

INFLUÊNCIA DO MARKETING INTERNO NA SATISFAÇÃO,  
ENVOLVIMENTO E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL. UM  
ESTUDO DE CASO NO FAST FOOD ALIMENTAR.

Maria de Sá Gonçalves Mathias Moreno

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutora Ana Oliveira Brochado, Professora Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro, 2015

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha família pelo apoio prestado ao longo de todo o trabalho. Em especial à Prof. Doutora Ana Brochado pelo acompanhamento, esclarecimento e suporte a esta dissertação.

Agradeço ainda ao Dr. Nuno van Uden pela colaboração, preocupação e toda a informação prestada acerca do restaurante h3.

## Resumo

A presente dissertação centra-se essencialmente no estudo do conceito de marketing interno.

O marketing interno é um conjunto de medidas e actividades estratégicas que visam sobretudo satisfazer os funcionários da empresa, por meio a ultrapassar a inércia e fomentar motivação entre os mesmos, melhorando a comunicação interna, reduzindo o isolamento inter-departamental e induzindo a cooperação inter-pessoal de modo a envolver e reter o pessoal, para com isso, atingir os objectivos da organização.

Este estudo tem como principal objectivo analisar a relação entre marketing interno e satisfação dos colaboradores, o envolvimento e o compromisso organizacional, bem como, a relação entre cada um. Por assim dizer, conhecer quais as dimensões mais e menos relevantes, e quais as que devem ser mantidas, melhoradas ou abandonadas, bem como, estudar se alguma exerce um papel mediador e se seguem uma relação directa e positiva entre elas ou não. O segundo objectivo do estudo é também estudar a congruência entre as opiniões dos chefes e trabalhadores.

A presente dissertação trata de um estudo de caso no setor do fast food, na cadeia de restauração h3 - hamburgueria gourmet.

Para proceder à recolha dos dados pretendidos, todos os colaboradores e chefias serão submetidos ao preenchimento de um questionário on-line, bem como, para uma análise aprofundada da congruência, a submissão de uma entrevista particularmente direccionada às chefias.

Após a realização da análise estatística, através de um modelo de equações estruturais, conclui-se que o marketing interno tem um impacto positivo e directo na satisfação do colaborador, positivo e indirecto no envolvimento e indirecto e pouco significativo no compromisso. A satisfação tem um impacto positivo e directo no envolvimento e compromisso organizacional. Exerce ainda um papel mediador entre o marketing interno e envolvimento e o marketing interno e compromisso.

Palavras-chave: Marketing Interno, Satisfação, Envolvimento, Compromisso, Colaboradores, Restauração, Fast Food.

## **Abstract**

The dissertation focuses essentially on the study of the concept of internal marketing.

Internal marketing is a set of steps and activities aimed mainly at satisfying the employees of the company, as a mean to overcome the inertia and foster the motivation among them, improving internal communication, reducing the department isolation towards the other departments and inducing interpersonal cooperation in order to implicate and retain staff, thereby achieving the organization objectives.

This study aims to analyze the relationship between internal marketing and employee satisfaction, organizational involvement and commitment as well as the relationship between all of them. So to speak, to know what are the most and least relevant dimensions, and which should be maintained, improved or deleted, as well as to study whether they exercise a direct and positive relation among them and if any plays a mediating role. The second objective of the study is also studying the congruence between the views of leaders and employees.

The dissertation relates to a case study in the fast food sector, the food chain h3 - Gourmet hamburgers.

To proceed to the collection of required data, all employees and managers will be submitted to an online survey and for a thorough examination of congruence, the management will answer to a personal interview.

After statistical analysis, through a structural equation model, it is concluded that internal marketing has a positive and direct impact on employee satisfaction, in other hand It has a positive and indirect impact on involvement and an indirect and less significant impact on organizational commitment. Satisfaction has a positive and direct impact on organizational involvement and commitment. Additionally, exerts a mediating role between internal marketing and organizational involvement and internal marketing and organizational commitment.

Keywords: internal marketing, Satisfaction, Engagement, Commitment, Employees, Restaurant Service, Fast Food.

Sistema de classificação JEL:

M12: Personnel Management; Executives, Executives Compensation.

M52: Compensation and Compensation Methods and Their Effects.

M54: Labor Management (team formation, worker empowerment, job design, tasks and authority, job satisfaction).

## ÍNDICE

Agradecimentos .....	2
Resumo.....	3
Abstract.....	4
Capítulo 1 - Introdução .....	9
1.1 Tema da Dissertação .....	9
1.2 Problema de Pesquisa.....	11
1.3 Questões Específicas.....	12
Capítulo 2 - Revisão da Literatura .....	13
2.1 Marketing Interno .....	13
2.1.1 Conceito de Marketing Interno .....	13
2.1.2 Modelo Conceptual de Marketing Interno .....	18
2.1.3 Percepção do Marketing Interno .....	23
2.2 Satisfação dos Colaboradores .....	23
2.3 Envolvimento Organizacional.....	26
2.4 Compromisso Organizacional.....	28
2.5 Relação entre Marketing Interno, Satisfação, Envolvimento e Compromisso Organizacional .....	29
2.6 Congruência .....	30
Capítulo 3 - Metodologia .....	31
3.1 Caso de Estudo.....	31
3.2 Mercado Fast Food e h3.....	32
3.3 Modelo Conceptual .....	35
3.4 Hipóteses.....	36
3.5 Concepção do Questionário .....	39
3.5.1 Questionário .....	39
3.6 Processo de Amostragem e Trabalho de Campo.....	43
3.7 Entrevista .....	44
Capítulo 4 - Análise e Discussão de Dados.....	45
4.1 Introdução .....	45
4.2 Caracterização da Amostra.....	45
4.3 Análise Univariada.....	47
4.4. Estrutura Factorial e Análise da Fiabilidade .....	52
4.5 Análise Global do Modelo de Equações Estruturais.....	56
4.5.1 Validade do Modelo .....	56
4.5.2 Estimacão do Modelo.....	57
Capítulo 5 - Conclusão.....	60
5.1 Limitações do estudo .....	61
5.2 Estudos Futuros.....	62

1. Bibliografia .....	63
Anexos .....	68
Anexo 1 .....	68
Anexo 2 .....	72
Anexo 3 .....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Conceptual de Marketing Interno de Rafiq, Ahmed e Saad (2003).....	19
Figura 2: Modelo Conceptual de Marketing Interno Akroush et al. (2012).....	20
Figura 3 – Teoria de Maslow e Herzberg.....	25
Figura 4: Modelo Conceptual .....	35
Figura 5: Modelo de equações estruturais .....	59

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Escala de Marketing Interno .....	41
Quadro 2: Escala de Satisfação .....	41
Quadro 3: Escala de Motivação .....	42
Quadro 4: Escala de Compromisso .....	43
Quadro 5: Perfil da Amostra .....	46
Quadro 6: Análise Univariada - Marketing Interno - Gestão - Formação .....	48
Quadro 7: Análise Univariada - Satisfação .....	49
Quadro 8: Análise Univariada - Motivação - Benefícios e Incentivos - Remuneração ....	50
Quadro 9: Análise Univariada -Dedicação - Intenção de Abandono .....	51
Quadro 10: Estrutura fatorial e fiabilidade da escala do Marketing Interno .....	52
Quadro 11: Estrutura fatorial e fiabilidade da escala da Satisfação .....	53
Quadro 12: Estrutura fatorial e fiabilidade da escala de Motivação .....	54
Quadro 13: Estrutura fatorial e fiabilidade da escala de Compromisso .....	55
Quadro 14: Análise factorial confirmatória .....	56
Quadro 15: Modelo estrutural estimado .....	58



## Capítulo 1 - Introdução

### 1.1 Tema da Dissertação

Com a crescente canibalização empresarial, onde produtos e serviços são facilmente reproduzidos e onde a exigência do consumidor e a distinção no mercado são cada vez mais exigentes, é importante que as empresas reconsiderem a sua estratégia de comunicação.

Empresas são pessoas. Tal como numa lógica pessoal e intrínseca, onde tudo começa de dentro para fora, filosofias como “mente sã corpo sã” levam a perceber que esta é uma lógica perfeitamente adaptável a um princípio organizacional.

Quer isto dizer que, mais que tudo, é importante que os colaboradores estejam felizes, satisfeitos e motivados, com a empresa e consigo próprios, pois só assim, conseguem chegar de um modo eficaz ao cliente e satisfazer as suas necessidades. Empregado satisfeito, cliente satisfeito.

Esta satisfação, envolvimento e compromisso organizacional são solucionados pelas empresas de um modo muito eficaz e interessante, ao que se chama marketing interno.

Como grande apreciadora da área de marketing e curiosa pelo lado humanista, a autora optou por orientar a dissertação neste sentido, aliando também a uma área pela qual nutre um grande interesse – a restauração.

O tema marketing interno é uma área pouco explorada, principalmente nas empresas portuguesas. A abordagem do marketing externo - tradicional - é mais comum e focada no consumo e no cliente final. A autora considera que, na área de gestão, marketing interno é um tema que deveria ganhar maior relevância, pelo facto de que o mesmo precede o marketing externo. Sem pessoas internas, sem comunicação com as pessoas internas, sem a satisfação e dedicação das pessoas internas, o marketing externo não teria simplesmente retorno.

“Um factor de diferenciação crucial é a organização, os seus colaboradores, e como eles funcionam (Pfeffer, 2005: 96)”.

Schneider, White, e Paul, (1998) explicam que o clima de serviço é um fenómeno coletivo e compartilhado. Este clima é construído com base nas práticas organizacionais e com foco no atendimento ao cliente. A forma como os trabalhadores de primeira linha percebem o clima de

serviço das organizações está relacionado com a qualidade do serviço percebido pelo cliente final.

É preciso mais do que um funcionário satisfeito. Para o óptimo funcionamento de um serviço, é preciso envolvimento e motivação nas tarefas. Estudando posteriormente as dimensões inerentes à satisfação, percebe-se que a variável isolada não basta, a curto prazo trará bons resultados mas a longo prazo, se o funcionário não estiver envolvido no seu trabalho, se não for competente e autónomo, para além de estar desmotivado (afecta a satisfação), o serviço começa logicamente a falhar. De acordo com este raciocínio está Pfeffer (2005), que também defende que a autonomia e a participação dos funcionários na organização aumenta a satisfação e performance dos mesmos.

Dando continuidade a esta lógica cíclica, para o funcionamento de um serviço a 100 por cento, para além de pessoas satisfeitas, envolvidas e motivadas, é preciso reter esses talentos o máximo de tempo possível. Se as empresas criarem boas condições aos trabalhadores, se forem reconhecidos (a todos os níveis), se tiverem perspectivas de ascensão e outros diversos benefícios, os talentos são retidos, os empregados sentem-se comprometidos e fieis para com a empresa. Se as chefias demonstram por atitudes e palavras que seus funcionários são dispensáveis, o mais provável é que os funcionários sejam infiéis, não se comprometam com a empresa e não se esforcem minimamente para o benefício da organização (Pfeffer, 2005).

A Tese será estruturada da seguinte forma: recolha de literatura acerca das temáticas Marketing Interno, a Percepção do marketing interno, a Satisfação dos Colaboradores, Envolvimento Organizacional, Compromisso Organizacional e Congruência, com a intenção de dar suporte teórico aos aspectos que serão incrementados em seguida, bem como à questão geral e questões específicas. Serão ainda recolhidos dados secundários acerca da empresa e com o apoio e colaboração do h3, recolhidos também dados primários, através de inquéritos aos colaboradores e entrevistas aos sócios da empresa, por fim a retirar conclusões sustentadas e relevantes.

Em suma, este estudo tem um potencial interessante na medida em que se investigam os factores preeminentes da produtividade no trabalho, considerando as políticas de marketing interno de um enorme caso de sucesso Português - h3 -, salientando ainda a sua origem num país e actual contexto de crise, que confrontado com a eficácia estratégica da empresa, não foi um factor de obstrução.

Define-se assim como principais objectivos do estudo:

- I. Identificar a relação entre Marketing Interno, Satisfação do Colaborador, Envolvimento Organizacional e Compromisso Organizacional.
- II. Aplicação no caso de estudo h3;
- III. Estudar a congruência entre as percepções dos colaboradores e as chefias.

## 1.2 Problema de Pesquisa

Posto o tema da dissertação e toda a sua justificação, segue então a importância de apresentar o problema de investigação correspondente à temática, através de uma questão de partida, que demonstre o que de facto se pretende estudar.

O Problema de Pesquisa permite ao investigador exprimir exactamente o que procura saber, elucidar e compreender melhor.

Como apresentada de seguida, a questão é clara, pertinente e concisa:

- Quais as dimensões de marketing interno que influenciam a Satisfação, o Envolvimento e Compromisso Organizacional dos colaboradores da empresa h3 e em que medida o fazem?

No que respeita à clareza, podemos concluir que a questão é explícita no que se pretende estudar ao longo de toda a dissertação. Compreende-se que este estudo trata de investigar quais as políticas de marketing que a empresa h3 aplica à organização, com o intuito de satisfazer, envolver e comprometer os órgãos internos, compreendendo ainda quais os meios e métodos posto em prática pela empresa.

Na mesma linha, a questão preenche critérios pertinentes, pelo que essencialmente, se pretende perceber se estas políticas são percebidas pelos colaboradores e como são, portanto, saber qual a repercussão psicológico-comportamental.

O problema de pesquisa é perfeitamente exequível, na medida em que existem meios para a obtenção de toda a informação necessária e suportes secundários que a validem. Pois, apesar de em Portugal a temática marketing interno não ser muito aprofundada, existem vários estudos internacionais acerca do tema, aplicados à indústria da restauração e outras, bem

como diversa literatura acerca de motivação no trabalho, satisfação pessoal, envolvimento organizacional, compromisso, produtividade e mesmo, casos em que relacionam todas estas abordagens.

### **1.3 Questões Específicas**

Após a questão genérica de alusão ao estudo definida, surge então a necessidade de definir algumas questões específicas que remetem para os pontos efectivos que se pretendem estudar, que possibilitam conclusões concretas.

Apresentam-se então as seguintes questões:

1. Que ferramentas de marketing interno são utilizadas para proporcionar satisfação, envolvimento e compromisso com a organização, nos colaboradores da cadeia de restauração h3?
2. Qual a percepção dos colaboradores da cadeia de restauração h3 sobre as ferramentas de marketing interno e o seu efeito na satisfação, envolvimento e compromisso organizacional?
3. Quais as ferramentas de marketing interno mais valorizadas pelos colaboradores da cadeia de restauração H3?

Com a primeira questão, pretende-se saber quais são as abordagens que a empresa utiliza e considera pertinentes para satisfazer, envolver e comprometer os seus funcionários com a empresa.

Posteriormente, prende-se a questão da percepção das técnicas de marketing interno por parte dos colaboradores e por sua vez, se esta percepção se relaciona de alguma forma com a satisfação, envolvimento e compromisso para com a organização e, se esse relacionamento é positivo ou negativo, directo ou indirecto.

Seguidamente, pretende-se perceber se o que a empresa considera proporcionar satisfação, envolvimento e compromisso, é reciprocamente percebido perante os funcionários.

## Capítulo 2 - Revisão da Literatura

Numa época em que o mercado está absolutamente saturado e que a concorrência é cada vez mais agressiva, as empresas procuram cada vez mais diferenciar-se pela prestação de serviços. As empresas dão cada vez mais importância ao meio para atingir o fim. Sendo que os colaboradores são o “meio” e os clientes são o “fim”, é importante que os colaboradores estejam satisfeitos, felizes e motivados, pois são eles que têm o poder que influenciar o cliente final no mesmo sentido, conduzindo à sua satisfação, fidelidade, e cumprimento dos objectivos da empresa.

Neste capítulo serão debatidos os conceitos de marketing interno e a sua evolução e percepção, bem como a importância da Satisfação, Envolvimento e Compromisso, procurando uma relação entre todos eles. Aqui presente está também o conceito de Congruência, que procura justificar a disparidade de opiniões que se pretende encontrar no estudo.

### 2.1 Marketing Interno

#### 2.1.1 Conceito de Marketing Interno

A estratégia de marketing interno surgiu como medida de ampliação da qualidade dos serviços, no entanto, poucas empresas o tomam como prática corrente e muitas vezes não o aplicam da melhor forma (Rafiq e Ahmed, 2000). O conceito de marketing interno foi introduzido por Berry, Hensel e Burke (1976), e Sasser e Arbeit (1976). Segundo os primeiros autores o trabalho é visto como um produto e os colaboradores como clientes. Tal como numa perspectiva de marketing tradicional, o produto satisfaz as necessidades e os desejos dos clientes, neste caso clientes internos, e está ligado com os objectivos da empresa. Aqui as acções são somente direccionadas aos colaboradores de “front line”, portanto, aos colaboradores que lidam directamente com o cliente final, cujo retorno é a satisfação deste. Enquanto Berry et al. (1976) consideravam que a compensação monetária, a comunicação e a formação profissional eram as ferramentas adequadas para a retenção dos colaboradores, Sasser e Arbeit (1976), defendem que a implementação de estudos de mercado e boas condições de emprego seriam suficientes para a retenção dos funcionários.

Existem muitas definições e conceitos de marketing interno, por esse motivo, muitos não sabem exactamente como defini-lo nem como aplicá-lo. Ainda assim, ao longo de 20 anos foi feita uma análise cuidadosa, onde se estudaram pontos distintos que se interligam em diferentes conceitos, concluindo que o marketing interno passa por três etapas (Rafiq e Ahmed, 2000):

- Motivação e satisfação dos funcionários;
- Orientação para o cliente;
- Implementação da estratégia e gestão de mudança.

A primeira etapa surgiu ao identificarem certas incoerências no desempenhos de tarefas pelos funcionários, que afectavam logicamente a qualidade dos serviços. Assim, rapidamente tomaram como hipótese a motivação e satisfação do colaborador como meio para satisfazer o cliente. Adicionalmente, compreende-se que por detrás da entrega de um serviço, está a compra de trabalho e performance humana, pelo que o funcionário deve ser retido, estar motivado e satisfeito para benefício da empresa. Esta abordagem é mais comum em serviços que se diferenciam dos concorrentes através da prestação de serviços e em que os funcionários vêem a sua performance como fontes de realização pessoal. Desta forma, e de acordo com George (1977), para ter clientes satisfeitos, a empresa também deve ter funcionários satisfeitos, abordando assim os empregados como clientes, tal como defende Berry et al. (1976).

No entanto, Rafiq e Ahmed (1993) detectaram uma serie de incongruências neste conceito, nomeadamente o facto de os funcionários poderem simplesmente não gostar dos produtos que vendem, nem tão pouco escolhê-los, para além de que a satisfação dos trabalhadores aufere custos elevados. Por fim, e de acordo com Sansser e Arbeit (1976), tudo indica que o cliente interno tem predominância sobre o cliente final, o que vai contra os princípios do marketing tradicional. Deste modo, surge uma segunda abordagem, desenvolvida por Gronroos (1981): orientação para o cliente.

Nesta fase, é importante que nas suas tarefas, os funcionários se sintam envolvidos e se fomentem interação, no sentido em que se tornam proactivos e tentam perceber as necessidades dos clientes. Esta interação entre o trabalhador e o cliente, não só é essencial para incentivar a compra e recompra, mas também reúne uma enorme oportunidade de marketing para a organização.

Gronroos (1981) defende que através de uma abordagem de marketing aplicada nas actividades internas da empresa e, consistente coligação entre a equipa, os funcionários são influenciados e por sua vez motivados no sentido da orientação para o cliente e maior espírito de vendas.

Podemos então concluir que Berry et al. (1976) e Gronroos (1981) estão em concordância ao enfatizarem a aplicação de actividades de marketing internamente em prol da motivação dos funcionários e que divergem no ponto em que Gronroos (1981) não defende a abordagem dos funcionários como clientes e ainda, quando defende a influência sobre o funcionário, em vez de simplesmente satisfazer e motivar o mesmo.

Segundo Rafiq e Ahmed (2000), o terceiro conceito de marketing interno, “implementação de estratégia e gestão de mudança”, foi a fase em que vários autores começaram a adoptar uma abordagem de marketing interno como estratégia empresarial e ferramenta de gestão de pessoas, com fim a atingir os objectivos da empresa. Rafiq e Ahmed (1993: 222), definem marketing interno como “ um esforço planeado para ultrapassar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e integrar os colaboradores para a implementação de estratégias corporativas e funcionais”. Ou seja, segundo este conceito, o marketing interno é um esforço concebido para ultrapassar a inércia e fomentar motivação perante funcionários, melhorando a comunicação interna, reduzindo o isolamento inter-departamental e induzindo a cooperação inter-pessoal com fim a atingir os objectivos da organização. Esta abordagem adapta-se não só a serviços como outros contextos.

Posto isto, conseguimos detectar cinco pontos-chave do marketing interno:

- Motivação e satisfação do empregado;
- Orientação para o cliente e sua satisfação;
- Coordenação e integração entre funções;
- Abordagem de marketing internamente;
- Execução de estratégias corporativas e funcionais específicas.

Podemos posteriormente reparar que com o passar dos anos, outras teorias foram surgindo mas sem se distanciar dos conceitos anteriormente definidos.

Como exemplos, encontramos Farzad, Nahavandi e Caruana (2008), que defendem um meio termo relativamente aos conceitos acima propostos, definem que marketing interno tratar os

funcionários e clientes com igual importância, sob programas pro-ativos que fazem atingir os objectivos propostos na organização.

O estudo de Farzad et al. (2008), comprova que a coordenação inter-funcional e a integração, a motivação e a formação têm efeitos positivos no comportamento organizacional dos colaboradores. Por este facto, para fornecer um melhor serviço aos clientes, é importante que o foco de atenção incida sobre os colaboradores, de modo a melhorar o seu compromisso organizacional, sob critérios eficazes de marketing interno.

Confirmando esta perspectiva e validando Berry et al. (1976), Chang e Chang (2007) afirmam também que num contexto de marketing interno, as empresas devem olhar para os seus colaboradores com respeito, valorizando-os e tratando-os como clientes internos, onde a sua prestação é encarada como um produto interno, que satisfaz as necessidades dos mesmos clientes internos. O principal intuito do marketing interno é proporcionar aos colaboradores uma maior satisfação no trabalho, por via a promover um melhor desempenho organizacional, permitindo à empresa realizar os seus objectivos finais mais facilmente.

Lombard (2010) acredita que o sucesso da aplicação dos princípios de marketing interno é um pré-requisito para o marketing externo eficaz. No seu estudo, do sector automóvel, onde o mercado é extremamente competitivo, o autor acredita que para as empresas sobreviverem há que implementar eficazes estratégias de marketing interno, com fim à retenção dos funcionários. Os trabalhadores têm necessidade que as suas chefias entendam e se preocupem com as suas emoções e sentimentos, que sejam tratados como pessoas, de criar relações de longo prazo com os chefes e que vigorem políticas de comunicação aberta, com possibilidade de opinarem acerca das suas motivações ou frustrações na empresa.

Se assim for, os trabalhadores tornar-se-ão fieis e por consequência, mais satisfeitos e mais eficientes nas suas tarefas.

Neste estudo o marketing interno respeita 6 alíneas:

- **O ambiente do mercado interno** - ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento das capacidades dos funcionários;
- **Abordagem dos trabalhadores como marketing interno** - os funcionários são tratados como clientes internos para garantir orientação ao cliente externo;
- **Motivação dos trabalhadores**- reconhecimento da performance (financeiro ou não); iniciativa e elevada satisfação do cliente;



- **Construção de blocos de marketing interno** - atenção e preocupação com os sentimentos, opiniões e emoções dos trabalhadores;
- **Áreas de pesquisa do mercado interno** - foco na criação de competências e nas suas necessidades de autonomia e poder.
- **Implementação de actividades de marketing interno** - desenvolvimento e formação.

Assim, torna-se importante a implementação de marketing interno para as chefias e para os trabalhadores, bem como para o próprio negócio a longo prazo.

Segundo Akroush, Abu-ElSamen, Samawi e Odtallah (2012), numa lógica de marketing interno, os trabalhadores de “front line” devem ser tratados como clientes internos e, afirmam ainda que esta abordagem é parte integrante das organizações e um dos maiores condutores de qualidade interna e satisfação externa.

Para Shekary, Moghadam, Adarany e Moghadam (2012), o marketing interno tem sido das ferramentas mais eficazes para a implementação dos planos organizacionais. Tal como nos primórdios, os autores defendem a abordagem de funcionários com clientes e trabalho como produto, sob forma de satisfazer e incentivar os trabalhadores, bem como melhorar os serviços e fomentar orientação para o cliente.

Na opinião de Madera, Dawson, Neal e Bunsch (2013), os gestores devem comunicar de diversas formas e frequentemente com os trabalhadores, com fim a conduzir a uma melhor compreensão da mensagem, utilizando mesmo cartazes e outros suportes visuais.

Nos estudos de To, Martin e Billy (2015), os autores concluem que os gestores para além de se concentrarem na implementação eficaz de estratégias de marketing interno, devem também procurar conhecer o *feedback* dos trabalhadores acerca do apoio das chefias aos subordinados. A criação de experiências é fundamental na prestação de serviços, e ninguém melhor que os trabalhadores de primeira linha para poderem proporcionar estes momentos, para tal, é essencial que a gerência se certifique que o pessoal está motivado, satisfeito e apto às funções. Assim, os gestores de topo devem demonstrar apoio e preocupação com o bem-estar do pessoal, devem apresentar uma visão clara do serviço, prestar formação, desenvolver capacidades e, com regularidade conhecer o parecer dos colaboradores sob meios de comunicação formal e informal.

“Alcançar o sucesso competitivo através de pessoas implica, fundamentalmente, alterar a ideia que temos de força de trabalho e das relações laborais. Significa alcançar o sucesso

através do trabalho com pessoas, não com a sua substituição ou a limitação do âmbito de suas atividades. Implica ver a força de trabalho como uma fonte de vantagens estratégicas, não apenas como um custo a ser minimizado ou evitado (Pfeffer, 2005)”.

### **2.1.2 Modelo Conceptual de Marketing Interno**

Tal como os conceitos, diversos modelos conceptuais foram desenvolvidos por vários autores. Baseado em Berry (1981) e Gronroos (1981), Rafiq, Ahmed e Saad (2003) desenvolveram o seu próprio modelo, por considerarem os modelos anteriores incompletos.

Segundo Rafiq et al. (2003), os elementos controláveis dentro da empresa são identificados como marketing-mix interno, que consiste em todo o sistema interno de influência organizacional. Estes elementos são utilizados para influenciar os trabalhadores, neste caso, o alvo a atingir. Os resultados desejados do marketing-mix interno são definidos como “competências” organizacionais, que por si, afectam a performance do negócio.

O modelo apresentado em seguida, aborda a relação entre o marketing-mix interno, as competências organizacionais, a visão do marketing como uma filosofia, o marketing como ferramenta e os seus efeitos na performance organizacional. Pode-se observar assim, a relação positiva entre as variáveis marketing-mix interno com a performance organizacional, seguidamente as competências organizacionais servem de mediador à relação entre o marketing-mix interno e a performance, concretamente, a orientação do mercado, a satisfação do colaborador e as competências específicas/individuais.

Figura 1: Modelo Conceptual de Marketing Interno de Rafiq, Ahmed e Saad (2003)



Fonte: Adaptado de Rafiq, Ahmed e Saad (2003) p.6

A orientação de mercado interfere nesta relação assegurando que a empresa é altamente atenta e responsável para com as necessidades dos seus funcionários e capacidades competitivas.

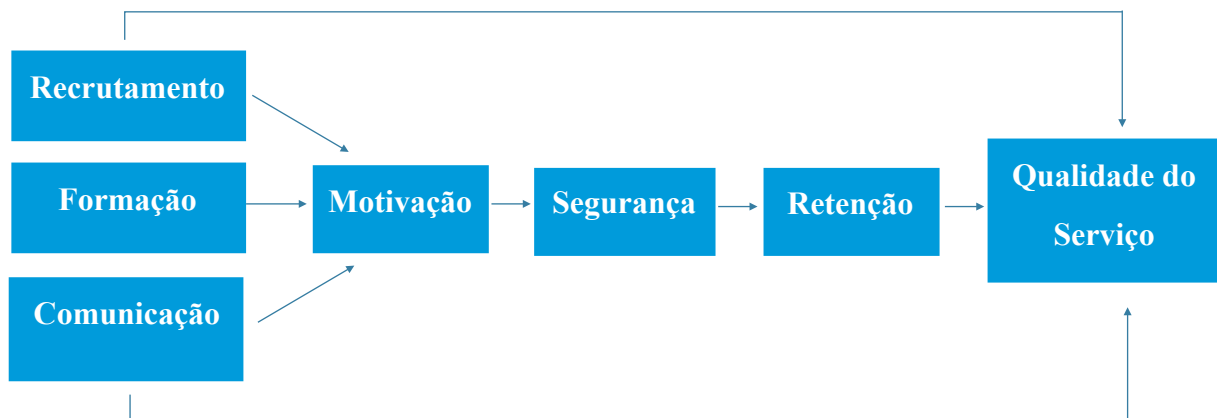
Segundo este autor, uma forte orientação cria vantagens competitivas percebidas pelo cliente, que por sua vez, levam a uma performance organizacional superior. A satisfação dos colaboradores aumenta por si a performance da empresa, sendo que se relaciona com a atratividade e retenção dos melhores funcionários, que melhora por sua vez a qualidade de serviço da empresa (Berry, 1981).

Rafiq e Ahmed (2000) afirmam que o desenvolvimento de competências específicas/individuais levam ao aumento e consistência da qualidade do trabalho, tal como a conhecer as necessidades dos clientes e customizar produtos com mais precisão. O desenvolvimento de competências, ajuda assim a aumentar a satisfação pessoal dos indivíduos e portanto, aumenta a performance pessoal e da empresa. Este modelo indica também que a aplicação da filosofia e ferramentas de marketing moderam a relação entre o marketing-mix interno e as competência organizacionais. No mesmo seguimento, Gronroos (1983) especifica que o marketing-mix interno é basicamente uma filosofia de gestão de recursos humanos baseada em perspectivas de marketing.

Collins e Payne (1991) sugerem que, para uma eficaz implementação de marketing interno, devem ser aplicadas internamente as ferramentas de marketing externo, nomeadamente pesquisa de mercado, segmentação, marketing-mix e controlo das actividades de marketing.

Numa outra perspectiva, mais actual e mais holística, é apresentado o ponto de vista de Akroush et al. (2012), em que estuda o marketing interno e a Qualidade do Serviço Interno da indústria da restauração. Nesta linha, o marketing interno engloba seis etapas: recrutamento, formação, comunicação interna, motivação, segurança no trabalho e retenção de pessoal.

Figura 2: Modelo Conceptual de Marketing Interno Akroush et al. (2012)



Fonte: Adaptado de Akroush et al. (2012) p. 311.

Aqui, podemos concluir que o recrutamento tem uma influência positiva e significativa na motivação visto que o principal objectivo do recrutamento deixou de seguir uma abordagem tradicional de “concorrer para o talento” passando a reger-se por “concorrer para o talento certo”, em que os funcionários são capazes de compreender os produtos e serviços prestados pela empresa. A complexidade e o dinamismo do ambiente de trabalho são factores que interagem com as pessoas e que reforçam a motivação entre trabalhadores e gerentes (Akroush et al., 2012). No marketing interno a empresa prestadora de serviços deve orientar e motivar os trabalhadores que entram em contacto com o cliente, bem como todo o pessoal de serviços de apoio (Kotler e Armstrong, 2007). O director geral do hotel Ritz-Carlton, Mark DeCocinis, afirma que tudo começa com a selecção das pessoas certas, com foco no talento e nos valores pessoais. Saber o que realmente motiva os trabalhadores e se sorriem naturalmente, porque quem está feliz por dentro, está-se feliz por fora e isso, faz com que os outros se sintam bem (Yeung, 2006).

Pode-se de seguida observar que a formação tem um efeito positivo e significativo sobre a motivação dos funcionários (Akroush et al., 2012). Trabalhadores com a formação adequada têm autoridade para fazer o que for preciso na altura de fazer os clientes felizes. Apesar da

formação trazer custos elevados à empresa, traz também um enorme retorno sobre o investimento. Se o pessoal trabalhar com empenho irá atingir o seu potencial, que se reflecte em benefícios para si próprio e para a empresa (Kotler e Armstrong, 2007). A formação do pessoal é um elemento vital para a motivação dos trabalhadores (Akroush et al., 2012).

Reconhecemos ainda que a comunicação interna tem um efeito positivo e significativo sobre a motivação dos funcionários (Akroush et al., 2012). A comunicação refere-se às formas e meios de comunicar as actividades, produtos e serviços aos trabalhadores, sob diversos suportes, tais como, comunicação verbal (formal ou informal), escrita, revista interna, newsletters, elemento audiovisuais, reuniões, intranet, eventos, teambuilding, entre outros (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues, 2009). Como declara Ahmed et al. (2003), a comunicação é uma actividade indispensável para o funcionamento de todos os processos. Mark DeCocinis, director geral do hotel Ritz-Carlton, revela que todos os trabalhadores falam abertamente e de um modo informal. A empresa fomenta mensalmente almoços e pequenos-almoços entre os trabalhadores e os gerentes, o objectivo é compreender o que os trabalhadores fazem e perceber o que pode ser melhorado. Este tipo de abordagens, acaba por construir relações mutuas e consequentemente o pessoal sente-se mais à vontade, sem medos nem constrangimentos de expressar as suas opiniões ou frustrações (Yeung, 2006).

Quando a estratégia de comunicação interna é executada em paralelo com a comunicação externa, a mensagem anunciada tem maior probabilidade de ser cumprida, pois o pessoal está melhor preparado e motivado. A comunicação é o maior motor de motivação dos funcionários (Akroush et al., 2012).

Kotler e Armstrong (2007), defendem que a Qualidade do Serviço Interno tem a ver com a selecção e formação de qualidade superior, ambiente de trabalho de alta qualidade e forte apoio aos trabalhadores de primeira linha. Sendo que os funcionários de primeira linha e de apoio são responsáveis pela criação de valor, por isso, é imprescindível escolher o candidato certo para lidar com tais exigências. Assim, está na mão dos gestores seleccionarem e formarem os funcionários de modo adequado e coerente aos desafios exigidos pelo cargo, porque se as chefias falharem nessa tarefa, a empresa sofre grandes danos na prestação de performance e qualidade dos serviços. Deste modo, afirma-se que o recrutamento é uma ferramenta estratégica de grande valor para atingir elevados níveis de Qualidade do Serviço

Interno, afirmado assim que, o recrutamento de pessoal tem um efeito positivo e significativo sobre a Qualidade do Serviço Interno (Akroush et al., 2012).

A comunicação entre gestores e trabalhadores é extremamente importante para a Qualidade do Serviço Interno. Os gerentes devem ouvir os funcionários, devem informar-se das suas necessidades, desejos e pensamentos de forma a impulsionar a sua participação e pro-actividade (Yang e Coates, 2010). Desta forma, a comunicação interna tem um efeito positivo e significativo sobre a Qualidade do Serviço Interno.

Segundo a pirâmide das necessidades de Maslow, a necessidade de segurança relaciona-se com a necessidade de estar protegido contra os diversos perigos que podem pôr em causa o indivíduo, como a segurança física mas também a necessidade de estabilidade, de protecção e de dependência (Lindon et al., 2009). A segurança no emprego é uma dimensão importante na criação de motivação, pelo que muitas empresas estão preocupadas em criar ambientes seguros para tal fim (Akroush et al., 2012). No entanto, nas relações de longo prazo entre os gerentes e os trabalhadores, as necessidades de defesa e segurança são maiores do que nas relações de curto prazo (Yang e Coates, 2010). Assim, Akroush et al. (2012), afirma que a motivação tem um efeito positivo e significativo sobre a segurança no trabalho.

Numa lógica cíclica, depreende-se que um empregado que se sente em segurança e, particularmente motivado, tem tendência a permanecer no seu local de trabalho, desta forma, defende-se que a segurança no trabalho é uma variável que interfere com a retenção do pessoal. Afirmando seguramente que segurança no trabalho tem um efeito positivo e significativo sobre a retenção de pessoal (Akroush et al., 2012).

A Qualidade do Serviço Interno resulta em trabalhadores satisfeitos, fieis e esforçados - A qualidade dos serviços depende tanto de quem executa como da qualidade da execução (Kotler e Armstrong, 2007). Contrariando a retenção, a rotatividade de pessoal acarreta elevados custos inerentes a recrutamento e formação de pessoal recente, aumento de horas extra e por vezes, a utilização de pessoal temporário para colmatar lacunas da própria rotatividade. Significa assim que, um maior nível de retenção de funcionários leva a um melhor nível de Qualidade do Serviço Interno, pelo que a retenção de pessoal tem um efeito positivo e significativo sobre Qualidade do Serviço Interno (Akroush et al., 2012).

### 2.1.3 Percepção do Marketing Interno

A percepção dos colaboradores acerca do marketing interno, permite que os mesmos aceitem conscientemente as actividades de marketing. Por isso, para medir a percepção de marketing interno por parte dos funcionários, Liao, Jou e Huang (2004) definiram uma escala de medida, que se rege por:

- **Comunicação interna** - onde abrange alíneas relacionadas com a partilha de informação, como a periodicidade da comunicação, o rigor da comunicação, comunicação atempada e orientada para a resolução de problemas e, escuta dos colaboradores. Por exemplo, como os gerentes comunicam aos seus funcionários os objetivos da empresa, e como o desempenho individual os permite alcançar.
- **Remuneração** – este item relaciona-se com a pesquisa de informação sobre remuneração e benefícios da concorrência tais como, os gerentes terem em consideração a concorrência e aquilo que outras empresas pagam quando aumentam os salários dos colaboradores.
- **Interesse pelos colaboradores** - relacionando-se este ponto com modelos de gestão e liderança, como o facto de os gestores estarem orientados para resolução de problemas dos colaboradores e prestam apoio adequado para um desempenho organizacional eficiente.

Os métodos de marketing interno são inúmeros e diferem de empresa para empresa e de objectivo para objectivo. No entanto, para um resultado satisfatório e eficiente, é importante que as ferramentas não sejam utilizadas isoladamente, mas sim com um determinado conjunto. Algumas das mais comuns ferramentas utilizadas internamente passam por materiais promocionais, inquéritos de satisfação, painéis informativos, publicidade interna, jornais e revistas internas e ainda diversos eventos sociais (Bohnenberger e Pinheiro, 2002)

## 2.2 Satisfação dos Colaboradores

O marketing interno é parte integrante das empresas e tem sido classificado como um dos principais motores de qualidade de serviço e satisfação do cliente final, reforçando que os gestores dependem dos trabalhadores para manter um serviço de alta qualidade consistente.

Portanto, as empresas estão a mudar e reestruturar as suas atitudes, com foco no bem-estar dos seus funcionários (Akroush et al. 2012).

Nos últimos anos muitos estudos foram feitos para desenvolver e aprimorar a satisfação dos trabalhadores, a gestão da empresa e mesmo relações internas.

Uma vez que as normas sociais, a tecnologia e a economia das empresas e dos países estão em constante mudança, é natural que esta seja também uma área a melhorar (Tso, Liu e Li, 2014).

Funcionários satisfeitos criam clientes satisfeitos, sendo estes mais leais, e portanto, contribuem lucrativamente para a empresa (Rafiq et al., 2003). Lings (2004) afirma ainda que funcionários altamente satisfeitos e motivados são os principais factores de sucesso das empresas.

A motivação é um esforço intrínsecos ou extrínsecos para atingir performances máximas de desempenho e alcançar resultados positivos (Evenson, 2003). A motivação intrínseca, está associada aos princípios de Maslow, que remetem para a satisfação das necessidades humanas básicas, das quais necessidades fisiológicas (alimentação, água, abrigo, descanso, ar), necessidades de segurança (a segurança em si, ordem, desprendimento de medos), necessidades sociais (afiliação, amor, pertença, amigos), necessidades de auto-estima (poder e status) e por fim as necessidades de realização pessoal (desenvolvimento de potencial e de carreira). Neste sentido, os indivíduos não sentem a necessidade seguinte até que as exigências da necessidade anterior sejam satisfeitas. (Maslow, 1979).



Figura 3 – Teoria de Maslow e Herzberg

Fonte: adaptado a partir de Herzberg, Mausner e Synderman (1993); Kotler (1986).



A motivação extrínseca refere-se a uma boa relação com a administração, com orientação, supervisão, estímulo e amizade (Gagne e Deci, 2005).

Outra teoria relacionada com a satisfação no trabalho é a de Herzberg et al. (1993), chamada teoria dos dois sentidos. Aqui são distinguidos dois factores, os motivacionais, (trabalho desafiante, reconhecimento e responsabilidade) e os factores de higiene (segurança no trabalho, remuneração e benefícios). Estes factores por si só não são suficientes para promover a satisfação dos colaboradores, mas a falta dos mesmos, pode contribuir para a insatisfação (Herzberg, Mausner e Synderman, 1993).

Estas são duas teorias úteis para ajudar as empresas a compreender o conceito de satisfação no trabalho, pelo que, a qualidade de serviço aumenta se os níveis de satisfação entre trabalhadores aumentarem igualmente (Evenson, 2003).

Numa visão mais recente, Vasconcelos (2008) argumenta que as estratégias de marketing interno melhoram as estratégias de marketing externo, através da fomentação de relações com os trabalhadores, com promoção à satisfação das suas necessidades e motivação.

Tso et al. (2014), indica que a cultura, o trabalho, a gestão e o bem-estar da empresa são factores directamente associados à satisfação dos trabalhadores. Segundo o autor, a satisfação do trabalhador é um julgamento subjectivo de valores, uma percepção psicológica, ou uma atitude para com a empresa. Esta, muitas vezes envolve remuneração, bem-estar, contractos de trabalho, horário laboral, o conteúdo do trabalho, perspectivas de prospecção de carreira, e formação.

Uma forma altamente eficaz de medir a satisfação dos trabalhadores é através da aplicação de inquéritos por parte dos gestores, por meio a identificar atitudes e opiniões e assim rever as políticas actuais (Tso et al., 2014).

Briggsa, Jaramilloa e Noboab (2015), num estudo aplicado ao sector de serviços de aviação, concluíram que a orientação dos trabalhadores de primeira linha para o cliente, minimiza os conflitos no trabalho e na sua vida pessoal, relacionando-se com o seu bem-estar. No entanto, é importante que o gestores tenham atenção às horas e esforços de trabalho porque esta lógica pode ser contraproducente, uma vez que o excesso de horas de trabalho tem uma influência negativa na satisfação do trabalhador.

Zhua, Xieb, Warnerc e Guod (2015), defendem que a participação dos trabalhadores na gestão, na supervisão e na tomada de decisão tem um impacto significativamente positivo na sua satisfação. Afirmam os autores, que esta é uma forma de melhorar a comunicação e coordenação dentro das empresas e, conseqüentemente, melhorar a satisfação dos mesmos.

Almeida, Monroy e Pérez (2015), defendem que a satisfação dos trabalhadores está associada a condições de trabalho, sistema de recompensa, relações com superiores e colegas de trabalho e, políticas de recursos humanos.

No entanto, Bennett e Barkensjo (2005), indicam que uma das condições que afecta negativamente a satisfação laboral é o stress e os conflitos internos, causadores de desmotivação. A insegurança no trabalho é um factor de stress laboral crónico, que tem um grande impacto no bem-estar dos funcionários. Nestas situações os colaboradores são menos favoráveis a cumprirem os objectivos da empresa e a desempenharem as suas tarefas com qualidade. Assim, as chefias devem perceber que é importante satisfazer e motivar os seus colaboradores para evitar que os mesmos procurem outras oportunidades de trabalho mais seguras, evitando que se percam funcionários muito valiosos. (Akroush et al. 2012).

Um funcionário satisfeito e comprometido com a sua empresa, é a melhor imagem que a empresa pode transmitir (Almeida et al. 2015).

### **2.3 Envolvimento Organizacional**

A área de Envolvimento Organizacional é muito ambígua por importar diversos significados e muitas vezes é confundida com áreas distintas, como motivação (Lodahl e Kejner, 1965; Kanungo, 1982). Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) defendem que o envolvimento com um trabalho específico não tem o mesmo significado que envolvimento com um trabalho em geral. O primeiro é a crença descritiva do trabalho actual e tende a ser uma função que pretende satisfazer as necessidades atuais. Por outro lado, o envolvimento com o trabalho em geral é uma crença normativa sobre o valor do trabalho na vida de uma pessoa, é mais uma função do próprio condicionamento cultural ou social. Deste modo, o envolvimento no trabalho é uma crença descritiva que é contemporaneamente causada, considerando que o envolvimento com trabalho é uma crença normativa que é historicamente causada

No entanto, Lodahl e Kejner (1965) consideram que ambas podem ser encarada como um estado cognitivo ou crença de identificação psicológica. Uma identificação individual com o trabalho específico ou no trabalho em geral depende do grau de necessidade (intrínseca ou extrínseca) e as percepções que o indivíduo tem sobre a necessidade.

Emoções positivas relativamente ao local de trabalho geram esforço e desejo de produtividade. Isto indica que, funcionários com disposições positivas estão mais motivados para o esforço e conclusão de tarefas. Ou seja, os colaboradores com maior nível de afectividade ao trabalho tem mais probabilidade de envolvimento, criatividade e dedicação. Da mesma forma, percebe-se que a satisfação no trabalho incentiva o envolvimento por via a concluir tarefas e alcançar metas (Anaza e Rutherford, 2012).

Vista como uma força por de trás do negócio, o envolvimento é tido como um emprego simultâneo e expressão de preferência pessoal, que promove ligações ao trabalho e com os outros, a presença pessoal (física, cognitiva e emocional) e ativa e, performances completas (Kahn, 1990)

Wood e Menezes (2010) indicam que o envolvimento organizacional implica uma orientação subjacente à administração para envolver e desenvolver funcionários, assim é, através da aplicação de práticas enriquecedoras de trabalho, de trabalhos em equipa, promoção da flexibilidade funcional<sup>1</sup>, formação, desenvolvimento pessoal e, métodos para angariação de novas ideias e criatividade.

A adopção de tais práticas e filosofia subjacente, exige um maior nível de participação e proactividade dos funcionários.

Brown (1996), indica que o envolvimento organizacional pode influenciar o compromisso para com a empresa.

---

<sup>1</sup> Desenvolvimento de competências, permitindo assumir uma maior variedade de tarefas.

## 2.4 Compromisso Organizacional

O papel dos trabalhadores e o seu compromisso para com a empresa estão a tornar-se cada vez mais um factor de sucesso para o negócio, especialmente para a indústria dos serviços, devido a problemas de rotatividade de pessoal e das estratégias de fidelização dos clientes (Almeida et al., 2015).

A atitude positiva dos indivíduos e uma postura agradável perante o trabalho deve ter impacto directo no nível de compromisso organizacional (Dabholkar e Abston, 2008)

Mowday, Porter e Streets (1979, p.20), em Shekary et al. (2012), definem compromisso como sendo “a identificação de uma organização, com forte crença e atitude em aceitar os valores e intenso desejo de permanecer na organização”

Mottaz (1988) encara o tema como um compromisso calculista, onde a entrada significa esforço e competência profissional e aceitação de riscos de trabalho, por outro lado, a saída inclui realização de expectativas e satisfação no trabalho, comunicação agradável, condições de trabalho e remuneração adequadas.

Numa visão mais simplista, Akroyd, Legg, Jackowski e Adams (2009), consideram que o facto de um funcionário ser trabalhador é visto como comprometido.

Portanto, desde os pioneiros aos mais atuais, por mais que os conceitos mudem e se aperfeiçoem, todos eles demonstram que para haver compromisso tem que haver um vínculo com a empresa.

Concretamente, existe compromisso quando passa a haver um elo psicológico entre o funcionário e a organização, que diminua a vontade espontânea de abandonar o local de trabalho (Meyer e Allen, 1991).

A maioria dos autores do conceito, acreditam que “compromisso” advém de dois conceitos distintos, mas relacionados entre si, dos quais componentes comportamentais e de atitude (Shekary et al., 2012). A atitude de compromisso tem a ver com o grau de lealdade do indivíduo com a empresa, com ênfase na adaptação e cooperação, quando o indivíduo identifica os seus valores e objectivos pessoais congruentes com os da empresa. O comportamento de compromisso assenta numa ligação individual com a empresa e na maneira como lidam com isso (Meyer e Allen, 1991). No entanto, os mesmos autores, distinguem três

dimensões de compromisso, com base na observação de semelhanças e diferenças entre conceitos unidimensionais.

**Compromisso Afectivo:** mostra a dependência afectiva individual com a empresa. O indivíduo sente-se efectivamente dependente quando se identifica com os valores e objectivos da empresa e quando considera que pode ajudar a empresa a atingir as metas.

**Compromisso de Continuidade:** está relacionado com os benefícios adquiridos com a permanência na empresa, bem como com os custos associados ao abandono da mesma. Normalmente, este tipo de compromisso acontece quando o indivíduo considera que peca nas capacidades necessárias para competir nas suas áreas de interesse e no mercado em si. Sentem uma espécie de dependência da organização.

**Compromisso Normativo:** reflecte a permanência do indivíduo na organização como seu membro, de modo que, o funcionário sente que a sua presença na empresa é a escolha acertada. As pessoas com elevado grau de compromisso normativo sentem obrigação em permanecer na empresa. O trabalhador considera moralmente correcto continuar efectivo, independentemente do status envolvido ou da satisfação que a empresa demonstrou ao longo dos anos.

Portanto, o compromisso é a ponte entre os indivíduos e a instituição. Quando os indivíduos têm um nível de compromisso elevado, significa que estão envolvidos e dedicados (Ting, 2011).

## **2.5 Relação entre Marketing Interno, Satisfação, Envolvimento e Compromisso Organizacional**

O autor Ting (2011) afirma haver uma influência directa e positiva entre o marketing interno e o envolvimento organizacional. No entanto, o marketing interno tem uma relação indirecta com a satisfação, onde o envolvimento tem o papel mediador. Contudo, a satisfação e o envolvimento servem de mediadores à relação entre o marketing interno e o compromisso. Num estudo do sector educacional realizado pelo autor, depreende-se o marketing interno como um estímulo, o compromisso como uma reacção e as pessoas como organismos com expectativas, motivações e julgamentos. Perante estímulos externos, os indivíduos inicialmente transformam-nos em expectativas, depois motivações seguidas de julgamentos, e

por fim, reações. Ou seja, se o marketing interno não influencia a satisfação e envolvimento, o colaborador não pode adoptar comportamentos e atitudes de compromisso. Ting (2011), revela então que há uma fraca relação entre marketing interno e compromisso organizacional. Para o marketing interno ser bem-sucedido, tem que potenciar a satisfação no trabalho através de estratégias de marketing e recursos humanos, de modo a que os colaboradores se sintam parte da empresa. Os funcionários só irão demonstrar compromisso quando os resultados de marketing interno tiverem efeito sobre a satisfação e envolvimento.

## **2.6 Congruência**

Um dos principais contributos para a relação entre gestores e os trabalhadores é o valor da Congruência (Hayibor, Agle, Sears, Sonnenfeld e Ward, 2011).

Os valores são crenças gerais que dizem respeito à importância dos comportamentos, estados, objectos e objectivos desejáveis. O comportamento raramente é fruto de um único valor, mas sim, consequência de um conjunto de valores e crenças que actuam como um todo (Liedtka, 1989). Os valores são relativamente duradouros e proporcionam coerência e propósito ao comportamento dos indivíduos (Lord e Brown, 2001).

Valores de Congruência é a semelhança entre os valores de uma ou mais entidades. Normalmente, é praticado com o fim de uniformizar as percepções e comportamentos, que conduzem à melhoria de muitos factores, nomeadamente da comunicação, atracção interpessoal, afecto, bem como, do compromisso e confiança (Meglino e Ravlin, 1998).

Valores de Congruência entre os gestores e os trabalhadores ocorre devido a um processo de semelhança-atracção, identificação social e aprendizagem social. É muito complicado um chefe conseguir influenciar os valores dos seus funcionários, por esse motivo, é muito importante que se repense o tipo de liderança, de modo a conseguir alinhar os seus valores com os do pessoal (Hayibor et al. 2011). Inclusive, a gerência pode adaptar a mensagem e visão de modo a que estejam alinhados com os valores dos seus trabalhadores (Brown e Trevino, 2009).

## Capítulo 3 - Metodologia

A metodologia da dissertação é um ponto bastante pertinente pelo que, aqui, são apresentados meios e os métodos diversos pelos quais a informação será recolhida e adequadamente tratada, para por fim, se poder responder claramente e fundamentadamente a cada uma das questões anteriormente apresentadas.

A metodologia pode seguir três paradigmas diferentes, estes podem ser Positivistas onde os dados são quantitativos, Interpretativos, onde os dados são qualitativos, e Híbridos, em que os dados tanto são quantitativos com qualitativos.

Posto isto, afirma-se assim que o paradigma metodológico que melhor se adequa ao estudo é o Híbrido, pelo que no decorrer da pesquisa serão realizados tanto estudos qualitativos, como é o caso da revisão da literatura e entrevistas, como estudos quantitativos no que toca a inquéritos.

Ao longo do estudo, serão realizados modelos de pesquisa exploratórios, relativos a análise de dados secundários, com o objectivo de melhor esclarecer e compreender o tema. Adicionalmente, segue o modelo de pesquisa conclusivo - causal, com o objectivo de testar hipóteses e examinar relacionamentos de causa e efeito, através de uma amostra representativa, que darão resposta a uma análise de dados qualitativa e quantitativa, que por sua vez, permitem conclusões como entrada para tomada de decisão.

### 3.1 Caso de Estudo

Sendo uma empresa portuguesa, o restaurante h3, fast-food gourmet, assume actualmente uma enorme relevância no mercado e no país. Numa fase crítica do país, a empresa teve uma capacidade estratégica e inovadora como poucas, dando a volta às tendências, cresce exponencialmente desde a sua abertura em 2007, com constantes aberturas de loja em Portugal e expansão para outros países.

O presente caso de estudo irá seguir a seguinte metodologia: apresentação do caso de estudo, elaboração do modelo conceptual e formulação de hipóteses, descrição do questionário aplicado aos funcionários e, do processo de amostragem e trabalho de campo, bem como da entrevista às chefias. Por fim, descrição dos métodos estatísticos.

### 3.2 Mercado Fast Food e h3

O fast food surgiu no Reino Unido, ainda no tempo dos Romanos. Na época, ainda não se falava de hamburguers e batatas fritas, mas de comida pré-cozinhada e *snacks*. No século XIII os estabelecimentos era chamados de *cookhouses*, e aqui era consumia comida humilde e saborosa, como pasteis de carnes de aves e caça.

A primeira *sandwich* surgiu no Reino Unido, em 1762, embora o típico *fish and chips* remeta ao século XIX. Contudo, foi nos Estados Unidos da América (EUA) que em 1867 surgiu a primeira rulote de cachorros quentes, e em 1920 o primeiro restaurante de fast food. Em 1930 surgiu o primeiro restaurante de hamburguers, chamado *White City* e, passados 10 anos, surgiu a maior cadeia de fast food do mundo, conhecida por todos como McDonalds. Na década seguinte, em 1950, abre o também famoso Kentucky Fried Chicken (KFC).

Este tipo de alimentação rapidamente se massificou e resultou numa fonte de negócio, quando as tendências económicas e sociais tornaram mais barato comer fora do que em casa.

No presente século XXI, com a criação de programas de televisão gastronómicos, associados a chefes de cozinha, deu-se uma viragem nas tendências alimentares e de estilos de vida. Com este incentivo, as prioridades e necessidades dos consumidores começaram a residir nouro tipo de oferta, onde as principais industrias de *fast food* se viram obrigados a adaptar as suas ofertas, como a introdução de refeições com baixo teor de sal e gordura, sopas, saladas e fruta. São também muitas a cadeias de fast food que têm aberto com rotulo “verde” - com alimentos biológico e orgânicos - como é o caso do Pret a Manger, em Inglaterra.

Grande parte da sociedade estereotipou a palavra “fast food” a comida altamente calórica e prejudicial à saúde, quando hoje, em muitos casos pode ser levada à letra, é simplesmente rápida e, saudável (Fast Food Nation, 2000-2015), como é o caso da cadeia de restauração em estudo, h3 - hamburguer gourmet.

A sociedade começa com três amigos, Albano Homem de Melo, Miguel van Uden e António Cunha Araújo, quando decidem abrir um restaurante de comida gourmet chamado Café 3.

O restaurante teve muito sucesso, nomeadamente ganhou um prémio de distinção e qualidade, mas era um negócio sem escala. Assim, os sócios começaram a pensar em ampliar o negócio



dos hamburguers, fugindo ao conceito de *dirty fast-food* e defendendo que o rápido e barato não são inimigos de um serviço e produtos de alta qualidade.

Os 3 companheiros depararam-se com algumas dúvidas, como “o negócio de fast-food não tem que atingir a maturidade? ”, “ Há alguma lacuna na cadeia de hamburguers?” “ Como é que vamos combater o McDonalds e Burger King? ”, “ Como é que vamos organizar a nossa estratégia a fim de fazer frente às grandes cadeias? ”, “ Quais são os princípios de gestão? ”, “ Como podemos garantir a qualidade e consistência em todas as lojas? ”, “ Como podemos motivar os funcionários com a prática de salários reduzidos neste sector”, “ Temos capacidade suficiente para sermos inovadores?”.

No entanto, os três parceiros decidiram encarar as dúvidas e os riscos e criar um conceito totalmente inovador e perfeitamente destinto das ofertas adversárias: produção de hamburguers gourmet aliado à componente rápido e barato. É este hoje, h3 - hamburger gourmet.

Em Junho de 2007 surgiu em Lisboa a primeira loja, no centro comercial Dolce Vita Monumental e a segunda em Setembro no Amoreiras Plaza. O sucesso do h3 foi crescendo de ano para ano, em 2012 já existiam 38 lojas por todo o país (10 das quais franchisadas com João Ventura, no Norte de Portugal), com presença também no Brasil, Espanha e Polónia através de algumas parcerias com empresas locais (dados de 2010).

Os sócios afirmam que os funcionários são um factor crucial para o sucesso da empresa, pois são eles que lidam diariamente e dão a cara ao cliente final. “É muito importante que eles sintam que são parte de uma comunidade valiosa, que eles contribuam para a imagem da marca e que sejam a nossa cara, uma vez que são efetivamente os embaixadores do h3”; “O nossos funcionários são parte da organização e têm uma grande responsabilidade para o marketing”, segundo um dos sócios, em Carvalho e Vera-Cruz (2012). Como tal, o h3 optou por investir a maioria do orçamento de comunicação em marketing interno, porque acreditam que a formação e satisfação dos colaboradores conduzem aos resultados externos. Como ferramentas de marketing externo, a empresa aposta no poder *word-of-mouth* (WOM) e na comunicação através do site e redes sociais, das quais Facebook. A empresa optou por não investir em publicidade por ser um meio dispendioso e pouco mensurável, excepto ocasiões pontuais onde comunicam localmente a abertura de uma nova loja numa determinada região (Carvalho e Vera-Cruz, 2012).

No ano 2014, existiam já 46 restaurantes h3 em Portugal (29 próprios + 17 franchisados) e 15 no Brasil (13 próprios + 2 franchisados). O grupo teve desde 2007 até 2014 um crescimento financeiro brilhante, com uma facturação de 341 mil euros no primeiro ano e, em 2014, no montante de 33.500 milhões de euros.

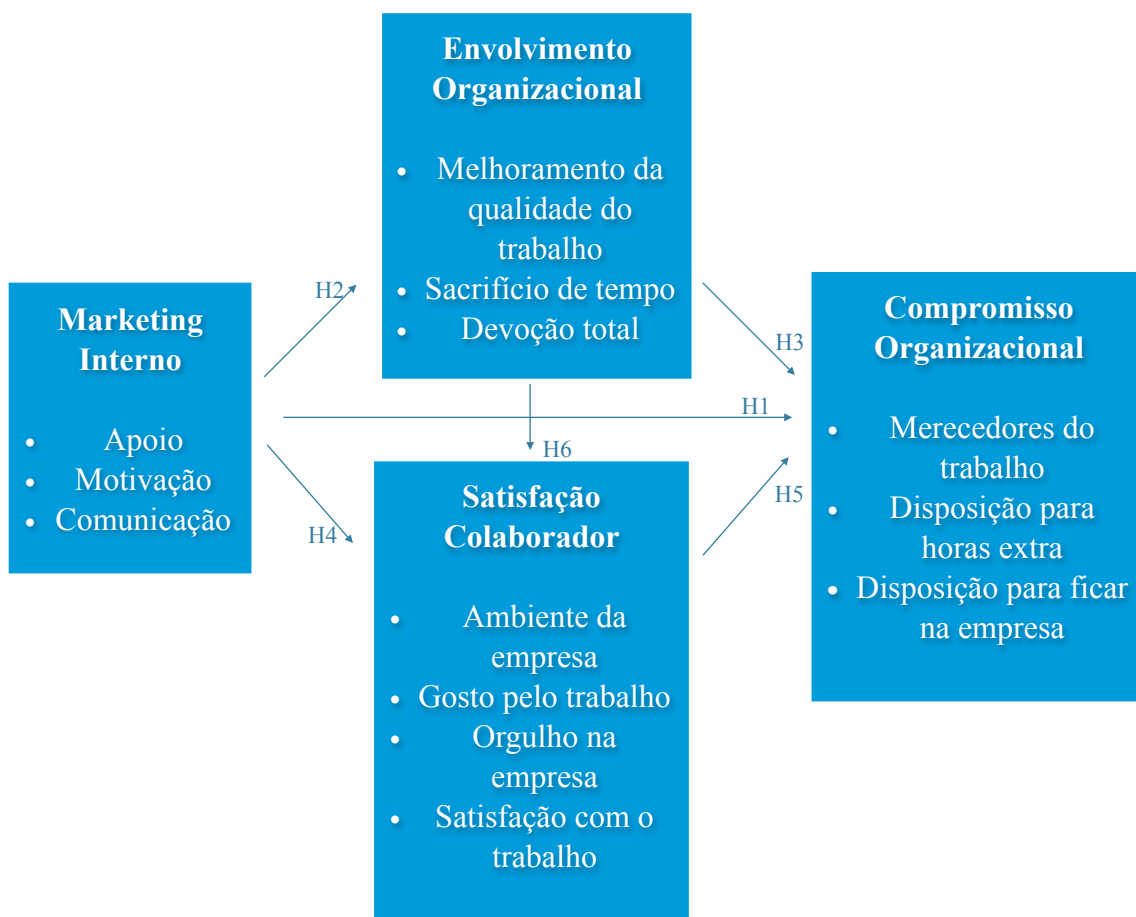
O restaurante serve por dia 12.000 hamburguers, com o recorde de 4.543.125 no 3º aniversário, servindo ainda em média cada refeição em 13,9 segundos.

Actualmente, o h3 usufrui de 650 colaboradores em Portugal e 130 no resto do mundo.

### 3.3 Modelo Conceptual

O modelo conceptual apresentado na Figura 4 e as respectivas hipóteses, são baseados em revisão bibliográfica e adaptados a partir de Ting (2011). O presente estudo pretende testar o modelo do referido autor, em que apresenta a relação entre o marketing interno e o compromisso organizacional, onde o envolvimento organizacional e a satisfação do colaborador exercem um papel mediador.

Figura 4: Modelo Conceptual



Fonte: Adaptado a partir de Ting (2011) p.362.

### 3.4 Hipóteses

A coordenação inter-funcional e integração, motivação e formação têm efeito positivo no compromisso organizacional, portanto, é importante que as empresas incidam maior foco nos seus funcionários, de modo a gerar maior Compromisso através de práticas eficazes de marketing interno, por meio à prestação de serviço eficiente (Farzad et al., 2008).

Práticas eficazes de marketing interno proporcionam aos trabalhadores uma visão positiva da empresa e conseqüentemente, este factor gera compromisso, satisfação e um alto índice motivacional. A falta de compromisso pode ser muito prejudicial para o desempenho da empresa, com vista a fraca prestação de serviços e o aumento dos custos (Shekary et al., 2012).

Desta forma, marketing interno relaciona-se positivamente com o compromisso organizacional (Farzad et al., 2008), sugerindo assim a hipótese seguinte:

**H1: Existe uma relação positiva e directa entre o marketing interno e o compromisso organizacional.**

O envolvimento organizacional é a identificação psicológica de um funcionário para com o seu trabalho (Knoop, 1995). O envolvimento organizacional significa que os indivíduos se identificam com o trabalho, se preocupam e o vêem como o objectivo primordial das suas vidas. O trabalho é reconhecido como uma fonte de satisfação das suas necessidades, sendo este facto fundamental para uma vida psicológica saudável (Blau, 1985).

Gradualmente, as empresas podem desenvolver atitudes e modificar os comportamentos dos seus funcionários através do marketing interno, sendo desta forma o marketing interno um antecedente do envolvimento organizacional (Ting, 2011). Desta forma, o presente estudo sugere a seguinte hipótese:

**H2: Existe uma relação positiva e directa entre o marketing interno e o envolvimento organizacional.**

O compromisso organizacional e envolvimento organizacional têm impacto não só na tomada de decisão dos trabalhadores em abandonar a empresa, mas também nos resultados da linha da frente (Felkenburg e Schyns, 2007).

Os funcionários altamente envolvidos no seu trabalho estão mais comprometidos com a organização e investem um esforço redobrado com fim a atingir os objectivos da empresa, sendo portanto menos provável abandonarem a empresa (Ineson, Benke, & Laszlo, 2013). Portanto, existe uma relação positiva entre o envolvimento organizacional e o compromisso organizacional (Knoop, 1995; Ting, 2011; Zopiatis, Constanti e Theocharous, 2014).

Assim, sege sugestão da última hipótese a testar:

**H3: Existe uma relação positiva e directa entre o envolvimento organizacional e o compromisso organizacional.**

O marketing interno destina-se a satisfazer as necessidades dos funcionários através do trabalho (Berry, 1981; Ting, 2011) O marketing interno reconhece os funcionários como clientes internos e o seu trabalho como o produto que satisfaz as necessidades dos seus utilizadores, cumprindo os objectivos organizacionais através da comercialização do produto (Berry, 1981). O marketing interno é o esforço compreendido pelas empresas para perceberem as necessidades dos colaboradores e aumentarem a sua satisfação para com o trabalho, de modo a reproduzir-se na satisfação do cliente final (Berry et al., 1976).

Desta forma, o presente estudo propõe a seguinte hipótese:

**H4: Existe uma relação positiva e directa entre o marketing interno e a satisfação dos colaboradores.**

Um funcionário insatisfeito pode tornar-se menos envolvido com o trabalho e menos comprometido com as chefias (Knoop, 1995). Portanto, os funcionários com grande apego emocional à empresa estarão mais satisfeitos e quanto maior é a identificação com a empresa e seus objectivos, maior é o compromisso, que os leva a atingir objectivos pessoais e consequentemente, maiores níveis de satisfação com o trabalho e resultados (Zopiatis, Constanti e Theocharous, 2014).

Desta forma, afirma-se que a satisfação dos colaboradores está significativamente relacionada com o compromisso organizacional (Knoop, 1995; Ting, 2011; Zopiatis, Constanti e Theocharous, 2014)

Sugere-se portanto, a hipótese seguinte:

**H5: Existe uma relação positiva e directa entre a satisfação dos colaboradores e o compromisso organizacional.**

Um indivíduo envolvido com o seu trabalho tem maior propensão para estar satisfeito com o trabalho e comprometido com a empresa (Knoop, 1995). A Satisfação dos Colaboradores confere confiança, comunicação e envolvimento (Yeung, 2006).

O Envolvimento Organizacional tem impacto nos sentimentos intrínsecos das pessoas, relacionados com a natureza das tarefas que desempenham, mas não com aspectos exteriores ao trabalho (Zopiatis, Constanti e Theocharous, 2014). Percebe-se assim que o Envolvimento Organizacional está relacionado com a Satisfação dos Colaboradores (Knoop, 1995; Ting, 2011; Zopiatis, Constanti e Theocharous, 2014 ).

Desta forma sugere-se a hipótese abaixo:

**H6: Existe uma relação positiva e directa entre o envolvimento organizacional e a satisfação dos colaboradores.**

### **3.5 Concepção do Questionário**

A metodologia utilizada para análise dos factores de marketing interno, satisfação dos colaboradores, envolvimento e compromisso organizacional assentam num estudo quantitativo, baseado em revisão bibliográfica e escalas testadas que conferem veracidade a este estudo. O questionário apresenta questões estruturadas em escala (Malhotra, 2011).

#### **3.5.1 Questionário**

Os dados recolhidos têm como propósito analisar a relação entre as variáveis em estudo, bem como, verificar a congruência entre a perspectiva dos colaboradores e das chefias. A sua estrutura está dividida em cinco categorias: a primeira pretende explorar diversas dimensões do marketing interno para compreender a percepção dos colaboradores e eficácia desta área na empresa; na segunda importa perceber se, mediante a aplicação de estratégias de marketing interno, os colaboradores estão satisfeitos, tanto intrinsecamente como extrinsecamente; na terceira pretende-se compreender se, contudo, existem um fio que conduza ao envolvimento dos funcionários para com o trabalho (por questões de clarificação da linguagem, a categoria tem o nome de “motivação”); no seguimento, é importante verificar se é notável uma relação de compromisso com o trabalho e empresa; por fim são recolhidas as características pessoais do colaborador.

O primeiro item dá lugar ao marketing interno, onde se insere questões relacionadas com gestão, Formação e Comunicação. O segundo item prende-se à Satisfação intrínseca e extrínseca dos trabalhadores, seguido da Motivação com questões relacionadas com Benefícios e Incentivos no local de trabalho, bem como o aspecto da Remuneração. O último item aborda o Compromisso dos trabalhadores, com o fim de conhecer o seu nível de dedicação e Intenção de Abandono.

Na conclusão do questionário, pode encontrar-se as características dos trabalhadores, seguido de género, idade, habilitações, anos de experiência profissional, anos de experiência na empresa actual, cargo que desempenha e região onde trabalha.

Para o efeito, foi utilizada a escala de Likert com cinco graus de concordância, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Com o total de 36 questões, a estrutura geral do questionário foi principalmente baseado em Ting (2011) e devidamente adaptado à empresa e amostra em questão. No entanto, autores como Akroush et al. (2012), Rafiq, Ahmed e Saad (2003), Lombard (2010) e Yang e Coates (2010) foram bases muitíssimo importantes para suportar e validar a veracidade deste questionário.

Segundo a literatura de Ting (2011), a estrutura do seu estudo compreende:

A. marketing interno

- Apoio
- Motivação
- Comunicação
- Formação

B. Envolvimento Organizacional

C. Satisfação no Trabalho

D. Compromisso Organizacional

No entanto, o questionário aplicado pelo autor do presente estudo, sofreu algumas alterações (Quadro 1; Quadro 2; Quadro 3; Quadro 4).

Numa fase de validação do questionário com as chefias, foi concluído que o mesmo seria melhor compreendido aquando a simplificação da linguagem. Assim, a categoria “envolvimento” foi substituída por “motivação” (Lodahl e Kejner, 1965; Kanungo 1982) e, por esse motivo, considerou-se dispensável o item “motivação” na categoria A, como refere Ting (2011). O marketing interno procura conhecer o suporte que as chefias dão aos seus empregados, no fundo, o modo como são tratados, esta dimensão assenta em três variáveis: gestão, formação e comunicação. O seu desenvolvimento foi baseado na literatura de um principal autor, Ting (2011) e outros como Akroush et al. (2012); Lombard, (2010); Yang e Coates (2010), que também contribuíram para a formação das seguintes questões.



Quadro 1: Escala de Marketing Interno

Dimensão	Variável	Item	Fonte
<b>Marketing Interno</b>	Gestão	Q.1. As chefias ouvem e preocupam-se com os funcionários	Akroush et al. 2012; Ting, 2011; Lombard, 2010; Yang e Coates ,2010
		Q.2. As chefias ajudam os funcionários sempre que têm dificuldades no trabalho	
		Q.3. As chefias consideram os funcionarios parte da empresa	
		Q.4. Existe uma forte relação entre as chefias e os funcionários	
		Q.5. A empresa recruta pessoal qualificado	
	Formação	Q.6. A formação dos funcionários é uma prática comum da empresa	
		Q.7. A empresa dá formação às equipas para terem um melhor desempenho	
		Q.8. A empresa realiza formações com regularidade	
	Comunicação	Q.10. A empresa permite que os funcionários participem activamente com sugestões e opiniões pessoais	
		Q.11. É através da comunicação interna que os funcionários têm conhecimento da informação de gestão - abertura de novas lojas, entrada de novos funcionários, expansão da empresa, etc.	
		Q.12. A comunicação interna é fundamental para o bom funcionamento das equipas	
		Q.13. A comunicação interna está de acordo com a comunicação externa da empresa	

O Quadro 2 é referente à variável satisfação, que através das questões correspondentes, procura saber o contentamento do colaborador face ao seu desempenho, ambiente e colegas de trabalho. O desenvolvimento desta fase do questionário teve como base os autores Ting (2011) e Lombard (2010).

Quadro 2: Escala de Satisfação

Dimensão	Item	Fonte
<b>Satisfação</b>	Q.14. Estou satisfeito com a(s) tarefa(s) que desempenho	Ting, 2011; Lombard, 2010
	Q.15. Estou satisfeito com o ambiente do meu local de trabalho	
	Q.16. Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho	
	Q.17. Posso confiar nos meus colegas de trabalho	
	Q.18. Os meus colegas têm a formação adequada	

O quadro que se segue é fundamentado a partir de Akroush et al. (2012), Ting (2011), e Lings (2014). Representa as razões pelas quais os colaboradores se sentem motivados e atraídos a escolherem, iniciarem e perpetuarem determinadas acções ou tarefas no seu local de trabalho. Esta dimensão é dividida em duas variáveis, benefícios e incentivos e, remuneração, a primeira abrange cinco questões e a segunda três.

Quadro 3: Escala de Motivação

Dimensão	Variável	Item	Fonte
<b>Motivação</b>	Benefícios e Incentivos	Q.19. A empresa pratica incentivos que aumentam a motivação dos funcionários	Farzad et al. 2008; Ting, 2011; Akroush et al. 2012; Lings, 2014
		Q.20. As praticas de incentivos ajudam os funcionários a atingirem os objectivos e a melhorarem o seu desempenho	
		Q.21. A empresa fornece uma carga horária flexível	
		Q.22. Tenho hipótese de ser promovido e progredir na minha carreira	
		Q.23. As equipas são autónomas e têm liberdade de decisão	
	Remuneração	Q.24. Os colaboradores sabem que o seu bom desempenho será recompensado, seja financeiramente ou por reconhecimento profissional.	
		Q.25. Os salários são adaptados ao desempenho e competências dos funcionários.	
		Q.26. Quando são ponderados aumentos salariais, a empresa tem em consideração o que as outras empresas pagam.	

O quarto e último quadro, inspirado em Blau (1985) e Ting (2011), compreende outra discussão de grande importância, o Compromisso dos colaboradores. Esta dimensão está dividida em duas variáveis, das quais: dedicação e, intenção de abandono. A primeira pretende

saber o nível de entrega do colaborador à instituição, através de cinco questões e a última variável, pretende saber se de facto existe algum valor que se sobreponha ao emprego em questão, através de também cinco questões.

Quadro 4: Escala de Compromisso

Dimensão	Variável	Item	Fonte
<b>Compromisso</b>	Dedicação	Q.27. Estou disposto a melhorar o meu desempenho	Blau, 1985; Ting, 2011
		Q.28. Estou disposto a dedicar mais tempo ao meu trabalho	
		Q.29. Dedico-me totalmente ao meu trabalho	
		Q.30. Tenho orgulho na empresa onde trabalho e promovo-a aos meus amigos e familiares	
		Q.31. Estou disposto a desempenhar qualquer tarefa para continuar na empresa	
	Intenção de Abandono	Q.32. A empresa merece toda a minha dedicação	
		Q.33. Mudaria de emprego se ganhasse mais dinheiro	
		Q.34. Mudaria de emprego se fizesse algo quem me desse maior estatuto social	
		Q.35. Mudaria de emprego se tivesse maior autonomia e criatividade nas tarefas que desempenho	
		Q.36. Mudaria de emprego se o ambiente e relações entre colegas fossem melhores	

### 3.6 Processo de Amostragem e Trabalho de Campo

Este estudo tem por base os 650 os colaboradores existentes na cadeia h3 em Portugal, pertencentes a todas as lojas e sede, em 2015. Neste universo estão incluídos pessoal de loja, supervisor de loja, pessoal administrativo, chefias e chefias intermédias. Um dos propósitos dos resultados do presente estudo é a análise da congruência, considerando-se os dois públicos nos mesmo questionário para a verificação da coerência de respostas quanto ao tema central, a aplicação do marketing interno na empresa.

Antes da aplicação dos questionários, foi elaborado um pré-teste com as chefias da organização para validação das perguntas. Com isto, concluiu-se que seria mais viável a simplificação do tipo de linguagem das questões, com via a melhor interpretação das mesmas. Posteriormente, deu-se seguimento aos questionários on-line. Uma vez que a amostra está

distribuída por norte, centro, sul e ilhas, esta é a forma mais directa para o alcance do alvo em questão. O período de recolha de dados decorre desde o mês de Março a Maio de 2015.

### 3.7 Entrevista

Foi então feito um segundo estudo, uma entrevista aos gestores do grupo h3, com fim a aferir a congruência entre as respostas destes e os trabalhadores inquiridos anteriormente.

(Entrevista integral em anexo).

Durante a entrevista os gestores foram questionados à cerca das práticas de gestão internas, nomeadamente as que integram o marketing interno, como questões relacionados com comunicação interna, formação, recrutamento, bem-estar do pessoal, entre outras.

Os gestores afirmam que os trabalhadores são a prioridade da empresa e a sua satisfação e motivação são essenciais. Uma vez que os trabalhadores são quem dá a cara pela empresa e tem contacto directo com o cliente final, é importante que estes se sintam satisfeitos, motivados e envolvidos. Para isso, adoptam diversas mecânicas, como políticas de formação contínuas e dinâmicas que visem melhorar as competências dos trabalhadores. Para além disto, foi implementado um programa de recursos humanos que visa promover a satisfação dos trabalhadores, que tem o nome de “*Say C.H.E.E.S.E.*” - *COMMITMENT TO THE HIGHEST EMPLOYEE EMPATHY AND SERVICE EFFICIENCY*. Neste plano estão implícitos sistemas de acolhimento e integração, formação, avaliação dos trabalhadores, plano de carreira adequado ao perfil do funcionário, sistemas de incentivo, actividades lúdicas, normas de conduta, acompanhamento das necessidades e, partilha de informação. São ainda oferecidos benefícios aos familiares, e muitas outras medidas.

Os gerentes afirmam que a comunicação é fundamental para estimular o sentimento de pertença, inclusive desenvolvem reuniões de grupo para que os trabalhadores contribuam com as suas opiniões, sugestões ou reclamações.

A empresa promove diversos benefícios e incentivos, pois considera que a empresa só funciona se os colaboradores estiverem satisfeitos e motivados. Atribuem prémios, perspectivas de carreira, concursos, jogos e eventos motivacionais, presentes de natal e mensagens de aniversário. Para além disso, acreditam que estas medidas tenha influência da na retenção de pessoal, factor que consideram vital para o sucesso da empresa

## **Capítulo 4 - Análise e Discussão de Dados**

### **4.1 Introdução**

No capítulo da análise e discussão de dados, será apresentada a caracterização demográfica da amostra incluindo anos de experiência na profissional e na empresa, cargo desempenhado e região. Posteriormente, é efectuada uma análise univariada das variáveis em estudo, nomeadamente marketing interno, satisfação, motivação e compromisso. De seguida, é estimado o modelo de equações estruturais com vista a testar a relação entre as variáveis e por conseguinte a veracidade das hipóteses em causa.

### **4.2 Caracterização da Amostra**

A presente análise foi recolhida junto de uma amostra de 163 funcionários do grupo de restauração h3, que representa 25% dos colaboradores totais. Esta análise foi dirigida segundo género, idade, habilitações, anos de experiência na profissional e anos de experiência na empresa actual, cargo desempenhado e loja em que trabalha. A investigação foi conduzida a todos os colaboradores, dos quais pessoal de loja, supervisores, administrativos e cargos de chefia, de todas as lojas do país e ilhas.

Como se pode observar no Quadro 5 a maioria dos inquiridos são do sexo feminino (55%), jovens com idades entre os 17 e os 25 anos (46%) e também entre os 26 e os 35 (38%), a maioritariamente com habilitações até ao 12º ano de escolaridade (55%).

Grande parte tem ainda poucos anos de experiência profissional, inferior a 8 anos de trabalho (56%) e alguns entre os 9 e os 7 (34%), trabalham no grupo h3 há 1 ano (24%) e 51% é pessoal de loja e encontram-se concretamente no Café 3, na região centro do país (64%).

Quadro 5: Perfil da Amostra

Variável	Categoria	Frequência		Moda
		Absoluta	Relativa	
Genero	Femenino	88	55%	X
	Masculino	71	45%	
Idade	[15;25]	67	46%	X
	[26;35]	55	38%	
	[36;45]	20	14%	
	[46;55]	3	2%	
Habilitações	Básico	35	23%	
	Secundário	82	55%	X
	Licenciatura	28	19%	
	Mestrado	4	3%	
Anos de profissão	[0;8]	75	56%	X
	[9;17]	45	34%	
	[18;26]	12	9%	
	[27;35]	2	1%	
Anos na empresa	<1	8	6%	
	1	33	24%	X
	2	23	17%	
	3	24	18%	
	4	25	18%	
	5	16	12%	
	6	4	3%	
	7	2	1%	
Cargo	Pessoal de loja	74	51%	X
	Supervisor de loja	6	4%	
	Pessoal administrativo	13	9%	
	Chefias e Chefias intermédias	51	35%	
Região	Norte (FH3)	16	11%	
	Centro (Café 3)	93	64%	X
	Sul (Café 3)	14	10%	
	Ilhas (Strong Flavour)	22	15%	

### 4.3 Análise Univariada

No quadro que se segue, é possível observar-se a análise univariada dos itens, que é composta pelas variáveis marketing interno, satisfação, motivação e compromisso organizacional e as correspondentes dimensões, que dizem respeito à opinião e percepção dos inquiridos. Cada item é avaliado segundo a média, mediana, desvio-padrão, mínimo e máximo da escala e, podemos afirmar que o rácio das respostas é muito positivo, obtendo uma média geral de 4 valores numa escala em que 1 indica “descordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

O marketing interno é composto por 3 dimensões, das quais Gestão, Formação e Comunicação, onde a primeira é composta por 5 itens, a segunda por 3 e a última por 4, contando com 12 itens no seu total neste constructo.

Pode-se concluir através do Quadro 6 que dentro da dimensão Gestão, a variável com a média mais elevada é a “As chefias consideram os funcionários parte da empresa” (4,24) e a “As chefias ajudam os funcionários sempre que têm dificuldades no trabalho” (4,18) e as variáveis com a média mais baixa é a “A empresa recruta pessoal qualificado” (3,21) e a “Existe uma forte relação entre as chefias e os funcionários” (3,84).

Dentro da dimensão Formação, a variável com média superior é a “Sinto que a formação dada pela empresa melhora o meu desempenho” (4,25) e a de média inferior é a “A empresa realiza formações com regularidade” (3,75), contudo, a mediana das respostas é constantemente igual a 4.

Por último, a dimensão Comunicação, apresenta-se com uma média de grande destaque a variável “A comunicação interna é fundamental para o bom funcionamento das equipas” (4,62) com mediana igual a 5, o valor mais elevado da escala, e de seguida a “A comunicação interna está de acordo com a comunicação externa da empresa” (4,07). A “A empresa permite que os funcionários participem activamente com sugestões e opiniões pessoais” (3,65) apresenta a média mais reduzida da dimensão.

Quadro 6: Análise Univariada - Marketing Interno - Gestão - Formação

Variável	Item	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	
Marketing Interno	Gestão (G)						
	G1	As chefias ouvem e preocupam-se com os funcionários	3,91	4	0,95	1	5
	G2	As chefias ajudam os funcionários sempre que têm dificuldades no trabalho	4,18	4	0,91	1	5
	G3	As chefias consideram os funcionários parte da empresa	4,24	4	0,89	1	5
	G4	Existe uma forte relação entre as chefias e os funcionários	3,84	4	0,94	1	5
	G5	A empresa recruta pessoal qualificado	3,21	3	1,06	1	5
	Formação (F)					1	5
	F1	A formação dos funcionários é uma prática comum da empresa	4,07	4	0,90	1	5
	F2	Sinto que a formação dada pela empresa melhora o meu desempenho	4,25	4	0,90	1	5
	F3	A empresa realiza formações com regularidade	3,72	4	1,03	1	5
	Comunicação (C)					1	5
	C1	A empresa permite que os funcionários participem activamente com sugestões e opiniões pessoais	3,62	4	1,07	1	5
	C2	É através da comunicação interna que os funcionários têm conhecimento da informação de gestão:	3,97	4	1,03	1	5
	C3	A comunicação interna é fundamental para o bom funcionamento das equipas	4,62	5	0,68	1	5
	C4	A comunicação interna está de acordo com a comunicação externa da empresa	4,07	4	0,93	1	5



O item que se segue é a Satisfação. No Quadro 7, observa-se o destaque da variável “Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho” com a média mais elevada (4,44) onde mais uma vez atinge o valor mais elevado da escala na mediana (5), seguindo-se o item “Estou satisfeito com a(s) tarefa(s) que desempenho” (4,18); já as médias inferiores correspondem a “Posso confiar nos meus colegas de trabalho” e “Os meus colegas têm formação adequada” (3,65 e 3,83 respectivamente).

Quadro 7: Análise Univariada - Satisfação

Variável	Item	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	
<b>Satisfação</b>	Satisfação (S)						
	S1	Estou satisfeito com a(s) tarefa(s) que desempenho	4,18	4	0,88	1	5
	S2	Estou satisfeito com o ambiente do meu local de trabalho	3,99	4	0,97	1	5
	S3	Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho	4,44	5	0,71	1	5
	S4	Posso confiar nos meus colegas de trabalho	3,65	4	0,98	1	5
	S5	Os meus colegas têm formação adequada	3,83	4	0,78	1	5

De seguida, apresenta-se o Quadro 8 com Motivação, com a dimensão Benefícios e Incentivos e a Remuneração. Na primeira, a mediana é constantemente igual a 4 e “As praticas de incentivos ajudam os funcionários a atingirem os objectivos e a melhorarem o seu desempenho” é o item com a média mais elevada (4,04) e de seguida encontra-se “A empresa fornece uma carga horária flexível” (3,97), por oposição, a “As equipas são autónomas e têm liberdade de decisão” e a “A empresa pratica incentivos que aumentam a minha motivação” são as variáveis com média mais baixa (3,44 e 3,55 respectivamente).

Já no item Remuneração, a mediana geral das respostas é 3, mais baixa que as respostas das dimensões anteriores. Aqui, a variável com média mais alta é a “Os colaboradores sabem que o seu bom desempenho será recompensado, seja financeiramente ou por reconhecimento profissional” (3,42) e a variável com média mais baixa é a “Os salários são adaptados ao desempenho e competências dos funcionários” (3,16).

Quadro 8: Análise Univariada - Motivação - Benefícios e Incentivos - Remuneração

Variável	Item	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	
Motivação	Benefícios e Incentivos (BI)						
	BI1	A empresa pratica incentivos que aumentam a minha motivação	3,55	4	1,07	1	5
	BI2	As praticas de incentivos ajudam os funcionários a atingirem os objectivos e a melhorarem o seu desempenho	4,04	4	1,05	1	5
	BI3	A empresa fornece uma carga horária flexível	3,97	4	1,05	1	5
	BI4	Tenho hipótese de ser promovido e progredir na minha carreira	3,87	4	1,01	1	5
	BI5	As equipas são autónomas e têm liberdade de decisão	3,44	4	1,03	1	5
	Remuneração (R)						
	R1	Os colaboradores sabem que o seu bom desempenho será recompensado, seja financeiramente ou por reconhecimento profissional	3,42	4	1,15	1	5
	R2	Os salários são adaptados ao desempenho e competências dos funcionários	3,16	3	1,23	1	5
	R3	Quando são ponderados aumentos salariais, a empresa tem em consideração o que as outras empresas pagam	3,26	3	1,12	1	5

O último item é o Compromisso, com Dedicção e Intenção de Abandono., presente no Quadro 9. Na Dedicção, encontramos 5 itens, das quais “Estou disposto a melhorar o meu desempenho” e “Tenho orgulho na empresa onde trabalho e falo dela aos meus amigos e familiares” apresentam a maior média (4,59 e 4,49 respectivamente), pelo que por duas vezes a mediana atinge o valor máximo da escala. Por outro lado, os itens “Estou disposto a

desempenhar qualquer tarefa para continuar na empresa” (3,94) e “Estou disposto a dedicar mais tempo ao meu trabalho” (4,14) correspondem à média mais baixa.

Quadro 9: Análise Univariada -Dedicação - Intenção de Abandono

Variável	Item	Média	Mediana	Desvio - Padrão	Mínimo	Máximo	
<b>Compromisso</b>	Dedicação (D)						
	D1	Estou disposto a melhorar o meu desempenho	4,59	5	0,61	1	5
	D2	Estou disposto a dedicar mais tempo ao meu trabalho	4,14	4	0,87	1	5
	D3	Dedico-me totalmente ao meu trabalho	4,35	4	0,68	1	5
	D4	Tenho orgulho na empresa onde trabalho e falo dela aos meus amigos e familiares	4,49	5	0,73	1	5
	D5	Estou disposto a desempenhar qualquer tarefa para continuar na empresa	3,94	4	1,06	1	5
	Intenção de Abandono (IA)						
	IA1	A empresa merece toda a minha dedicação	4,04	4	0,94	1	5
	IA2	Mudaria de emprego se ganhasse mais dinheiro	3,66	4	1,14	1	5
	IA3	Mudaria de emprego se fizesse algo quem me desse maior estatuto social	3,23	3	1,28	1	5
	IA4	Mudaria de emprego se tivesse maior autonomia e criatividade nas tarefas que desempenho	3,35	3	1,19	1	5
	IA5	Mudaria de emprego se o ambiente e relações entre colegas fossem melhores	2,75	3	1,24	1	5

Na Intenção de Abandono, a mediana geral (3) é inferior aos itens acima, pelo que se pode concluir uma fraca intenção de abandono. Aqui, “A empresa merece toda a minha dedicação” e a “Mudaria de emprego se ganhasse mais dinheiro” são os itens com médias mais elevadas

(4,04 e 3,66 respectivamente) e a “Mudaria de emprego se fizesse algo quem me desse maior estatuto social” (3,23) e “Mudaria de emprego se tivesse maior autonomia e criatividade nas tarefas que desempenho” (3,35) as de médias mais reduzida.

#### 4.4. Estrutura Factorial e Análise da Fiabilidade

Quadro 10: Estrutura fatorial e fiabilidade da escala do Marketing Interno

Marketing Interno	Item	1	2	3	Alpha Cronbach
		Gestão	Formação	Comunicação	
G1	As chefias ouvem e preocupam-se com os funcionários	0,82			0,84
G2	As chefias ajudam os funcionários sempre que têm dificuldades no trabalho	0,82			
G3	Existe uma forte relação entre as chefias e os funcionários	0,73			
G4	As chefias consideram os funcionarios parte da empresa	0,82			
G5	A empresa recruta pessoal qualificado	0,52			
F1	A formação dos funcionários é uma prática comum da empresa		0,61		0,85
F2	Sinto que a formação dada pela empresa melhora o meu desempenho		0,75		
F3	A empresa realiza formações com regularidade		0,62		
C1	A empresa permite que os funcionários participem activamente com sugestões e opiniões pessoais			0,58	0,75
C2	É através da comunicação interna que os funcionários têm conhecimento da informação de gestão			0,79	
C3	A comunicação interna é fundamental para o bom funcionamento das equipas			0,66	
C4	A comunicação interna está de acordo com a comunicação externa da empresa			0,70	
Valor próprio		6,06	1,17	0,86	
Variância explicada		50,54	9,74	7,14	
Variância explicada acumulada		50,54	60,27	67,41	
KMO= 0,907 ; Teste Bartlett ( = 964,385 , gL = 66 , p = 0,000 )					

Por forma a verificar-se a adequabilidade na análise factorial do marketing interno, Satisfação, Motivação e Compromisso, aplicou-se o teste de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO).

Quando o valor de KMO é superior a 0,5 significa que a análise é adequada para os dados que foram fornecidos. A análise factorial efectuada à escala do marketing interno revelou que as

variáveis originais são correlacionadas, KMO é igual a 0,907, existem assim pares de variáveis significativamente correlacionados. A análise revelou ainda que as três dimensões, no seu conjunto, explicam 67,41% de variância. Este resultado é composto por um conjunto de itens integrados na dimensão de Gestão, Formação e Comunicação.

Os valores de cada item são todos acima 0,5, ou seja, cada item retém mais informação do que aquela que perde. O valor mais baixo corresponde ao recrutamento de pessoal qualificado (0,52) e o mais elevado (0,82) tem a ver com a relação das chefias com os trabalhadores.

No Quadro 11, pode ser observado 58,23% de variância explicado do conjuntos dos itens da dimensão Satisfação. O valor mais baixo corresponde à satisfação na tarefa que desempenha (0,69), os mais altos correspondem á satisfação com o ambiente de trabalho e relação com os colegas (0,80).

Quadro 11: Estrutura fatorial e fiabilidade da escala da Satisfação

Satisfação	Item	1	Alpha Cronbach
		Satisfação	
S1	Estou satisfeito com a(s) tarefa(s) que desempenho	0,69	0,82
S2	Estou satisfeito com o ambiente do meu local de trabalho	0,80	
S3	Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho	0,80	
S4	Posso confiar nos meus colegas de trabalho	0,79	
S5	Os meus colegas têm formação adequada	0,73	
Valor próprio		2,91	
Variância explicada		58,23	
Variância explicada acumulada		58,23	
KMO= 0,907 ; Teste Bartlett ( = 964,385 , gL = 66 , p = 0,000 )			

De acordo com a teoria de KMO, os valores de cada item têm de ser superiores a 0,5, caso contrário são rejeitados. No Quadro 12, a análise fatorial realizada à escala da Motivação, revelou a existência de dois fatores que integram itens relativos a Benefícios e Incentivos e, a Remuneração. O factor Benefícios e Incentivos contém na sua totalidade cinco itens, no entanto, o item BI2 foi rejeitado por ter um valor inferior a 0,5.

Contudo, na sua totalidade esta análise revela uma variância explicada acumulada de 65,59%. O item com valor mais reduzido (0,66) está integrado em Benefícios e Incentivos e diz respeito à flexibilidade da carga horária, enquanto que o valor mais elevado (0,85) integra a

Remuneração e está associado ao conhecimento das recompensas de um bom desempenho no trabalho.

Quadro 12: Estrutura fatorial e fiabilidade da escala de Motivação

Motivação	Item	1	2	Alpha Cronbach
		Benefícios e Incentivos	Remuneração	
BI1	A empresa pratica incentivos que aumentam a minha motivação	0,83		0,79
BI3	A empresa fornece uma carga horária flexível	0,66		
BI4	Tenho hipótese de ser promovido e progredir na minha carreira	0,75		
BI5	As equipas são autónomas e têm liberdade de decisão	0,72		
R1	Os colaboradores sabem que o seu bom desempenho será recompensado, seja financeiramente ou por reconhecimento profissional.		0,85	0,82
R2	Os salários são adaptados ao desempenho e competências dos funcionários.		0,82	
R3	Quando são ponderados aumentos salariais, a empresa tem em consideração o que as outras empresas pagam.		0,70	
Valor próprio		4,31	0,94	
Variância explicada		53,86	11,72	
Variância explicada acumulada		53,86	65,59	
KMO= 0,881 ; Teste Bartlett ( = 558,299 , gL = 28, p = 0,000 )				

Relativamente à escala de Compromisso, apresentada no Quadro 13, a análise factorial indicou a existência de dois fatores, cujo conjunto dos seus itens revelam 59,80% da variância explicada acumulada.

O valor mais elevado (0,84) corresponde à melhoria do desempenho do trabalho, integrado no factor Dedicção e, o valor mais baixo (0,65) relaciona-se com o desempenho de qualquer tarefa para permanecer na empresa, inserido também no factor Dedicção.

Quadro 13: Estrutura fatorial e fiabilidade da escala de Compromisso

Compromisso	Item	1	2	Alpha Cronbach
		Dedicação	Intenção de Abandono	
D1	Estou disposto a melhorar o meu desempenho	0,84		0,81
D2	Estou disposto a dedicar mais tempo ao meu trabalho	0,78		
D3	Dedico-me totalmente ao meu trabalho	0,71		
D4	Tenho orgulho na empresa onde trabalho e falo dela aos meus amigos e familiares	0,79		
D5	Estou disposto a desempenhar qualquer tarefa para continuar na empresa	0,65		
IA1	A empresa merece toda a minha dedicação	0,71		0,64
IA2	Mudaria de emprego se ganhasse mais dinheiro		0,76	
IA3	Mudaria de emprego se fizesse algo quem me desse maior estatuto social		0,81	
IA4	Mudaria de emprego se tivesse maior autonomia e criatividade nas tarefas que desempenho		0,81	
IA5	Mudaria de emprego se o ambiente e relações entre colegas fossem melhores		0,75	
Valor próprio		3,89	2,09	
Variância explicada		38,92	20,88	
Variância explicada acumulada		38,92	59,80	
KMO= 0,80 ; Teste Bartlett ( = 567,798 , gL = 45, p = 0,000 )				

## 4.5 Análise Global do Modelo de Equações Estruturais

O tratamento de dados recolhidos da amostra de trabalhadores e gerentes do grupo de restauração h3, leva a construir um modelo deste estudo, ao que se chama modelo de equações estruturais.

O modelo de equações estruturais, tem como base validar as relações existentes entre as variáveis marketing interno, satisfação dos colaboradores, envolvimento e, compromisso organizacional, revelando o papel mediador do estudo numa lógica cíclica.

### 4.5.1 Validade do Modelo

Através da tabela abaixo representada, pode-se observar o peso de cada item e a variância média extraída (AVE). A AVE é um indicador da validade convergente dos factores, em que neste caso, varia entre os 0,54 associados ao envolvimento organizacional e os 0,64 representantes do compromisso organizacional, confirmando assim uma boa adequabilidade e ajustamento ao modelo.

Quadro 14: Análise factorial confirmatória

Variável	Item	Peso Factorial
Marketing Interno AVE= 0,58	As chefias ouvem e preocupam-se com os funcionários	0,83
	As chefias ajudam os funcionários sempre que têm dificuldades no trabalho	0,78
	Existe uma forte relação entre as chefias e os funcionários	0,79
	As chefias consideram os funcionarios parte da empresa	0,76
	A formação dos funcionários é uma prática comum da empresa	0,77
	Sinto que a formação dada pela empresa melhora o meu desempenho	0,71
	A empresa realiza formações com regularidade	0,71
	A empresa permite que os funcionários participem activamente com sugestões e opiniões pessoais	0,74



Variável	Item	Peso Factorial
Satisfação Organizacional AVE= 0,55	Estou satisfeito com a(s) tarefa(s) que desempenho	0,71
	Estou satisfeito com o ambiente do meu local de trabalho	0,78
	Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho	0,75
	Posso confiar nos meus colegas de trabalho	0,76
	Os meus colegas têm formação adequada	0,71
Envolvimento Organizacional AVE= 0,637	A empresa pratica incentivos que aumentam a minha motivação	0,80
	Tenho hipótese de ser promovido e progredir na minha carreira	0,76
	As equipas são autónomas e têm liberdade de decisão	0,77
	Os colaboradores sabem que o seu bom desempenho será recompensado, seja financeiramente ou por reconhecimento profissional.	0,86
	Os salários são adaptados ao desempenho e competências dos funcionários.	0,80
Compromisso Organizacional AVE= 0,540	Tenho orgulho na empresa onde trabalho e falo dela aos meus amigos e familiares	0,79
	A empresa merece toda a minha dedicação	0,73
	Mudaria de emprego se tivesse maior autonomia e criatividade nas tarefas que desempenho	0,73
	Mudaria de emprego se o ambiente e relações entre colegas fossem melhores	0,69

#### 4.5.2 Estimação do Modelo

Uma vez validada a adequabilidade, procede-se então à estimação do modelo estrutural, por via a testar a veracidade das hipóteses em causa.

Os coeficientes de cada variável indicam a força da relação directa entre si, na sua maioria foram considerados significativos para  $p < 0,01$  e um deles foi considerado significativo para  $p = 0,01$ , contudo um coeficiente estrutural foi considerado não significativo ( $p > 0,05$ ). Portanto, à excepção de uma hipótese, pode-se concluir que todas elas são válidas, seja por via de papeis de mediadores ou não.

Quadro 15: Modelo estrutural estimado

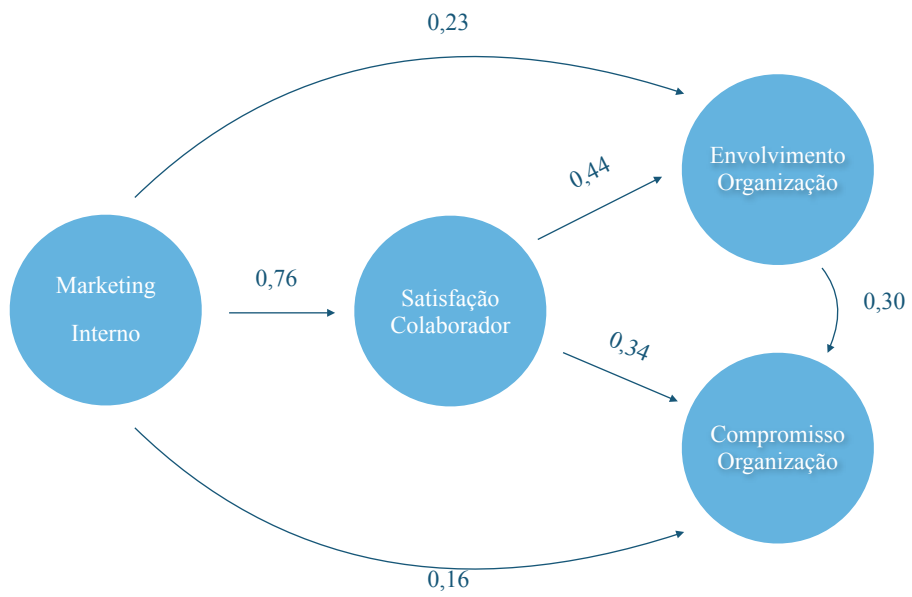
Hipóteses	Estimativa	t	Valor p	Validação
H1: Compromisso Organizacional -> Marketing Interno	0,16	1,75	0,08	não
H2: Envolvimento Organizacional -> Marketing Interno	0,23	2,51	0,01	sim
H3: Compromisso Organizacional -> Envolvimento Organizacional	0,30	4,00	0,00	sim
H4: Satisfação Organizacional -> Marketing Interno	0,76	14,72	0,00	sim
H5: Compromisso Organizacional -> Satisfação Colaborador	0,34	3,66	0,00	sim
H6: Envolvimento Organizacional -> Satisfação Organizacional	0,44	4,70	0,00	sim

A relação entre o compromisso organizacional e o marketing interno, na hipótese 1, apesar de ser positiva, não aparenta directa nem suficientemente significativa ( $\beta = 0,16$ ;  $t = 1,75$ ;  $p > 0,05$ ). Por outro lado, esta análise vem revelar a relação positiva e directa que a satisfação exerce no marketing interno ( $\beta = 0,76$ ;  $t = 14,72$ ;  $p < 0,001$ ), sendo a relação mais forte do modelo e confirmando assim, a hipótese 4. Desta forme, é revelado o papel mediador da satisfação dos colaboradores entre o marketing interno e o compromisso organizacional.

O nível de influência do envolvimento organizacional no marketing interno desempenha um resultado positivo e directo, apesar de uma pouco significativo ( $\beta = 0,23$ ;  $t = 2,51$ ;  $p = 0,01$ ), assim, confirma-se a hipótese 2, embora a satisfação desempenhar o papel mediador entre os dois. Adicionalmente, confirma-se também que o envolvimento organizacional tem uma influencia directa e positiva na satisfação dos colaboradores ( $\beta = 0,44$ ;  $t = 4,70$ ;  $p < 0,01$ ). O compromisso organizacional apresenta uma influencia positiva e directa no envolvimento organizacional ( $\beta = 0,30$ ;  $t = 4,00$ ;  $p < 0,01$ ), contudo apresenta uma a relação mais forte com a satisfação dos colaboradores ( $\beta = 0,34$ ;  $t = 3,66$ ;  $p < 0,01$ ).

A validade das hipóteses em teste pode ser também comprovar através da figura abaixo, onde se ilustram esquematizadas as relações entre cada determinante, de acordo com o modelo de equações estruturais.

Figura 5: Modelo de equações estruturais



## Capítulo 5 - Conclusão

A presente dissertação tem como fim estudar a relação entre o marketing interno, a satisfação dos colaboradores, o envolvimento e o compromisso organizacional, dos trabalhadores do grupo de restauração h3, com base no modelo testado por Ting (2011).

Tal como no estudo de Ting (2011), aplicado ao sector educacional, o presente modelo estrutural revela não existir uma relação directa entre o marketing interno e o compromisso organizacional. Em ambos os estudos, a satisfação desempenha um papel mediador entre as duas dimensões.

Paralelamente, o modelo indica também não haver uma relação directa e substancialmente significativa, ainda que positiva, entre o marketing interno e o envolvimento organizacional, pelo que, a satisfação desempenha novamente um papel mediador entre os dois. Nesta relação reside a principal diferença entre o presente estudo e o estudo de Ting (2011), em que o envolvimento exerce a função mediadora. No entanto, de acordo com esta lógica está Trimble (2011). Pode-se concluir desta forma que, uma vez que a satisfação serve de mediador entre o marketing interno, o envolvimento e o compromisso, significa que as políticas de gestão, formação e comunicação, só envolvem e comprometem os colaboradores se os mesmos estiverem *à posteriori* satisfeitos, pessoalmente, com o seu trabalho e com a empresa. Assim, percebe-se que o marketing interno tem uma relação directa e positiva com a satisfação, como igualmente defende Chang e Chang (2007).

Adicionalmente, pode-se observar que o envolvimento tem uma influencia positiva e directa na satisfação dos colaboradores, isto significa que numa lógica causa efeito, as políticas de incentivos e benefícios e sistema de remuneração que a empresa proporciona aos seus trabalhadores têm sido eficazes, no sentido em que os mesmos se apresentam satisfeitos. De acordo com esta análise está Anaza e Rutherford (2012), que também comprova a relação significativa entre a satisfação dos colaboradores e envolvimento organizacional. Relativamente à relação entre a satisfação e o compromisso, tal como também defende Altarifi (2014), pode verificar-se uma relação directa e positiva entre elas, apesar de mais ténue em comparação com a relação anterior. Em todo o caso, comprova-se que quanto mais os colaboradores estiverem satisfeitos, mais comprometidos estão com a empresa, ou seja, quanto mais satisfeitos maior é o seu esforço, dedicação, espírito de equipa e menor é a

intenção de abandono. Por fim, resta concluir a relação entre o compromisso e o envolvimento organizacional, que por sua vez, e de acordo com Zopiatis, Constanti, Antonis e Theocharous (2014), revelam uma influência positiva e directa entre si. Uma vez que, entre a relação satisfação, envolvimento e compromisso, a relação de menor força é para com o compromisso, percebe-se que é uma premissa difícil de alcançar. No entanto, uma vez que a força da relação entre o envolvimento e o compromisso é diferente (e inferior) à relação entre a satisfação e o compromisso, significa que não é implícito que o colaborador envolvido esteja satisfeito. Assim, visto que apesar de válida, a relação entre o envolvimento e o compromisso é mais fraca que a relação entre a satisfação e o compromisso, conclui-se que para um colaborador se sentir comprometido é importante que se sinta acima de tudo satisfeito, não obstante das políticas de incentivos e remuneração, que devem ser continuamente reforçadas.

Em última análise e de acordo com um dos objectivos em causa, resta verificar a congruência do estudo. Com base na média do grau de concordância das respostas relativas a questões de marketing interno (consulta em anexo), conclui-se que de uma forma geral, o pessoal de loja está positivamente em concordância com as chefias e chefias intermédias. No entanto, os supervisores de loja estão, na maioria das vezes, abaixo da média de concordância.

Contudo, de uma forma geral pode afirmar-se que, por intermédio das políticas eficazes de marketing interno, os trabalhadores se encontram satisfeitos e conseqüentemente envolvidos e comprometidos com a organização.

Sugere-se assim, uma continua aplicação e apuramento das actuais políticas de marketing interno, bem como de benefícios e incentivos.

## **5.1 Limitações do estudo**

A principal limitação do presente estudo é a natureza não aleatória da amostra. A pesquisa foi aplicada particularmente ao grupo de restauração h3, cuja população se encontra distribuída por lojas de Norte a Sul do país. Numa população de 650 pessoas, apenas se recolheu uma amostra de 163 pessoas. Uma vez que os inquéritos foram aplicados por via on-line, não foi possível ter controlo no número de respostas.

## 5.2 Estudos Futuros

Uma vez que a relação entre o marketing interno e o compromisso organizacional revelaram não ter uma relação positiva e directa, sugere-se que em estudos futuros se verifique com profundidade o *gap* entre estas variáveis.

Seria interessante também aplicar este modelo a uma outra indústria, onde seja importante conhecer a aplicabilidade do marketing interno e a sua influência na satisfação, envolvimento e compromisso organizacional. Sugere-se, por exemplo, o sector da administração pública em Portugal.

Seria pertinente adicionar a este estudo duas perspectivas diferentes. Uma hipótese seria adicionar a variável “motivação”, uma vez que a literatura é escassa quanto à destinação deste conceito e o de envolvimento (Lodahl e Kejner, 1965; Kunango, 1982), significa portanto, que de alguma forma estão interligados.

Sendo que o propósito do marketing interno é satisfazer e incentivar os trabalhadores, bem como melhorar os serviços e fomentar orientação para o cliente (Shekary et al. 2012), num futuro estudo seria pertinente adicionalmente a variável “resultados financeiros”, com o propósito de conhecer o impacto final no negócio.

Este estudo pretende conhecer percepções, opiniões e motivações dos trabalhadores, contudo uma das premissas do marketing interno é a orientação para o cliente, assim, faria sentido aplicar este mesmo estudo ao cliente final, com o propósito de validar a influência que o marketing interno, a satisfação, o envolvimento e o compromisso exercem na prestação de serviços.

## 1. Bibliografia

### Retirado da Internet

Fast Food Nation. History of Food. em <http://www.fastfoodnation.co.uk/history-fast-food-category.html> Acedido 15 Março, 2015.

Herzberg, F., Mausner, B. and Synderman, B. The Motivation to Work. Piscataway, NJ: Transaction Publishers. [http://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=metNAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR12&dq=Herzberg,+F.,+Mausner,+B.+and+Synderman,+B.+\(1993\).+The+Motivation+to+Work&ots=GJZayPpzb&sig=WOPDXhuHee30uQqP2lgKpjG5Hk&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=metNAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR12&dq=Herzberg,+F.,+Mausner,+B.+and+Synderman,+B.+(1993).+The+Motivation+to+Work&ots=GJZayPpzb&sig=WOPDXhuHee30uQqP2lgKpjG5Hk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) . Publicado em 1993.

Maslow, H.. Theory of Human Motivation. John Wiley & Sons. <http://www.questia.com/read/108989686/the-maslow-business-reader>. Publicado em 1979.

### Monografia

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., e Rodrigues, J. 2009. *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Kotler, P. 1986. *Marketing: Administração de Empresas*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Kotler, P. e Armstrong, G. 2007. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Yin, R. 2014. *Case Study Research: Design and Method* (5ª ed), Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

### Artigos Científicos

Altarifi, S. 2014. Internal marketing activities in higher education. *International Journal of Business and Management*, 9 (6).

Almeida, D., Monroy, M. e Pérez, P. 2015. Dimensions of employee satisfaction as determinants of organizational commitment in the hotel industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(2): 153–165

Anaza, N. and Rutherford, B. 2012. Developing our understanding of patronizing frontline employees. *Managing Service Quality*, 22 (4): 340-358.

Akroush, M., Abu-ElSamen, A., Samawi, G. e Odetallah, A. (2012) Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, 3(4): 304-336.

Akroyd, D., Legg, J., Jackowski, M., e Adams, R. (2009). The impact of selected organizational variables and managerial leadership on radiation therapists organizational commitment. *Radiography*, 15: 113-120.

Bennett, R. e Barkensjo, A. (2005). Internal marketing, negative experiences, and volunteers commitment to providing high-quality services in a UK helping and caring charitable organization. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(3): 251-274.

Berry, L., Hensel, J. E. e Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3): 3-14.

Berry, L.. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3: 25-28.

Blau, J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4): 277-288.

Bohnenberger, C. e Pinheiro, I. (2002). Endomarketing – Uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. *Read*, 8(4): 1-24.

Briggsa, E., Jaramilloa, F. e Noboab, F. 2015. Explicating customer orientation's influence on frontline employee satisfaction. *The Service Industries Journal*, 35 (3): 133–151

Brown, E. e Treviño, K. (2009). Leader follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 478–490.

Brown, P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2): 235-255.

Chang. S. e Chang, H (2007). Effect of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4): 265-273.

Carvalho, J. e Vera-Cruz, M. (2012). H3 Gourmet: Not so fast food h3 gourmet: Um fast food que não pretende sê-lo. *Economia Global e Gestão*, 17(2): 129.

Collins, B. e Payne, A. (1991), Internal marketing: a new perspective of GRH, *European Management Journal*, 9(3): 261-270.

Dabholkar, P. e Abston, K. (2008). The role of customer-contact employees as external customers: a conceptual framework for marketing strategy and future research. *Journal of Business Research*, 61(9): 959-67.

Evenson, R. (2003). Motivating to develop an all-star team. *American Salesman*, 48(10): 21-27.



Falkenburg, K., e Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviors. *Management Research News*, 30(10): 708-723.

Farzad, A., Nahavandi, N. e Caruan, A. (2008). The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11): 1480-1486.

Gagne, M. and Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331-362.

George, W. (1977). The retailing of services - a challenging future. *Journal of Retailing*, 53 (3): 85-98.

Grönroos, C. (1981). Internal marketing and integral part of marketing theory. *The American Marketing Association Chicago*, 236-238.

Grönroos, C. (1997). From marketing mix to relationship marketing – Toward a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(4): 322–339.

Ineson, M., Benke, E., e Laszlo, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 32: 31-39.

Kahn, A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.

Knoop, R. (1995). Relationships among job involvement, job satisfaction, and organizational commitment for nurses. *Journal of Psychology*, 129(6): 643-649.

Kanungo, R. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3): 341-349.

Liao, F., Wu, J., Jou, H., e Huang, Y. (2004). A study of the relationship between of internal marketing, job satisfaction and customer-oriented behaviors. *Sun Yat-Sen Management Review*, 12(2): 181-201.

Liedtka, M. (1989). Value congruence: The interplay of individual and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*, 8: 805–815.

Lings, I. (2004). Internal market orientation: Constructs and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4): 405-413.

Lodahl, T. e Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49: 23-33.

Lombard, R. (2010). Employees as customers - An Internal marketing study of Avis car rental group in South Africa. *African Journal of Business Management*, 4(4): 362-372.

Lord, G. e Brown, J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *Leadership Quarterly*, 12(2): 133–152.

Madera, J., Dawson, M., Neal, J. e Busch, K. (2013). Breaking a communication barrier: The effect of visual aids in food preparation on job attitudes and performance. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 37 (2): 262–280.

Mamoun N., Amjad A., Ghazi A. e Abdelhadi, L., (2013). Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(4): 304 – 336.

Meglino, M. e Ravlin, C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24: 351–389.

Meyer, P. e Allen, J. (1991). The three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.

Shekari, A., Moghadam, K., Adaryany, R. e Moghadam, H. (2012). The impact of internal marketing on organizational commitment in banking industry through structural equation modeling. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9): 18-28.

Mottaz, C. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41(6): 467-482

Nwamaka A. e Brian N. (2012). Developing our understanding of patronizing frontline employees. *Managing Service Quality*, 22(4): 340 – 358.

Pfeffer, J. (2005) Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19 (4): 95-106.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R. e Boulian, P. (1974). Organizational commitment job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.

Rafiq, M., Ahmed, P. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9: 219-32.

Rafiq, M., Ahmed, P. (2000). Advances in internal marketing: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6): 449-462.

Rafiq, M., Ahmed, P. e Saad, N. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9): 1221-1241.

Schneider, B., White, S., e Paul, M. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 150-163.

Shekary, G., Moghadam, S., Adarany, N., e Moghadam, I., (2012). The impact of internal marketing on organizational commitment in banking industry through structural equation modeling. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4(9): 18-28.

Ting, S. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment: Job involvement and job satisfaction as mediators educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 47(2): 353-382.

Trimble, E. 2006. Organizational commitment, job satisfaction and turnover intention of missionaries. *Journal of Psychology*, 34 (4): 349-360.

Tso, G., Liu, F. e Li, J. 2014. Identifying factors of employee satisfaction: A case study of chinese resource based state owned enterprises. *O Springer Science Business Media Dordrecht*, 123:567–583

Vasconcelos, A. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, 42(11): 1246-1264.

Yang, H., e Coates, N. (2010) Internal marketing: service quality in leisure services. *Marketing Intelligence and Planning*, 28(6): 754-769.

Wood, S. e Menezes, L. (2010). Family-friendly management, organizational performance, social legitimacy. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10): 1575-1597.

Zhua, Y., Xieb, Y., Warnerc, M., e Guod, Y. 2015. Employee participation and the influence on job satisfaction of the ‘new generation’ of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (19): 2395–2411.

Zopiatis, A., Constanti, P., Theocharous, A. 2014. Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41: 129-140.

## **Anexos**

### **Anexo 1**

#### Guião do Questionário

#### O Impacto do Marketing Interno na Satisfação, Motivação e Compromisso Organizacional

O seguinte questionário trata temáticas como Marketing Interno e comportamentos/sentimentos que dele resultam, dos quais Satisfação, Motivação e Compromisso demonstrado por parte dos colaboradores.

Com o mesmo pretende-se conhecer a sua opinião pessoal acerca da empresa, pelo que não há respostas certas ou erradas.

Este questionário é analisado de forma global e não particular, respeitando a um carácter confidencial. Desta forma, as suas respostas e dados pessoais não serão utilizados para quaisquer outros efeitos.

Para responder a este questionário, baseie-se apenas na sua presente experiência profissional.

Com uma cruz, indique o seu grau de concordância relativamente a cada uma das seguintes questões, tendo em conta que 1= Discordo Totalmente e 5= Concordo Totalmente.

1= Discordo Totalmente;

2= Discordo;

3= Não Concordo, Nem Discordo;

4= Concordo;

5= Concordo Totalmente.

<b>1. Marketing Interno</b>					
<b>1.1. Gestão</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Q.1. As chefias ouvem e preocupam-se com os funcionários					
Q.2. As chefias ajudam os funcionários sempre que têm dificuldades no trabalho					
Q.3. As chefias consideram os funcionarios parte da empresa					
Q.4. Existe uma forte relação entre as chefias e os funcionários					
Q.5. A empresa recruta pessoal qualificado					
<b>1.2. Formação</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Q.6. A formação dos funcionários é uma prática comum da empresa					
Q.7. A empresa dá formação às equipas para terem um melhor desempenho					
Q.8. A empresa realiza formações com regularidade					
<b>1.3. Comunicação</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Q.10. A empresa permite que os funcionários participem activamente com sugestões e opiniões pessoais					
Q.11. É através da comunicação interna que os funcionários têm conhecimento da informação de gestão - abertura de novas lojas, entrada de novos funcionários, expansão da empresa, etc.					
Q.12. A comunicação interna é fundamental para o bom funcionamento das equipas					
Q.13. A comunicação interna está de acordo com a comunicação externa da empresa					

<b>2. Satisfação</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Q.14. Estou satisfeito com a(s) tarefa(s) que desempenho					
Q.15. Estou satisfeito com o ambiente do meu local de trabalho					
Q.16. Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho					
Q.17. Posso confiar nos meus colegas de trabalho					
Q.18. Os meus colegas têm a formação adequada					

<b>3. Motivação</b>					
<b>3.1. Benefícios e Incentivos</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Q.19. A empresa pratica incentivos que aumentam a motivação dos funcionários					
Q.20. As praticas de incentivos ajudam os funcionários a atingirem os objectivos e a melhorarem o seu desempenho					
Q.21. A empresa fornece uma carga horária flexível					
Q.22. Tenho hipótese de ser promovido e progredir na minha carreira					
Q.23. As equipas são autónomas e têm liberdade de decisão					
<b>3.2. Remuneração</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Q.24. Os colaboradores sabem que o seu bom desempenho será recompensado, seja financeiramente ou por reconhecimento profissional.					
Q.25. Os salários são adaptados ao desempenho e competências dos funcionários.					
Q.26. Quando são ponderados aumentos salariais, a empresa tem em consideração o que as outras empresas pagam.					

<b>4. Compromisso</b>					
<b>4.1. Dedicção</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Q.27. Estou disposto a melhorar o meu desempenho					
Q.28. Estou disposto a dedicar mais tempo ao meu trabalho					
Q.29. Dedico-me totalmente ao meu trabalho					
Q.30. Tenho orgulho na empresa onde trabalho e promovo-a aos meus amigos e familiares					
Q.31. Estou disposto a desempenhar qualquer tarefa para continuar na empresa					
<b>4.2. Intenção de Abandono</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Q.32. A empresa merece toda a minha dedicação					
Q.33. Mudaria de emprego se ganhasse mais dinheiro					
Q.34. Mudaria de emprego se fizesse algo quem me desse maior estatuto social					
Q.35. Mudaria de emprego se tivesse maior autonomia e criatividade nas tarefas que desempenho					
Q.36. Mudaria de emprego se o ambiente e relaões entre colegas fossem melhores					

<b>5. Características do Colaborador</b>
Q. 37. Género: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
Q. 38. Idade:
Q. 39. Habilitações:
<9º Ano <input type="checkbox"/> 12º Ano <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento <input type="checkbox"/>
Q. 40. Anos de Experiência Profissional:
Q. 41. Anos de Experiência na Empresa Actual:
Q. 42. Cargo Desempenhado na Empresa:
Pessoal de loja <input type="checkbox"/> Supervisor de loja <input type="checkbox"/> Pessoal Administrativo <input type="checkbox"/> Chefias e Chefias Intermédias <input type="checkbox"/>
Q. 43. Região em que Trabalha:
Norte <input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> Sul <input type="checkbox"/> Ilhas <input type="checkbox"/>

## **Anexo 2**

Entrevista

### **O Impacto do Marketing Interno na Satisfação, Motivação e Compromisso Organizacional**

A seguinte entrevista trata temáticas como Marketing Interno e consequentes comportamentos/sentimentos que se reflectem nos funcionários da empresa.

Com a mesma, pretende-se conhecer as medidas estratégicas aplicadas por parte das chefias, com reflexão na Satisfação, Motivação e Compromisso organizacional dos funcionários.

Esta entrevista respeita a um carácter confidencial. Desta forma, as suas respostas não serão utilizados para quaisquer outros efeitos.

### **Marketing Interno**

Gestão

#### **1. O que é que as pessoas significam para vocês?**

No h3, os colaboradores são pessoas e não números e a sua motivação e satisfação é a nossa grande prioridade. Apostamos na formação de forma a potencializar o know how dos colaboradores e promover o seu crescimento a nível pessoal e profissional. Avaliamos o desempenho para posicionar as pessoas certas nos sítios certos.

O grande objetivo é ter os colaboradores mais simpáticos da restauração. Para isso é essencial que toda a doutrina h3 seja sentida por todos os colaboradores.

#### **2. Em que é que consiste o vosso processo de recrutamento?**

O Recrutamento de todos os colaboradores é feito centralmente pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH).

O processo inicia-se com o pedido do supervisor (responsável por um grupo de lojas) de um novo colaborador indicando a posição pretendida.

Cabe ao DRH colocar o anúncio de emprego no prazo máximo de 24h e enviar um email de confirmação da colocação do anúncio ao Supervisor.

A triagem dos CV recebidos através dos anúncios colocados é feita pelo Supervisor.

A seleção final dos candidatos fica a cargo dos Gerentes com a validação dos Supervisores.



Depois do colaborador ser selecionado, o Supervisor entra em contacto com o DRH para agendar a data de admissão no escritório e assinatura do contrato.

É neste momento de acolhimento que é feito ao novo colaborador uma apresentação geral da empresa, chamada Bem-vindos, que mostra a história da empresa, a filosofia da marca e a nossa maneira de trabalhar.

Uma vez admitido o colaborador, este recebe o seu plano de formação em loja durante um mês, que coincide com o prazo legal de período experimental.

## Formação

### **3. A quem se dirige os vossos programas de formação?**

No h3 apostamos na formação de **todos os colaboradores**.

No início do ano é elaborado o Plano Anual De Formação com a contribuição dos responsáveis dos departamentos.

O DRH é responsável por dinamizar ações que melhorem as competências dos colaboradores e por coordenar as ações de formação com base no plano.

### **4. Como formam os funcionários?**

A formação no h3 está dividida em formação interna e externa.

A formação interna tem um maior foco na vertente prática e é maioritariamente ministrada em loja. Todas os gerentes de loja foram formados no modelo de formação de formadores aprendendo assim os métodos de formação h3.

A formação é dividida por módulos e estes são agrupados por níveis.

Introdução à marca

Operação

Chefia de turno

Chefia de loja

Supervisão.

Dentro do nível de operação existem módulos obrigatórios para cada função da loja.

Assim, quando por exemplo, um colaborador entra para a função de atendimento recebe os módulos de introdução à marca e os módulos operacionais referentes a essa função que vai desempenhar desde a introdução á frente de loja, passando pelo módulo de atendimento, caixa, etc.

O h3 trabalha com um conjunto completo de ferramentas (apresentações digitais, quadros, manuais e guias) que funcionam como base para a formação de todos os colaboradores.

Estes são acompanhados pelo gerente ao longo de todo o processo de formação.

Numa vertente mais teórica temos a formação ministrada pelos responsáveis dos vários departamentos da empresa que dão formação a todas as chefias nas mais diversas áreas de conhecimento.

Para além da formação interna o h3 conta com um conjunto de módulos externos à marca. Estes módulos abordam temas tão distintos com HSA, prevenção de incêndios, liderança, Excel avançado, análises de demonstrações financeiras.

### **5. Com que regularidade?**

A formação on Job é dada todos os dias. Assim como as ações de formação continua que promovem o desenvolvimento dos colaboradores.

A regularidade da ações internas e externas em sala são mensais e estão definida pelo Plano anual de formação.

### Comunicação

### **6. Consideram a comunicação uma ferramenta importante? Porquê?**

A comunicação interna é uma ferramenta fundamental para manter e estimular o sentimento de pertença à marca por parte dos colaboradores.

O h3 incentiva os seus colaboradores a sentirem a loja como sua e tratem o negócio como sendo seu. Isto, acreditamos nós, faz com que exista uma muito maior preocupação para que as coisas corram bem.

### **7. Qual é a abertura que dão aos funcionários para comunicarem (opiniões, sugestões, problemas, etc.)?**

A abertura é total e plenamente incentivada. Para isso é obrigação dos supervisores visitas semanais às suas lojas onde, entre outras coisas, realizam reuniões em grupo e individuais para que os colaboradores possam transmitir as suas sugestões e/ou reclamações.

Por exemplo, na área de desenvolvimento de novos produtos é normal recebermos ideias vindas das lojas. As ideias são recebidas, testadas e se forem aprovadas, implementadas. Uma das nossas bebidas mais vendidas actualmente, o chá de limão, é uma sugestão de um funcionário de loja que sendo aprovada foi implementada e é hoje um caso de sucesso de vendas no h3.

“Testado Testado Testado Testado

Tudo no h3 foi pensado, repensado, testado e retestado e depois tornou a ser pensado e de novo testado.

Todos os tempos da operação foram contabilizados, todas as tarefas foram decompostas. Para se chegar a esta forma de funcionar foi feito um trabalho profundo que envolveu muitas pessoas.

Isto não quer dizer que não haja pontos de melhora. A perfeição é sempre um objectivo.

“Aberto/Fechado

O sistema h3 é um sistema fechado.

É para seguir na totalidade e com o máximo rigor.

Os procedimentos h3 são os que estão escritos e não são outros.

O sistema h3 é um sistema aberto.

Contamos com todos para melhorar os nossos procedimentos.

Tudo o que fazemos pode ser feito de forma mais eficiente.

Gostamos de pessoas que pensam.

Façam propostas e apresentem ideias.

Todos os contributos serão analisados e caso se verifique serem positivos serão adoptados.

O seu a seu dono

Será reconhecida a autoria. O seu a seu dono.

Cabe ao Gerente de Loja estimular a participação de todos.”

Texto do manual de Gestão de loja onde se incentiva as propostas de todos no h3

## **Satisfação**

### **8. Consideram a satisfação dos funcionários um factor importante? Porquê?**

Satisfação e motivação/envolvimento de quem conosco trabalha são prioridades para o h3, em particular para o departamento de recursos humanos.

A restauração é um trabalho muito duro. Os períodos de almoço e jantar são normalmente momentos de muito stress, onde tudo tem de ser feito a uma velocidade alucinante sem descurar a qualidade. Para agravar, muitas vezes e porque é um trabalho de contacto com público, é preciso lidar com pessoas menos simpáticas ou que estão a ter um mau dia e que descarregam a sua frustração em que o está apenas a tentar servir da melhor maneira possível.

### **9. Que medidas são tomadas para satisfazer os funcionários?**

Programa SAY CHEESE

No h3 a simpatia é uma doutrina, um sistema. É tratado como algo concreto e sério através de uma grande aposta num programa de Recursos Humanos a que se chamou “SAY C.H.E.E.S.E.” (Commitment To The Highest Employee Empathy And Service Efficiency).

Deste Programa Fazem Parte:

- Um sistema de acolhimento e integração dos funcionários nas equipas.
- Formação inicial e contínua dos colaboradores.
- Avaliação periódica dos colaboradores.

- Plano de carreira adequado ao perfil dos colaboradores.
- Sistema de incentivos para todos os colaboradores.
- Uma série de atividades (festas, jantares entre funcionários da loja, etc.).
- Tipos de tratamentos obrigatórios entre colegas (por favor, obrigado, desejo de bom trabalho).
- Acompanhamento humano das necessidades pessoais dos funcionários.
- Compartilhamento de informação e experiências do h3 que reforcem o espírito de pertencer à marca.

Todas as parcerias que fazemos com empresas externas revertem a favor dos nossos clientes. Por exemplo, a parceria com a Samsung para divulgação de informação nos individuais dos tabuleiros h3, teve como retorno a oferta de tabletes aos nossos colaboradores. Temos recorrentemente oferta de bilhetes para espetáculos convites para os outros conceitos do grupo h3. (slow e Empadaria)

Sempre que nasce um bebé h3 a empresa oferece um kit bebé à família com presentes para os pais e para o bebé.

Tentamos criar, sempre que possível, motivos de descontração e facilitação no trabalho.

Um desses exemplos são as nossas “Out of the Blue Parties”. São festas organizadas sem motivo aparente em que convidamos os nossos colaboradores todos de Norte a Sul e Ilhas para uma festa descontraída. Normalmente numa discoteca da moda que alugamos apenas para nós e organizamos transportes para os trazer e levar de volta para que possam aproveitar o bar aberto e relaxar o mais possível.

As festas “começam” com o envio de um convite personalizado e individual para cada um dos nossos colaboradores algumas semanas antes da festa. Logo aí começa um motivo de conversa entre os colaboradores.

Mas a festa não acaba no dia em que acontece e prolonga-se pelos dias seguintes com a divulgação, pelo email interno, das fotografias e vídeos que mais uma vez resultam em motivos de conversa e descontração.

## **Motivação / Envolvimento**

### **10. Consideram a motivação dos funcionários um factor importante? Porquê?**

A motivação está intimamente ligada á satisfação e como tal é também uma prioridade nossa. Não é possível ter pessoas motivadas se não estiverem satisfeitas e ter pessoas satisfeitas sem motivação. A motivação é o que nos faz avançar enquanto pessoas. Se o nosso grupo de pessoas estiver motivada, a empresa avança.

### **11. Que benefícios e incentivos praticam (horário, progressão, autonomia, etc.)?**

No h3, gostamos de partilhar os sucessos e queremos que cada vez mais os colaboradores estejam envolvidos na cultura e estratégia da empresa.

Anualmente são definidos em conjunto com os responsáveis de cada loja os desafios para ano. Os colaboradores têm direito a um conjunto de prémios mensais sempre que os desafios forem superados.

Gostamos que os nossos colaboradores cresçam connosco. Existe por isso um plano de carreira que possibilita aos nossos colaboradores concorrerem a promoções internas mediante abertura de vagas. Para isso têm de passar por um processo intensivo de formação e avaliação.

Para além de tudo o que já foi referido no ponto de satisfação.

Fazemos desafios pontuais para tirar as equipas da rotina como por exemplo, concurso miss/mister simpatia h3, melhor videoclip h3, desafio das sobremesas etc. estas iniciativas criam uma dinâmica engraçada na empresa e unem e motivam as equipas as equipas.

Quando fazem anos, todos os colaboradores recebem uma mensagem de parabéns da equipa h3.

No natal oferecemos a todas as lojas bolo-rei, champagne e um mimo para todos os colaboradores. As equipas tiram fotografias das festas e partilham com toda a rede.

Estamos ainda a desenvolver um modelo para a atribuição de prémios que consiste num sistema de pontos que podem ser trocados por regalias para os colaboradores. Regalias essas que podem ser folgas, férias, viagens, bilhetes de cinemas e espetáculos, prémios monetários, acesso a formação académica, etc.

O ganho e perda de pontos está associado ao desempenho individual do colaborador mas também ao desempenho coletivo da loja em que está inserido.

## **Compromisso**

### **12. Consideram a retenção dos funcionários importante? Porquê?**

Trabalhando em equipa, cria-se uma família. Sendo uma família, faz-se uma equipa muito mais forte.

A retenção dos colaboradores é vital para o sucesso do h3. No h3 valorizamos relações duradouras. Quem trabalha connosco faz parte da família h3 A restauração rápida é uma atividade conhecida pelos altos nível de rotatividade mas no h3, temos orgulho em apresentar valores bastante inferiores aos dos nossos concorrentes.

Só com retenção conseguimos criar uma consciência coletiva na empresa, aprimorar qualidades profissionais e pessoais dos nossos colaboradores e fazer com que tenham sentimento de pertença pela marca. Este sentimento não se ganha de um dia para o outro. Exige muito esforço e dedicação e tempo.

### **13. Que medidas são tomadas para reter os funcionários?**

Todos os pontos referidos nas respostas 9 e 11 e ainda:

#### **No momento da seleção, admissão e acolhimento de candidatos:**

Uma seleção dos candidatos partilhada pelo gerente e o supervisor

Um cuidado extra no momento da seleção de candidatos

Antecipar sempre as necessidades de colaboradores nas lojas para conseguir selecionar de forma cuidada e não à pressa

Investimento no acolhimento dos colaboradores

Partilha das regras básicas no momento de admissão através da leitura do manual de colaborador

#### **On going**

Definição de objetivos

Atribuição de prémios a todos colaboradores

Avaliações periódicas e feedback constante

Promoções internas

Perspetiva de carreira

Cuidado especial com a formação

Obrigado.

**Anexo 3**

Quadro 16: Quadro de congruência - Média das respostas correspondentes aos itens de Marketing Interno por categoria de Cargo desempenhado na empresa.

		N	Mean	Std. Deviation
As chefias ouvem e preocupam-se com os funcionários	Pessoal de Loja	74	4	0,835
	Sepervisor de Loja	6	4	1,378
	Pessoal Administrativo	13	4	0,494
	Chefias e Chefias Intermédias	51	4	1,126
	Total	144	4	0,948
As chefias ajudam os funcionários sempre que têm dificuldades no trabalho	Pessoal de Loja	73	4	0,734
	Sepervisor de Loja	6	3	1,862
	Pessoal Administrativo	13	4	0,555
	Chefias e Chefias Intermédias	50	4	1,029
	Total	142	4	0,920
As chefias consideram os funcionarios parte da empresa	Pessoal de Loja	73	4	0,700
	Sepervisor de Loja	6	3	1,862
	Pessoal Administrativo	13	4	0,555
	Chefias e Chefias Intermédias	50	4	0,941
	Total	142	4	0,869

A empresa realiza formações com regularidade	Pessoal de Loja	72	4	0,959
	Sepervisor de Loja	6	3	1,602
	Pessoal Administrativo	13	4	0,768
	Chefias e Chefias Intermédias	49	4	1,013
	Total	140	4	1,006
A empresa permite que os funcionários participem activamente com sugestões e opiniões pessoais	Pessoal de Loja	72	4	1,039
	Sepervisor de Loja	6	3	1,211
	Pessoal Administrativo	13	4	0,967
	Chefias e Chefias Intermédias	48	4	1,158
	Total	139	4	1,089
É através da comunicação interna que os funcionários têm conhecimento da informação de gestão:	Pessoal de Loja	71	4	0,931
	Sepervisor de Loja	6	3	1,633
	Pessoal Administrativo	13	3	1,050
	Chefias e Chefias Intermédias	49	4	0,932
	Total	139	4	1,021
A comunicação interna é fundamental para o bom funcionamento das equipas	Pessoal de Loja	70	5	0,723
	Sepervisor de Loja	6	5	0,000
	Pessoal Administrativo	13	4	0,751
	Chefias e Chefias Intermédias	48	5	0,601
	Total	137	5	0,675



Existe uma forte relação entre as chefias e os funcionários	Pessoal de Loja	73	4	0,891
	Sepervisor de Loja	6	3	1,472
	Pessoal Administrativo	13	4	0,689
	Chefias e Chefias Intermédias	50	4	0,976
	Total	142	4	0,952
A empresa recruta pessoal qualificado	Pessoal de Loja	72	3	0,964
	Sepervisor de Loja	6	3	1,225
	Pessoal Administrativo	13	3	0,630
	Chefias e Chefias Intermédias	50	3	1,096
	Total	141	3	1,003
A formação dos funcionários é uma prática comum da empresa	Pessoal de Loja	71	4	0,793
	Sepervisor de Loja	6	3	1,862
	Pessoal Administrativo	12	4	0,669
	Chefias e Chefias Intermédias	50	4	0,886
	Total	139	4	0,889
Sinto que a formação dada pela empresa melhora o meu desempenho	Pessoal de Loja	72	4	0,793
	Sepervisor de Loja	6	3	1,862
	Pessoal Administrativo	12	4	0,492
	Chefias e Chefias Intermédias	50	4	0,782
	Total	140	4	0,872

Influência do marketing interno na satisfação, envolvimento e compromisso organizacional

A comunicação interna está de acordo com a comunicação externa da empresa	Pessoal de Loja	71	4	0,877
	Sepervisor de Loja	6	3	1,633
	Pessoal Administrativo	13	4	0,725
	Chefias e Chefias Intermédias	49	4	0,816
	Total	139	4	0,933