau da estrutura imposta sobre a posição ocupada;

---

<sup>5</sup> Entenda-se por processos psicossociais, “fenómenos de influência e comparação social” ((Ferreira *et al.* 2001: 440)

orientação face às recompensas; consideração, apoio e afeto. Posteriormente, outros autores já incluíram outras dimensões, o que faz com que seja complicado enumerá-las a todas. No entanto, após um estudo e análise das diferentes dimensões, alguns autores (Kopelman, Brief e Guzzo (1990), citados por Chambel e Curral (2008) criaram um modelo onde desenvolveram cinco dimensões de análise do clima, tendo sempre em consideração as já existentes e agrupando-as. Assim sendo, foram apresentadas as seguintes dimensões: as características do trabalho, onde é incluído o grau de autonomia, o desafio e a importância do mesmo; as características do papel, que inclui a ambiguidade, o conflito e a sobrecarga; as características de liderança, onde o principal foco são os objetivos, suporte e as influências; as características dos grupos de trabalho e do meio social, que incluem fatores como a cooperação, o orgulho e o entusiasmo; os atributos da organização ou do subsistema, que estão relacionados com o grau de inovação, qualidade de gestão e abertura à informação.

Numa empresa o clima é, por norma, analisado através de questionários que são distribuídos pelos colaboradores. Nesses inquéritos as perguntas estão relacionadas com algumas características da organização, tais como as práticas, políticas e procedimentos, como citado anteriormente, e o colaborador apenas tem que responder se concorda ou não com o que lhe é apresentado. Transmitindo, desta forma, a visão de cada colaborador em relação a um determinado ponto. Se dentro de uma empresa as visões forem as mesmas entre os colaboradores, então é possível utilizar o termo clima organizacional, pois as percepções são partilhadas entre os colaboradores. Para sabermos se existe esta partilha entre os trabalhadores, é necessário encontrar uma média das percepções.

É essencial estudar o clima organizacional dentro de uma empresa, para que seja possível compreender o contexto de trabalho e a forma como este pode influenciar tanto o comportamentos como as atitudes dos colaboradores, bem como o desempenho e a satisfação no local de trabalho (bem-estar) (Martins, 2008).

#### **2.4 Diferenças entre cultura e clima**

Uma das diferenças está relacionada com a origem de cada conceito, uma vez que o conceito cultura organizacional apenas surgiu recentemente, aquando da necessidade de compreender a diferença de desempenho entre organizações. Apesar do termo clima ser

estudado há mais tempo, tornou-se insuficiente para esclarecer o modo de funcionamento de uma organização, uma vez que o clima é visto como parte da cultura (Ferreira *et al.* 2001; Martins, 2008).

Uma outra diferença entre os conceitos é o fato do clima ser visto como uma situação temporal, subjetiva e facilmente manipulável. Enquanto a cultura exige a existência de um contexto histórico, complexo e, conseqüentemente, difícil de manipular. Sendo a cultura vista como algo mais profundo, que justifica a razão de ser de vários acontecimentos, torna-se portanto também mais resistente à mudança (Ferreira *et al.* 2001). Para além de que a cultura influencia as práticas, a estrutura e os procedimentos de uma organização (Chambel e Curral, 2008).

Em relação às atitudes e comportamentos dos colaboradores, estes são influenciados pelo clima que, posteriormente, irão influenciar os resultados da empresa. Caso exista alguma incoerência entre a cultura de uma empresa e a forma como as práticas, políticas e procedimentos são desenvolvidos, então a eficácia da empresa poderá ser prejudicada. Esta situação poderá levar à criação de percepções de clima contrárias aos valores culturais da empresa. O que, conseqüentemente, poderá levar a adoção de comportamentos e atitudes por parte dos colaboradores, contrárias àquelas que a organização pretende. É essencial existir um alinhamento entre a cultura, as práticas e o clima, para que os empregados respondam e se comportarem de forma a promover a eficácia organizacional (Chambel e Curral, 2008).

Se por um lado o clima organizacional explora os processos de percepção dos colaboradores e dos seus conhecimentos que, por sua vez, influenciam a forma como cada um assimila a realidade da empresa e o modo como cada um se comporta. Por outro, a cultura organizacional foca-se, essencialmente, nos valores, crenças, símbolos e ideais partilhados pela empresa (Chambel e Curral, 2008; Martins, 2008). Desta forma, é possível concluir que o clima é um conceito de cariz individual, enquanto a cultura organizacional é de carácter coletivo. Enquanto o clima se foca mais no individuo, no significado que os atributos da organização têm para o individuo, a cultura organizacional enfatiza mais o grupo e o significado coletivo da cultura organizacional e das suas manifestações para grupo. Para além de que a análise do termo cultura é feita ao nível da organização,

enquanto a do clima tanto pode ser individual, clima individual, como coletivo, clima organizacional.

De uma forma geral podemos afirmar que enquanto no clima o que se pretende estudar é a forma como as características organizacionais são percebidas pelos colaboradores, e a forma como isso influencia o seu bem-estar. Na cultura o objeto de estudo são outros elementos (valores ou normas), que traduzem aquilo que é aceitável e vantajoso para o desenvolvimento da organização.

## **Capítulo 3 – Motivação e Satisfação**

No último capítulo do enquadramento teórico abordaremos o conceito de motivação e satisfação num contexto empresarial. Iremos explorar as diferentes perspetivas que existem em torno destes dois conceitos e compreender os seus efeitos no local de trabalho, sob os colaboradores.

### **3.1 Motivação**

O comportamento dos indivíduos é bastante complexo e depende tanto de fatores externos como de internos. Face aos fatores internos existem várias características, tal como a personalidade, a capacidade de aprendizagem ou a motivação, que irá ser o foco deste subcapítulo. Este conceito provém do termo “motivo” que nos indica a existência de algum impulso, alguma razão, que nos leva a agir, a ter um determinado comportamento. Este impulso pode ter a forma de um desejo, de uma necessidade, de um objetivo ou mesmo de um receio, como por exemplo quando agimos de determinada forma com receio de sermos ostracizados, excluídos de um grupo (Chiaventado, 2002 e Pereira 2004). Os motivos que levam uma pessoa a agir podem ser distinguidos em três tipos: primários, gerais e secundários. Os primários referem-se às nossas necessidades orgânicas, como a necessidade de respirar, de nos alimentarmos ou de dormirmos. Os motivos gerais incluem motivos de competência, curiosidade manipulação, atividade e afetividade. Por motivos secundários, o autor entende como motivos sociais ou culturalmente aprendidos. (Pereira, 2004)

Apesar das motivações serem diferentes consoante as pessoas, uma vez que cada um tem os seus padrões de comportamentos e valores sociais diferentes e que, muitas vezes, variam consoante o tempo, o processo pelo qual os comportamentos resultam é semelhante para todos os indivíduos. Chiavenato (2002) afirma que este processo pode ser interpretado através de três premissas: o comportamento é causado; o comportamento é motivado; o comportamento é orientado para objetivos. A primeira premissa dá-nos a entender que existe uma causalidade, uma razão de ser para a existência daquele comportamento, tal como a hereditariedade ou meio ambiente que influenciaram aquela ação. Esta premissa defende que o comportamento tanto é influenciado por estímulos internos como externos. A segunda indica-nos que todos os comportamentos têm uma finalidade, isto é não são

aleatório nem existem por mero acaso. Cada comportamento é sempre orientado e dirigido para um objetivo, tal como defende a terceira premissa, ao afirmar que todas as ações têm um impulso, um desejo ou uma necessidade por trás. A estes impulsos ou desejos denominamos usualmente por motivos, identificando-os como a razão de ser do nosso comportamento.

Para Chiavenato (2004) o nosso comportamento é motivado por algo, existe sempre um processo que nos leva a comportar de determinada maneira, o qual é denominado por processo motivacional. O processo motivacional começa com uma necessidade, um sentimento de carência, que provoca alguma tensão ou desconforto no indivíduo. Posteriormente, o indivíduo tenta arranjar um mecanismo para reduzir esse estado de tensão. Normalmente esses mecanismos são representados por uma ação escolhida pela pessoa para satisfazer essa necessidade. É nesta altura que surge o comportamento focado num objetivo, o tal impulso que leva o indivíduo a agir. Se através desse comportamento, a pessoa conseguir satisfazer a necessidade, então é possível afirmar que o processo motivacional foi bem-sucedido e, provavelmente, o indivíduo será recompensado. Se por outro lado o indivíduo não for capaz de saciar essa necessidade, é provável que se sinta frustrado, tenso ou numa situação de *stress* ou conflito. Neste caso, o natural é que o indivíduo seja punido de alguma forma. Após a conclusão de um processo motivacional, surge outro e assim sucessivamente.

Outra perspetiva apresentada, é a de Maslow que relaciona a forma como algumas características do trabalho conseguem responder às necessidades individuais dos colaboradores. A forma como essa resposta é dada, se for eficaz e positiva, deverá gerar um sentimento de motivação e de satisfação no trabalho (Maslow, 1970; Genelioux, 2005; Bilhim, 2008). Maslow apresenta uma hierarquia de necessidades básicas do ser humano: o primeiro nível de necessidade denomina-se por necessidades fisiológicas que estão relacionadas com necessidades básicas tal com a fome, a sede ou o sexo. A segunda necessidade estabelecida por Maslow é a necessidade de segurança, que é associada a sentimentos de estabilidade, proteção, assim como está relacionada com as leis e com o facto de nos serem impostos certos limites. No fundo esta necessidade está relacionada com tudo o que pode ameaçar física ou emocionalmente o indivíduo. As necessidades sociais ou de pertença estão ligadas à necessidade de aceitação por parte dos outros e à

necessidade de criar laços de amizade. A necessidade estima, por sua vez, tem a ver com o desejo de autorrespeito, autonomia, de se sentir realizado, de ter atenção e de ser reconhecido por pertencer a um determinado estatuto (status). Por último, a necessidade de autorrealização tem a ver com a força, com a vontade que o indivíduo tem para se tornar naquilo que acredita e julga ser capaz de se tornar, naquilo que ele ambiciona ser. Assim sendo, esta última necessidade está de certa forma associada ao crescimento pessoal, às competências e potencial de cada um. Esta é a ordem pela qual Maslow apresenta as necessidades do ser humano, sendo que sempre que uma é satisfeita, a seguinte passa a ser a principal necessidade. Maslow denomina as duas primeiras como necessidades de satisfação externa e as restantes como necessidade de satisfação interna (Maslow, 1970; Genelioux, 2005; Bilhim, 2008).

Bilhim (2008) afirma que para sermos capazes de motivar alguém primeiro temos que conhecer o nível em que a pessoa se encontra nesta escala de necessidades e, posteriormente, ajuda-la a satisfazer essa necessidade. Proporcionando ao indivíduo um sentimento de bem-estar, satisfação e realização



Figura 1 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow

Se associarmos a teoria das necessidades de Maslow ao ambiente organizacional, é possível verificar que as necessidades fisiológicas estão relacionadas com o salário e com os benefícios dados pela empresa, assim como com o horário de trabalho, os intervalos permitidos para descansar e com o conforto do espaço físico. Face à segurança, as variáveis em questão são ter um trabalho estável, equilibrado e permanente, no qual o indivíduo se sinta seguro. As necessidades sociais são saciadas através da relação mantida com os colegas de trabalho, com a interação que se mantém com os clientes, assim como o tipo de relação que se tem com o superior hierárquico e o espírito de camaradagem e entreajuda. Em relação às necessidades de estima, estas são ultrapassadas através do devido reconhecimento, da possibilidade de promoção, da responsabilidade que nos é incumbida e através do sentimento de orgulho face à organização onde se trabalha. Por último, a necessidade de autorrealização é satisfeita quando o indivíduo desenvolve um tipo de trabalho que considere desafiante e diversificado. Para satisfazer esta necessidade é importante dar autonomia e oportunidade ao indivíduo de participar nas decisões empresariais, assim como ter espaço para crescer a nível pessoal (Chiavenato, 2004). Permitir que o empregado tenha algum espaço e autonomia para agir, podendo intervir em algumas questões, é bastante importante para que este se sinta envolvido com a empresa. Para além de que “sempre que é dado espaço à contribuição dos funcionários, há melhoria do desempenho da empresa e do grau de satisfação deles.” (Bekin, 2012: 91). No entanto, a contribuição dada tem que ser sempre reconhecida e recompensada pela empresa.

Em relação ao conceito motivação dentro de uma organização, este pode ser entendido como:

“(…) a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas necessidades dos indivíduos. Por necessidade entende-se um estado de espírito interno que faz com que certos resultados apareçam como atractivos ao sujeito” (Bilhim, 2008:317)

Por sua vez, Bekin (2012) descreve o termo motivação como sendo um processo global, que tem como fim comprometer os colaboradores com a empresa e com os seus objetivos, para que este se sinta integrado na cultura organizacional. Para que os colaboradores se sintam comprometidos, é necessário aperfeiçoar o desempenho de cada um através da valorização do seu trabalho. A valorização deve ser feita tanto enquanto

colaboradores como enquanto indivíduos. Desta forma, para que haja esta valorização é importante perceber o colaborador como um cliente, embora interno.

Para Bekin (2012) o processo de motivação de um colaborador inclui várias fases, tais como o estímulo, o esforço, o desempenho, a valorização, a recompensa, a satisfação e o comprometimento. Ou seja, através da análise deste processo é possível aferir que para motivar um indivíduo é preciso reconhecer o trabalho desenvolvido e valorizar tanto o trabalho como quem o faz, recompensando-o adequadamente. Outro ponto que o autor afirma ser muito importante tem a ver com a forma como a empresa trata o colaborador. Se a empresa pede a um indivíduo que desenvolva o seu trabalho de forma exemplar, é importante que a organização também o trate dessa forma. Bekin acrescenta, ainda, que um dos pontos que diferencia o programa de endomarketing de outros, é o facto de este ter como objetivo manter um processo de motivação permanente. O que para o autor significa tratar os trabalhadores como clientes internos, “(...) conferindo-lhes dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. É neste sentido que deve agir o processo de motivação, valorização e comprometimento” (Bekin, 2012:89). Estas três últimas características devem ser sempre trabalhadas em conjunto e fazer parte do dia-a-dia da empresa e dos colaboradores, de forma a serem incorporadas na cultura organizacional.

Para que o processo de motivação seja eficaz é conveniente ter em conta alguns critérios, uma vez que uma empresa não deve recompensar alguém sem nenhuma justificação. Ou seja, a organização tem que definir alguns critérios. Segundo Bekin (2012) esses critérios devem ser: dar prioridade à motivação do grupo de trabalho, incentivando a cooperação, ajuda e lealdade entre os membros; valorizar o indivíduo dentro do grupo; integrar consoante os valores e os objetivos da empresa; reforçar de forma contínua a partilha de valores; recompensar e oferecer prémios ao grupo para que todos se sintam beneficiados pelos resultados positivos; criar um ambiente de interação dentro da empresa; envolver os colaboradores no desenvolvimento de planos e nas decisões; estimulá-los a serem criativos e a terem iniciativa; delegar poderes de acordo com o cargo e função de cada um; oferecer uma remuneração adequada. Bekin aborda esta questão referindo-se sempre ao grupo, por acreditar que o grupo traz coesão à empresa. O autor defende que a motivação deve estar presente nos diferentes grupos dentro da empresa, nas diferentes áreas.

A motivação é, também, um fator muito importante para o clima organizacional. Quanto mais motivados estiverem os colaboradores, mais alto e positivo será o nível do clima organizacional. Este alto nível fará com que se criem mais facilmente relações de satisfação, de interesse e de cooperação entre os colaboradores. No entanto, se existir um baixo nível de motivação, seja por a pessoa se sentir frustrada ou sentir que as suas necessidades individuais não são satisfeitas, é provável que o nível do clima organizacional tenda a ser inferior. Uma situação onde o clima organizacional é baixo pode gerar desinteresse, apatia, insatisfação, depressão, entre outras características negativas, podendo inclusivamente gerar estados extremos de agressividade. Assim sendo, o clima organizacional representa o ambiente que se vive dentro da empresa e entre os colaboradores, estando muito ligado ao grau de motivação dos membros da empresa (Chiavenato, 2002). Quando uma empresa tem um excelente clima motivacional terá, consequentemente, um clima coeso, harmonioso e eficaz (Bekin, 2012).

Victor Vroom<sup>6</sup> apresenta o modelo contingencial para estudar a motivação nos indivíduos. Vroom defende que cada pessoa reage à sua maneira perante uma determinada situação e, desta forma, rejeita qualquer ideal preconcebido, reconhecendo e aceitando as diferenças individuais. Para o autor as pessoas são motivadas para produzir e existem três razões que determinam em cada um o tipo de motivação. O primeiro fator apresentado são os objetivos individuais, isto é a força, desejo, que temos para atingir um fim. O segundo é a forma como cada indivíduo percebe a relação entre produtividade e o alcance dos objetivos pretendidos. Por último, o autor refere a capacidade que cada um de nós tem em influenciar o seu nível de produtividade, na medida em que acredita que o pode fazer tendo sempre em conta a expectativa de cada um e a recompensa em questão.

Segundo Vroom (1964, cit. por Chiavenato, Idalberto, 2002), um indivíduo sente necessidade de aumentar e melhorar a sua produtividade se tiver como fim objetivos pessoais, tais como salário, sentir-se em segurança no local de trabalho ou ser aceite socialmente por outros. Essa necessidade também se desperta consoante a percepção de cada um sobre a relação entre satisfação dos objetivos e alta produtividade. Se um colaborador recebe consoante o seu nível de produção, esta poderá ser uma forte motivação, caso o colaborador tenha como objetivo um aumento salarial. Por último, se um

colaborador sente que por muito que se esforce e que aumente o seu nível de produtividade o efeito é quase nulo, a tendência será a que este se esforce cada vez menos. No fundo, é a percepção que cada colaborador tem sobre a sua capacidade de influenciar a sua produtividade, tal como foi visto anteriormente. (Chiavenato, 2002)

Para uma melhor explicação e compreensão, Vroom criou o modelo de expectativa que defende que a motivação é um processo de escolhas de comportamentos. Ou seja, o indivíduo tem consciência das consequências de cada alternativa de comportamento, existindo sempre uma relação entre os meios escolhidos e o fim. Quando um colaborador opta por melhorar o seu nível de produtividade (resultado intermediário - meio), no fundo está à procura de um meio para alcançar um fim, que poderá ser aumentar a remuneração ou uma promoção (resultado final). Vroom reforça a mensagem de que os indivíduos são diferentes entre eles, assim como as motivações que os levam a agir, produzir. A teoria deste autor denomina-se por modelo contingencial de motivação, por dar uma grande importância a este fator das diferenças individuais. E por defender que o grau de motivação de um indivíduo é contingente, pois está sob atuação de duas forças: as diferenças individuais e as diferentes formas de operacionalizá-las (Chiavenato, 2002). No entanto, segundo Robbins (2013) é importante referir que aquilo que nos motiva, tal como a remuneração, não é necessariamente aquilo que nos faz mais felizes, satisfeitos.

Segundo Lawler III o dinheiro, a remuneração, é vista como a melhor fonte de motivação para o desempenho de um colaborador. No entanto, nem sempre o dinheiro consegue motivar um indivíduo e, segundo o autor, tal facto justifica-se pela incorreta aplicação do mesmo. Para justificar esta situação Lawler III apresenta várias razões como a demora no pagamento, o facto das avaliações de desempenho não representarem distinções salariais, entre outros. Desta forma, o autor apresentou duas perspectivas que solidificam a sua teoria: a primeira defende que as pessoas precisam e desejam ter dinheiro para satisfazerem as suas necessidades fisiológicas, mas também, para satisfazerem as outras necessidades sociais, de autorrealização, uma vez que o dinheiro pode comprar várias coisas que nos satisfazem. Assim sendo, o dinheiro é visto como um meio para alcançar um fim, a satisfação. A segunda perspectiva tem a ver com a consciencialização das pessoas, ao compreenderem que se desempenharem melhor o seu trabalho, receberão uma remuneração mais elevada. Desta forma, é possível compreender que para Lawler III

o dinheiro seja um forte argumento para motivar os colaboradores, se estes acreditarem existir uma ligação entre o salário e o seu desempenho (Chiavenato, 2002). No entanto, Bekin (2012) defende que as pessoas que acreditam que o salário é o fator mais importante estão, extremamente, engadas. Para este autor as expetativas dos colaboradores estão relacionadas com quatro fatores: reconhecimento pelo trabalho realizado; reconhecimento pela sua importância como indivíduo na empresa; remuneração adequada; possibilidade de promoção. Os processos motivacionais devem, portanto, incluir estes quatro pontos, sendo que a remuneração se encontra em terceiro lugar.

### **3.2 Satisfação**

São vários os teóricos que se preocuparam em estudar e compreender a satisfação no trabalho e as suas variáveis. Se por um lado Locke<sup>7</sup> (1976), Cristes (1969), Mueller e McCloskey (1990, cit. por Ferreira *et al.*, 2001) defendem que satisfação é um estado emocional, de sentimentos e respostas afetivas face ao trabalho. Por outro, Beer (1964), Arnold, Robertson e Cooper (1991, cit. por Ferreira *et al.*, 2001) definem satisfação no trabalho como uma atitude generalizada em relação ao trabalho e às atitudes no trabalho. Em relação aos termos, que são bastante utilizados na descrição deste conceito, afeto e emoções, o primeiro utiliza-se quando nos referimos a preferências, estados de espírito ou quando fazemos alguma avaliação. Enquanto as emoções são consideradas uma forma de afeto mais completa, mais profunda, cuja duração é mais prolongada do que uma reação afetiva ou um estado de espírito. (Fiske e Taylor, 1991; Fernández-Dols, 1994; cit por uma *et. al.*, 2001)

As teorias acima apresentadas, perspetivam a satisfação no trabalho ora como um estado emocional ou afetivo ora como uma atitude em relação ao trabalho, de uma forma geral. No entanto, independentemente destas duas vertentes, segundo Ferreira, *et. al.*, é possível identificar duas dimensões: uma abordagem unidimensional e outra multidimensional. A primeira (Spector, 1997) percebe as atitudes em relação ao trabalho como um todo e não como um somatório de diferentes aspetos do trabalho. A segunda abordagem (Peiró, 1986; Cook, *et.al.*, 1981), encara a satisfação no trabalho como um somatório de todos os fatores relacionados com o trabalho, afirmando que é possível

---

<sup>7</sup> A definição de Locke sobre a satisfação no trabalho é considerada a mais conhecida. (Cunha, *et. al.*, 2005)

avaliar a satisfação dos colaboradores sobre cada variável. A título de exemplo, como variáveis relacionadas com a satisfação no trabalho, os autores apresentam: a satisfação com o superior hierárquico, com a organização, com os colegas, com as condições de trabalho, com a carreira, com as promoções ou com o desempenho pessoal entre outros fatores.

A satisfação no trabalho pode ser vista como um sentimento de bem-estar e prazer, que advém dos resultados do trabalho, da avaliação que fazemos do mesmo ou das experiências que nos proporciona, podendo ser positivas ou negativas (Robbins, 2013). Este conceito está por norma relacionado com estados de espíritos, estados emocionais e afetivos e com as aprendizagens que daí advêm, tal como visto anteriormente. Em relação ao nível de satisfação, este não é alcançado por todos de forma igual, cada um estabelece o seu nível, ou “norma de satisfação”, como Cunha *et. al.*, (2005) designa. É também importante referir que se o nível de satisfação varia consoante os indivíduos, significa que a importância que é dada às características da organização varia, igualmente, consoante os indivíduos. Se por um lado as pessoas podem estar bastante satisfeitas com os seus colegas de trabalho e com o seu chefe, por outro podem estar insatisfeitas face à remuneração e possibilidade de serem promovidas. Da mesma forma que um indivíduo pode gostar do local onde trabalha, mas estar insatisfeito com o trabalho que está a realizar. Esta questão faz com que o grau de satisfação varie bastante dependendo sempre das prioridades de cada um (Robbins, 2013).

Genelioux (2005) apresenta na sua obra a teoria dos dois fatores de Herzberg (1957) que surge no seguimento de alguns estudos anteriormente realizados (Lock, 1983; Roethlisberger e Dickson, 1939, cit por. Genelioux, 2005) e que defende que na base da satisfação estão alguns fatores intrínsecos ao trabalho, da mesma forma que tenta compreender aquilo que as pessoas procuram na vida profissional. Herzberg identifica, portanto, dois fatores: um conjunto que provoca satisfação e outro que causa insatisfação. Face aos valores que podem gerar insatisfação, o autor denominou-os por “higiénicos”. São reconhecidos por serem valores extrínsecos, como o salário, a relação que mantemos com a nossa chefia ou com os outros colegas. Em relação aos valores que produzem satisfação, os “motivacionais”, são aqueles que são intrínsecos aos indivíduos, tal como o

crescimento e desenvolvimento, a responsabilidade, a natureza do trabalho e o sentimento de reconhecimento e realização.

A teoria de Herzberg, embora bastante conhecida, foi alvo de algumas críticas, por na opinião de certos autores seguir uma metodologia pouco correta. Herzberg foi criticado por defender que se o colaborador se sentir satisfeito o mérito é dele, no entanto caso se sinta insatisfeito, então, a culpa é direcionada para fatores externos, relacionados com a organização. Alguns autores afirmam, ainda, que esta teoria está mais relacionada com a satisfação do que com a motivação, apesar de ser muitas vezes referida aquando das discussões do conceito motivação sendo portanto, igualmente, vista como uma teoria relacionada com esse conceito. Por último, alguns autores criticam Herzberg por não ter tido em consideração variáveis situacionais, e ainda por o autor assumir a existência de uma relação entre satisfação e produtividade, mas apenas avaliar a satisfação. (Bilhim, 2008)

A teoria de Maslow é, também, bastante citada quando se discute o tema de satisfação no trabalho, uma vez que, e tal como verificado anteriormente, quando o indivíduo consegue satisfazer uma necessidade, tende a sentir-se mais satisfeito. Segundo Pereira (2004) a motivação está sempre relacionada com a satisfação ou insatisfação, uma vez que os dois estados dependem das necessidades dos indivíduos e da forma como essas necessidades são saciadas. O facto de alguém ter um emprego, satisfaz algumas das necessidades tais como as necessidades fisiológicas (fome, ter uma casa, conforto) ou as necessidades de segurança (segurança no trabalho, estabilidade, remuneração) tanto as do indivíduo como as da própria família. Ao longo do tempo, o indivíduo terá oportunidade de satisfazer as restantes necessidades apresentadas por Maslow, como a interação com os colegas, o bom relacionamento, reconhecimento, promoção, a necessidade de ser desafiado, assim como a autonomia.

Em relação às causas que geram a satisfação (ou insatisfação) no trabalho, Cunha *et. al.*, (2005) apresenta três fatores: o indivíduo, o trabalho e a interação indivíduo-trabalho. A grande questão, neste caso, é a de tentar compreender se a satisfação no trabalho é gerada essencialmente através das características individuais, se através de característica do trabalho ou se através da conjugação de ambas. Tendo em consideração estes fatores, Furnham (1992, cit. por Cunha, *et. al.*, 2005) criou a seguinte equação:

$$S = f(P, X, T, APT, E)$$

Nesta equação a letra S representa a satisfação, enquanto o P a personalidade de cada colaborador, APT é o grau de ajustamento entre a pessoa e o trabalho e E equivale ao erro. Os elementos principais desta equação são, portanto, a personalidade e o trabalho, que quando conjugados podem levar a diferentes interpretações, tais como: determinadas características individuais podem ser consideradas como uma predisposição para níveis de satisfação superior, sem se ter em conta o tipo de trabalho; determinados trabalhos ou funções tendem a criar altos níveis de satisfação, independentemente da personalidade de cada um; a conjugação das características do indivíduo e do tipo de trabalho realizado geram um grande nível de satisfação. No entanto, esta visão é perspectivada como uma visão introdutória ao tema, sendo uma abordagem muito ligeira e básica sobre o mesmo.

A satisfação no trabalho é, portanto, considerada um conceito multidimensional que advém de diferentes e variados fatores. Pois têm sido utilizadas uma grande variedade de variáveis, cujo objetivo é o de compreender os elementos que estão na base da satisfação. Cunha *et. al.* (2005) apresenta três modelos que conjugam as variáveis que têm vindo a ser estudadas, tais como as políticas e práticas organizacionais, as características de cada função e as características individuais. Os três modelos apresentados são: os modelos centrados no indivíduo, os modelos centrados nas situações e os modelos centrados na interação entre os indivíduos e as situações. O primeiro modelo tenta identificar fatores pessoais de forma a explicar o grau de satisfação no trabalho, o segundo tenta compreender a relação entre o contexto profissional, o ambiente de trabalho, e o nível de satisfação, defendendo que as características da situação são o fator determinante da satisfação. Por último, o modelo centrado nas interações tenta explicar a satisfação no trabalho através do grau de ajustamento entre as características de cada indivíduo e as situações. Este último modelo tenta conjugar os dois modelos anteriores, ao acreditar que o comportamento de cada um é o resultado de uma construção psicossocial das situações. Assim sendo, para se compreender a satisfação, torna-se impossível separar os indivíduos do contexto, da situação.

Para além das características sobre a satisfação no trabalho apresentadas anteriormente, Ferreira *et al.*, 2001 apresentou uma análise feita aos vários fatores que estão associados a esse conceito e que são vistos como determinantes na satisfação no

trabalho. Esses fatores estão relacionados com as características da função, o modo como cada colaborador desempenha o seu trabalho e o percebe, assim como o sistema de recompensas e salários e as características e constrangimentos organizacionais (as condições do ambiente de trabalho e a forma como este interfere no desempenho de cada um). A relação entre o contexto de trabalho e familiar também é uma das variáveis tidas em consideração, como alguns fatores demográficos, tais como a idade, o grau de escolaridade e a própria carreira. Por último, como determinante da satisfação no trabalho são apresentados certos fatores disposicionais, isto é a existência de predisposições genéticas que contribuem para que um colaborador tenda a estar mais satisfeito no local de trabalho. No entanto, este último fator não é de consenso geral dentro da comunidade científica. (Ferreira, *et. al.*, 2001)

Em relação às consequências da satisfação ou insatisfação no trabalho, alguns estudos demonstram que colaboradores insatisfeitos têm mais probabilidade de sair da empresa. Assim sendo, conhecer o grau de satisfação de um colaborador pode ajudar a empresa a prever ou não a sua continuidade na organização. Face ao absentismo<sup>8</sup> têm sido feitos diversos estudos de forma a compreender a razão deste fenómeno. Este fenómeno tanto pode ser voluntário, quando o colaborador não vai trabalhar porque não quer, como pode ser involuntário, como por exemplo quando o colaborador está doente. Desta forma, torna-se possível verificar que a satisfação no trabalho está, apenas, relacionada com o absentismo voluntário. (Bilhim, 2008)

Nos estudos feitos (Porter e Steers, 1973, cit. por Bilhim, 2008) sobre as variáveis satisfação, absentismo e despendimento ou *turnover* é dado uma grande importância a fatores como a remuneração, possibilidades de promoção, a dimensão do departamento, a forma como a supervisão é feita, a relação que se mantém com os colegas, o tipo de trabalho desenvolvido, a idade do colaborador, assim como o cargo de cada um. Neste sentido, a satisfação é vista como um sentimento ou um estado de espírito face às condições de e no trabalho, que posteriormente irão influenciar a forma como os colaboradores estão na empresa e o tipo de resposta dada pelos trabalhadores à organização. Estas respostas tanto podem ser através de atitudes positivas para a empresa, como através de atitudes negativas que poderão prejudicar a mesma. É, portanto,

---

<sup>8</sup> “O absentismo que se caracteriza pela não presença e trabalhadores num espaço-tempo pré-determinado, de acordo com regras e estruturas organizacionais (...)” (Bilhim, 2008: 336)

importante conhecer as necessidades e expectativas dos colaboradores. Desta forma a organização poderá influenciar o grau de satisfação de cada um e, naturalmente fazer com que os colaboradores se envolvam mais com a empresa e respondam de forma positiva (Bilhim, 2008). Se as expectativas e necessidades dos colaboradores forem satisfeitas ou estiverem alinhadas com aquilo que a empresa lhe oferece, o colaborador sentir-se-á mais satisfeito.

As investigações em torno deste conceito têm tentado estudar o impacto da satisfação ou insatisfação nos colaboradores e na organização, ou seja no empenho e produtividade tanto a nível profissional como a nível individual, tendo em atenção os comportamentos, atitudes e bem-estar físico e psicológico. Ferreira, *et. al.*, (2001) e Robbins (2013) apresentam seis dimensões que foram estudadas que podem ser interpretadas como consequência da satisfação no trabalho. Ambos abordam o desempenho profissional e produtividade, assim como o comportamento de cidadania organizacional e o comportamento de fuga; Posteriormente, Ferreira *et. al.* apresenta outras dimensão como: *burnout*; bem-estar físico e psicológico; satisfação com a vida. Enquanto Robbins (2013) refere a existência de outras dimensões, tais como: a satisfação no trabalho e a satisfação do consumidor; a satisfação e o *turnover*; a satisfação no trabalho e comportamento desviante.

A primeira dimensão apresentada demonstra que tanto o desempenho profissional como a produtividade, quando correlacionados com a satisfação no trabalho, não apresentam uma correlação muito forte, ao contrário do que vários autores acreditavam. No entanto, os estudos demonstram que os colaboradores que realizam melhor os seus trabalhos, sentem que recebem recompensas adequadas, o que lhes transmite um maior sentimento de satisfação (Caldwell e O'Reilly, 1990; Jacobs e Solomon, 1977, cit. por Ferreira, *et.al*, 2001). Ao comportamento de cidadania organizacional é possível também denominar como extra papel, uma vez que se refere a atitudes como dar apoio e ajudar os colegas ou outro tipo de comportamentos positivos que vão além das funções dos colaboradores. Estas atitudes são mais praticáveis por indivíduos que se sentem satisfeitos com a organização e com o trabalho que desempenham (Becker e Billings, 1993; Farth, Podsakoff e Organ, 1990; Schnake, 1991, cit. por Ferriera *et. al.*, 2001). O comportamento de fuga pode ser interpretado como absentismo ou como vontade de abandonar a

organização. Em relação ao absentismo a correlação existente entre esse fator e a satisfação é bastante fraca, pois existem outras variáveis que podem estar em causa sem ser a não satisfação, como uma doença (Farrel e Stamm, 1988; Hackett e Guion, 1985; Scott e Taylor, 1985, cit. por Ferreira, *et.al.*, 2001). Por outro lado, a vontade de querer abandonar a empresa e o grau de insatisfação apresentam uma correlação bastante elevada (Blau, 1993; Shore, Newton e Thornton, 1990, cit. por Ferreira, *et.al.*, 2001).

Ferreira *et. al.* cita, ainda, outras dimensão que relacionam a satisfação com os colaboradores e produtividade, como referido anteriormente. O *burnout*, que representa um estado de cansaço extremo, tanto psicológico como emocional. A maioria dos estudos feitos nesta área, demonstra a existência de uma relação entre o grau de satisfação e o estado de fadiga extrema (Bacharach, Bamberger e Conley, 1991; Shirom, 1989, cit. por Ferreira, *et.al.*, 2001). Assim como o bem-estar físico (Begley e Czajka, 1993; Fox, Dwyer e Ganster, 1993; Lee, Ashford e Bobko, 1990; O’Driscoll e Bechr, 1994, cit. por Ferreira, *et.al.*, 2001), e a saúde psicológica (Jex e Gudanowski, 1992; Spector *et al.*, 1988, cit. por Ferreira, *et. al.*, 2001) estão bastante correlacionados com o grau de satisfação de cada indivíduo, enquanto o nível de satisfação com a vida em geral apresenta uma correlação moderada, embora positiva, com a satisfação no trabalho (Judge e Watanabe, 1993; Schaubroeck, Ganster e Fox, 1992; Weaver, 1978, cit. por Ferreira, *et.al.*, 2001).

Robbins (2013) acrescenta, também, que a satisfação no trabalho também se reflete na satisfação dos clientes. Principalmente nas empresas que têm um contacto frequente com os clientes é importante que os seus colaboradores se sintam satisfeitos, pois segundo o autor colaboradores satisfeitos, aumentam a satisfação dos consumidores, conseguindo mais facilmente fidelizá-los. Outra categoria apresentada por Robbins refere-se à relação que existe entre a satisfação no trabalho e o turnover, sendo que esta correlação é mais forte do que aquela que existe com o absentismo. Quando um colaborador se sente insatisfeito e tem várias propostas de trabalho fora da empresa, essa insatisfação gera um maior *turnover*. Ao invés de um funcionário que esteja insatisfeito mas que tenha poucas perspectivas futuras fora da empresa. Por último, Robbins (2013) refere que quando um colaborador não está satisfeito este pode demonstrar essa insatisfação através de comportamentos menos corretos. Como por exemplo, despender o tempo de trabalho na internet ou usar o tempo para tratar de assuntos pessoais, assim como poderá ter comportamentos ainda mais desviantes, como roubar.

Camara *et al.* (2007) defende que quanto maior for a satisfação do público interno, assim como quanto maior for o seu envolvimento, motivação e compromisso para com a empresa, melhores serão os resultados da organização. Sendo que o contrário (o sentimento de insatisfação e desmotivação) também se reflete nos resultados da empresa, através de um trabalho pouco eficaz por parte do colaborador. Para além da ineficácia, também pode resultar no despedimento e na procura de um novo trabalho, por vezes, na concorrência. Assim sendo, estes autores defendem que uma empresa deve tratar os seus colaboradores como clientes internos, como visto anteriormente. E que a gestão de recursos humanos se deve basear numa nova filosofia:

“Uma filosofia de gestão de Recursos Humanos que se baseia numa relação Fornecedor-Cliente permite ao primeiro manter Recursos Humanos motivados e satisfeitos otimizando o seu potencial e, ao segundo, ver realizadas as suas aspirações e expectativas. Desta forma, consolida-se uma relação de parceira e desenvolvimento mútuo” (Camara, *et.al.*, 2007:811)

Para Pereira (2004) a questão da satisfação ou insatisfação não deve ter como único foco os colaboradores, uma vez que a partir do final do século XX começou a surgir uma outra preocupação, os consumidores. Assim sendo, e segundo algumas empresas que afirmam que “é na satisfação que deve residir o conteúdo organizacional” (Pereira, 2004:287) o consumidor passa também a ocupar um papel importante nas empresas, tornando-se essencial que este também se sinta satisfeito.

## **Capítulo 4 - Estudo de Caso: Sociedade Central de Cervejas e Bebidas**

Este capítulo tem por objetivo apresentar um breve enquadramento da empresa em questão, através da explicação da sua história, da apresentação dos seus pilares (visão, missão e valores) e através da contextualização do mercado cervejeiro interno. Ainda neste capítulo iremos explicar a forma como se desenvolve o marketing interno na SCC, que advém do trabalho conjunto entre a comunicação interna e a área do marketing.

### **4.1 História da SCC**

A Sociedade Central de Cervejas e Bebidas<sup>9</sup> nasce a 1934 através da junção da Companhia Produtora de Malte e Cerveja Portugália juntamente com outras três fábricas portuguesas, Companhia de Cervejas Estrela, Companhia da Fábrica de Cerveja Jansen e Companhia de Cervejas de Coimbra. Em 1977 nasce a Centralcer, uma união da Sociedade Central de Cervejas e da Cergal.

A SCC começou a comercializar uma das marcas mais conhecidas de cervejas, a Sagres durante os anos 40 do século XX, assim como a cerveja Imperial, uma marca de luxo que posteriormente lançou também o nome que iria homenagear a cerveja de barril.

Foi em 1968 que a fábrica da SCC em Vialonga iniciou o seu trabalho, dando continuidade ao mesmo até aos dias de hoje. Atualmente em Vialonga é possível encontrar a fábrica, uma malteria e os escritórios dos colaboradores da SCC. Desta forma, grande parte do negócio está concentrada no mesmo espaço físico.

Em Abril de 1975 na sequência da revolução a SCC é nacionalizada. No entanto, após a revisão constitucional de 1989 a empresa é privatizada. Em 1990 a empresa é totalmente privatizada e o grupo Empresarial Bavaria adquire parte do capital da, então, Centralcer, tornando-se um dos principais acionistas. Neste mesmo ano, a cerveja Sagres faz 50 anos. A Março de 2000 o grupo Empresarial Bavaria cedeu o seu capital da Central de Cervejas à Parfil, a um grupo de empresários portugueses constituído pela Portugália, BES, Fundação Bissaya Barreto, Olinveste e Fundação Oriente, o qual assumiu a gestão a partir de Abril. No mesmo ano foi feito um acordo entre a Parfil e a Scottish & Newcastle que sendo um dos maiores grupos cervejeiros, ficou com 49%.

---

<sup>9</sup> <http://www.centralcervejas.pt/pt/sobre-nos/historia.aspx>, consultado a 27 de abril de 2014

Em 2001 o grupo de sociedades aos quais a Central de Cervejas pertencia foi reestruturado, através da junção de outras quatro empresas do grupo, a Central Control, a qual ficou a deter a totalidade do seu Capital Social. Após esta junção a Central de Cervejas passou a ter uma nova identidade - Sociedade Central de Cervejas. Foi, também, nesta altura que a Sede Social se mudou para Vialonga, para as instalações da Fábrica.

Em 2007, após ter sido feita uma parceria entre a *Carlsberg* e a *Heineken*®, foi feita uma proposta de compra ao grupo *Scottish&Newcastle*. Assim sendo, a 29 de Abril de 2008 a Heineken assumiu o controlo sob a SCC. A parceria entre os grupos desfez-se logo após o negócio, mantendo a comum concorrência entre os grupos.

A inovação é vista como um fator determinante para o desenvolvimento e crescimento da SCC. De forma a acompanhar o mercado e a corresponder às necessidades e expectativas dos consumidores a SCC está sempre numa procura constante por novos produtos e novas formas de inovação. Assim sendo, em 2005 a SCC lança a Luso Fresh que tinha como objetivo criar uma nova categoria ainda não explorada em Portugal, a das águas ligeiramente gasificadas. Nesse mesmo ano foi lançada a nova Sagres Bohemia que ao ser associada como uma cerveja para acompanhar a refeição, deu um grande passo no mercado cervejeiro. Assim como a Sagres Zero perfeita para aqueles que têm uma vida muito ativa ou desportistas e que não dispensam o sabor da cerveja, no entanto sem álcool. Em 2006 a SCC demonstra, uma vez mais, ser uma empresa preocupada em inovar e criar novos produtos, ao apresentar a Luso Formas, a primeira e única bebida no mundo a conter fibras solúveis que ajudam a controlar o peso e o apetite. Mais recentemente, a SCC lançou uma edição limitada de Cerveja preta chocolate, juntamente com um *website*, pela primeira vez todo feito em chocolate. Ainda em 2011 lançou a Luso de Fruta, um refrigerante saudável que conjuga água do Luso com sumo natural de fruta. Em 2013 é lançada a nova cerveja Sagres Radler, que combina o sabor da cerveja sagres com sumo de limão natural. Este lançamento foi um dos maiores lançamentos da SCC, tendo sido um grande sucesso, excedendo as expectativas de todos<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> “A Cerveja Sagres Radler, cerveja Sagres com sumo de limão natural e com teor alcoólico de 2%, está a conquistar os consumidores portugueses e a superar todas as expectativas de vendas. Lançada em finais de Abril, em apenas cinco meses, já ultrapassou o volume anunciado para 2013 (de cinco milhões de litros) tendo à data, mais de seis milhões de litros vendidos.”, in [http://www.centralcervejas.pt/media/188122/Newsletter-67\\_13.pdf](http://www.centralcervejas.pt/media/188122/Newsletter-67_13.pdf), consultado a 28/08/2014

## 4.2 Visão, Missão, Valores

A Sociedade Central de Cervejas e Bebidas pretende ser a melhor empresa de bebidas em Portugal, assim sendo tem como:

Compromisso<sup>11</sup>: “Seremos a melhor empresa portuguesa de bebidas com um crescimento sustentado e com uma contínua melhoria da Quota em valor do mercado de bebidas”

Visão: “Juntos, fazemos as marcas líderes que as pessoas adoram beber”

Missão: “Seremos a melhor empresa portuguesa de bebidas com um crescimento sustentado e com uma contínua melhoria da Quota em valor do mercado de bebidas ”

Objetivos Estratégicos: “Através de uma liderança forte e da criação de uma equipa vencedora, a Sociedade Central de Cervejas e Bebidas definiu como principais objetivos estratégicos o foco na marca, no consumidor e no cliente, numa cultura ganhadora, na eficiência operacional e na inovação.”

Valores Comportamentais: “Os valores defendidos pela Sociedade Central de Cervejas e Bebidas resumem-se em: espírito e trabalho de equipa; velocidade e sentido de urgência; compromisso com os objetivos; inovação e espírito empreendedor.”

---

<sup>11</sup> In, <http://www.centralcervejas.pt/pt/sobre-nos/soc-central-cervejas.aspx>, consultado a 02 de Setembro de 2014

### 4.3 Mercado Interno SCC

Segundo a *Newsletter* lançada a Fevereiro de 2014<sup>12</sup>, em 2013, e apesar do difícil clima económico, os resultados da SCC superaram as expetativas, tanto em valor como em volume. O portefólio de cervejas cresceu cerca de 1% em volume no mercado nacional. Segundo a Nielsen o mercado cervejeiro decresceu 1% em volume, tendo o canal HORECA um maior destaque com menos 7%. O IVA da restauração em 23% juntamente com o clima económico desfavorável, podem ser vistos como um fator crítico para o crescimento deste canal.

A inovação continua a ter um papel de destaque no crescimento e desenvolvimento da SCC. As inovações lançadas nos últimos três anos, correspondem a 15% do valor global de vendas da empresa em 2013. O lançamento de Sagres Radler merece destaque por ter atingido um volume superior a 6,5 milhões de litros e ter sido eleita como marca Produto do Ano, superando as expetativas.

A Cerveja Sagres em 2013 reforça, uma vez mais, a sua posição como a marca de cervejas mais vendida em Portugal, mantendo essa liderança desde Outubro de 2008. A Cerveja *Heineken*® fortalece a sua presença no mercado ao crescer cerca de 10% em relação ao ano anterior. Em relação ao negócio das Águas houve, igualmente, um crescimento de cerca de 5%. Tanto a Cerveja Sagres como a Água do Luso foram pela sétima e quarta vez consecutivas, consideradas como Marcas de Confiança 2013<sup>13</sup>. O valor de vendas em 2013 de Cervejas, Águas e Refrigerantes, ainda não auditados aquando da elaboração desta *newsletter*, teve um comportamento semelhante ao do ano anterior, apresentado uma vez mais um bom desempenho das vendas no mercado interno.

São estes resultados apresentados que nos permitem referenciar a SCC enquanto uma empresa de sucesso, no presente relatório.

---

<sup>12</sup> Resultados apresentados na *Newsletter* nº06 de 12.02.2014, in [http://www.centralcervejas.pt/media/334002/newsletter-06\\_12022014\\_resultados-scc-e-heineken-2013.pdf](http://www.centralcervejas.pt/media/334002/newsletter-06_12022014_resultados-scc-e-heineken-2013.pdf), consultado a 5 de Setembro de 2014

<sup>13</sup> Iniciativa do Reader's Digest.

#### 4.4 Comunicação Interna e Marketing Interno na SCC

De forma a compreender melhor o papel da comunicação interna<sup>14</sup> e a importância do marketing interno dentro da SCC e, também, de forma a compreender melhor o enquadramento da comunicação interna no presente relatório de estágio, optámos por entrevistar duas das pessoas responsáveis pela área de CI e a pessoa responsável pela marca Sagres Radler.

Na Sociedade Central de Cervejas e Bebidas não existe nenhuma área de trabalho que seja denominada por marketing interno. Nesta empresa o marketing interno é algo que é trabalhado de forma conjunta entre a área de comunicação interna e os responsáveis pelas diferentes marcas, tal como é possível verificar ao longo da entrevista realizada às duas pessoas responsáveis pela área de CI.

A primeira questão da entrevista é comum às duas e pretende conhecer qual a importância do marketing interno assim como o seu objetivo principal. Através da análise às entrevistas é possível verificar que o marketing interno é uma área que tem vindo a crescer dentro da empresa, sendo uma área sempre muito ligada à de CI, como visto anteriormente. Sempre houve alguma preocupação, dentro da empresa, por esta área, no entanto as ações até, mais ou menos há um ano atrás eram sempre feitas de forma pontual. Esta alteração deveu-se, sobretudo, a uma mudança de posicionamento da própria empresa, que deixou de vender cerveja e passou a vender Sagres, da mesma forma que deixou de vender águas, passando a vender Luso. Começou-se, essencialmente, a pensar mais em marcas do que em produtos e, desta forma fez mais sentido que o plano de comunicação interna da empresa fosse sobreposto ao plano das marcas. Há perto de um ano que a SCC trabalha o marketing interno com o fim de aproximar os colaboradores às marcas, para que eles estejam sempre informados, da mesma forma que se trabalha com o público externo. Atualmente existe um plano 360º onde é trabalhado o conceito de embaixador interno<sup>15</sup> e marketing interno, plano esse que inclui tanto a área de CI como as marcas.

---

<sup>14</sup> Comunicação Interna (CI)

<sup>15</sup> A SCC perspetiva os colaboradores enquanto embaixadores internos das marcas. Os colaboradores melhor do que ninguém têm que conhecer e adorar as marcas que representam e produzem. (Entrevista CI, Ver Anexo B)

Em relação às ações de marketing interno que são realizadas na empresa, uma das mais antigas referidas na entrevista à área de CI, é o *customer day out*. Nesse dia, qualquer colaborador da empresa tem a oportunidade de ir para o mercado defender as marcas da empresa. Quando questionadas sobre outras ações que tenham sido desenvolvidas internamente, uma das ações destacadas foi o lançamento de Sagres Radler que, segundo uma das responsáveis pela área de CI, foi um momento importante para a empresa, para que a empresa se estruturasse cada vez mais em relação às ações de marketing interno. Outra ação referida foi a oferta do carro para o melhor vendedor de Sagres Radler que, segundo a responsável pela marca, foi um grande *push* para a força de vendas. Tanto numa entrevista como noutra foi referida a Central em Festa que é uma festa que é feita com o objetivo de agradecer aos colaboradores os resultados do ano em questão. É uma festa que junta todos os colaboradores e, inclusivamente, a Administração. No entanto, a equipa de CI afirma que esta ação se trata mais de uma ação de comunicação interna do que de marketing interno. As marcas, neste evento, são mais vistas como um *sponser*, sendo que o principal objetivo do evento é o de agradecer aos colaboradores, motivá-los e envolvê-los.

Em relação ao envolvimento dos colaboradores nas ações, o objetivo é que todos sejam envolvidos de igual forma. Muitas vezes envolvem, igualmente, outros parceiros como os prestadores de serviços ou empresa de limpeza ou de segurança. A empresa tenta sempre incluir todos os colaboradores da mesma forma, para que todos se sintam integrados nas ações. No entanto, e segundo uma das responsáveis pela CI, a área da distribuição é a mais difícil de conseguir envolver, “(...) apesar de entregarem os nossos produtos, não têm que, muitas vezes, saber os argumentos. E aí se calhar é mais difícil chegar a eles” (Isabel, Responsável de Comunicação Interna, 2014).<sup>16</sup>

O marketing interno tem como função, para além de informar os colaboradores, motivá-los e envolvê-los com as marcas, com os produtos e com a empresa em questão. Na SCC este ponto é uma preocupação e um dos objetivos das ações que são realizadas, objetivo esse que aparenta estar a ser cumprido, ao verificar que os colaboradores se identificam e se sentem próximos das marcas, como veremos adiante. Segundo uma das responsáveis pela área de CI, “(...) conseguimos contagiar e criar a paixão pelas marcas. Eu acho que quando um colaborador entra não tem muita paixão pelas nossas marcas e ao

---

<sup>16</sup> Ver Anexo B

fim de três meses é viciado (...) é muito por este contágio que nós vamos conseguindo e vamos alargando e cada vez somos mais” (Isabel, Responsável de Comunicação Interna, 2014)<sup>17</sup>. Em relação a esta questão existe um consenso entre a área de CI e a responsável por Sagres Radler que afirma, também, sentir que estas ações servem para envolver e motivar ainda mais os colaboradores.

Em relação à missão, visão e valores da empresa e ao papel do marketing interno na sua divulgação e na gestão cultural, a responsável pela marca Sagres Radle concorda ao afirmar que efetivamente contribui, mas que “está longe de ser o reflexo da gestão da empresa” (Ana, Responsável de Sagres Radler, 2014)<sup>18</sup>, afirmando ainda que “existem outros fatores que acabam por ser mais relevantes”, como a remuneração, a carga horária ou o ambiente entre as equipas de trabalho. Por outro lado, as responsáveis pela CI declaram que o principal objetivo é que todos os colaboradores se comportem da mesma forma, segundo os mesmos padrões. Desta forma, a SCC tem um modelo de competências de liderança e sustentam esse modelo através do comportamento. Para transmitir esse modelo, a empresa disponibiliza essa informação de forma regular e sistemática. A empresa tem diversos canais de comunicação através dos quais pode comunicar com os colaboradores, entre eles o mais utilizado é *newsletter* interna, a Central+<sup>19</sup>. Segundo as responsáveis pela CI, é o meio de comunicação mais forte, sendo portanto o mais utilizado. A Central+ tem como objetivo manter todos os colaboradores atualizados sobre todos os assuntos da empresa, sendo sempre lançada às Sextas-feiras à hora do almoço. O facto de existir há algum tempo e de ser lançada de forma regular, faz com que as informações sejam vistas como credíveis. Este é, portanto, o meio de comunicação mais utilizado dentro da empresa, para transmitir tanto boas como más notícias.

A avaliação do desempenho do trabalho que tem vindo a ser realizado internamente, é feito através de um diagnóstico à comunicação interna. Não sendo um diagnóstico sistematizado ou anual, é algo que a empresa tem feito ao longo dos anos. Os resultados do

---

<sup>17</sup> Ver anexo B

<sup>18</sup> Ver anexo C

<sup>19</sup> Para além da Central+, existe ainda o email de comunicação interna, a intranet, outras *newsletters* (Central+ Especial ou Central+ Pessoas, a primeira é utilizada para comunicar novos lançamentos, por exemplo, enquanto a segunda é uma revista periódica). Outra forma de comunicar com os colaboradores é através da implementação de cartazes/mupis nas instalações da empresa.

diagnóstico têm servido tanto para melhorar o plano como para o reformular a estratégia de comunicação.

## **Capítulo 5 – Investigação Empírica**

Neste capítulo apresentaremos os objetivos do estudo, a questão de investigação que norteou o presente trabalho, assim como as diferentes hipóteses que iremos analisar. Após essa explicação, iremos apresentar os instrumentos utilizados durante o estudo, analisaremos a consistência interna do trabalho e faremos a análise aos resultados do inquérito de marketing interno, aos resultados do clima organizacional da SCC e aos resultados da análise correlacional.

### **5.1 - Objetivo, Questão exploratória e Hipóteses de Investigação**

No presente trabalho gostaríamos de explorar a forma como o sucesso de uma empresa pode estar, também, relacionado com o trabalho que é feito a nível de marketing interno. Partindo, então, da ideia de que o marketing interno pode ser um factor essencial para o desenvolvimento de uma empresa, através de um melhor desempenho dos seus colaboradores. Assim sendo, e acreditando que a satisfação no trabalho aumenta o nível de empenho e de produtividade no trabalho, pretendemos saber se o trabalho feito a nível do marketing interno pode ser visto como um factor de satisfação e, conseqüentemente, de um melhor desempenho.

Desta forma o objetivo geral do presente trabalho é:

Conhecer o papel do marketing interno no desenvolvimento e sucesso de uma empresa, apresentando com estudo de caso a SCC.

Tendo em conta o objetivo geral, será importante ter em atenção outras questões, tais como:

- Sentir-se-ão os colaboradores mais satisfeitos aquando destas ativações?

- Qual a importância deste trabalho interno para os colaboradores?

- Sendo o objetivo das ativações internas na SCC fazer com que os Colaboradores acreditem nas marcas e se envolvam com elas, estará esse objetivo a ser cumprido?

Em relação ao trabalho do marketing interno, espera-se que:

**Hipótese 1:** Os colaboradores sentem-se mais satisfeitos com as ações que são desenvolvidas internamente, quando:

H1.1 – As ações fazem com que os colaboradores se sintam prioritários para a empresa, assim como quando têm como principal objetivo a integração dos colaboradores e, ainda, quando este trabalho interno para além de integrar, motiva e informa os colaboradores.

H1.3 – Os colaboradores se sentem envolvidos e sentem que os outros são envolvidos de igual forma

H1.4 – Quando a comunicação dentro da empresa é eficaz e eficiente.

**Hipótese 2:** Quando os trabalhadores se sentem orgulhosos, os colaboradores:

H2.1 – Conhecem e identificam-se com os valores, missão e visão da SCC.

H2.2 – Identificam-se com as marcas que a SCC representa e produz e com as marcas com que trabalham.

H2.3 – Partilham esse sentimento de orgulho com familiares e amigos.

H2.4 – Incentivam os familiares e amigos a experimentarem os novos produtos da SCC.

**Hipótese 3:** Quando o trabalho que é desenvolvido internamente integra, motiva e informa os colaboradores, estes sentem:

H3.1 – Que existe uma maior aproximação às marcas.

H3.2 – Que a comunicação é eficiente e eficaz.

H3.3 – Que conhecem a missão, valores e visão da empresa.

H3.4 – Que são uma prioridade para a empresa.

**Hipótese 4:** Em relação às ações realizadas com a marca Sagres Radler, espera-se que:

H4.1 – Quanto maior é conhecimento dos colaboradores sobre o novo posicionamento da marca, melhor o compreendem.

H4.2 – Quanto melhor compreendem o novo posicionamento, mais próximos e familiarizados com a marca se sentem.

H4.3 – Quanto mais gostam da marca, maior é o incentivo aos familiares e amigos para que experimentem este novo produto.

## 5.2 Instrumentos

Para conseguirmos compreender o papel do marketing interno no desenvolvimento e sucesso de uma empresa, optámos pela realização de um inquérito e de duas entrevistas, assim como iremos utilizar a memória descritiva do estágio.

Tendo em conta que o inquérito é o melhor instrumento para utilizar quando se pretende interrogar uma grande população e, neste caso, conhecer o impacto do marketing interno numa empresa e nos seus colaboradores, optámos pela utilização do inquérito por questionário. Torna-se necessário referir que a representativa nunca é absoluta e que neste caso, abrangeu 120 colaboradores, como demonstrado anteriormente. Os inquéritos<sup>20</sup>, como citado anteriormente, foram enviados através do *email* interno para os colaboradores e foram preenchidos, posteriormente, pelos próprios. Desta forma, é possível denominar estes inquéritos como sendo de “administração direta” (Quivy et Campenhoudt, 2004:188). Como um limite a este método, e nesta situação específica, é possível apresentar a superficialidade das respostas, uma vez que não é possível aprofundar as mesmas.

Os inquéritos são constituídos por três partes: a primeira parte corresponde aos dados sociodemográficos. A segunda parte é constituída por diversas afirmações relacionadas com marketing interno, com as quais os colaboradores tinham que responder se concordavam ou não, numa Escala de Likert de 1 a 7 onde 1 corresponde a discordo totalmente e 7 a concordo totalmente. A terceira e última parte diz respeito à marca Sagres Radler a algumas ações desenvolvidas internamente, aquando do meu estágio. Uma vez mais, os colaboradores apenas tinham que dizer se concordavam ou não com as citações apresentadas, não sendo possível compreender mais profundamente algumas questões. Nos inquéritos os inquiridos acabam, também, por perder a sua individualidade, passando a ser vistos e analisados como fazendo parte de um grupo.

Optámos, igualmente, pela realização de duas entrevistas com o objetivo de aprofundar o tema em questão, através da compreensão da análise que estes colaboradores em particular têm sobre este tema. As entrevistas, enquanto método de investigação, permitem uma abordagem mais profunda e reflexiva sobre o objeto de estudo, embora se trate de uma amostra reduzida. A primeira entrevista realizada foi às responsáveis pela área

---

<sup>20</sup> Ver Anexo A

de Comunicação Interna da empresa, tendo sido um entrevista semi diretiva (Quivy et Campenhoudt, 2004). Não tendo sido uma entrevista totalmente aberta, uma vez que havia um guia com as perguntas que gostaríamos que fossem respondidas, houve espaço o suficiente para os entrevistados falarem abertamente, dando aso a novas questões que não estavam inicialmente no guia e, também, a que a ordem das questões não fosse rigidamente cumprida. A segunda entrevista, por questões de tempo, foi realizada *online*, tendo sido enviada por *email*.

Decidimos aplicar dois formatos distintos, um às pessoas responsáveis pela área de comunicação interna na SCC<sup>21</sup>, tal como citado anteriormente, e outro à pessoa responsável pela marca Sagres Radler<sup>22</sup>. No entanto, ambas as entrevistas tinham como principal objetivo tentar compreender o marketing interno e a sua importância para a empresa e para a marca Sagres Radler, mais especificamente. As entrevistas também tinham como fim tentar compreender como é aplicado o marketing interno e tentar conhecer as consequências do mesmo sob o público interno.

### 5.3 – Consistência Interna

O questionário inclui diferentes itens e, como tal, optámos por verificar a consistência interna do mesmo. Para verificar a consistência interna é possível utilizar o *Alfa de Cronbach* que mede se as diferentes variáveis do estudo que pretendem estudar a mesma questão, apresentam resultados semelhantes, consistência entre elas. O resultado apresentado na figura 2 permite verificar a existência de uma boa consistência interna ( $\alpha=.860$ ), uma vez que um instrumento é visto como tendo fiabilidade (consistência) adequada quando os resultados são iguais ou superiores  $\alpha=.7$  (Maroco e Garcia-Marques, 2006).

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	38

Figura 2 – Consistência Interna das variáveis em estudo

<sup>21</sup> Ver Anexo B

<sup>22</sup> Ver Anexo C

#### 5.4 – Características da Amostra

Os inquéritos foram enviados através do *email* de comunicação interna da empresa a todos os colaboradores. No entanto, para aqueles que não têm *email* ou acesso direto aos computadores, foram disponibilizados alguns inquéritos em papel. Pretendíamos que todos os colaboradores tivessem oportunidade de responder ao inquérito, não excluindo nenhum grupo em particular.

É importante referir que no caso da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, para além do trabalho de escritório, existe também o trabalho de produção (na fábrica) e que todos os Colaboradores são envolvidos neste tipo de ações internas, assim como os Colaboradores que estão a trabalhar no Luso, na Sociedade de Águas do Luso, que também pertence a SCC.

A primeira parte do inquérito referente aos dados sociodemográficos tem como principal objetivo recolher um conjunto de informações relacionadas com os colaboradores, como por exemplo a idade, o vínculo que têm com a empresa ou o mesmo saber há quanto tempo trabalham na SCC, para que seja possível caracterizar os indivíduos que responderam ao inquérito. Neste sentido, a amostra é de N=120 constituída por colaboradores da SCC do género masculino (60%) e do género feminino (40%). A idade da grande maioria dos inquiridos varia entre os 30 e os 44 anos (63,3%). A maioria dos colaboradores inquiridos tem o vínculo de *Manager* com a empresa (60,8%). Em relação ao tempo que trabalham na empresa, 29,2% está há mais de dez anos e 25% trabalha na empresa entre cinco a dez anos.

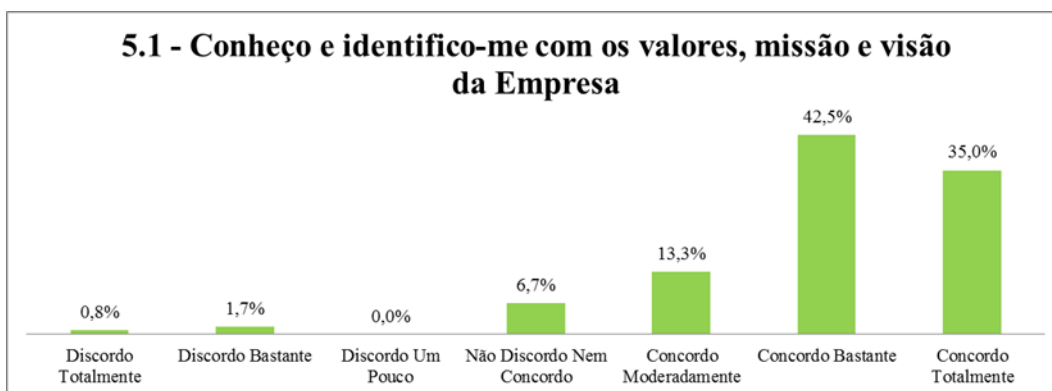
#### 5.5 - Análise dos dados do Inquérito

Na segunda parte do inquérito são abordadas questões mais relacionadas com o marketing interno no geral. A primeira questão tem como objetivo saber se os colaboradores conhecem os valores, missão e visão da Empresa. Através do Gráfico 1 é possível verificar que 90,8%<sup>23</sup> dos colaboradores afirmam conhecer e apenas 2,5%<sup>24</sup> aparenta desconhecer os pilares da organização.

---

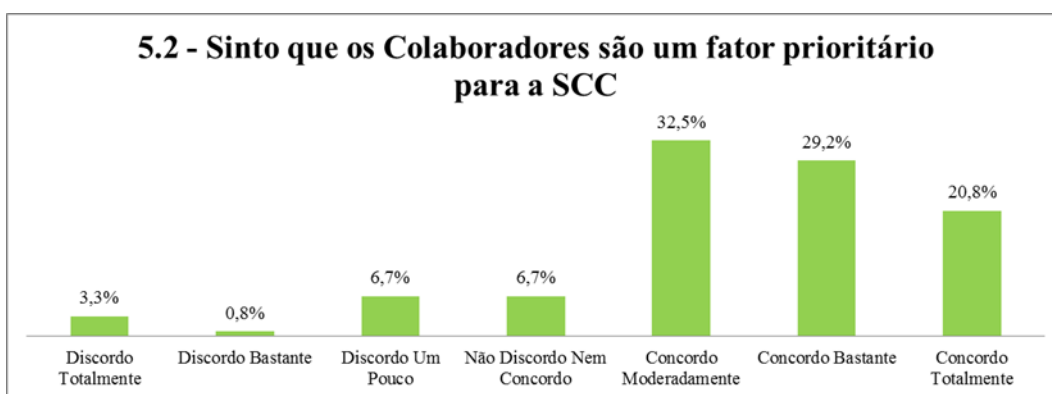
<sup>23</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 13,3%; 42,5%; 35% (somatório dos diferentes graus de concordância)

Gráfico 1 – Conheço e identifico-me com os valores, missão e visão da Empresa



Quanto ao facto dos colaboradores se sentirem como um fator prioritário, 82,5%<sup>25</sup> concordam que se sentem enquanto uma prioridade para a SCC. Sendo que apenas 10,8%<sup>26</sup> não concordam com esta realidade.

Gráfico 2 – Sinto que os Colaboradores são um factor prioritário para a SCC



De acordo com o Gráfico 3 é possível verificar que existe uma concordância, quase, geral em relação à quantidade de ações que a SCC desenvolve internamente. Dos inquiridos, 85%<sup>27</sup> afirmam concordar que a empresa realiza várias ações internas e apenas 5,9%<sup>28</sup> demonstram discordar com esta situação.

<sup>24</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 0,8%; 1,7% (somatório dos diferentes graus de desconcordância)

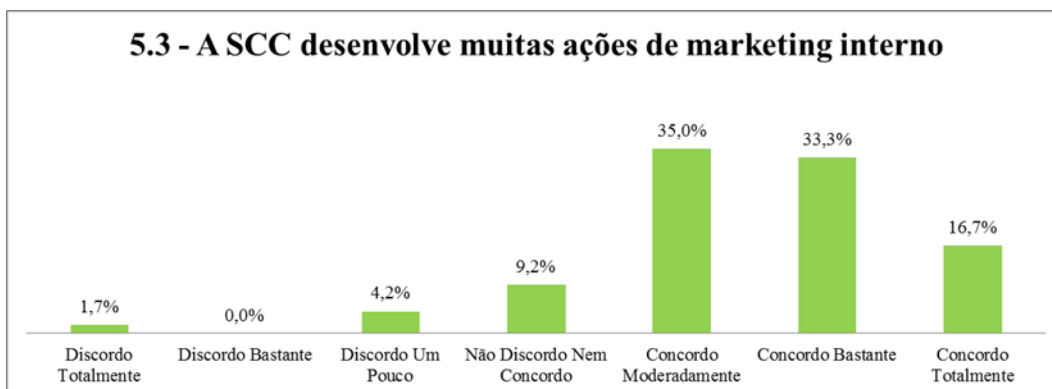
<sup>25</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 32,5%; 29,2%; 20,8% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>26</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 3,3%; 0,8%; 6,7% (somatório dos diferentes graus de desconcordância)

<sup>27</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 35%; 33,3%; 16,7% (somatório dos diferentes graus de concordância)

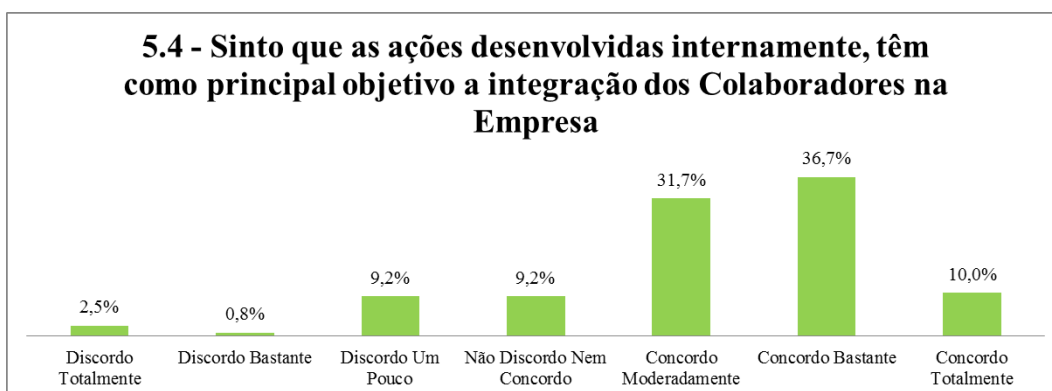
<sup>28</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 1,7%; 4,2% (somatório dos diferentes graus de desconcordância)

Gráfico 3 – A SCC desenvolve muitas ações de marketing interno



No gráfico 4 é possível verificar que 78,4%<sup>29</sup> dos inquiridos acreditam que as ações realizadas a nível interno têm como principal objetivo a integração dos colaboradores, ao invés dos 12,5%<sup>30</sup> que demonstram não concordar.

Gráfico 4 – Sinto que as ações desenvolvidas internamente, têm como principal objetivo a integração dos Colaboradores na Empresa



Em relação à satisfação perante estas ações, 75%<sup>31</sup> dos colaboradores inquiridos afirmam estar satisfeitos, enquanto 12,5% não aparentam ter uma opinião formada sobre esta questão e outros 12,5%<sup>32</sup> não concordam que estas ações os satisfaçam.

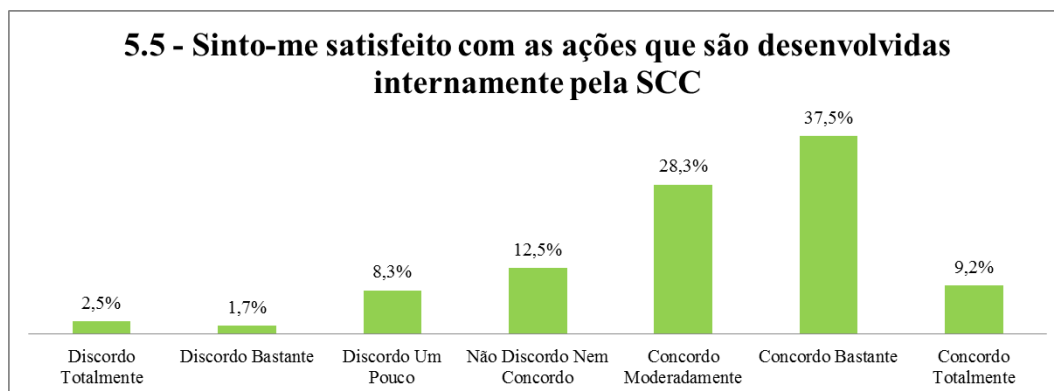
<sup>29</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 31,7%; 36,7%; 10% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>30</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 2,5%; 0,8%; 9,2% (somatório dos diferentes graus de desconcordância)

<sup>31</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 28,3%; 37,5%; 9,2% (somatório dos diferentes graus de concordância)

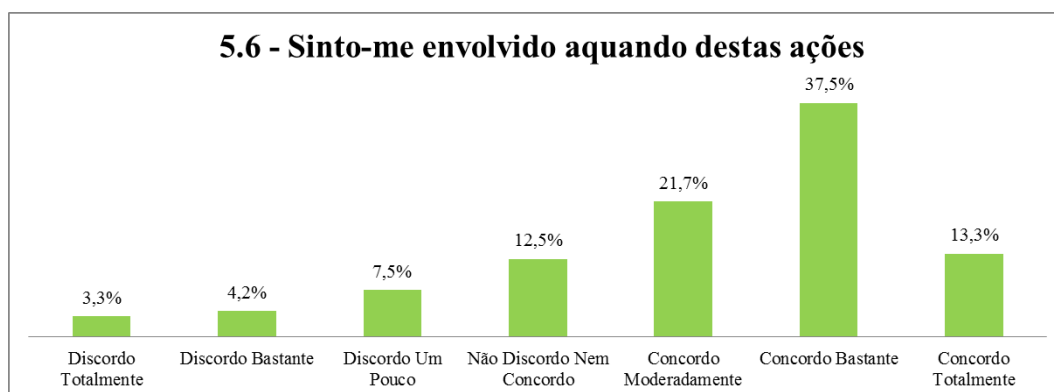
<sup>32</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 2,5%; 1,7%; 8,3%; (somatório dos diferentes graus de desconcordância)

Gráfico 5 – Sinto-me satisfeito com as ações que são desenvolvidas internamente pela SCC



Quando questionados se sentem envolvidos nestas ações, 72,5%<sup>33</sup> respondem afirmativamente, ao contrário dos 15%<sup>34</sup> que aparentam não concordar e dos 12,5% que não apresentam nenhum grau de concordância vincado.

Gráfico 6 – Sinto-me envolvido aquando destas ações



No gráfico 7 é possível verificar que quando lhes é questionado se todos colaboradores são envolvidos de igual forma existe uma maior disparidade de respostas. Sendo que 49,2%<sup>35</sup> responde de forma positiva, concordando com a afirmação, 18,3% afirma não concordar nem discordar e 32,6%<sup>36</sup> demonstra ter uma opinião negativa quanto a esta situação. Estes resultados podem levar a crer que em relação aos próprios os colaboradores parecem não ter muitas dúvidas face ao seu grau de integração, no entanto

<sup>33</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 21,7%; 37,5%; 13,3% (somatório dos diferentes graus de concordância)

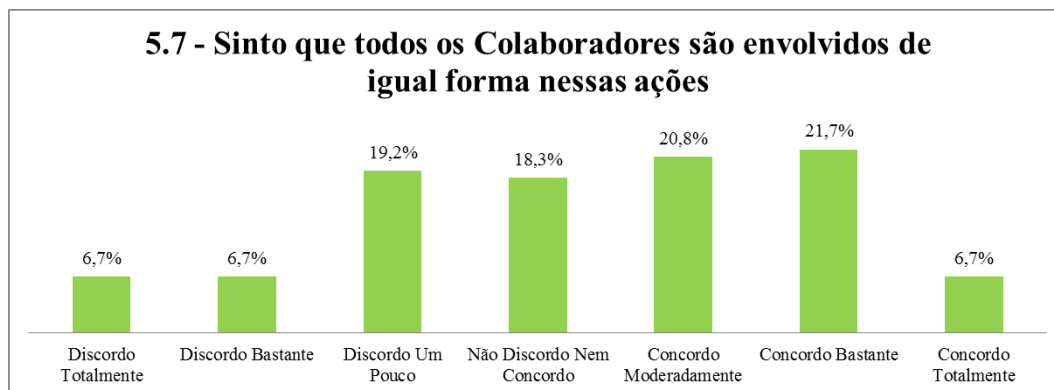
<sup>34</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 3,3%; 4,2%; 7,5% (somatório dos diferentes graus de desconcordância)

<sup>35</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 20,8%; 21,7%; 6,7% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>36</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 6,7%; 6,7%; 19,2% (somatório dos diferentes graus de desconcordância)

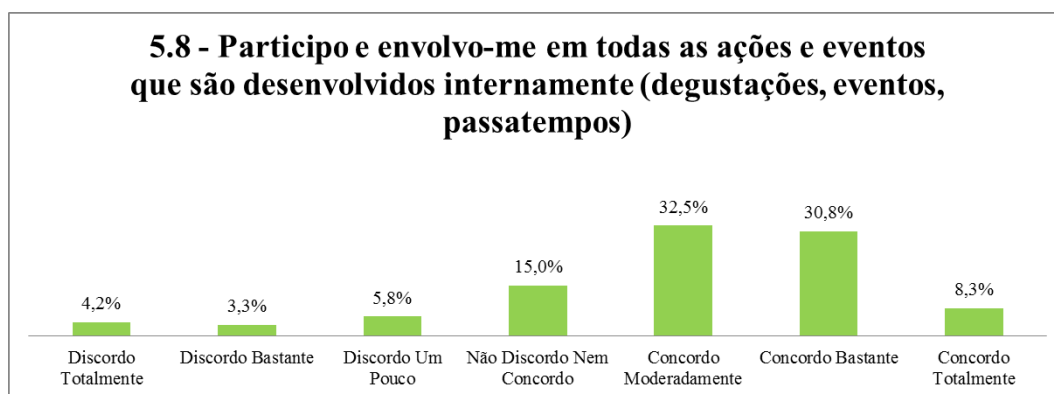
quando pensam na globalidade dos colaboradores existe uma maior divisão na avaliação desta situação, não havendo grandes certezas se todos são incluídos de igual forma.

Gráfico 7 – Sinto que todos os Colaboradores são envolvidos de igual forma nas ações



Do mesmo modo que uma percentagem elevada se sente envolvido nas ações, também 71,6%<sup>37</sup> dos inquiridos afirmam que participam e fazem por se envolver neste tipo de ações, enquanto 15% não concordam nem discordam e 13,3%<sup>38</sup> não concordam com esta realidade.

Gráfico 8 – Participo e envolvo-me em todas as ações e eventos que são desenvolvidos internamente



Em relação à organização de eventos que possibilitam a participação de todos os colaboradores, incluindo a Administração, tal como o jantar de Natal ou a Central em festa, uma grande percentagem de colaboradores (62,5%) considera-os muito importantes,

<sup>37</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 32,5%; 30,8%; 8,3% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>38</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 4,2%; 3,3%; 5,8% (somatório dos diferentes graus de discordância)

concordando totalmente com a afirmação. É, igualmente, relevante referir que nenhum inquirido demonstrou não estar de acordo com a importância destes eventos.

Gráfico 9 – Considero importante a organização de eventos que permitem a participação e convívio de todos



Quando questionados sobre os produtos produzidos e representados pela SCC e se já tiveram oportunidade de os experimentar, 90,8%<sup>39</sup> concordam com o que lhes é perguntado, demonstrando que a maioria dos inquiridos conhece as marcas da empresa onde trabalha. Este resultado pode, também, demonstrar o cuidado que a empresa tem em apresentar e dar a degustar os produtos aos colaboradores, como poderemos analisar adiante.

Gráfico 10 – Já tive a oportunidade de experimentar todos os produtos que a SCC produz e representa

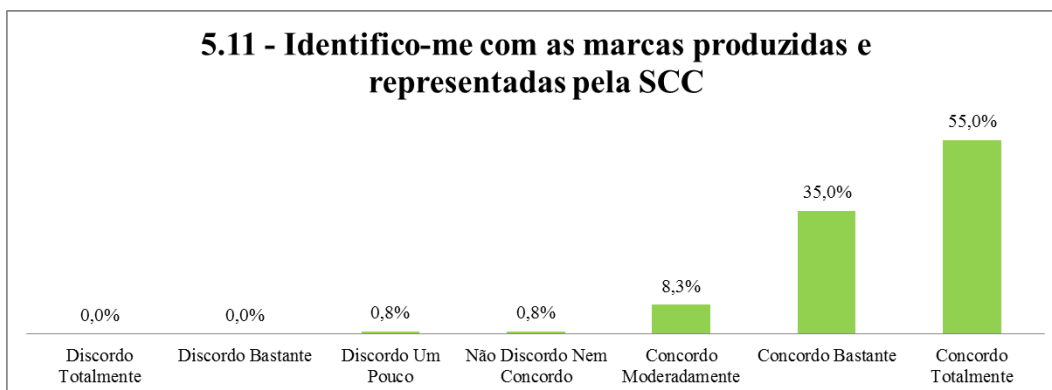


O gráfico 11 representa o grau de identificação dos colaboradores com as marcas da empresa. Desta forma, verifica-se que 98,3% dos inquiridos se identifica com as marcas,

<sup>39</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 18,3%; 25%; 47,5% (somatório dos diferentes graus de concordância)

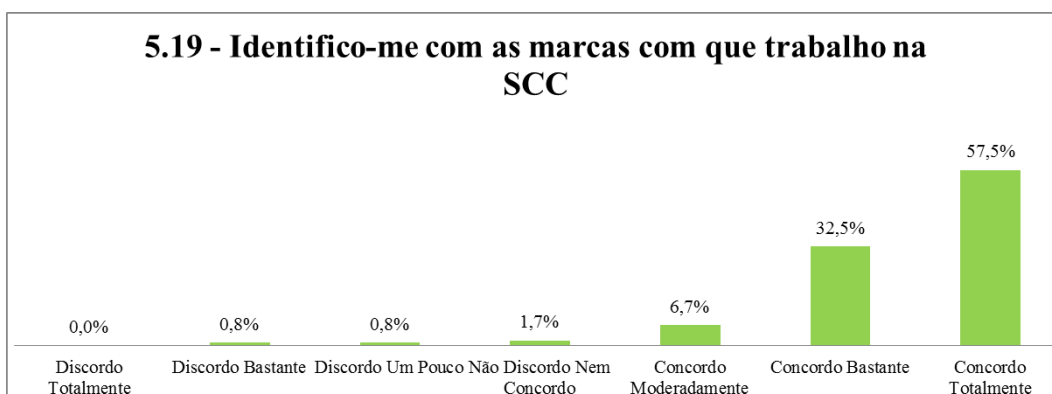
sendo este resultado muito positivo. Creio que seja interessante denotar que ninguém respondeu que discordava totalmente ou bastante, e apenas 1,6%<sup>40</sup> afirmaram discordar pouco ou não concordar nem discordar. Sendo este último resultado (1,6%) pouco representativo dentro da amostra, é sem dúvida bastante significativo verificar que a maioria dos inquiridos se identifica com as marcas da empresa onde trabalham.

Gráfico 11 – Identifico-me com as marcas produzidas e representadas pela SCC



Da mesma forma que, quando é perguntado aos inquiridos se estes se identificam com as marcas com que trabalham dentro da SCC<sup>41</sup>, 96,7%<sup>42</sup> responde de forma positiva, apresentando novamente um excelente resultado. Nesta questão, uma vez mais, ninguém respondeu que não concordava de todo com a afirmação. Os colaboradores tanto se identificam com as marcas com que estão a trabalhar, como com as outras que a empresa produz ou representa.

Gráfico 12 – Identifico-me com as marcas com que trabalho na SCC



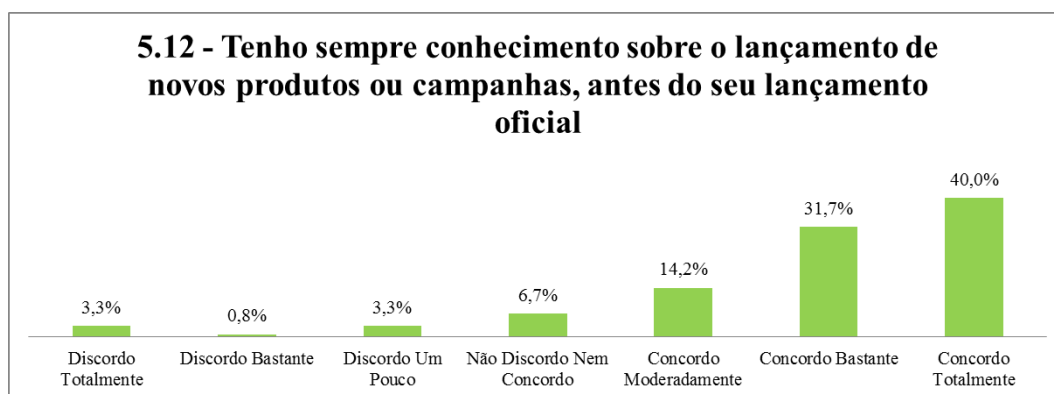
<sup>40</sup> Este resultado advém da soma dos 0,8% que afirmaram discordar um pouco e dos 0,8% que não concorram nem discordam

<sup>41</sup> É importante referir que existem diferentes áreas/grupos dentro da empresa que trabalham as diferentes marcas.

<sup>42</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 6,7%; 32,5%; 57,5% (somatório dos diferentes graus de concordância)

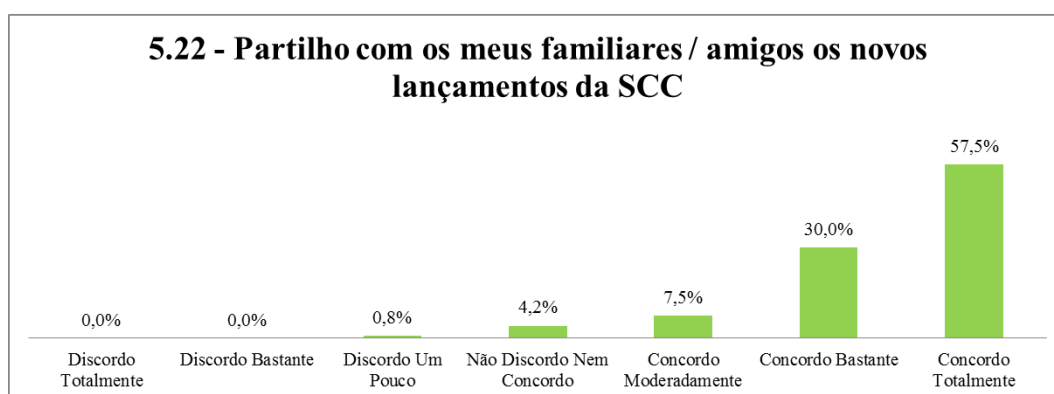
Quando questionado se têm sempre conhecimento sobre o lançamento de um novo produto, 85,9%<sup>43</sup> demonstra estar ocorrente destes lançamentos. Apenas 3,3% afirmaram não concordar com a realidade descrita. Para além do cuidado que a empresa aparenta em dar a experimentar todos os produtos aos colaboradores, é possível verificar, igualmente, a existência de um certo cuidado da empresa em, também, apresentar os novos produtos aos colaboradores.

Gráfico 13 – Tenho sempre conhecimento sobre o lançamento de novos produtos ou campanhas, antes do seu lançamento oficial



No gráfico 14 podemos verificar que quando é perguntado aos colaboradores se partilham com os seus familiares e amigos novos lançamentos, 95%<sup>44</sup> respondem de forma positiva, demonstrando vontade de promover os produtos da empresa.

Gráfico 14 – Partilho com os meus familiares e amigos os novos lançamentos da SCC

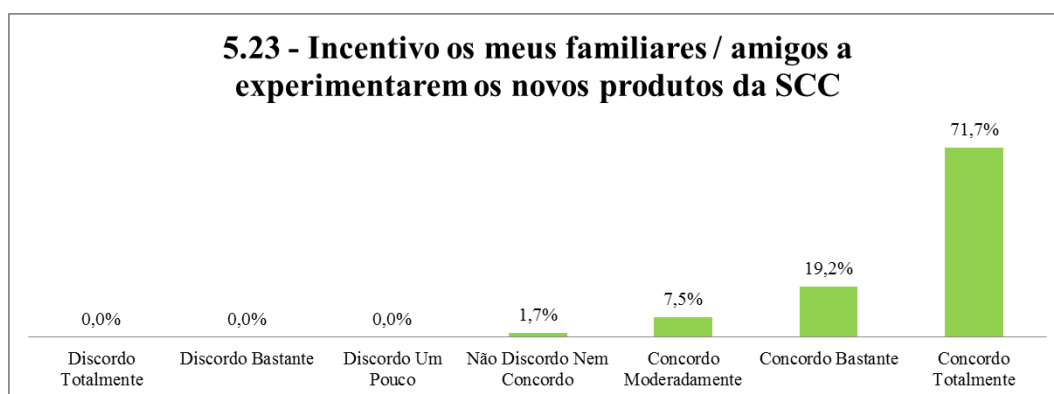


<sup>43</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 14,2%; 31,7%; 40% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>44</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 7,5%; 30%; 57,5% (somatório dos diferentes graus de concordância)

O gráfico 15 está ainda relacionado com os familiares e amigos e pretende demonstrar se os colaboradores incentivam os seus familiares e amigos a experimentarem os novos produtos ligados à empresa. Neste caso, e uma vez mais, os resultados são notáveis, uma vez que 98,4%<sup>45</sup> afirmam que incentivam à experimentação dos novos lançamentos da empresa.

Gráfico 15 – Incentivo os meus familiares e amigos a experimentarem os novos produtos da SCC



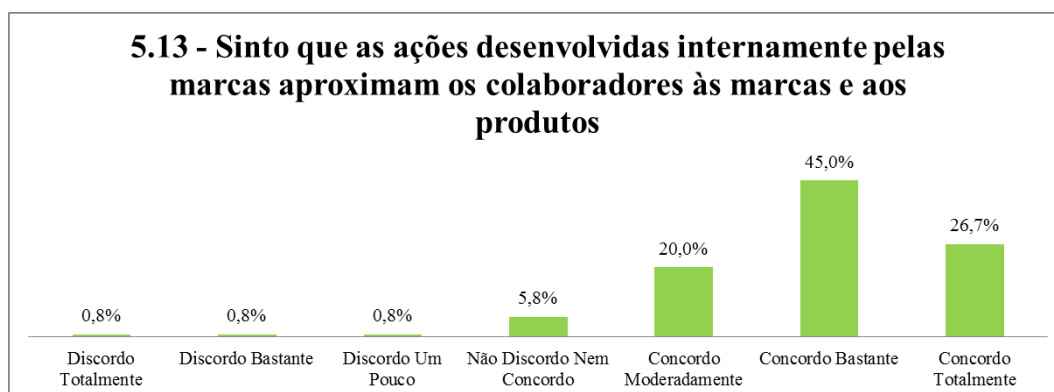
Quando interrogados sobre se as ações realizadas internamente aproximam os colaboradores às marcas e aos produtos, 91,7%<sup>46</sup> mostram concordar com esta citação. Sendo que apenas 2,4%<sup>47</sup> não concordam com a realidade apresentada. Este resultado demonstra a importância destas ações para criar proximidade entre os trabalhadores e as marcas/produtos da empresa, para esta amostra de colaboradores da SCC.

<sup>45</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 7,5%; 19,2%; 71,7% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>46</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 20%; 45%; 26,7% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>47</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 0,8%; 0,8%; 0,8% (somatório dos diferentes graus de desconcordância)

Gráfico 16 – Sinto que as ações desenvolvidas internamente pelas marcas aproximam os colaboradores às marcas e aos produtos



As ações desenvolvidas internamente, para além de aproximarem os colaboradores das marcas, também poderão motivar e fazer com que as pessoas se sintam mais integradas na SCC, tal como 85,8%<sup>48</sup> dos inquiridos afirmam concordar.

Gráfico 17 – O trabalho que é desenvolvido internamente para além de informar, motivam e integra



De uma forma geral, é possível afirmar que o marketing interno é perspetivado positivamente, da mesma forma que é aceite e compreendido pelos colaboradores, que demonstram ser participativos. Embora gostem da participação e de serem envolvidos, as respostas repartem-se mais quando lhes é perguntado se gostariam que a sua imagem fosse associada a este tipo de ações. 48,4%<sup>49</sup> dos inquiridos demonstram concordar, enquanto

<sup>48</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 20,8%; 44,2%; 20,8% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>49</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 24,2%; 19,2%; 5% (somatório dos diferentes graus de concordância)

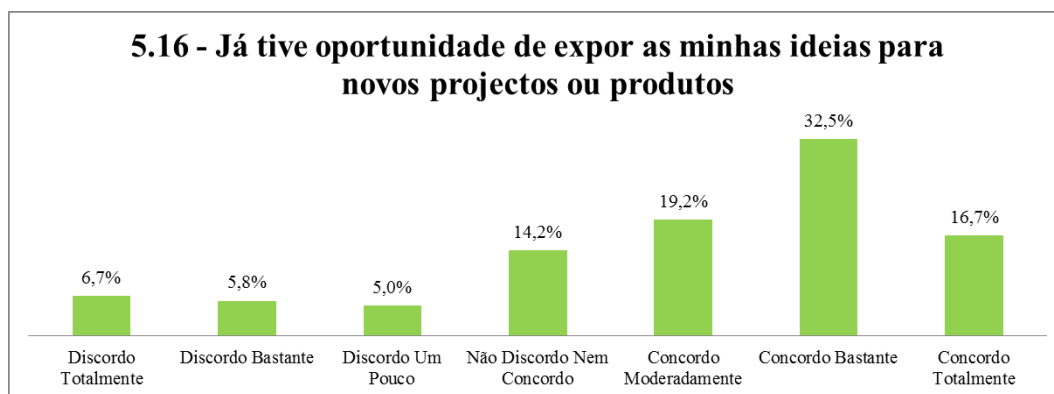
22,5% não apresentam uma opinião vinculada sobre este assunto e 29,2%<sup>50</sup> não aparentam desejar ter a sua imagem associada a estas ações.

Gráfico 18 – Gostaria que a minha imagem fosse associada a materiais de promoção de marketing interno



Face às oportunidades que a empresa dá aos colaboradores para que estes possam expor novas ideias e sugestões, 68,4%<sup>51</sup> concordam que essas oportunidades existem. Ao contrário dos 17,5%<sup>52</sup> que não concordam com esta realidade e dos 14,2% que não apresentam nenhum grau de concordância certo.

Gráfico 19 – Já tive oportunidade de expor as minhas ideias para novos projectos ou produtos



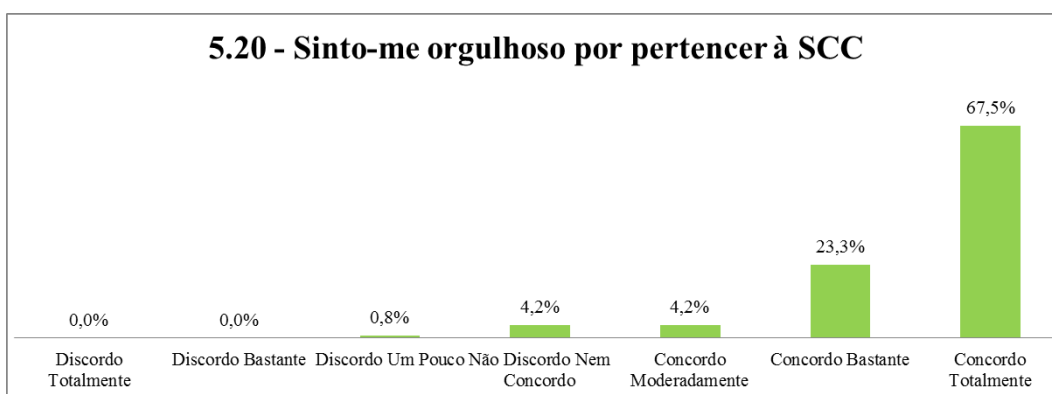
<sup>50</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 11,7%; 7,5%; 10% (somatório dos diferentes graus de desconcordância)

<sup>51</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 19,2%; 32,5%; 16,7% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>52</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 6,7%; 5,8%; 5% (somatório dos diferentes graus de desconcordância)

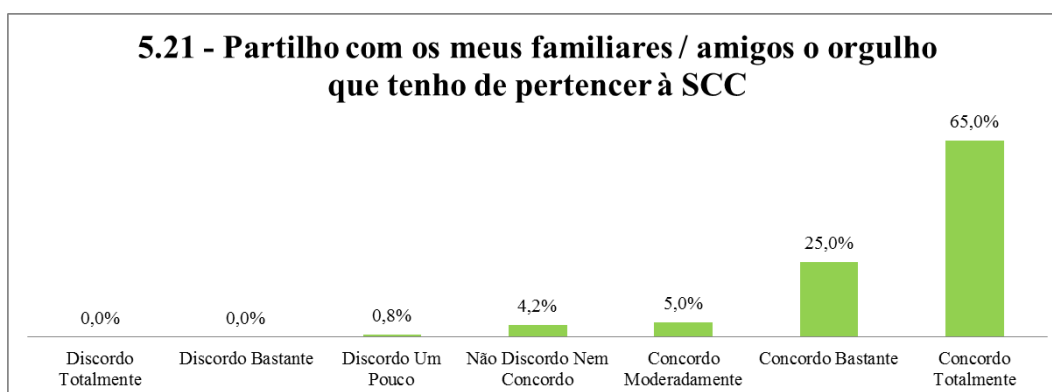
Quando questionados sobre o orgulho que sentem em pertencer à SCC, 95%<sup>53</sup> demonstram orgulhar-se da empresa onde trabalham. Apenas 0,8% dos inquiridos discordam um pouco com esta afirmação e 4,2% não concordam nem discordam. Esta é uma das questões onde existe uma maior unanimidade, como é possível verificar através dos resultados. Assim sendo, é possível afirmar que a maioria dos inquiridos se orgulha bastante de trabalhar na SCC, sendo novamente um excelente resultado.

Gráfico 20 – Sinto-me orgulhoso por pertencer à SCC



Na sequência da pergunta anterior, quando lhes é perguntado se partilham esse sentimento de orgulho com os familiares ou amigos, também 95%<sup>54</sup> afirmam partilhar este sentimento. Sendo que 0,8% dos inquiridos discorda um pouco e relação ao sentimento de orgulho, também 0,8% não partilham esse sentimento com os familiares e amigos. Ocorre a mesma situação, com os inquiridos que respondem não concordar nem discordar.

Gráfico 21 – Partilho com os meus familiares e amigos o orgulho que tenho de pertencer à SCC

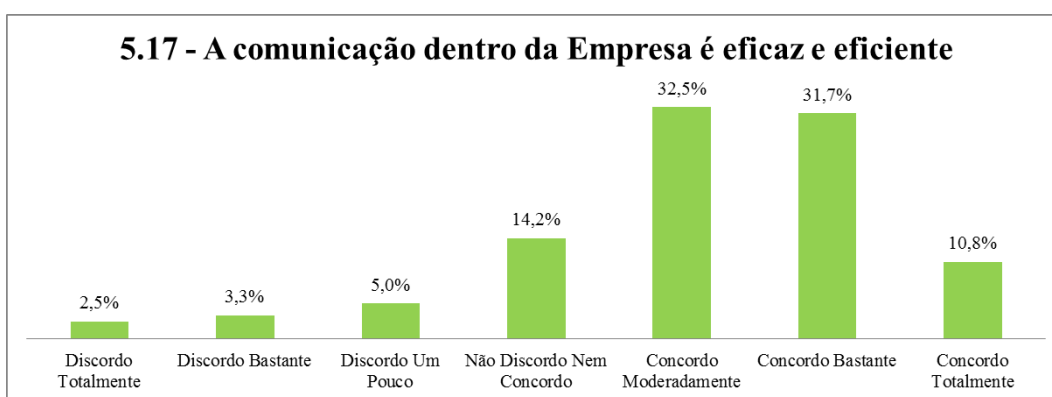


<sup>53</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 4,2%; 23,3%; 47,5% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>54</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 5%; 25%; 65% (somatório dos diferentes graus de concordância)

Em relação, ainda, à segunda parte do inquérito e sobre a comunicação interna, 75%<sup>55</sup> afirmam concordar com o facto de a comunicação ser eficaz e eficiente, indicando, desta forma, que a informação transmitida aos colaboradores é clara e suficiente para que as mensagens sejam compreendidas pelos colaboradores. Dos inquiridos 14,2% não concordam nem discordam sobre a eficácia e eficiência da comunicação ao contrário dos 10,8%<sup>56</sup> que afirmam não concordar.

Gráfico 22 – A comunicação dentro da Empresa é eficaz e eficiente



Quando questionados sobre o acesso aos meios de comunicação interna, como por exemplo a Central+ ou a Central+ Pessoas ou, inclusivamente, comunicados da Administração, 93,3%<sup>57</sup> garantem ter acesso às notícias publicadas através desses meios. Apenas 3,4%<sup>58</sup> dizem não concordar com esta situação, manifestando que, pelo menos nem sempre, recebem os comunicados através desses meios.

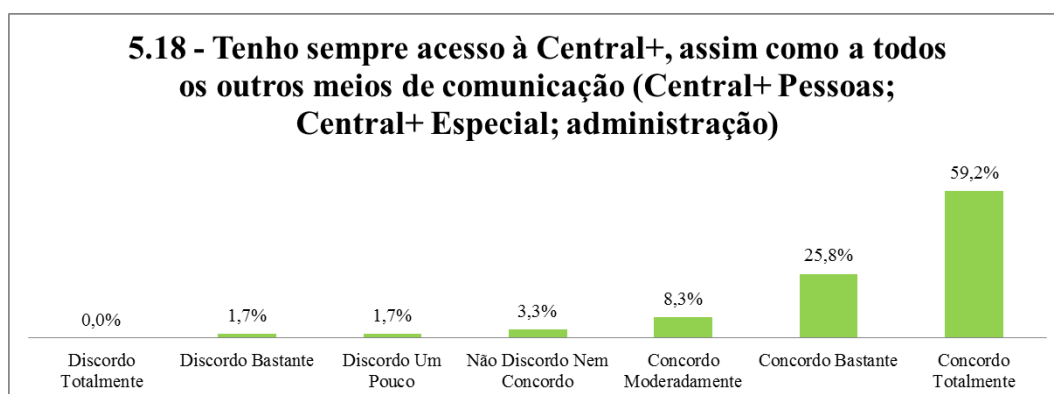
<sup>55</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 32,5%; 31,7%; 10,8% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>56</sup> Este valor advém da soma das percentagens: 5%; 3,3%; 2,5% (somatório dos diferentes graus de desconcordância)

<sup>57</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 8,3%; 25,8%; 59,2 (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>58</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 1,7%; 1,7% (somatório dos diferentes graus de desconcordância)

Gráfico 23 – Tenho sempre acesso à Central+, assim como a todos os outros meios de comunicação



Na terceira e última parte do inquérito, as questões encontram-se relacionadas com a marca Sagres Radler e com as ações de marketing interno decorridas durante o estágio. Um dos papéis do marketing interno, e tal como citado anteriormente, é o de informar os colaboradores, assim sendo um dos principais objetivos destas ações era o de dar a conhecer o novo posicionamento e as novas extensões da marca.

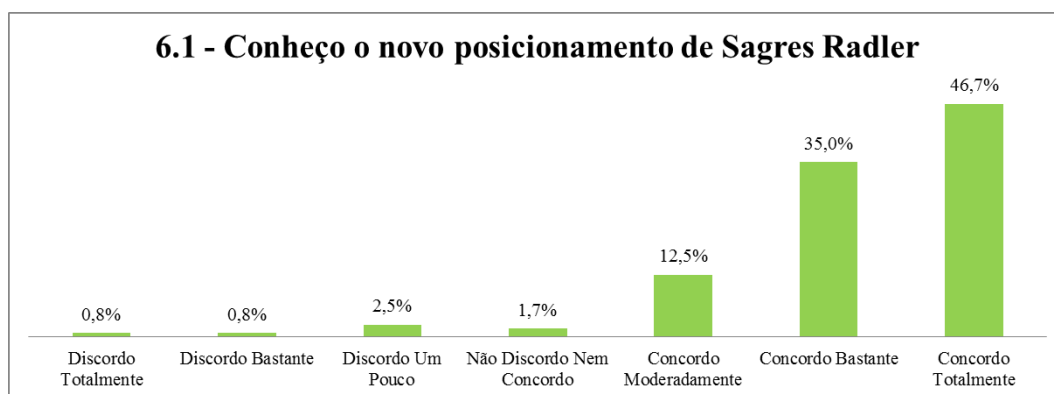
A marca apresentou este ano o seu novo posicionamento: *Sagres Radler refresca o que é nosso*. Sagres Radler quer dar voz a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, estão a refrescar o que é português e tradicional. Seja através da arte, da gastronomia, da música ou de uma outra forma de reinventar o tradicional. Sagres Radler quer dar uma nova vida, uma nova cor, àquilo que é nosso, sob o lema “Os Novos do Restelo<sup>59</sup>”. Este novo posicionamento foi transmitido a todos os Colaboradores através da emissão de uma *Newsletter*, de um comunicado na Central+ e através da realização de diferentes ações que tinha como objetivo refrescar algo tradicional da empresa, tal como o bitoque ou a criação de uma nova coluna na *newsletter* interna.

A primeira questão, apresentada, no gráfico 24, tem como objetivo saber se os colaboradores conhecem o novo posicionamento da marca, ao que 94,2%<sup>60</sup> responderam afirmativamente, concordando com a afirmação citada.

<sup>59</sup>[http://www.centralcervejas.pt/media/334407/newsletter-14\\_24032014\\_lancamento-sagres-0\\_0-radler\\_premio-empendedorismo-fluso.pdf](http://www.centralcervejas.pt/media/334407/newsletter-14_24032014_lancamento-sagres-0_0-radler_premio-empendedorismo-fluso.pdf), consultado a 30 de Agosto de 2014

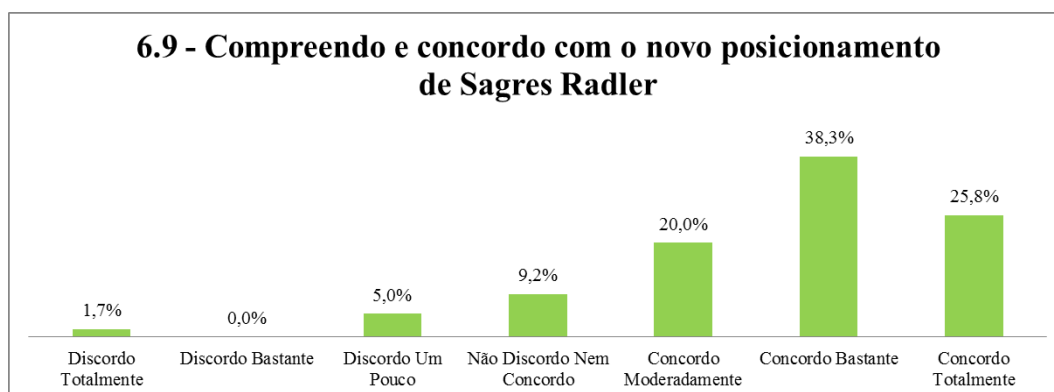
<sup>60</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 12,5%; 35%; 46,7% (somatório dos diferentes graus de concordância)

Gráfico 24 – Conheço o novo posicionamento de Sagres Radler



Quando questionados novamente sobre o novo posicionamento com o fim de saber se compreendem e concordam com o mesmo, 84,1%<sup>61</sup> declararam compreender e concordar. Este resultado torna possível afirmar que 10,1%<sup>62</sup> dos colaboradores que responderam afirmativamente à questão anterior (afirmando que conhecem o novo posicionamento) ou não compreendem ou não concordam com este novo posicionamento.

Gráfico 25 – Compreendo e concordo com o novo posicionamento de Sagres Radler



Em relação à cerveja em si, 86,7%<sup>63</sup> afirmam gostar e consumir Sagres Radler, enquanto 7,5%<sup>64</sup> discordam com esta afirmação e 5,8% não apresentam nenhum grau de concordância certo sobre esta questão.

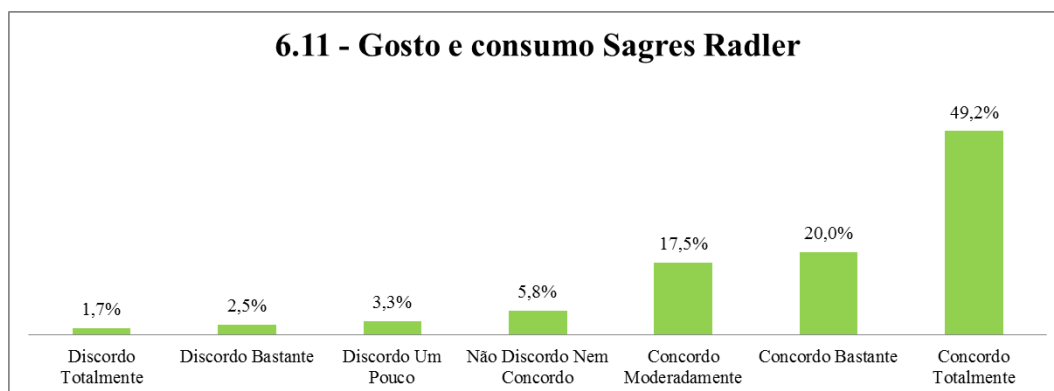
<sup>61</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 20%; 38,3%; 25,8% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>62</sup> Este resultado advém da diferença entre os 94,2% (questão 6.1) e os 84,1% (questão 6.9)

<sup>63</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 17,5%; 20%; 49,2% (somatório dos diferentes graus de concordância)

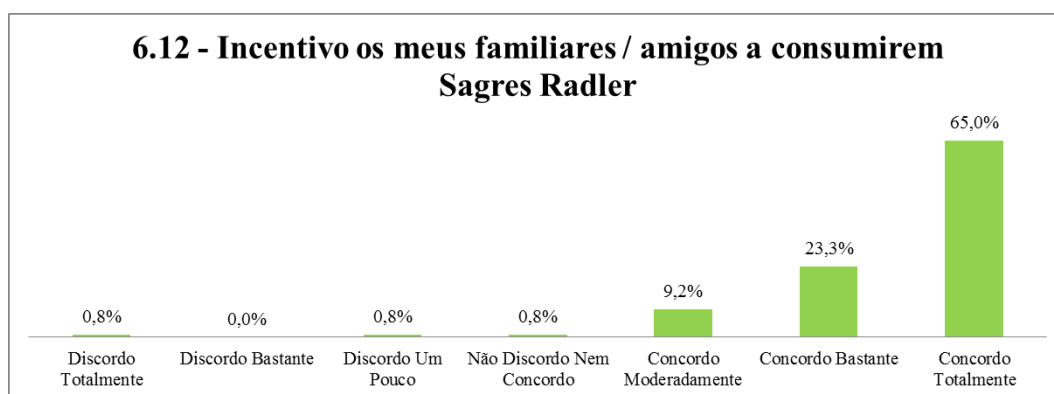
<sup>64</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 1,7%; 2,5%; 3,3% (somatório dos diferentes graus de desconcordância)

Gráfico 26 – Gosto e consumo Sagres Radler



Quando questionados se incentivam os amigos e familiares a consumirem Sagres Radler 97,5%<sup>65</sup> dos inquiridos responderam de forma positiva. Se 86,7% declararam que consome e se 97,5% afirmam que incentivam ao consumo, existe 10,8% que apesar de não consumirem ou apreciarem o produto, incentivam na mesma os seus familiares e amigos a consumirem. Este resultado pode dar a entender que os colaboradores, independentemente dos seus gostos pessoais, acreditam nos produtos da empresa onde trabalham e na sua qualidade, procurando promovê-los junto dos mais próximos.

Gráfico 27 – Incentivo os meus familiares e amigos a consumirem Sagres Radler



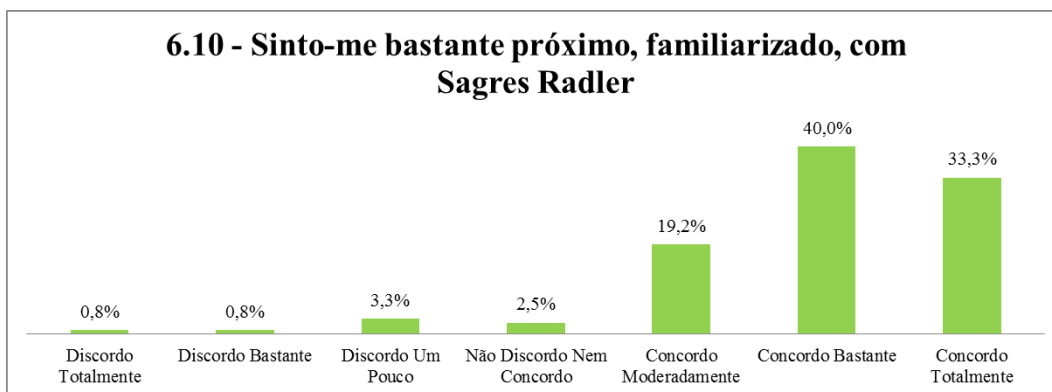
Estes resultados parecem demonstrar a existência de uma grande proximidade/familiaridade com esta marca, tal como demonstram os números: 92,5%<sup>66</sup> dos inquiridos enunciam sentir-se bastante próximos e familiarizados com esta marca, ao contrário de apenas 4,9% que não concordam com esta questão. Este valor é novamente curioso uma vez que, se “apenas” 84,1% dos inquiridos compreendem e concordam com o

<sup>65</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 9,2%; 23,3%; 65% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>66</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 19,2%; 40%; 33,3% (somatório dos diferentes graus de concordância)

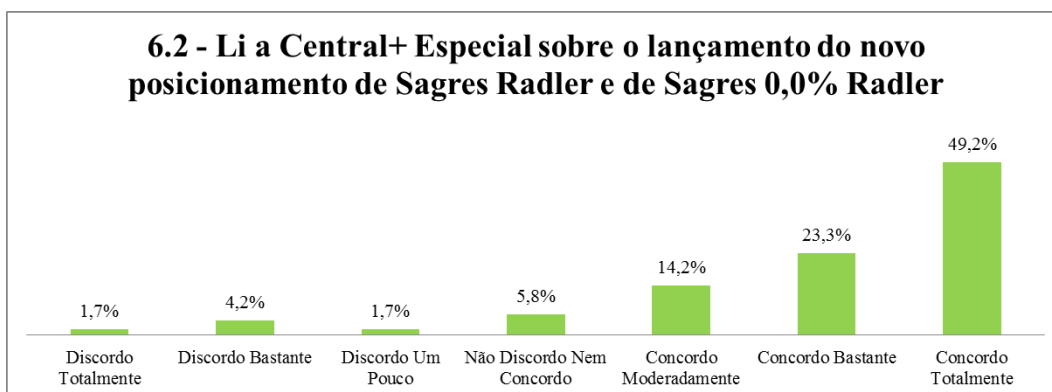
novo posicionamento da marca e se 92,5% se sentem próximos da marca, leva-nos a crer que 8,4% embora não concorde ou não compreenda esta nova história que Sagres Radler pretende contar, continuam a sentir-se familiarizados com a marca.

Gráfico 28 – Sinto-me bastante próximo, familiarizado, com Sagres Radler



Em relação às notícias sobre o lançamento do novo posicionamento e da nova Sagres Radler (a notícia foi publicada na mesma Central+), 86,7%<sup>67</sup> declara ter lido, enquanto apenas 7,6%<sup>68</sup> aparentam não ter lido a notícia.

Gráfico 29 – Li a Central + Especial sobre o lançamento do novo posicionamento de Sagres Radler e de Sagres 0,0% Radler



No Gráfico 30 podemos verificar que 87,5%<sup>69</sup> afirmam que a comunicação foi clara e esclarecedora. Segundo estes números foram mais os inquiridos que compreenderam a notícia do que aqueles que leram, perfazendo uma diferença de 0,8%. Este resultado

<sup>67</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 14,2%; 23,3%; 49,2% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>68</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 1,7%; 4,2%; 1,7% (somatório dos diferentes graus de discordância)

<sup>69</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 20%; 36,7%; 30,8% (somatório dos diferentes graus de concordância)

poderá estar relacionado com uma má interpretação da questão. Sendo a citação “A comunicação na Central+ Especial foi clara e esclarecedora”, é possível que a pequena percentagem de inquiridos que compreendeu, mas não leu, tenha interpretado esta questão de uma forma generalizada e não direcionada para a notícia em questão, sobre o novo posicionamento e Sagres 0,0% Radler.

Gráfico 30 – A comunicação na Central+ Especial foi clara e esclarecedora

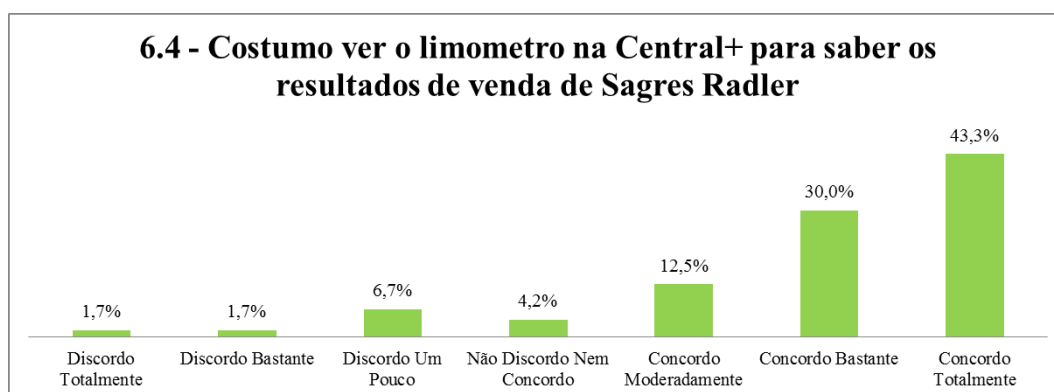


Ainda em relação aos meios de comunicação, todas as semanas é atualizado um “limometro”<sup>70</sup> na Central+, de forma a que todos os colaboradores tenham acesso aos resultados de vendas de Sagres Radler. Quando lhes é perguntado se costumam analisar o “limometro”, 85,8%<sup>71</sup> responderam positivamente, ao contrário dos 10,1% que demonstram não ter o hábito de consultar o “limometro”. O fato de haver uma grande percentagem a consultar os resultados de venda de Sagres Radler, poderá ser visto como um indiciador da preocupação e proximidade que os colaboradores mantêm com esta marca.

<sup>70</sup> O limometro é um instrumento utilizado internamente para medir as vendas realizadas de Sagres Radler

<sup>71</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 12,5%; 30%; 43,3% (somatório dos diferentes graus de concordância)

Gráfico 31 – Costumo ver o limometro na Central+ para saber os resultados de venda de Sagres Radler



Para além dos diferentes comunicados que foram feitos, foram também realizadas algumas ações, que tinham como objetivo dar a conhecer o novo posicionamento de Sagres Radler, como por exemplo: a criação de uma nova coluna na Central+; a oportunidade dos colaboradores escolherem três molhos para acompanhar o típico, tradicional, bitoque, como descrito anteriormente. Em relação à primeira ação descrita, 34,2% dos inquiridos aparentam não ter uma opinião formada sobre a questão “Já escrevi ou quero escrever uma história para a nova coluna da Central+ «Os novos do Restelo» ”. Enquanto 25,8% afirmam nunca ter escrito nem demonstram vontade de o vir a fazer, uma vez que discordam totalmente da citação anteriormente apresentada. Apenas 25,9%<sup>72</sup> concorda com a situação descrita nesta questão.

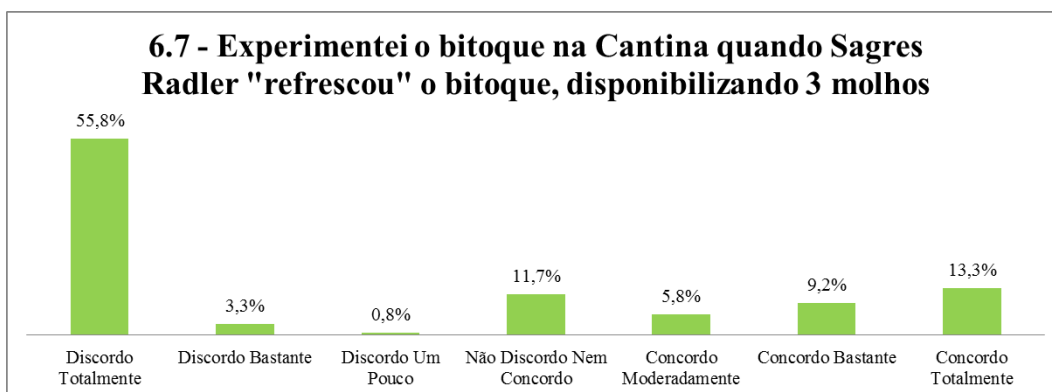
Gráfico 32 – Já escrevi ou quero escrever uma história para a nova coluna da Central+ “Os novos do Restelo”



<sup>72</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 16,7%; 4,2%; 5% (somatório dos diferentes graus de concordância)

Em relação ao bitoque, 59,9%<sup>73</sup> dos inquiridos informam nunca ter experimentado o bitoque com os novos molhos que Sagres Radler disponibilizou de forma a “refrescar”, dar um novo sabor, a este prato. Apenas 28,3%<sup>74</sup> dos respondentes afirmam ter experimentado.

Gráfico 33 – Experimentei o bitoque na Cantina quando Sagres Radler “refrescou” o bitoque



As duas últimas questões estão, essencialmente, relacionadas com o lançamento dos dois novos produtos. Deste modo, quando questionados se consideraram importante ter tido a possibilidade de experimentar as novas extensões da marca<sup>75</sup>, 95,9%<sup>76</sup> responderam afirmativamente e apenas 3,3%<sup>77</sup> aparentam discordar com esta questão. Para além de parecer existir um certo cuidado da empresa em dar a conhecer aos seus colaboradores os produtos que produz ou representa, os próprios colaboradores reconhecem a importância desta realidade.

<sup>73</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 55,8%; 3,3%; 0,8% (somatório dos diferentes graus de desconcordância)

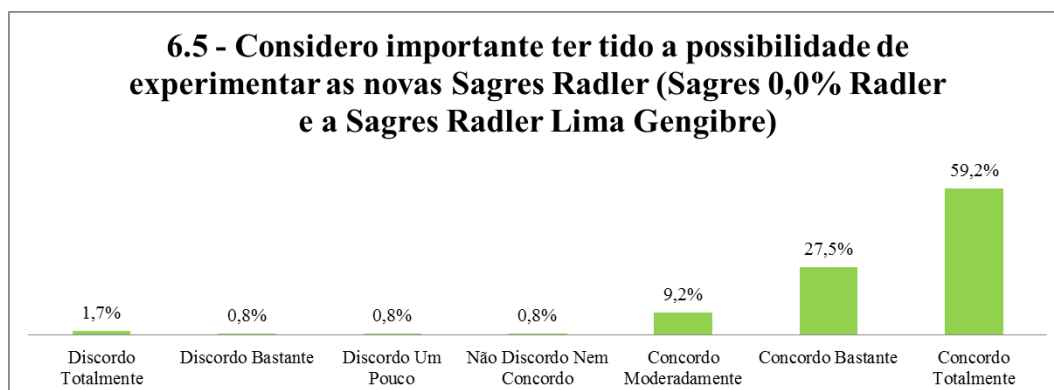
<sup>74</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 5,8%; 9,2%; 13,3% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>75</sup> Por novas extensões entenda-se a Sagres 0,0% Radler e Sagres Radler Lima Gengibre (apesar de não ter estado presente aquando desta ação, tive conhecimento ainda durante o estágio que iriam dar a degustar este novo produto)

<sup>76</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 9,2%; 27,5%; 59,2% (somatório dos diferentes graus de concordância)

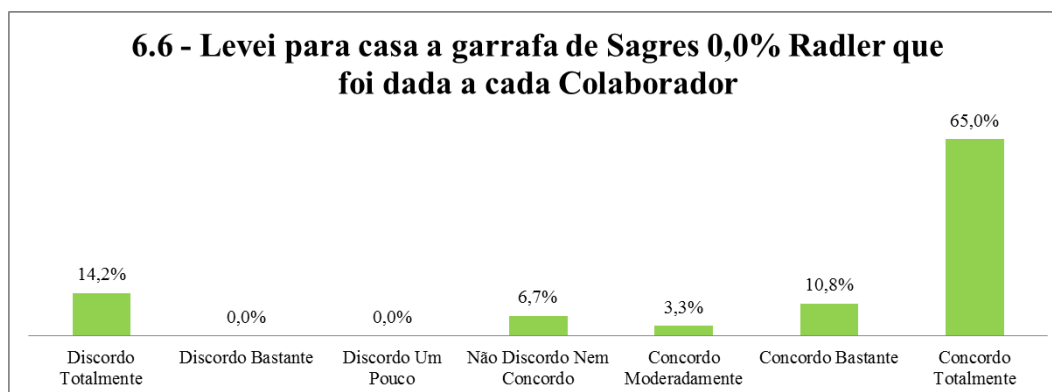
<sup>77</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 1,7%; 0,8%; 0,8% (somatório dos diferentes graus de desconcordância)

Gráfico 34 – Considero importante ter tido a possibilidade de experimentar as novas Sagres Radler



Ainda em relação ao lançamento da nova Sagres 0,0%, foi dado a cada colaborador um exemplar do produto para que este pudesse levar para casa. Assim sendo, 79,1%<sup>78</sup> dos colaboradores inquiridos afirmam ter levado a garrafa para casa, ao contrário dos 14,2% que declaram não ter levado.

Gráfico 35 – Levei para casa a garrafa de Sagres 0,0% Radler



Por último, foi perguntado a cada inquirido se gostaria que fossem realizadas mais ações por parte da marca Sagres Radler, ao qual 61,7%<sup>79</sup> responderam afirmativamente, 34,2% declararam não ter uma opinião vincada sobre este assunto e apenas 4,1%<sup>80</sup> não demonstraram desejo por mais ações.

<sup>78</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 65%; 10,8%; 3,3% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>79</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 7,5%; 24,2%; 30% (somatório dos diferentes graus de concordância)

<sup>80</sup> Este valor advém do somatório das percentagens: 0,8%; 3,3% (somatório dos diferentes graus de discordância)

Gráfico 36 – Gostaria que fossem desenvolvidas mais ações por parte da marca Sagres Radler



No seguimento desta última questão, foi pedido a todos os inquiridos que demonstraram desejo por mais ações que exemplificassem o tipo de ações que gostariam que fossem desenvolvidas. Os inquiridos que responderam a esta questão dando exemplos de ações internas, de uma forma geral referiram: realizar as conhecidas *cool sessions*<sup>81</sup> dentro da SCC uma vez por mês; eleger a equipa que dentro da SCC mais se destacou enquanto embaixador interno de Sagres Radler; solicitar a cada colaborador que indique pontos de venda que não tenha Sagres Radler para, posteriormente, enviar à área de vendas. No entanto, a maioria dos inquiridos deu exemplos de ações a serem realizadas em pontos de venda (ações externas). Acreditamos que o facto de terem existido várias respostas focadas em ações externas possa ter, pelo menos, três justificações: Os colaboradores não terem compreendido que a questão se direccionava apenas para ações internas, uma vez que não estava explícito na pergunta, apesar de todo o leque de questões anteriores se focar apenas em aspetos a nível interno. Outra justificação pode ter a ver com o facto de os colaboradores sentirem que há uma maior necessidade de apresentar e falar sobre este produto junto dos clientes e dos consumidores. O facto dos resultados gerais do inquérito apresentarem a existência de uma grande proximidade dos trabalhadores com a marca, pode ser vista como uma razão pela qual, possivelmente, os inquiridos acreditam ser mais importante, neste momento, trabalhar a marca a nível externo, até pelo tipo de

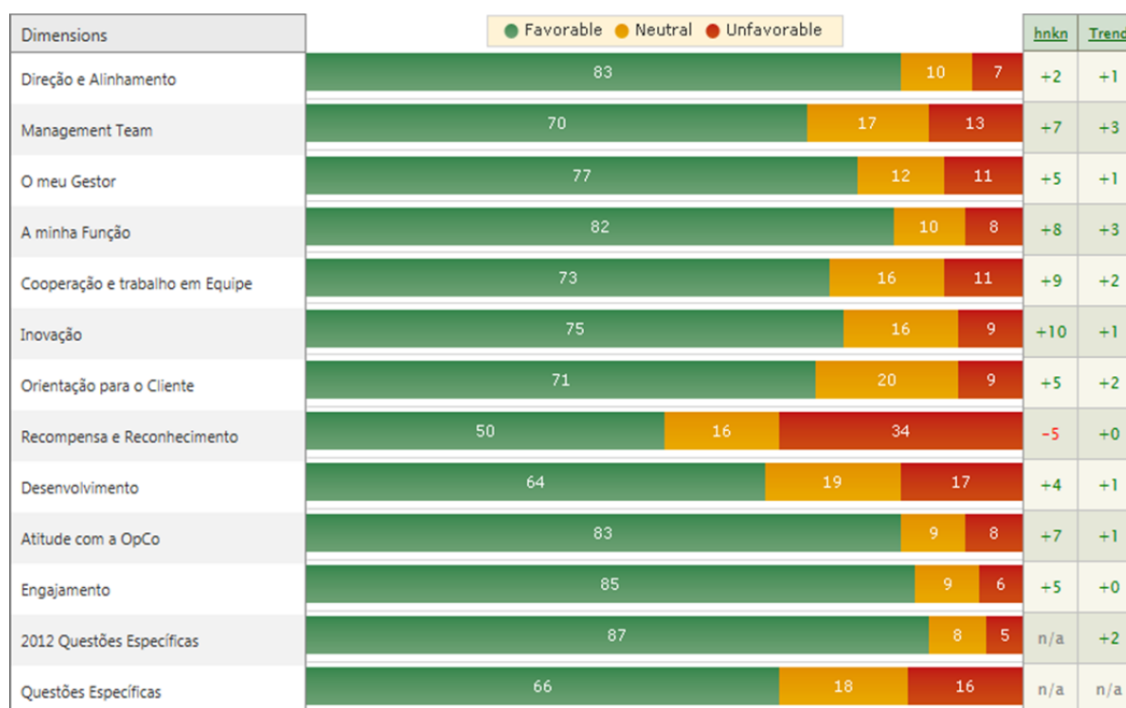
<sup>81</sup> As *Cool Sessions* são festas, *sunsets*, que se realizaram no verão do ano passado em várias praias de Portugal, que tinham como fim apresentar a nova marca Sagres Radler. *in*, [http://www.centralcervejas.pt/media/182460/newsletter-53\\_25072013\\_sagres-radler\\_cool-sessions\\_apcv\\_faces-of-brewingq.pdf](http://www.centralcervejas.pt/media/182460/newsletter-53_25072013_sagres-radler_cool-sessions_apcv_faces-of-brewingq.pdf), consultado a 1 de Setembro de 2014

ideias que foram apresentadas<sup>82</sup>. Outra justificação pode ter a ver com o facto de quando lhes é falado de ações de marketing, as pessoas associem automaticamente a ações externas, por serem as mais comuns.

## 5.6 – O Clima Organizacional da Central de Cervejas e Bebidas no ano de 2013

Gráfico 37 – Resultados do Clima Organizacional 2013

### Resultados do Diagnóstico ao Clima Organizacional - Dimensões



Hnkn – Média do Grupo HEINEKEN

Trend – Comparação com o ano de 2013

Um dos propósitos deste estudo foi compreender até que ponto o marketing interno se encontra relacionado com o clima organizacional. Desta forma, a Sociedade Central de Cervejas e Bebidas disponibilizou os resultados do clima organizacional de 2013. Por questões confidenciais não é possível partilhar o inquérito que foi distribuído pelos colaboradores. Tendo em conta que o presente inquérito teve uma taxa de resposta de 92%,

<sup>82</sup> A título de exemplo e de forma a justificar a minha afirmação, cito alguns exemplos: “Não internamente mas no mercado, para promover o consumo. O produto é recente e ainda precisa de apoio”; “Mais *sampling*/degustação do novo sabor Lima Gengibre. É um ótimo produto mas ninguém conhece...”; “Ações com foco no consumidor final”; “Activação da marca com eventos impactantes. Locais de consumo nocturno, praia e eplanadas”, entre outras respostas.

bastante superior à taxa obtida no inquérito de marketing interno, optou-se por partir do seguinte pressuposto:

- Os 120 colaboradores inquiridos encontram-se dentro dos 92% que responderam ao inquérito de clima organizacional de 2013.

Em relação ao clima organizacional, como é possível verificar através do gráfico, foram analisadas treze dimensões distintas. No entanto, no presente trabalho apenas irão ser focados as primeiras onze dimensões. Em cada parágrafo irá ser feita a análise de cada uma das dimensões.

A primeira dimensão “Direção e Alinhamento” tem a ver com a estratégia de negócio e os objetivos da empresa, com a área de trabalho de cada colaborador, assim como o funcionamento da organização e a forma como esta relaciona o trabalho que desenvolve com sua missão. Tendo em conta os resultados apresentados no gráfico 37 é possível constatar que os colaboradores concordam com a forma como a empresa está a desenvolver o seu trabalho, assim como o caminho que está a seguir.

A segunda dimensão, “*Management Team*”, está essencialmente relacionada com a confiança, com as informações que são disponibilizadas aos colaboradores e também sobre a forma como a equipa de gestão motiva os colaboradores para que estes melhorem o seu desempenho. Em relação a esta dimensão, também, os resultados são favoráveis, visto que 70% dos colaboradores percecionam de forma positiva os fatores que constituem esta dimensão. 17% não apresentam nenhuma posição vincada sobre esta questão, ao contrário dos 13% que afirmam não concordar com a realidade descrita nesta dimensão.

Em relação ao “O Meu Gestor”, isto é ao modo como a chefia se relaciona com os colaboradores, se é recebido algum *feedback* sobre o seu trabalho, se se sente motivado, entre outros aspetos relacionados com os anteriormente citados, uma vez mais 77% dos colaboradores responderam de forma favorável.

Outra questão analisada tem como foco a função que cada colaborador (“A minha Função”) tem na empresa e a consciência dos colaboradores sobre aquilo que é esperado do seu trabalho pela empresa. Nesta dimensão é importante ter conhecimento se os

colaboradores têm os meios necessários para realizar as suas funções, assim como a autonomia e a informação necessária. Torna-se, também, relevante saber se os colaboradores acreditam que o seu trabalho é necessário e importante para o sucesso da empresa. Em relação a esta dimensão o sentimento positivo é superior aos anteriormente apresentados, sendo de 82%.

Os colaboradores também avaliam positivamente (73%) a “Cooperação e o Trabalho em Equipe” que existe dentro da empresa. Nesta dimensão é avaliado o grau de cooperação e ajuda entre as equipas e as diferentes áreas, assim como a forma como a mudança é encarada, se a atitude perante a mudança é positiva. Dos colaboradores inquiridos 16% demonstram ter uma posição neutra face a esta questão e 11% mostram não concordar com a realidade apresentada nesta dimensão.

A “Inovação” é outra característica analisada no questionário de clima e por inovação, neste caso, entenda-se se o colaborador é motivado e encorajado a inovar e a correr determinados riscos. Dos colaboradores que responderam a este inquérito, 75% concordaram com a situação apresentada nesta dimensão, sendo que 16% que apresentam uma posição neutra.

Em relação à “Orientação para o Cliente”, esta dimensão inclui tanto a orientação para o cliente externo como a preocupação da empresa face ao cliente interno, os colaboradores. A forma como a empresa responde à necessidade de mudança, também é representada nesta dimensão. Uma vez mais, os resultados apresentados são positivos pois 71% dos colaboradores concordam com os factos representados nesta dimensão.

A dimensão “Recompensa e Reconhecimento” é, sem dúvida, a que apresenta os resultados que mais diferem das outras dimensões. Esta dimensão analisa se o colaborador compreende o modo como o seu trabalho é avaliado por outros, assim como inclui questões relacionadas com a remuneração e reconhecimento. Em relação aos resultados 50% dos colaboradores afirmam estar de acordo, enquanto 16% aparentam ter uma posição neutra e 34% demonstram alguma insatisfação face a esta questão. É possível concluir que esta é a dimensão que apresenta um maior descontentamento por parte dos colaboradores.

A dimensão “Desenvolvimento” refere-se à preocupação que a empresa tem com a formação dos seus colaboradores e a oportunidade que a organização dá aos seus trabalhadores em melhorarem e adquirirem novas competências. Nesta dimensão 64% dos colaboradores afirmam concordar com as variáveis em questão, 19% demonstram ser neutros e 17% que concordam com esta realidade.

A dimensão “Atitude com a OpCo” pretende saber se o colaborador se sente realizado, motivado a melhorar o seu desempenho, integrado e se recomendaria a SCC a um amigo como um bom local para trabalhar. Neste caso, 83% dos colaboradores responderam de forma positiva.

Por último a dimensão “Engajamento” tem a ver com o orgulho que os colaboradores sentem, da mesma forma que procura saber se os colaboradores sentem que a empresa se preocupa com o seu bem-estar. Assim como, se os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho de uma forma geral e se gostariam de continuar a trabalhar na SCC. A resposta a esta dimensão é, igualmente, positiva com 85% dos inquiridos a responderem de forma favorável.

De uma forma geral, verificamos que os resultados do diagnóstico ao clima organizacional 2013 foram bastante positivos, não existindo qualificações negativas muito expressivas e as positivas apenas três casos estiveram abaixo dos 60%. Assim sendo, é possível afirmar que os colaboradores se sentem bastante satisfeitos na empresa onde trabalham.

## **5.7 - Análise Correlacional**

Após a recolha dos dados, realização dos gráficos em Excel e da leitura dos mesmos, os resultados foram inseridos em SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), com o objetivo de correlacionar algumas das variáveis do estudo em questão. Antes de correlacionar as variáveis é essencial determinar a utilização de testes paramétricos ou não paramétricos. Assim sendo efetuou-se uma análise à natureza da distribuição estatística, através do teste de *Kolmogorov-Simimov* (K-S). O teste K-S foi, então, aplicado às variáveis que estão relacionadas com as quatro hipóteses anteriormente apresentadas.

Como é possível constatar no Quadro 1 em anexo<sup>83</sup> as variáveis em questão não seguem uma distribuição normal ( $p < 0.005$ ). Neste caso, e tendo em conta o resultado do teste da normalidade, optámos por utilizar a Correlação de *Spearman* para relacionar as variáveis e testar as hipóteses apresentadas, por se tratar de uma medida de correlação não paramétrica.

No que concerne aos resultados da primeira hipótese<sup>84</sup>, é possível verificar que o grau de satisfação que os colaboradores sentem face às ações de marketing interno, poderá depender de determinadas variáveis. Como uma das variáveis é possível enumerar a forma com os colaboradores se sentem face à empresa, sendo que esta correlação apresentou um valor de  $\rho = .600$ , demonstrando que existe uma relação moderada entre estes dois fatores. Ou seja, quando as ações fazem com que os colaboradores se sintam prioritários, estes sentem-se mais satisfeitos face a estas ações. Outra variável, com um peso superior à anteriormente apresentada ( $\rho = .742$ <sup>85</sup>) é: “Sinto que as ações desenvolvidas internamente, têm como principal objetivo a integração dos colaboradores na empresa”. Desta forma, quando o trabalho que é desenvolvido internamente integra os colaboradores, estes sentem-se mais satisfeitos, assim como quando o trabalho interno para além de integrar, informa e motiva os colaboradores<sup>86</sup>. É, também, importante que os colaboradores se sintam envolvidos<sup>87</sup> e sintam que os outros são envolvidos de igual forma<sup>88</sup>, tal como o facto de a comunicação ser eficiente e eficaz influencia, igualmente, o grau de satisfação dos colaboradores perante as ações internas, apresentando um valor de correlação moderada de  $\rho = .613$ .

A segunda hipótese<sup>89</sup> tem a ver com o sentimento de orgulho que os colaboradores sentem face ao local onde trabalham. Após o cálculo das correlações em questão é possível verificar que o facto de os colaboradores conhecerem e se identificarem com os valores, a missão e a visão da empresa<sup>90</sup> influencia o orgulho que estes poderão ter pela empresa. Da mesma forma que os resultados demonstram ser importante o trabalhador se identificar

---

<sup>83</sup> Ver anexo E, Quadro 1

<sup>84</sup> Ver anexo E, Quadro 2

<sup>85</sup> Correlação Forte ( $\rho > 0.7$ )

<sup>86</sup> Valor da Correlação:  $\rho = .666$  (Correlação Moderada –  $\rho > 0.3$ )

<sup>87</sup> Valor da Correlação:  $\rho = .682$  (Correlação Moderada –  $\rho > 0.3$ )

<sup>88</sup> Valor da Correlação:  $\rho = .616$  (Correlação Moderada –  $\rho > 0.3$ )

<sup>89</sup> Ver Anexo E, Quadro 3

<sup>90</sup> Valor da Correlação:  $\rho = .572$  (Correlação Moderada –  $\rho > 0.3$ )

com as marcas e com os produtos que a empresa produz e representa, ao apresentar uma correlação de  $\rho = .614$ , demonstrando a existência de uma correlação moderada entre as variáveis. Quando os colaboradores se sentem orgulhosos, tendem a partilhar este sentimento com os seus familiares e amigos, uma vez que a relação entre estas duas variáveis, apresenta a existência de uma correlação forte, pois  $\rho = .826$ . Para além desta partilha, o facto dos colaboradores se sentirem orgulhosos faz com que estes incentivem mais os seus familiares e amigos a experimentarem os novos produtos<sup>91</sup>, ou seja parece existir uma motivação maior para tal.

Em relação à terceira hipótese<sup>92</sup>, ao facto do trabalho interno ter como fim integrar, motivar e informar os colaboradores, esta variável apresenta uma correlação moderada com a questão dos colaboradores conhecerem a missão, visão e valores da empresa, ao apresentar um valor  $\rho = .513$ . Transmitindo a ideia de que o trabalho interno, também tem como missão, informar sobre os pilares da empresa. Tendo em conta que o marketing interno tem como um dos objetivos a integração dos colaboradores, essa questão apresenta uma correlação moderada ( $\rho = .595$ ) com o facto dos colaboradores se sentirem enquanto uma prioridade para a empresa. Ou seja, quando as ações de marketing interno conseguem motivar, informar e integrar, os colaboradores sentem-se como uma prioridade. Da mesma forma que estas ações ao terem como um dos papéis principais a integração, é natural que quando os colaboradores se sentem integrados seja quando se sentem envolvidos nestas mesmas ações, assim como quando sentem que os outros também são envolvidos. Estas duas últimas variáveis citadas, apresentam ambas um valor de correlação moderado ( $\rho = .580$  e  $\rho = .599$ ) com a variável dependente. Outra variável em estudo revela que quando o marketing interno motiva, integra e informa, os colaboradores sentem-se mais próximos da marca, ao apresentar uma correlação de  $\rho = .696$ , ou seja uma correlação moderadamente forte. Por último, para que o marketing interno cumpra os seus objetivos, é necessário que os colaboradores sintam que a comunicação interna foi eficiente e eficaz, ou seja que a mensagem foi bem transmitida, sendo que estas variáveis apresentam uma correlação moderada ( $\rho = .562$ ).

As ações de marketing interno de Sagres Radler, e tal como apresentado anteriormente, tinham como principal objetivo dar a conhecer o novo posicionamento e as

---

<sup>91</sup> Valor da Correlação:  $\rho = .620$ (Correlação Moderada –  $p > 0.3$ )

<sup>92</sup> Ver Anexo E, Quadro 4

novas extensões da marca. Desta forma, e tendo por base a quarta hipótese<sup>93</sup>, é esperado que os colaboradores conheçam o novo posicionamento e, como é possível verificar através dos resultados, quanto melhor conhecem o novo posicionamento, melhor o compreendem, existindo uma correlação moderada entre estas variáveis,  $\rho = .634$ . Quanto melhor compreendem o novo posicionamento da marca é, igualmente, expectável que mais próximos e familiarizados com a marca se sintam, tal como os resultados demonstram, uma vez que existe uma correlação moderada entre estas duas questões ( $\rho = .658$ ). Por último, a marca pretende também que os colaboradores gostem do produto em questão, até porque quanto mais os colaboradores gostam do produto maior é o incentivo para que os seus familiares e amigos consumam a marca. Estas duas últimas variáveis apresentam uma correlação moderada de  $\rho = .652$ .

---

<sup>93</sup> Ver Anexo E, Quando 5

## Discussão e Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo aumentar o conhecimento sobre o papel do marketing interno no contexto empresarial e relacioná-lo com a satisfação e o desempenho dos colaboradores, tendo por base um estudo de caso. Após o estudo sobre o marketing interno, foi possível compreender que os colaboradores atribuem importância às ações desenvolvidas, uma vez que obtivemos uma percentagem significativa (75%) acerca da satisfação aquando destas ações. Da mesma forma que alcançámos uma percentagem elevada (85,8%) na questão relacionada com o papel do marketing interno, isto é o papel de integrar, motivar e informar os colaboradores. Este resultado demonstra que, se por um lado os colaboradores têm consciência do objetivo das ações internas e da sua importância, por outro leva-nos a concluir que o papel do marketing interno está a ser cumprido (motivar, integrar e alinhar os funcionários) (Rafid e Ahmed, 2000; Bekin, 2012). Na análise correlacional foi, também, possível constatar que quando o marketing interno cumpre o seu papel, os colaboradores da SCC, sentem-se mais próximos das marcas, sentem que conhecem os pilares da empresa (visão, missão e valores), sentem-se envolvidos e sentem que são tratados como uma prioridade. Para que esta situação ocorra é, igualmente, importante que a comunicação seja eficaz e eficiente, para que a mensagem seja bem transmitida e compreendida. O facto de os colaboradores conhecerem e se identificarem com aspetos da cultura organizacional (Cunha, *et. al.*, 2005), como a missão, visão e com os valores, é bastante importante. Bekin (2012), Brum (2010) e Benea (2008) defendem esta questão, ao concordarem que é essencial informar bem os colaboradores sobre a empresa, torná-los conscientes e orientá-los para os objetivos empresariais.

Ao longo do estudo foi possível verificar que a informação tem um lugar de destaque dentro da empresa, assumindo o papel principal no marketing interno. Sem informação, sem conteúdo, não existe comunicação nem materiais interessantes e importantes a serem partilhados. No inquérito foi possível verificar que uma elevada percentagem (93,3%) afirma ter acesso aos meios de comunicação e, conseqüentemente, às informações por eles disponibilizadas. A grande maioria (75%) declara, também, que a comunicação é eficiente e eficaz, demonstrando que compreendem as mensagens que são partilhadas, algo bastante importante (Brum, 1998). É muito importante que os colaboradores compreendam e acreditem nas mensagens que são transmitidas, pois caso os colaboradores não

compreendam aquilo que se passa dentro da sua organização ou não concordem com algo relacionado com algum produto, dificilmente irão fazer com que os clientes externos acreditem (Crescitelli, 2005). Sendo esta, uma das razões que justifica a importância dada tanto à comunicação como à informação e ao peso que têm dentro de uma organização, tal como defende Brum (2003). Da mesma forma, é importante criar vários canais de comunicação (Remondes 2011), como se verifica no caso da SCC. Para que a informação chegue a todos os colaboradores, a empresa criou vários canais, desta forma evita, também, que os funcionários tenham informações erradas ou distorcidas (Brum, 1998 e Crescitelli, 2005). Outro aspeto relevante é o facto do modo como as mensagens são transmitidas influenciarem, também, a forma como os colaboradores se sentem na empresa, como foi possível averiguar. Desta relação é possível deduzir que a empresa ao informar os colaboradores, e sendo a informação um bem tão poderoso e importante, faz com que estes se sintam importantes e prioritários para a empresa (Brum, 2003). Como exemplo pode-se referir o facto de os colaboradores afirmarem ter sempre conhecimento dos produtos que são lançados antes dos clientes externos, assim como quando afirmam que já experimentaram os produtos que são produzidos e representados pela SCC ou, ainda, quando consideram ter sido importante terem experimentado as duas novas extensões de Sagres Radler. Este facto demonstra, também, uma preocupação por parte da empresa em que os colaboradores estejam sempre informados e em que conheçam, verdadeiramente, os seus produtos e marcas, pois só assim conseguirão acreditar neles (Crescitelli, 2005). Como exemplo, no caso de Sagres Radler é possível verificar que quanto mais os colaboradores sabem sobre a marca, quanto mais informações detêm (neste caso sobre o novo posicionamento) melhor o compreendem e aceitam, logo mais familiarizados com a marca se sentem, como se verificou ao testar a quarta hipótese de investigação. Este exemplo demonstra, em parte, a importância da informação e da sua partilha, isto é da comunicação interna.

A forma como as ações de marketing interno são realizadas, têm diferentes repercussões nos colaboradores, como é possível constatar através da análise correlacional. Para os inquiridos, quando os colaboradores se sentem envolvidos e sentem que os outros também são, significa que as ações internas estão, em parte, a cumprir o seu papel. É bastante importante que os colaboradores se sintam envolvidos, para que um plano de marketing interno resulte, sendo também muito importante que os colaboradores tenham

vontade de participar (Brum, 2003), como 71,6% dos inquiridos demonstram ter. Outro ponto relevante é que os colaboradores sintam que têm espaço para agir, que a empresa está disponível para os ouvir e que sintam que podem participar nas decisões da empresa, mesmo quando não estão a decorrer ações específicas de marketing interno. É importante que a empresa dê autonomia aos colaboradores, como defende Chiavenato (2004). No caso concreto da SCC 68,4% dos inquiridos afirma já ter tido oportunidade de participar e de expor novas ideias ou novos projetos para a empresa.

Em relação aos dados do clima, estes foram relacionados com os dados obtidos no inquérito sobre marketing interno, uma vez que partimos do pressuposto explicado no capítulo “5.6 – O Clima Organizacional da Central de Cervejas e Bebidas no ano de 2013”. A primeira dimensão encontra-se ligada à estratégia de negócio, objetivos da empresa e área de trabalho de cada colaborador. É possível relacioná-la com algumas questões presentes no inquérito de marketing interno, nomeadamente a questão relacionada com os valores, missão e visão, assim como a pergunta relacionada com o papel do marketing interno (“o trabalho que é desenvolvido internamente para além de informar, motiva-me e faz com que me sinta mais integrado na SCC”, questão 5.14). Assim podemos deduzir que as ações internas têm uma grande importância, ao dar a conhecer parte destes aspetos organizacionais aos colaboradores. No inquérito de marketing interno, os inquiridos afirmaram conhecerem e identificarem-se com os pilares da empresa, o que, posteriormente, facilita a compreensão da estratégia organizacional e os objetivos empresariais.

A dimensão “*Management Team*” tem a ver com confiança, com as informações que são disponibilizadas e com formas de motivação. Como visto anteriormente, a informação é dos maiores bens que os colaboradores podem ter, ao estarem informados, sentem-se integrados, sendo que esta integração gera muitas vezes um sentimento de maior motivação (Brum, 2003). Na dimensão em questão, uma percentagem elevada (70%) dos colaboradores afirma estar de acordo com a realidade apresentada. Assim sendo, é possível relacionar estas questões com outras apresentadas no inquérito, tais como a pergunta que se refere ao papel do marketing interno, bem como a que está relacionada com a eficácia e eficiência da comunicação interna e, ainda, a questão sobre o facto de os colaboradores terem conhecimento sobre todos os lançamentos. O tipo de comunicação que é feita dentro

da empresa, tem um papel muito importante, que se repercute tanto na confiança que os colaboradores depositam ora na empresa ora em que os representa, como no grau de motivação.

A dimensão “Cooperação e Trabalho de Equipe” também é avaliada pela maioria (73%) de forma positiva, o que demonstra a existência de um bom ambiente interno e de um ambiente de entreatajuda. Este aspeto é muito importante tanto para o colaborador se sentir bem dentro da organização e com os seus colegas, mas também para se sentir motivado e para que haja motivação do grupo. Bekin (2012) reforça esta ideia ao afirmar que os colaboradores devem, também, ser percecionados como membros de um grupo, pois o grupo cria união na empresa.

A dimensão que apresenta um menor índice de satisfação (50%) é a “Recompensa e Reconhecimento”, que estando relacionada com a remuneração, a avaliação do trabalho e reconhecimento, representam aspetos muito importantes para o indivíduo e, por conseguinte, para a organização. É essencial que o colaborador veja o seu trabalho valorizado e que seja reconhecido tanto pelo trabalho como pelo indivíduo que é, isto porque estas características fazem parte do processo motivacional, razão pela qual são tão importantes (Bekin, 2012; Rafid e Ahmed, 2000). Em relação à remuneração, esta tanto pode ser vista como o principal fator motivacional (Lawler III, cit. por Chiavenato, 2002) ou pelo contrário, como defende Bekin (2012) ao afirmar que quem acredita que o salário é o principal factor de motivação está totalmente errado.

Face à dimensão “Desenvolvimento”, a maioria dos colaboradores (64%) concordam que a SCC lhes dá a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e competências, assim como lhes fornece a formação necessária para a realização das suas tarefas. Esta possibilidade de constante aprendizagem é algo bastante positivo e benéfico para os colaboradores, tal como Camara (2007) e Kotler (2009) defendem.

De uma forma geral, os resultados apresentados demonstram tanto que as ações de marketing interno estão a ser bem executadas, no sentido em que estão a cumprir o seu objetivo, como demonstram a existência de um bom ambiente interno, no qual os colaboradores, numa perspetiva geral, se sentem satisfeitos, motivados e orgulhosos por pertencer à SCC. Como verificado no enquadramento bibliográfico, existem várias teorias

e formas de perspetivar o clima organizacional. No entanto, se seguirmos a perspetiva organizacional, defendida e apresentada por Ferreira *et al.*, (2001) e Neves (2000) que expõe o clima organizacional como algo estável e que influencia o comportamento do colaborador, podemos verificar que quando se está envolvido num ambiente interno positivo, onde todos são influenciados pelas mesmas características, os colaboradores, de uma forma geral, apresentam resultados muito semelhantes, neste caso resultados positivos. No caso dos dois inquéritos apresentados, foi possível verificar que algumas das respostas se complementam por terem significados bastante semelhantes. Assim, o marketing interno poderá ter um papel importante nos resultados do clima, através do desenvolvimento de diferentes ações que poderão reforçar características como a motivação ou integração no ambiente interno, ou em casos que tal não se verifique, poderá ajudar a implementar esse ambiente.

O marketing interno, ao criar e desenvolver ações que motivam, integram e informam os colaboradores, poderá contribuir para o aumento do grau de satisfação dos mesmos. Isto porque, essas características são apresentadas como importantes na construção de um clima organizacional positivo (Chiavenato, 2002). Se o clima organizacional é construído através das perceções que os funcionários têm sobre as características da organização onde trabalham (Neves, 2000), então é essencial que essas características sejam perspetivadas de forma positiva. O marketing interno pode, portanto, contribuir para essa construção, ao informar e orientar os colaboradores e ao transmitir-lhes as mensagens de forma correta e alinhada com os objetivos empresariais (Bekin, 2012). Pode, também, contribuir através da construção de ações e campanhas que envolvam os funcionários e que os façam sentir como parte integrante da empresa.

Por último, quando se relaciona o grau de satisfação com o desenvolvimento, ou seja o grau de produção de cada colaborador, é possível verificar que existem várias perspetivas. Segundo Ferreira, *et. al.* (2001) e Robbins (2013) tanto o desempenho como a produtividade, quando correlacionadas com a satisfação, não apresentam uma correlação muito forte. No entanto, existem outros autores que defendem que quando os colaboradores estão satisfeitos no local de trabalho, apresentam melhores resultados de produtividade, assim como um serviço de melhor qualidade (Brum, 2010; Rafid e Ahmed, 2000; Lindom, 2004). É, igualmente, importante não esquecer o papel de agente de

marketing que os colaboradores podem assumir. Caso um colaborador esteja satisfeito, acredite na empresa onde trabalha e se sinta integrado, é provável que transmita uma mensagem positiva tanto aos clientes, como aos amigos e familiares (Souza e Silva, 2010). Desta forma, acreditamos que o marketing interno tem um papel fundamental dentro de qualquer organização. Num contexto em que os recursos humanos tendem a ser cada vez mais vistos como um factor diferencial dentro das empresas, é essencial que os colaboradores sejam reconhecidos e valorizados.

No caso da SCC é possível verificar que os colaboradores, de uma forma geral, gostam das ações de marketing interno que são desenvolvidas pela empresa e que as ações aparentam estar a cumprir os seus objetivos. Desta forma, conclui-se que é bastante importante que a empresa continue a incrementar estratégias de marketing interno, para que os colaboradores continuem a estar informados sobre a empresa, a sentir-se satisfeitos e motivados no local de trabalho, assim como para fomentar o orgulho que os colaboradores sentem na empresa. É relevante ter em atenção o referido papel de agentes de marketing que os colaboradores podem assumir e o facto de ser fundamental que estes estejam informados e se sintam satisfeitos tanto com os produtos/marcas como com a empresa.

Ao longo do trabalho foi possível verificar a importância do marketing interno no funcionamento de uma empresa. Tendo em conta a situação económica em que vivemos, tal pode fazer-nos acreditar que o marketing interno tem ou pode vir a ter um papel ainda mais determinante. Isto porque, como se sabe, os índices de recrutamento e aumento salarial, entre outros aspetos, estão a ser fortemente prejudicados pela conjuntura atual. Assim, as estratégias desenvolvidas ao nível do marketing interno, que têm por objetivo informar, integrar e motivar os colaboradores, podem ajudar contrabalançar o impacto negativo provocado pelo contexto económico. No fundo, o marketing interno poderá ajudar a criar uma nova estratégia de atuação, composta por ações que tenham como meta melhorar o clima organizacional das empresas com o objetivo último de aumentar a satisfação nos colaboradores.

Durante o desenvolvimento do presente trabalho surgiram duas limitações. A primeira está relacionada com o facto de existir pouca investigação e bibliografia em Portugal sobre a matéria em estudo. A segunda limitação deveu-se à impossibilidade de

distribuir inquéritos com questões relacionadas sobre satisfação. Esta limitação impossibilitou a realização de uma correlação entre os valores obtidos no inquérito sobre marketing interno e o grau de satisfação. Tendo em conta esta restrição, a SCC disponibilizou-nos os resultados do inquérito de clima do ano 2013 para que conseguíssemos ter alguma noção dos valores do clima da empresa. No entanto, a taxa de resposta é bastante diferente entre os estudos, sendo impossível correlacioná-los, o que nos obrigou a partir do pressuposto referido anteriormente. Como consequência dessa situação, não foi possível aprofundar os dados da forma como gostaríamos. Uma terceira limitação do estudo, que em nada implicou com o seu desenvolvido, é o facto de este ser sobre uma grande empresa. O que poderá ser visto como uma limitação por quem queira utilizar este trabalho para compreender melhor a utilização e importância da comunicação e marketing interno e extrapolar para uma outra empresa. Isto acontece porque grande parte do tecido empresarial em Portugal é constituído por Pequenas e Médias Empresas. Por se tratar de outro tipo de organizações, de menor tamanho e, por conseguinte, com menos colaboradores, o trabalho interno é necessariamente diferente. Embora o tipo de ações deva ser diferente, é possível tirar implicações das conclusões teóricas a que chegámos.

Relativamente às possíveis investigações futuras nesta área, e tendo em conta as limitações do presente estudo, seria interessante realizar uma pesquisa de maior profundidade, onde se relacionasse o marketing interno com o clima organizacional, com o objetivo de compreender de que forma o marketing interno influencia o ambiente interno. Seria, também, interessante estudar a forma como o marketing interno varia consoante as diferentes localizações de uma mesma empresa. Neste caso, seria pertinente realizar esse estudo numa multinacional que esteja presente em diferentes países (diferentes culturas) e verificar as alterações que existem ao nível do trabalho interno e na relação que a empresa mantém com os colaboradores. Por último, seria pertinente realizar um outro estudo tendo como base uma pequena ou média empresa, de forma a contextualizar melhor este tema segundo a realidade portuguesa. Deste modo, seria mais fácil para qualquer empresa portuguesa que tivesse interesse em explorar esta área, ter uma referência, um estudo, em que se poderia basear. De uma forma geral, as sugestões de futuros estudos encontram-se relacionadas com as limitações apresentadas, de forma a tentar colmatá-las.

## **Bibliografia**

Bekin, Saul Faingaus (2012), *Endomarketing Como praticá-lo com sucesso*, 8ª reimpressão, São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda.

Bilhim, João Abreu de Faria (2008), *Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas*, 6ª Edição, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Brum, Analisa de Medeiros (2003), *Respirando Endomarketing*, 2ª Edição, Brasil: IPM Editores

Brum, Analisa de Medeiros (2003), *Um olhar sobre o Marketing Interno*, 3ª Edição, Brasil: IPM Editores,

Brum, Analisa de Medeiros (2010), *Endomarketing de A a Z*, São Paulo: Integreare Editora

Camara, Pedro B. da, Guerra, Paulo Barreira, Rodrigues, Joaquim Vicente (2007), *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Dom Quixote

Cerqueira, Wilson (1994) *Endomarketing Educação e Cultura para a qualidade*, Brasil: Qualitymark Editora

Chambel, M.J., Curral, L. (2008), *Psicologia organizacional. Da estrutura à cultura*, Lisboa: Livros Horizonte

Chiavenato, Idalberto (2002), *Recursos Humanos Edição Compacta*, 7ª Edição, São Paulo: Editora Atlas S.A.

Cunha, Miguel Pina e, Rego, Arménio, Cunha, Rita Campos e, Cardoso-Cabral, Carlos (2005), *Manual de comportamento organizacional e gestão*, Lisboa: RH Editora

Drake, Susan M., Gulman Michelle J., Roberts, Sara M. (2005), *Light their fire, using internal marketing to ignite employee performance and WOW your costumers*, USA: Dearborn Trade Publishing

Ferreira, Aristides Isidoro , Martinez, Luís Frutuoso (2008), *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*, Lisboa: RH Editora

Ferreira, J. M. Carvalho, Neves, José Caetano, António (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGRAW-HILL de Portugal, Lda.

Genelioux, Maria Manuel (2005), *Emprego Apoiado e Satisfação: a perspectiva de Pessoas Integradas em Mercado Competitivo de Trabalho*, Lisboa: Secretariado Nacional para a Reabilitação e Integração das Pessoas com Deficiência.

Kotler Philip; KELLER, Kevin Lane (2009), *Marketing Management*, 13ª Edição, USA: Pearson Internacional Edition

Kotler, Philip (2003), *Marketing de A a Z, 80 conceitos que todo profissional precisa saber*, 4ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier

Kotler, Philip (2012), *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser human*, Rio de Janeiro: Elsevier

Lindon, Denis, RODRIGUES, Joaquim Vicente, DIONÍSIO, Pedro, LENDREVIE, Jacques, LÉVY, Julien (2004) *Mercator XXI Teoria e Prática do marketing*, 10ª Edição, Porto: Publicações Dom Quixote

Maroco, João (2010), *Análise Estatística com utilização do SPSS*, 3ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Martins, Maria do Carmo Fernandes (2008), “Clima Organizacional”, Siqueira, Irlene Maria Matias (org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*, São Paulo: Artmed Editora S.A.

Maslow, Abraham H. (1970), *Motivation and Personality*, 2ª Edição, New York: Harper & Row

Neves, José Gonçalves das (2000), *Clima organizacional, Cultura organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Editora RH (confirmar nr da edição)

Pereira, Orlindo Gouveia (2004), *Fundamentos de comportamento organizacional*, 2ª Edição, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

Quivy, Raymond, Campenhout LucVan (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª Edição, Lisboa: Gradiva

Remondes, Jorge (2011), *Marketing Interno e Comunicação, o impacto da utilização de novas tecnologias nas PME'S*, Viseu: Psicosoma

Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2013), *Organizational Behaviour*, 15ª Edição, England: Pearson Education Limited

Theopold, Sebastian, Schacherer, Marc (2002), “Internal marketing: review on a broadened concept and its operationalization”, Research Paper 2, DBA Anglia Business School

### **Webgrafia**

Benea, Marius Calin (2008), *Internal Marketing Performance in Service Organizations*, Consultado a 23 de Junho de 2014: <http://acta.fih.upt.ro/pdf/2008/ACTA-2008-1-02.pdf>

Brum, Analisa de Medeiros (1998), *Endomarketing como estratégia de gestão*, Consultado a 2 de Junho de 2014: <http://www.happyhousebrasil.com.br/files/livros/EndomarketingcomoEstrategiadeGestao.pdf>

Curvello, João José Azevedo (2012), *Comunicação interna e cultura organizacional*, Brasília: Casa das musas, Consultado a 23 de Junho de 2014: <http://books.google.pt/books?id=wyUagp3GBUUC&pg=PA22&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+interna&hl=pt-PT&sa=X&ei=zSuwU4etHM3X7AaY0IG4Cw&ved=0CCsQ6wEwAg#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20intGerna&f=false>

<http://www.centralcervejas.pt/>

Maroco, João, Garcia-Marques, Teresa (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach?*

*Questões antigas e soluções modernas?*. Laboratório de Psicologia Aplicada, pp. 65-90. <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/763/706>, consultado a 20 de Setembro de 2014

Rafiq, Mohammed, Ahmed, Pervaiz K. (2000), *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*, Consultado a 23 de Junho de 2014: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=855884>

Sarraceni Jovira Maria, Diniz, Leticia Lelis, Souza, Livia Garcia Alves de, Conceição, Luan Rodrigues da, Faustini, Marcelo Rangel (2011), *Endomarketing: Ferramenta de gestão estratégica para as empresas*, Consultado a 20 de Junho de 2014: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0092.pdf>

Silva, Ana Lúcia Pereira da, DIAS, Dalva Aleixo (2008), *Públicos, evolução histórica, definições e tipologias*, Consultado a 26 de Junho de 2014: [http://www2.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/eventos/simposio/anais/2008\\_Lecotec\\_386-403.pdf](http://www2.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/eventos/simposio/anais/2008_Lecotec_386-403.pdf)

Souza, Gilson Luiz Rodrigues, SILVA, Kleine Lucio Garica (2010), *Endomarketing: Estratégia de competitividade*, consultado a 29 de Maio de 2014: <http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia>

Crescitelli, Edson (2005), *A importância do público interno na comunicação de marketing*, Consultado a 10 de Junho de 2014: [http://www.faap.br/revista\\_faap/revista\\_facom/facom\\_15/\\_edson\\_crescitelli.pdf](http://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_15/_edson_crescitelli.pdf)

## Anexos

### Anexo A - Inquérito

Sou a Maria Leonor Silva Féria de Almeida e estou a realizar um estudo no âmbito do Relatório de Estágio do Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade, da Universidade Católica de Lisboa.

O objetivo deste estudo é compreender a importância do marketing interno para a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, para o desenvolvimento e sucesso de uma empresa. E, posteriormente, contribuir para um maior conhecimento nesta área.

**Não existem respostas certas ou erradas, existe somente a sua opinião.** Solicito a melhor colaboração e honestidade nas respostas, para que seja dado um real contributo.

Informo, também, que **os dados recolhidos serão tratados de forma anónima, confidencial e apenas serão utilizados para a realização deste projeto.**

Como principal responsável pela realização deste projeto, comprometo-me a disponibilizar todos os esclarecimentos que pretenda sobre esta investigação. Caso pretenda contactar-me, poderá fazê-lo através do meu email: relatorioestagio2014@gmail.com.

**Agradeço desde já a sua colaboração.**

## Parte I

### Dados Sociodemográficos

Esta primeira parte tem como objetivo obter um maior conhecimento sobre a população inquirida.

Nas perguntas com opção, assinale com um X a resposta mais apropriada. Assim como, nas perguntas abertas escreva a resposta mais adequada.

1)

<b>Género</b>	
Masculino	
Feminino	

2)

<b>Idade</b>	
--------------	--

3)

<b>Qual o vínculo que mantém com a empresa?</b>	
Manager	
Acordo da empresa (AE)	
Trabalho temporário	
Estágio	
Prestação de serviço	
Outro	

4)

<b>Há quanto tempo está na Empresa?</b>	
Menos de 1 ano	
Entre 1 a 3 anos	
Entre 3 a 5 anos	
Entre 5 a 10 anos	
Há mais de 10 anos	

## Parte II

### Marketing Interno

Esta segunda parte tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre o marketing interno desenvolvido na Sociedade Central de Cervejas e Bebidas.

Esta segunda parte tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre o marketing interno desenvolvido na Sociedade Central de Cervejas e Bebidas.

Por marketing interno entenda-se:

- Compartilhar com todos os Colaboradores, a missão, visão, estratégia, objetivos e resultados da Empresa
- Motivar e envolver os Colaboradores com a Empresa e os produtos/serviços
- Partilhar informação com os Colaboradores
- Entre outras ações que tenham como objetivo integrar, motivar, desenvolver e satisfazer os Colaboradores

No caso da SCC, a Empresa quer “ser a *Best Company to Work for*, em Portugal. Atrair, desenvolver e manter os melhores talentos na empresa e fomentar a excelência individual como alavanca da excelência coletiva (...).” 5) Assinale com um X, consoante o seu grau concordância, sendo que:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo Bastante	Concordo totalmente

5.1) Conheço e identifico-me com os valores, missão e visão da Empresa									
5.2) Sinto que os Colaboradores são um fator prioritário para a SCC									
5.3) A SCC desenvolve muitas ações de marketing interno									
5.4) Sinto que as ações desenvolvidas internamente, têm como principal objetivo a integração dos Colaboradores na Empresa									
5.5) Sinto-me satisfeito com as ações que são desenvolvidas internamente pela SCC									
5.6) Sinto-me envolvido aquando destas ações									
5.7) Sinto que todos os Colaboradores são envolvidos de igual forma nessas ações									



### Parte III

#### Marketing Interno – Sagres Radler

Esta terceira parte irá incidir sobre algumas dos trabalhos desenvolvidos internamente pela marca, Sagres Radler, com o objetivo de conhecer a sua opinião.

6) Assinale com um X, consoante o seu grau concordância, sendo que:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não concordo nem	Concordo moderadamente	Concordo Bastante	Concordo totalmente

<b>6.1)</b> Conheço o novo posicionamento de Sagres Radler							
<b>6.2)</b> Li a Central+ Especial sobre o lançamento do novo posicionamento de Sagres Radler e de Sagres 0,0% Radler							
<b>6.3)</b> A comunicação na Central+ Especial foi clara e esclarecedora							
<b>6.4)</b> Costumo ver o limómetro na Central+ para saber os resultados de venda de Sagres Radler							
<b>6.5)</b> Considero importante ter tido a possibilidade de experimentar as novas Sagres Radler (Sagres 0,0% Radler e a Sagres Radler Lima Gengibre)							
<b>6.6)</b> Levei para casa a garrafa de Sagres 0,0% Radler que foi dada a cada Colaborador							
<b>6.7)</b> Experimentei o bitoque na Cantina quando Sagres Radler "refrescou" o bitoque, disponibilizando 3 molhos							
<b>6.8)</b> Já escrevi ou quero escrever uma história para a nova coluna da Central+ "Os novos do Restelo"							
<b>6.9)</b> Compreendo e concordo com o novo posicionamento de Sagres Radler							
<b>6.10)</b> Sinto-me bastante próximo, familiarizado, com Sagres Radler							
<b>6.11)</b> Gosto e consumo Sagres Radler							
<b>6.12)</b> Incentivo os meus familiares / amigos a consumirem Sagres Radler							
<b>6.13)</b> Gostaria que fossem desenvolvidas mais ações por parte da marca Sagres Radler							

Se na última questão, respondeu (5, 6 ou 7), exemplifique:

---

---

### **Anexo B - Entrevista: Comunicação interna**

**1) Na sua opinião, qual a importância do marketing interno e o seu principal objectivo (de uma forma geral e para a empresa)?**

Rita: Eu acho que o marketing interno é uma área que tem crescido, conjuntamente com a área comunicação interna. São dois temas que estão muito ligados. Numa empresa como a nossa que vive das marcas, mais sentido faz trabalhar tudo o que é comunicação de marca, marca, posicionamento para dentro. Trabalhar com os trabalhadores, para que eles tenham também essa noção e esse contacto com as marcas, assim como o público externo tem.

Isabel: Eu acho que em termos de marketing interno nós já o fazíamos pontualmente e não de uma forma consistente. E quando nós mudámos o nosso posicionamento mesmo em termos de nós não vendemos cerveja, vendemos Sagres. E portanto começámos a posicionarmos completamente só em marcas mais do que produtos, fazia todo o sentido o plano de comunicação interno da central ser sobreposto ao plano das marcas e portanto daí o marketing interno encaixar-se muito em cima do nosso plano de comunicação interna, não quer dizer que nós não tenhamos outras acções de comunicação interna mas se a base de todo o nosso plano de comunicação e só recentemente é que o fizemos de forma mais coerente e consiente.

**2) Quando é que a SCC adoptou esta cultura de perspectivar os Colaboradores como embaixadores das suas marcas?**

Leonor: Correcta ou incorrectamente tinha a ideia que foi quando o grupo Heineken adquiriu a SCC que também trouxe esta cultura. Gostava também que a Isabel que já está cá há mais tempo, confirmasse.

Isabel: Não eu entrei, depois da aquisição. Eu tenho ideia que nós já tínhamos algumas coisas em que nós eramos os embaixadores das nossas marcas. E porquê? Um dos programas antigos que temos é o costumer day out que no fundo é qualquer um de nós da central ir defender as nossas marcas para o mercado já era uma coisa que existia antes da Heineken ter adquirido a central. Aquilo que eu lhe digo é que fazíamos acções, neste momento é de uma forma consciente e sustentado. Antes eram situações pontuais que tínhamos, agora é de uma forma muito mais estruturada, consciente e sustentada.

Leonor: Existe um plano?

Rita: Não só do lado da comunicação interna que fez um plano anual onde essas acções estão todas presentes, mas também do lado das marcas, um plano 360° onde já incluem e já há uma área onde trabalham o conceito de embaixador interno e o marketing interno. Não só do nosso lado, mas também dos lados das marcas.

Leonor: Então posso afirmar que a visão da SCC é ver os colaboradores enquanto embaixadores das marcas, que eles mais do que ninguém têm que conhecer e têm que adorar as marcas que representam e produzem.

Rita e Isabel: Sim

Leonor: Então quando é que começaram a sentir esta necessidade. Se não foi com a aquisição do grupo Heineken, uma vez que já faziam estas acções embora pontualmente, então quando é que sentiram mesmo a necessidade de fazer um plano, de estruturar? Quando é que sentiram necessidade?

Isabel: De forma estruturada?

Leonor: Sim

Isabel: Para mim foi no final do ano passado.

Leonor: E porquê?

Isabel: Porque começámos cada vez mais, como eu dizia, a ter a visão de que não estamos a vender um produto mas estamos a vender uma marca. Eu acho que quando começámos por deixarmos de vender cerveja ou por vender água, mas passámos a ver Sagres e a passámos a vender Luso, acho que isso dá um clique e muda a abordagem ao mercado.

**3) Destaque quatro ações que tenham sido desenvolvidas internamente.**

**Justifique**

(Em conjunto)

Isabel: Acções de comunicação interna no geral ou acções de marketing interno?

Leonor: Acções de marketing interno.

Rita: Eu não sei mais para trás, mas eu acho que marcou imenso o lançamento de Sagres Radler. A maneira como a marca foi lançada internamente, foi comunicada internamente e as acções que aconteceram à volta desse lançamento também ajudaram para que no final do ano começássemos a ser mais estruturados, que desse esse clique. Eu lembro-me que o costumer day out é uma acção que já existe há imenso tempo, mas com o ano passado nós tivemos uma subida de participações, porque tudo estava ligado, havia um conceito, a comunicação estava toda ligada, havia uma história. Nós preocupamo-nos muito com a história que contamos e a marca também nos ajudou a contar essa história. Portanto as pessoas envolveram-se muito e houve uma grande adesão.

Leonor: Há alguma acção que tenham visto que os colaboradores adoram? Uma acção que tenha criado um maior impacto?

Isabel: Quando nós lançamos os matrecos, os matrecos estão muito associados à Heineken, não são uma acção específica da Heineken mas sempre que se fala em matrecos as pessoas pensam muito em Heineken.

Leonor: Mas por exemplo, a festa que fazem agora em Setembro, a Central em Festa? Também é considerada uma acção de comunicação interna e de marketing interno, as marcas também estão presentes?

Rita: As marcas tiveram muito presentes, mas a acção não foi pensada como uma acção de marketing interno.

Isabel: Foram um sponser.

Rita: Para mim o marketing interno é o customer day out, é quando temos os santos a marca envolve-se e no almoço de santos populares oferece um manjerico, oferece um vale para que os colaboradores possam ir a um ponto de venda e bebam duas cervejas. É mais esse trabalho. Quer dizer nós respiramos e vivemos marca todos os dias, mas a central em festa o conceito final ou o objetivo final não era marca. O marketing interno é uma preocupação, mas a comunicação interna é mais do que isso.

Isabel: Foi mais um agradecimento aos resultados da empresa. Foi como uma empresa e não como marcas.

Leonor: Também torna-se um bocadinho difícil distinguir. Há muitos autores que defendem que a comunicação interna é uma ferramenta do marketing interno. Portanto, também é muito difícil distinguir.

Eu tinha a ideia que a central em festa é algo que os colaboradores gostaram imenso, embora eu não tivesse presente.

Rita: Só houve o ano passado

Isabel: Houve uma espécie de um festival, que foi o festival central em 2009. Era o programa Central One, que tinha quatro momentos. O primeiro momento foi a central em festa, onde criámos até a própria marca a “central one”, tivemos uma marca com o logo da

central one. Às garrafas de Sagres pusemos um rótulo da central one como marca de cultura.

Mas as marcas aqui são mais sponser, o programa é muito mais de comunicação interna, de envolvimento, de motivação, de team building. Tivemos esse grande momento festival central, tivemos o peddy paper, tivemos as obras na cantina que foi o Querido Mudei a Central e para terminar a Central Sem Stress com o flahsmob em que parámos a fábrica. Mas eu não considero isso marketing interno, são acções muito mais puras de comunicação interna como a central em festa agora.

Leonor: Mas também a SCC não tem uma área de marketing interno. Tem a comunicação interna que trabalha com as marcas. Daí também haver essa distinção aqui. Porque também um dos objetivos do marketing interno é fazer isso mesmo, é envolver os colaboradores, é agradecer-lhes por aquilo que fizeram, é motivá-los. Marketing interno também faz isso. O que eu acho é que na SCC existe comunicação interna e marcas, que trabalham em conjunto, secalhar também daí estar a ser mais complicado distinguir estes dois conceitos.

#### **4) Quem são os destinatários destas atividades?**

Isabel: O nosso foco são os colaboradores, mas muitas vezes envolvemos outros parceiros que estão no nosso site. Como por exemplo, os prestadores de serviços, a empresa de limpeza, de segurança ou os prestadores na área de engenharia. Portanto é mais localizado por site do que abranger familiares.

#### **5) Considera que o trabalho desenvolvido tem contribuído para envolver e motivar os Colaboradores?**

Isabel: Eu acho que pelo menos em termos de orgulho, sim

Rita: Sim!

Isabel: Eu acho que conseguimos contagiar e criar a paixão pelas marcas. Eu acho que quando um colaborador entra não tem muita paixão pelas nossas marcas e ao fim de três meses é viciado. Os meus amigos todos eles dizem “mas tu não és capaz de entrar num ponto de venda sem estar a olhar qual é a coluna que tem, sem ver a exposição do produto ou trazer produto, Sagres Radler, para experimentarem. Tu és vidrada nisto” e eu respondo “pois é, pois sou. Mas toda a gente na central é completamente vidrada nas marcas”. E eu acho que isso é algo que se consegue com este tipo de acções.

Leonor: Eu sou testemunha disso. Eu estive cá seis meses e hoje em dia em minha casa consumimos Sagres. Eu quando entrei para a Central não tinha preferência nas marcas e quando sai daqui, sai completamente apaixonada pelas marcas. E só estive cá 6 meses.

Isabel: É muito por este contágio que nós vamos conseguindo e vamos alargando e cada vez somos mais.

**6) Tendo em conta que os vendedores são dos Colaboradores que têm um contacto mais directo com os clientes, existe alguma diferença no tipo de acções ou na forma como são desenvolvidas?**

Rita: Quando trabalhamos marketing interno eles são incluídos como qualquer outro colaborador, independentemente de serem da área de vendas e de estarem no mercado.

Isabel: As pré-vendas e os vendedores, eles conhecem as marcas e são também apaixonados pelas marcas. Mas às vezes é mais difícil conseguirmos envolver a parte da distribuição, portanto os que vão distribuir o produto porque aí o contacto com a marca é menor. Apesar de entregarem os nossos produtos, não têm que, muitas vezes, saber os argumentos. E aí se calhar é mais difícil chegar a eles.

Leonor: E como é que o fazem?

Isabel: Criámos uma rede de Focal Points, a Rita pode explicar. Porque comunicação interna só com duas pessoas é impossível.

Rita: Exacto, fisicamente é impossível. Então nós temos uma equipa a que chamamos de Focal Points, em que são pessoas que estão no terreno e que conhecem as áreas, que conhecem as pessoas e ajudam-nos. Basicamente são os nossos braços, os nossos olhos e a nossa boca, e fazem com que estas acções de comunicação interna aconteçam de norte a sul do País.

Leonor: E quando lançam um produto novo? Quem é que o apresenta aos vendedores e lhes explica de que forma é que este depois o apresentam aos clientes?

Rita: Isso é feito pela área de trade marketing, não pela área de comunicação.

Isabel: Se há um lançamento de qualquer produto, qualquer inovação, é feito nas vendas pelo trade marketing.

Eles são sempre incluídos como colaboradores, agora o treino o que está relacionado com a função deles não e da responsabilidade da comunicação interna. A comunicação trata de todos os colaboradores, independentemente da função, da mesma forma, adequada ao local.

**7) Considera que o marketing interno tem contribuído para a gestão da cultura organizacional, assim como para dar a conhecer melhor a missão, visão e cultura da Empresa?**

Isabel: O que nós temos é baseado em comportamentos. E o que nós queremos é que todas as pessoas tenham o mesmo tipo de comportamentos. Portanto, nós temos por base um modelo de competências de liderança e apostamos nesse modelo através do comportamento. Como é que é a melhor forma de transmitir esses comportamentos? É disponibilizando uma informação de uma forma regular e sistemática, em que todas as pessoas saibam que aquilo que se passa na empresa é dito, sejam boas notícias ou más notícias. Nós temos diversos canais de comunicação interna, privilegiamos um canal que para nós é o canal mais forte, que é a nossa newsletter semanal que já tem vários anos. E

depois temos outros canais de comunicação, adaptados também aos diversos targets que temos.

Leonor: E normalmente para dar as boas e más notícias utilizam a newsletter?

Rita: Sim

Isabel: É o nosso principal canal de comunicação. Porquê? Porque o que nós queremos e temos mantido é que saiam todas as sextas feiras, se sexta feira for feriado sai na quinta feira, não há desculpas porque há férias, de forma a que as pessoas sintam que aquilo é credível. Que saibam que todas as sextas feiras à hora do almoço sai a central mais com as notícias da semana. A central mais é visto como uma boa prática, que é feita de pessoas para pessoas.

**8) Sente que existe uma relação mais próxima dos Colaboradores com as marcas e com a Empresa?**

Rita: Sim

Isabel: Sim, por sensibilidade. Eu acho que as pessoas já eram sempre foram apaixonadas, mas agora são mais unidas nessa paixão. É o sentido que eu tenho, há mais coesão nessa paixão.

Rita: E o que eu sinto também é que sabem mais. É a marca sagres é o produto tal, mas sabem mais sobre como é que a marca se posiciona, a forma como a marca comunica, que relação é que podem ter com a marca.

Leonor: Também é importante quando vamos lá para fora ter argumentos para defender. Ter mais alguma coisa para dizer, para acrescentar. Sentem isso seja de que marca for?

Ambas: Sim

**9) Sente que os Colaboradores têm orgulho em pertencer a SCC?**

Isabel: Sim. Para além de que é medido no questionário clima organizacional e é das perguntas com mais pontuação.

**10) Existe interesse da parte da Empresa em ouvir as sugestões/necessidades / ideias dos Colaboradores, independentemente da área em que trabalham? Se sim, como é que a Empresa o faz?**

Leonor: Eu por exemplo, estive presente no Heineken Innovation Challenge que foi dar a oportunidade aos colaboradores de sugerirem algo novo. Mas foi algo pontual, que só durou aqueles meses. Têm alguma outra forma?

Isabel: Sistematizada não. Mas todos os anos acontece o Heineken Innovation Challenge, e que é uma oportunidade de se guardar as ideias para essa altura.

Leonor: Mas se algum colaborador tiver uma ideia para partilhar, pode fazer?

Rita: Sim.

**11) Como avaliam o sucesso deste trabalho que tem sido desenvolvido internamente?**

Isabel: Fazemos de tempos a tempos um diagnóstico à comunicação interna. Não é sistematizado nem anual, mas temos feito ao longo destes anos e temos melhorado ou reformulado a estratégia da comunicação interna, consoante também o resultado desse diagnóstico.

Só para dar um exemplo, num diagnóstico que eu acho que fizemos em 2011, quando perguntávamos aos colaboradores o que é que era comunicação interna, eles diziam que era a central mais. Então resolvemos elevar o conceito de central mais, que era só a nossa newsletter, e agora tudo o que fazemos dentro de comunicação interna é central mais. Então temos a central mais negócios, a central mais pessoas. Porque se as pessoas achavam que a comunicação interna era só a newsletter, então vamos chamar a tudo central mais

para as pessoas começarem a perceber que comunicação interna é muito mais do que uma newsletter. E isto foi em consequência de um diagnóstico.

### **Anexo C - Entrevista: Sagres Radler**

#### **1) Na sua opinião, qual a importância do marketing interno e o seu principal objectivo (de uma forma geral e para a empresa)?**

ARS<sup>94</sup>: Influenciar e inspirar a empresa que é feita pelas pessoas que nela trabalham. Funciona como catalisador de energia para o resto mercado. Sai de dentro para fora, e se começar bem de dentro é mais fácil que corra bem também para fora. São os primeiros influenciadores e os primeiros a contribuir para o Awareness da marca 2. Serve como um primeiro teste, verificar reacções dos colaboradores ao produto e activações da marca. Obter feedback directo e rápido. 3. Proporcionar experiências ao colaborador, anima um pouco o seu dia-a-dia, ajuda a quebrar a rotina.

#### **2) Destaque quatro ações que tenham sido desenvolvidas internamente. Justifique**

ARS: - Bitoque com molhos de sagres radler: inovadora e relevante visto ser um dos temas mais falados e pela negativa e que a marca vem melhorar. Marketing para as pessoas, marketing que quer saber.

- Carro para melhor vendedor de sagres radler de 2013: grande push para a força de vendas. Big and bold!

- Central em Festa.

#### **3) Considera que o trabalho desenvolvido tem contribuído para envolver e motivar os Colaboradores?**

ARS: Sim

---

<sup>94</sup> Ana Rebelo Silva

**4) Considera que o marketing interno tem contribuído para a gestão da cultura organizacional, assim como para dar a conhecer melhor a missão, visão e cultura da Empresa?**

ARS: Contribui mas está longe de ser o reflexo da gestão da empresa. Existem outros fatores que acabam por ser mais relevantes (eg: remuneração, horário de trabalho, ambiente entre equipas...)

**5) Em relação à nova cerveja, Sagres Radler, que tipo de trabalho tem sido desenvolvido internamente para informar e aproximar os Colaboradores a esta marca?**

ARS: Todas as ações externas são primeiramente apresentadas aos colaboradores. Temos desenvolvido ações que vão ao encontro do novo posicionamento de Sagres Radler, de forma a conta esta nova história que Sagres Radler quer contar (“Sagres Radler refresca o que é nosso”). Para além das ações que desenvolvemos internamente, queremos que os colaboradores conheçam a marca melhor do que ninguém e que estejam sempre a par de todas as informações. Neste sentido, utilizamos os meios de comunicação internos para estar sempre em contato com os colaboradores.

**6) Sente que os Consumidores se sentem envolvidos, que têm uma relação próxima com esta marca?**

ARS: Sim.

**7) Por ser uma marca recente existe uma maior preocupação em trabalhá-la internamente? Destaque algumas ações/atividades que estejam a ser feitas nesse sentido.**

ARS: Sim

**8) Sente que os Colaboradores têm orgulho nas marcas que representam?**

Sinto, bastante orgulho.

## **Anexo D – Hipóteses de Investigação**

### **Hipótese 1:**

#### Variável Dependente:

5.5 – “Sinto-me satisfeito com as ações que são desenvolvidas internamente pela SCC”).

#### Variáveis Independentes:

5.2 - “Sinto que os colaboradores são um fator prioritário para a SCC”

5.4 - “Sinto que as ações desenvolvidas internamente, têm como principal objetivo a integração dos colaboradores na Empresa”

5.6 - “Sinto envolvido aquando destas ações”

5.7 - “Sinto que todos os colaboradores são envolvidos de igual forma nessas ações”

5.14 - “O trabalho que é desenvolvido internamente para além de informar, motiva-me e faz com que me sinta mais integrado na SCC”

5.17 - “A comunicação dentro da empresa é eficaz e eficiente”

### **Hipótese 2:**

#### Variável Dependente:

5.20 – “Sinto-me orgulhoso por pertencer à SCC”

#### Variáveis Independentes:

5.1 – “Conheço e identifico-me com os valores, missão e visão da empresa”

5.11 – “Identifico-me com as marcas produzidas e representadas pela SCC”

5.21 – “Partilho com os meus familiares/amigos o orgulho que tenho em pertencer à SCC”

5.23 – “Incentivo os meus familiares/amigos a experimentarem os novos produtos da SCC”

**Hipótese 3:**

Variável Dependente:

5.14 – “O trabalho que é desenvolvido internamente para além de informar, motiva-me e faz com que me sinta mais integrado na SCC”

Variáveis Independentes:

5.1 – “Conheço e identifico-me com os valores, missão e visão da empresa”

5.2 - “Sinto que os colaboradores são um fator prioritário para a SCC”

5.6 - “Sinto envolvido aquando destas ações”

5.7 - “Sinto que todos os colaboradores são envolvidos de igual forma nessas ações”

5.13 – “Sinto que as ações desenvolvidas internamente pelas marcas aproximam os colaboradores às marcas e aos produtos”

5.17 – “A comunicação dentro da empresa é eficiente e eficaz”

**Hipótese 4:**

Variável Dependente:

6.1 – “Conheço o novo posicionamento de Sagres Radler”

Variável Independente:

6.9 – “Compreendo e concordo com o novo posicionamento de Sagres Rader”

Variável Dependente:

6.9 – “Compreendo e concordo com o novo posicionamento de Sagres Rader”

Variável Independente:

6.10 – “Sinto-me bastante próximo, familiarizado, com Sagres Radler”

Variável Dependente:

6.11 – “Gosto e consumo Sagres Radler”

Variável Independente:

6.12 – “Incentivo os meus familiares/amigos a consumirem Sagres Radler”

## Anexo E – Análise Correlacional

### Quadro 1 – Teste de Normalidade

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
5.5 - Sinto-me satisfeito com as ações que são desenvolvidas internamente pela SCC	,215	120	,000	,877	120	,000
5.2 - Sinto que os Colaboradores são um fator prioritário para a SCC	,226	120	,000	,860	120	,000
5.4 - Sinto que as ações desenvolvidas internamente, têm como principal objetivo a integração dos Colaboradores na Empresa	,232	120	,000	,869	120	,000
5.6 - Sinto-me envolvido aquando destas ações	,232	120	,000	,875	120	,000
5.7 - Sinto que todos os Colaboradores são envolvidos de igual forma nessas ações	,154	120	,000	,937	120	,000
5.14 - O trabalho que é desenvolvido internamente para além de informar, motiva-me e faz com que me sinta mais integrado na SCC	,273	120	,000	,813	120	,000
5.17 - A comunicação dentro da Empresa é eficaz e eficiente	,223	120	,000	,886	120	,000
5.20 - Sinto-me orgulhoso por pertencer à SCC	,392	120	,000	,621	120	,000
5.1 - Conheço e identifico-me com os valores, missão e visão da Empresa	,284	120	,000	,778	120	,000
5.11 - Identifico-me com as marcas produzidas e representadas pela SCC	,328	120	,000	,722	120	,000
5.21 - Partilho com os meus familiares / amigos o orgulho que tenho de pertencer à SCC	,377	120	,000	,646	120	,000
5.23 - Incentivo os meus familiares / amigos a experimentarem os novos produtos da SCC	,428	120	,000	,609	120	,000
5.13 - Sinto que as ações desenvolvidas internamente pelas marcas aproximam os colaboradores às marcas e aos produtos	,273	120	,000	,815	120	,000
6.1 - Conheço o novo posicionamento de Sagres Radler	,259	120	,000	,727	120	,000
6.9 - Compreendo e concordo com o novo posicionamento de Sagres Radler	,254	120	,000	,848	120	,000
6.10 - Sinto-me bastante próximo, familiarizado, com Sagres Radler	,263	120	,000	,797	120	,000
6.11 - Gosto e consumo Sagres Radler	,268	120	,000	,764	120	,000
6.12 - Incentivo os meus familiares / amigos a consumirem Sagres Radler	,367	120	,000	,612	120	,000

a. Lilliefors Significance Correction

## Quadro 2 - Correlação de Spearman – Hipótese 1

### Correlations

			5.5 - Sinto-me satisfeito com as ações que são desenvolvidas internamente pela SCC	5.2 - Sinto que os Colaboradores são um fator prioritário para a SCC	5.4 - Sinto que as ações desenvolvidas internamente, têm como principal objetivo a integração dos Colaboradores na Empresa	5.6 - Sinto-me envolvido aquando destas ações	5.7 - Sinto que todos os Colaboradores são envolvidos de igual forma nessas ações	5.14 - O trabalho que é desenvolvido internamente para além de informar, motiva-me e faz com que me sinta mais integrado na SCC	5.17 - A comunicação dentro da Empresa é eficaz e eficiente
Spearman's rho	5.5 - Sinto-me satisfeito com as ações que são desenvolvidas internamente pela SCC	Correlation Coefficient	1,000	,600**	,742**	,682**	,616**	,666**	,613**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	120	120	120	120	120	120	120
	5.2 - Sinto que os Colaboradores são um fator prioritário para a SCC	Correlation Coefficient	,600**	1,000	,582**	,579**	,519**	,595**	,507**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	120	120	120	120	120	120	120
	5.4 - Sinto que as ações desenvolvidas internamente, têm como principal objetivo a integração dos Colaboradores na Empresa	Correlation Coefficient	,742**	,582**	1,000	,595**	,582**	,594**	,538**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	
5.6 - Sinto-me envolvido aquando destas ações	Correlation Coefficient	,682**	,579**	,595**	1,000	,678**	,580**	,544**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	
5.7 - Sinto que todos os Colaboradores são envolvidos de igual forma nessas ações	Correlation Coefficient	,616**	,519**	,582**	,678**	1,000	,599**	,589**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	
5.14 - O trabalho que é desenvolvido internamente para além de informar, motiva-me e faz com que me sinta mais integrado na SCC	Correlation Coefficient	,666**	,595**	,594**	,580**	,599**	1,000	,562**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	
5.17 - A comunicação dentro da Empresa é eficaz e eficiente	Correlation Coefficient	,613**	,507**	,538**	,544**	,589**	,562**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Quadro 3 – Correlação de Spearman – Hipótese 2

#### Correlations

			5.20 - Sinto-me orgulhoso por pertencer à SCC	5.1 - Conheço e identifico-me com os valores, missão e visão da Empresa	5.11 - Identifico-me com as marcas produzidas e representadas pela SCC	5.21 - Partilho com os meus familiares / amigos o orgulho que tenho de pertencer à SCC	5.23 - Incentivo os meus familiares / amigos a experimentar em os novos produtos da SCC
Spearman's rho	5.20 - Sinto-me orgulhoso por pertencer à SCC	Correlation Coefficient	1,000	,572**	,614**	,826**	,620**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	120	120	120	120	120
	5.1 - Conheço e identifico-me com os valores, missão e visão da Empresa	Correlation Coefficient	,572**	1,000	,496**	,562**	,561**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	120	120	120	120	120
5.11 - Identifico-me com as marcas produzidas e representadas pela SCC	Correlation Coefficient	,614**	,496**	1,000	,581**	,575**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	
5.21 - Partilho com os meus familiares / amigos o orgulho que tenho de pertencer à SCC	Correlation Coefficient	,826**	,562**	,581**	1,000	,663**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	
	N	120	120	120	120	120	
5.23 - Incentivo os meus familiares / amigos a experimentar em os novos produtos da SCC	Correlation Coefficient	,620**	,561**	,575**	,663**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	
	N	120	120	120	120	120	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Quadro 4 – Correlação de Spearman – Hipótese 3

#### Correlations

			5.14 - O trabalho que é desenvolvido internamente para além de informar, motiva-me e faz com que me sinta mais integrado na SCC	5.1 - Conheço e identifico-me com os valores, missão e visão da Empresa	5.2 - Sinto que os Colaboradores são um fator prioritário para a SCC	5.6 - Sinto-me envolvido aquando destas ações	5.7 - Sinto que todos os Colaboradores são envolvidos de igual forma nessas ações	5.13 - Sinto que as ações desenvolvidas internamente pelas marcas aproximam os colaboradores às marcas e aos produtos	5.17 - A comunicação dentro da Empresa é eficaz e eficiente
Spearman's rho	5.14 - O trabalho que é desenvolvido internamente para além de informar, motiva-me e faz com que me sinta mais integrado na SCC	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000  120	,513**  120	,595**  120	,580**  120	,599**  120	,696**  120	,562**  120
	5.1 - Conheço e identifico-me com os valores, missão e visão da Empresa	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,513**  120	1,000  120	,447**  120	,460**  120	,318**  120	,362**  120	,378**  120
	5.2 - Sinto que os Colaboradores são um fator prioritário para a SCC	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,595**  120	,447**  120	1,000  120	,579**  120	,519**  120	,461**  120	,507**  120
	5.6 - Sinto-me envolvido aquando destas ações	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,580**  120	,460**  120	,579**  120	1,000  120	,678**  120	,439**  120	,544**  120
	5.7 - Sinto que todos os Colaboradores são envolvidos de igual forma nessas ações	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,599**  120	,318**  120	,519**  120	,678**  120	1,000  120	,414**  120	,589**  120
	5.13 - Sinto que as ações desenvolvidas internamente pelas marcas aproximam os colaboradores às marcas e aos produtos	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,696**  120	,362**  120	,461**  120	,439**  120	,414**  120	1,000  120	,467**  120
	5.17 - A comunicação dentro da Empresa é eficaz e eficiente	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,562**  120	,378**  120	,507**  120	,544**  120	,589**  120	,467**  120	1,000  120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Quadro 5 – Correlação de Spearman – Hipótese 4

#### Correlations

			6.1 - Conheço o novo posicionamento de Sagres Radler	6.9 - Compreendo e concordo com o novo posicionamento de Sagres Radler	6.10 - Sinto-me bastante próximo, familiarizado, com Sagres Radler	6.11 - Gosto e consumo Sagres Radler	6.12 - Incentivo os meus familiares / amigos a consumirem Sagres Radler
Spearman's rho	6.1 - Conheço o novo posicionamento de Sagres Radler	Correlation Coefficient	1,000	,634**	,597**	,286**	,409**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,002	,000
		N	120	120	120	120	120
	6.9 - Compreendo e concordo com o novo posicionamento de Sagres Radler	Correlation Coefficient	,634**	1,000	,658**	,320**	,475**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	
	6.10 - Sinto-me bastante próximo, familiarizado, com Sagres Radler	Correlation Coefficient	,597**	,658**	1,000	,433**	,464**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	120	120	120	120	120
	6.11 - Gosto e consumo Sagres Radler	Correlation Coefficient	,286**	,320**	,433**	1,000	,652**
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	.	,000
		N	120	120	120	120	120
	6.12 - Incentivo os meus familiares / amigos a consumirem Sagres Radler	Correlation Coefficient	,409**	,475**	,464**	,652**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	120	120	120	120	120

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).