



ESCOLA SUPERIOR INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Mestrado em Publicidade e Marketing

## A contribuição do Marketing Interno para o sucesso das empresas

(Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Publicidade e Marketing)

Nelson António Martins Gonçalves Marujo

Trabalho orientado pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Marisa Lopes Miranda

Novembro de 2014

### **Declaração**

Declaro ser autor deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing, que constitui um trabalho original que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

---

Nelson Marujo

## Resumo

A literatura sugere que o Marketing pode ser aplicado internamente, nas organizações, utilizando metodologias próprias na gestão dos colaboradores, os quais, por seu turno, oferecerão um decisivo contributo no sucesso dessas mesmas organizações.

No seguimento das abordagens apresentadas por vários autores, almeja-se, com esta dissertação, ampliar a relevância que tem o Marketing Interno, promovendo os seus objetivos, os modelos e programas que podem ser aplicados e como se implementam. São também apresentadas linhas de orientação bem como fatores geradores de eficácia, nomeadamente: a Comunicação Interna, a Cultura Organizacional, o Marketing Mix Interno, a Segmentação, Instrumentos operacionais, critérios de organização e avaliação de programas de Marketing Interno e os resultados que podem ser esperados.

Visando averiguar como esta temática é colocada em prática, bem como trazer novos contributos, decidiu-se pela realização de uma investigação exploratória qualitativa, tendo sido aplicadas entrevistas semiestruturadas a diretores de Marketing, Comunicação e Recursos Humanos. Foi definido como universo o *ranking* das melhores empresas para trabalhar em Portugal, em 2014, publicada pela Accenture e Revista Exame. A metodologia foi aplicada a uma amostra de 4 empresas: Hotel Ritz, Blip, Remax e Business Consulting, com o objetivo de comprovar a revisão da literatura e providenciar novas informações.

O presente estudo teve como questão de partida: Estará o Marketing Interno a ser aplicado nas empresas de sucesso em Portugal? Os resultados da análise de conteúdo demonstraram que com as práticas do Marketing Interno, as empresas ficam mais fortes, consolidam-se internamente e impõem-se com solidez no mercado onde atuam. Sendo um tema pertinente e oportuno no atual contexto socio-económico, espera-se que o mesmo estudo contribua para fornecer informação útil às organizações, fomentar o diálogo e a discussão no desenvolvimento de futuras políticas de gestão.

**Palavras-chave:** Marketing Interno; Endomarketing; Comunicação Interna; Cultura Organizacional; Cliente Interno.

## **Abstract**

Literature suggests that Marketing can be applied internally, in organizations, using their own methodologies in the management of employees, which, in turn, will provide a decisive contribution to the success of those establishments.

Through the methods presented by several authors, it is aimed, with this thesis, to expand Internal Marketing relevance, promoting the goals, models and programs that can be applied and how to implement them. Guidelines and efficiency factors are also presented, namely: Internal Communication, Organizational Culture, Internal Marketing Mix, Segmentation, operating instruments, organization and evaluation criteria of Internal Marketing programs and the estimated results.

Aiming to verify how this process is put into practice, as well as provide new contributions, a qualitative exploratory research was chosen to be applied, using semi-structured interviews to Marketing, Communications and Human Resources directors. The study focuses in the ranking of the best Portuguese companies to work, in 2014, published by Accenture and Revista Exame. The methodology was applied to a sample of four companies: Hotel Ritz, Blip, Remax and Business Consulting, with the objective of proving the literature review and provide new information.

The initial question of this project: Is Internal Marketing being applied in successful companies in Portugal? The content final analysis showed that with Internal Marketing practices, companies get stronger, internally unite and enforcing their strength in the market in which they operate. Being a relevant and timely topic in the current economic circumstances, it is expected that this study can provide not only useful information to organizations, but also increase the dialogue and discussion on the future development of policy management.

**Keywords:** Internal Marketing; Endomarketing; Internal Communication; Organizational Culture; Internal customer.



## **Agradecimentos**

A realização deste projeto não seria possível sem a contribuição de algumas pessoas especiais, às quais quero agradecer:

À ESCS e aos professores do mestrado, pela experiência e conhecimentos transmitidos.

Às empresas que foram objeto de análise neste trabalho, aos seus representantes e aos colaboradores que me acolheram, pela atenção e disponibilidade com que trataram as minhas solicitações, e pelo interesse e credibilidade que dedicaram ao meu projeto: Rui Fialho, Diretor de Recurso Humanos do Hotel Ritz *Four Seasons*, Luís Simões, Operations Manager da *Blip Web Engineers*, Marta Dotti, Responsável de Marketing da *Remax*, e Filipa Prenda, Diretora de Comunicação da *CH Business Consulting*.

Aos meus amigos, Cristina Militão, Diana Beirão, Helena Sabina Almeida, Vânia Costa e Carlos António Simões Mouro, pelo apoio e estímulo que me transmitiram.

Aos meus colegas do curso pela amizade e apoio.

Aos meus pais, que sempre foram o meu pilar, e sempre admiraram o meu esforço e o meu empenho, particularmente no campo dos estudos académicos.

Por último, o meu agradecimento à Orientadora desta dissertação, a Professora Doutora Sandra Miranda, que foi determinante para a concretização e para a qualidade do presente projeto.

## Índice Geral

Resumo .....	II
Abstract.....	III
INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	11
<b>1.1. O Marketing Interno como extensão do Marketing</b> .....	11
<b>1.1.1. A emergência do Marketing Interno</b> .....	14
<b>1.1.2. Marketing Interno ou Endomarketing?</b> .....	16
<b>1.1.3. Abordagens do Marketing Interno</b> .....	19
<b>1.1.4. Objetivos do Marketing Interno</b> .....	23
<b>1.2. O Plano de Marketing Interno</b> .....	29
<b>1.2.1. A implantação do programa de Marketing Interno, segundo Bekin (2004)</b> .....	35
<b>1.2.2. A implantação do programa de Marketing Interno, segundo Brum (2005)</b> .....	38
<b>1.2.3. Modelo de orientação de Marketing Interno, segundo Lings (Lings, 2004; Lings &amp; Greenley, 2005)</b> .....	40
<b>1.3. Fatores determinantes da eficácia do Marketing Interno</b> .....	45
<b>1.3.1. O Marketing Interno e a Cultura Organizacional</b> .....	52
<b>1.3.2. A contribuição da Comunicação Interna para o Marketing Interno</b> 56	
<b>1.3.2.1. Os novos meios de Comunicação Interna segundo Carrera (2012)</b> .....	65
<b>1.3.3. O Mix do Marketing Interno</b> .....	70
<b>1.3.4. A segmentação do mercado interno segundo Inkotte (2000)</b> 73	
<b>1.3.5. Instrumentos operacionais do Marketing Interno</b> .....	75
<b>1.4. Critérios para organizar e avaliar um programa de Marketing Interno</b> .....	89
<b>1.4.1. Resultados do programa de Marketing Interno, segundo Bekin (2004)</b> .....	90
<b>1.4.2. Resultados do programa de marketing interno, segundo Brum (2005)</b> .....	91
<b>1.4.3. Pontos essenciais e verificações segundo Berry e Parasuraman (1992)</b> .....	91
<b>1.4.4. As 25 Leis do Marketing Interno segundo Vinicius Carvalho de Carvalho (2008)</b> .....	95

CAPÍTULO II – MÉTODO.....	99
<b>2.1. Delimitação do tema, relevância do estudo e objetivos da investigação.....</b>	99
<b>2.2. Método qualitativo.....</b>	100
<b>2.3. Descrição e caracterização da amostra .....</b>	102
<b>2.4. Instrumento de medida .....</b>	104
<b>2.5. Procedimentos utilizados na recolha dos dados .....</b>	117
<b>2.6. Procedimentos utilizados na análise dos dados .....</b>	119
CAPÍTULO III – ANÁLISE, DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES ...	122
<b>3.1. Análise dos dados e discussão de resultados .....</b>	122
<b>3.2. Conclusões .....</b>	161
<b>3.3. Limitações do estudo e pistas para futuras pesquisas .....</b>	164
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	168
ANEXOS.....	174
<b>Índice de Anexos .....</b>	175

### Índice de Figuras

Figura 1- Alvos de Marketing Interno e as suas etapas, segundo Bekin (1995). .....	31
Figura 2- Relacionamentos propostos entre a orientação para o mercado interno, a orientação para o mercado externo e os aspetos externos de desempenho organizacional, segundo Lings (2004). .....	42
Figura 3- Comportamentos orientados para o mercado interno, segundo Lings e Greenley (2005). .....	43
Figura 4- Plataforma de microblogging Yammer. ....	67
Figura 5- Projetos de Marketing Interno, segundo Cerqueira (1994). ....	85
Figura 6- Elaboração, execução e avaliação do Programa de Marketing Interno, segundo Inkotte (2000). .....	89
Figura 7- Pontos essenciais do Marketing Interno, segundo Berry e Parasuraman (1992). .....	92

## Índice de Quadros

Quadro 1- Diferenças Básicas entre Marketing Interno e Endomarketing, segundo Inkotte (2000). .....	17
Quadro2- Diagnóstico para implementação do Programa de Marketing Interno, segundo Bekin (1995). .....	32
Quadro 3- Critérios para a criação de um processo de Motivação, segundo Bekin (1995). .....	37
Quadro 4- Dimensões comportamentais da Orientação de Marketing Interno, segundo Lings (2004). .....	41
Quadro 5- 10 pontos essenciais onde o colaborador é o cliente o preferencial segundo Bekin (2004). .....	62
Quadro 6- Os novos meios de Comunicação Interna, segundo Carrera (2012). .....	66
Quadro 7 – Funcionalidades mais frequentes da Intranet, segundo Carrera (2012). .....	69
Quadro 8- O MarketingMix e o Composto dos 4 C`s do Marketing Interno, segundo Inkotte (2000). .....	71
Quadro 9- Instrumentos de Marketing Interno, segundo Brum (2005). .....	81
Quadro10- Projetos de Marketing Interno, segundo Cerqueira (1994). .....	83
Quadro 11- Etapas dos Projetos de Marketing Interno, segundo Cerqueira (1994). .....	86
Quadro 12- Ranking comparativo das melhores empresas para trabalhar em 2012, 2013 e 2014. .....	103
Quadro 13- Categorias, subcategorias e respetivo protótipo. ....	115
Quadro 14- Resultados da análise de frequência categorial – Hotel Ritz ...	127
Quadro 15- Categorias por ordem decrescente de referências – Hotel Ritz .....	130
Quadro 16- Resultados da análise de frequência categorial – Blip .....	134
Quadro17- Categorias por ordem decrescente de referências – Blip. ....	138
Quadro 18- Resultados da análise de frequência categorial – Remax .....	142
Tabela 19- Categorias por ordem decrescente de referências - Remax .....	145
Quadro 20- Resultados da análise de frequência categorial – CH .....	149
Quadro 21- Categorias por ordem decrescente de referências - CH .....	151
Quadro22- Quadro comparativo de resultados das análises das entrevistas com a % das respostas em relação á totalidade dos dados recolhidos. ....	157
Quadro 23- Ordem de Importância das categorias, frequência e percentagem média. ....	160

## INTRODUÇÃO

A presente dissertação enquadra-se no âmbito do curso de Publicidade e Marketing, para obtenção do título de Mestre. A razão para escolha do tema prende-se com o facto do investigador se aperceber do insucesso, em Portugal, de algumas empresas, não obstante o atual contexto socioeconómico que as envolve, bem como a situação laboral que muitos colaboradores vivenciam. Consequentemente, entendeu o investigador encetar uma pesquisa para compreender, se ao invés, das empresas se orientarem exclusivamente para o mercado e para o cliente externo, se se focalizarem prioritariamente para o seu interior, para os seus colaboradores, capitalizando-os e potencializando-os, fortalecendo-se e, posteriormente se imporem no exterior, contribuindo assim para o seu sucesso.

Dada esta constatação, a revisão de literatura descreve que os programas de Marketing Interno são capazes de trazer inúmeros e diferenciadores benefícios para as empresas, proporcionando aumento de resultados e consequentemente, sucesso, e, ao mesmo tempo, valorizando não só a organização, como também, as pessoas que dela fazem parte, vitais para o seu êxito (Bekin, 2004; Brum, 2005; Carrera, 2012; Carvalho, 2008; Cerqueira, 2005; Grönroos, 2009; Inkotte 2000; Silva, 2005).

Este trabalho tem como proposta de pesquisa, a verificação das práticas de Marketing Interno e como as suas ferramentas aplicadas, contribuem para os resultados nas organizações. Sendo assim, a pergunta central para o problema levantado neste projeto é: **Estará o Marketing Interno a ser aplicado nas empresas de sucesso em Portugal?**

Para dar resposta a esta questão, pretende-se com esta dissertação examinar este fenómeno no contexto português, admitindo-se como válido o pressuposto de que o estudo do Marketing Interno pode contribuir para entender se a sua aplicação pode reforçar a posição das empresas e contribuir para os seus bons resultados e para o seu sucesso, simultaneamente a nível interno, e no mercado onde aquelas estão presentes.

Dessa forma, o presente estudo tem como objectivo básico analisar as abordagens de Marketing Interno publicadas, procurando identificar os benefícios que as organizações podem obter através do desenvolvimento dos seus

colaboradores, como forma de obtenção de vantagem competitiva, bem como comprovar a real eficácia dessa ferramenta nas empresas. Na base da escolha do objeto em estudo, apercebeu-se o investigador de escassa literatura de autores portugueses, revelando-se grandemente este estudo na análise de literatura brasileira. Com vista à superação dessa lacuna na literatura, em particular na do nosso país onde há, ainda poucas obras de literatura sobre o tema, esta dissertação tem como objetivos: i) conceptualizar o Marketing Interno, ii) descrever os seus fundamentos iii) analisar a sua importância nas organizações, iv) definir os pré-requisitos para implementação do plano, bem como a sua aplicação e resultados, v) analisar e constatar os fatores que determinam a eficácia dos seus programas vi) identificar as suas principais ferramentas e instrumentos, vii) avaliar a importância do seu programa e, finalmente, viii) aferir se os princípios do Marketing Interno estão a ser aplicados nas empresas de sucesso em Portugal.

Assim, tendo em linha de conta os objetivos definidos na presente dissertação, a mesma foi desenvolvida, a partir da presente introdução, em três capítulos distintos, que orientam e culminam toda a investigação, a saber: enquadramento teórico, método, análise, discussão de resultados e conclusões.

Descrevendo a estrutura desta dissertação, o primeiro capítulo, comporta o enquadramento teórico, pertinente e contemporâneo, que se apresenta em cinco frações, focando as áreas relevantes deste estudo. A primeira trata o Marketing Interno como extensão do Marketing e engloba os vários pontos: a emergência do Marketing Interno, o Marketing Interno ou Endomarketing? Abordagens do Marketing Interno e objetivos do Marketing Interno. A segunda trata o Plano de Marketing Interno que abrange a implantação do programa de Marketing Interno, segundo Bekin (2004), a implantação do programa de Marketing Interno, segundo Brum (2005) e o modelo de orientação de Marketing Interno, segundo Lings (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005). A terceira trata os fatores determinantes da eficácia do Marketing Interno que comportam: o Marketing Interno e a Cultura Organizacional, a contribuição da Comunicação Interna para o Marketing Interno, os novos meios de Comunicação Interna segundo Carrera (2012), o Mix do Marketing Interno, a segmentação do mercado interno segundo Inkotte (2000), e os instrumentos operacionais do Marketing Interno. A quarta trata os critérios para organizar e avaliar um programa de Marketing Interno e que abarcam as 25 Leis do Marketing Interno segundo Vinicius Carvalho de Carvalho (2008), os resultados do programa de Marketing Interno, segundo Bekin (2004), os resultados do programa de marketing interno, segundo Brum (2005) e, os pontos essenciais e verificações

segundo Berry e Parasuraman (1992). Por último, neste capítulo, a síntese conclusiva.

O segundo capítulo é composto pelo método utilizado na estratégia de investigação e compreende: a delimitação do tema, a relevância do estudo e objetivos da investigação, o método qualitativo, devidamente justificado, a descrição e caracterização da amostra, a apresentação e caracterização do instrumento de medida, e os procedimentos adoptados na recolha e na análise dos dados.

A descrição da análise e discussão destes resultados dão corpo ao terceiro capítulo deste estudo, que nos leva, por fim, até à última fase da investigação. Este último capítulo é dedicado à sua articulação com o referencial teórico adotado no âmbito desta investigação, numa perspetiva crítica enquadrada com o descrito na literatura. São enunciados os principais contributos e implicações teóricas e práticas deste estudo. O capítulo finaliza com a apresentação das conclusões relativas aos elementos em estudo, limitações encontradas e pistas para futuras pesquisas por se tratar de um tema consentâneo no atual contexto empresarial português.

Deste estudo espera-se uma contribuição para um maior conhecimento do Marketing Interno de modo a fornecer informação útil às organizações públicas e privadas, fomentar o diálogo e a discussão sobre as suas implicações para a realidade portuguesa e para novos desenvolvimentos. Supondo-se que a aplicação do Marketing Interno, bem como das suas ferramentas, melhoram os resultados das empresas, o tema se faz relevante, pois cria vantagem competitiva às organizações adeptas desta óptica de gestão.

## CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Em referência à questão de partida “Estará o Marketing Interno a ser aplicado nas empresas de sucesso em Portugal?” e no sentido de dar cumprimento aos objetivos enunciados para esta investigação, este capítulo abordará as principais teorias que balizam a temática. Primeiramente será feito o enquadramento numa perspetiva emergente com o levantamento de uma base teórica para a caracterização do Marketing Interno, através das abordagens apresentadas por diversos autores, e dos objetivos que norteiam a aplicação deste conceito. Para sustentação do quadro teórico apresentado, serão também elencados vários paradigmas propostos, bem como os fatores contributivos para a eficácia do Marketing Interno, com o objetivo de demonstrar se o sucesso das organizações poderá estar correlacionado com Marketing orientado para o seu interior.

### 1.1. O Marketing Interno como extensão do Marketing

Num cenário mundial globalizado e hipercompetitivo, o crescente interesse pelo Marketing Interno ocorre devido à procura da eficiência por parte das organizações, especialmente atribuída à importância que passa a ser atribuída ao colaborador como o elemento central nos negócios, dentro do clima competitivo atual. (Silva, 1999).

Começando por referir o próprio conceito do Marketing, e de acordo com a *American Marketing Association*, Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor aos clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e o seu público interessado (Testa, 2005).

Dalpiaz trás uma importante contribuição ao conceito do Marketing em que o mesmo é apresentado como

“(…) um instrumento que auxilia as empresas na satisfação das necessidades dos seus clientes, criando condições para existir motivação para que as pessoas do lado de fora da empresa (ambiente externo) comprem um certo produto ou serviço. Então, se o Marketing proporciona essa condição externamente pode também proporcionar condições para existir motivação para as pessoas do lado de dentro da empresa (ambiente interno). Essa ‘motivação’ dar-se-á “através do suprimento das suas próprias necessidades, pois ambos estão necessitando de algo e ambos oferecem alguma coisa em troca” (Dalpiaz, 2002, p. 18).



Segundo Kotler (2000), existem várias formas pelas quais as empresas se podem diferenciar: por produto, por serviços, por pessoal, por canal e por imagem. A diferenciação através do pessoal que trabalha na empresa pode trazer-lhe um conjunto exclusivo de vantagens competitivas que só ela poderá utilizar. Num contexto massificado onde os aspetos tangíveis como produtos e tecnologias estão à disposição de todos, os colaboradores tornam-se um capital precioso da diferenciação através das pessoas.

Com o avanço dos estudos, verifica-se que a orientação do Marketing tem sido mais voltada para o interior da empresa. Desta forma, analisando o Marketing voltado para dentro da organização, surge então o Marketing Interno que envolve uma série de tarefas e processos internos com interesse nas pessoas que compõem a organização (Grönroos, 2003). Enquanto tradicionalmente, a abordagem do Marketing resumia as suas relações com o mercado externo, hoje refere-se a uma reflexão sobre como adaptar as estratégias e os elementos do Marketing tradicional para o ambiente interno das organizações, ou seja, como estabelecer ações voltadas ao desenvolvimento, motivação, satisfação e eficácia dos colaboradores.

Ao examinar a relação entre Marketing e Marketing Interno, Bekin (1995) reforça a importância de se estender a todos os departamentos da organização, e não apenas ao departamento de Marketing, a preocupação em atender os desejos e expectativas do cliente, evitando com isto os conflitos e desperdícios de recursos, e criando um clima favorável de integração e cooperação interna, pois para que a empresa funcione satisfatoriamente “o Marketing deve, por assim dizer, irrigar todos os departamentos da empresa, desde a área de desenvolvimento do produto até ao pessoal da linha da frente” (Bekin, 1995, p. 22).

Este autor considera essa concepção como uma “evolução sofisticada do Marketing” e que a “velha noção de Marketing como uma mera atividade de propaganda” (Bekin, 1995, p. 22) está completamente superada, deparando-se com uma redefinição que amplia a sua prática, como um valor que percorre toda a empresa.

Bekin afirma que a direção das empresas deverá estar disposta a desconcentrar decisões, acabar com a rígida e mal estruturada divisão de tarefas e com a comunicação ineficiente, pois todos os funcionários, sobretudo os da linha da

frente, devem estar aptos a apresentar soluções adequadas e satisfazer os clientes, em qualquer circunstância. “A orientação para o cliente exige uma empresa bem estruturada, baseada na informação e na iniciativa” (Bekin, 1995, p. 29), resume o autor, lançando assim, as bases de uma tendência de Marketing voltado para o público dentro das organizações.

De acordo com Brum (2005), as organizações pretendem constantemente a diferenciação das suas marcas e produtos, com o objetivo de se tornarem cada vez mais competitivas. Da mesma forma, devem concentrar esforços em valorizar as pessoas que nela trabalham e com isso obter a satisfação dos seus funcionários, uma vez que os recursos humanos representam um dos seus principais diferenciais estratégicos.

Para Grönroos (2003), o Marketing Interno:

“(...) parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização. Se bens, serviços, comunicação planeada de Marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno tampouco se pode esperar que o Marketing para os clientes finais, externos seja bem sucedido” (Grönroos, 2003, p. 404).

Para Kotler (2003, p.58) “o objetivo do Marketing Interno é tratar os empregados como um grupo de clientes” e assim surge também um novo termo no cenário empresarial: o cliente interno. Apesar desse conceito de cliente interno ser muito estimulante e plenamente exequível, o que deve ser é a assimilação do conceito de cliente interno no seu sentido primordial: o de consumidor de bens e serviços oferecidos pela empresa, que neste caso em especial transforma-se no próprio produto: o produto-empresa.

Assistimos, assim, à abordagem do funcionário como cliente interno, diante da evolução do entendimento do Marketing. Esta atividade viu o seu horizonte ampliado, a partir do momento que Bekin identificou, nos anos 90, através do Marketing Interno, que para satisfazer o cliente externo é necessário, primeiro, satisfazer o cliente interno. No entanto, o mesmo autor acrescenta que o Marketing Interno sempre existiu, mesmo que de forma intuitiva, naquelas empresas com espírito de liderança integradora. O autor faz esta afirmação ao constatar que algumas empresas de grande eficiência adotavam condutas compatíveis com o conceito, objetivo e função do Marketing Interno, mesmo sem o seu conhecimento.

### 1.1.1. A emergência do Marketing Interno

A abordagem do Marketing Interno nas organizações remete a sua origem ao povo japonês e ao modelo empresarial por eles preconizado, onde através de um modelo de administração participativa, se fomentou o início de uma preocupação com o público interno das organizações e a partir daí, técnicas, práticas e procedimentos começam a ser difundidas pelo mundo (Kotler, 2003).

Concorda com esta origem, Cerqueira (2005) subscrevendo que os pioneiros no desenvolvimento do Marketing Interno foram os japoneses, tendo sido a partir da administração participativa que surgiram grandes projetos no mundo ocidental. Também Brum (1998) já citara que na década de 50, os japoneses apresentaram aos americanos a importância do trabalho em grupo, ou seja, da reunião de pessoas em torno de um mesmo objetivo fazendo com que todos olhassem na mesma direção. Portanto, segundo esta autora, o Marketing Interno decorre da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança, originando as mais variadas técnicas de comunicação que as empresas usam nos dias atuais com o seu público interno.

No Brasil, somente pela década de 1970 esta terminologia foi introduzida e a sua efetividade foi evidenciada em meados dos anos 90. O marco deste assunto deve-se a Saul Faingaus Bekin, consultor empresarial paulista e autor do termo, que foi o precursor ao utilizar o Endomarketing para discussões estratégicas. O termo foi patenteado pelo mesmo no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), em 1991, e atualmente é comumente adotado como sinônimo de marketing interno (Grönroos, 2003).

Foi através da sua passagem na gestão da Johnson e Johnson, na década de 1970, que ao passar por dificuldades internas, Bekin percebeu que necessitava, num primeiro momento, de “vender” a empresa para os seus funcionários. A partir daí o Marketing Interno começou a desenvolver-se e na década de 90, é lançado o primeiro livro de referência neste assunto, intitulado “Conversando sobre Endomarketing”.

A partir da década de 90 o mundo organizacional começou a confrontar-se com um contexto de grande e acelerada mudança, o que criou um ambiente de turbulência, gerado pelas novas exigências organizacionais. A capacidade de resposta rápida às mudanças do meio e a capacidade de antecipar cenários

passaram a ser uma condição para o sucesso das empresas. Este sucesso dependeria, em grande parte, das atitudes, do comprometimento e do desempenho dos ativos humanos (Leão, Neto, Fonsêca, & Mello, 2010). Assim, o aumento da concorrência pela fidelização e conquista de novos clientes têm levado as organizações a transporem a essência do Marketing para dentro das suas estruturas (Oliveira, 2010).

O Marketing Interno emergiu, assim, como um conceito que procurava desenvolver colaboradores com uma consciência voltada para o cliente, sendo eles próprios clientes internos, e colocar a qualidade dos serviços como um imperativo organizacional (Papasolomou-Doukakis, 2002). Os clientes internos são os colaboradores da empresa, que anseiam dar o seu contributo à organização e acrescentar valor, assim saibam claramente os objetivos a alcançar, se sintam identificados com eles, tenham oportunidades de intervir nas decisões, de se desenvolverem e de enfrentar desafios, sendo reconhecidos pelo seu contributo de forma coerente (Costa, 2003).

Conforme Bagget (1997, p. 47), o Marketing Interno também enfatiza a importância dos clientes internos – funcionários ou departamentos de uma empresa cujos empregos dependem do trabalho de outros funcionários ou departamentos. Por exemplo, uma pessoa que processa um pedido para uma peça de equipamento é o cliente interno do vendedor que realizou a venda, assim como a pessoa que comprou o produto é o cliente externo do vendedor. Os funcionários devem olhar para os seus companheiros de trabalho como clientes internos. Desse modo, ficam motivados a entregar, aos seus colegas, produtos e serviços da mais alta qualidade.

O mercado de trabalho assistiu à mudança da denominação "empregado" para "funcionário" e, mais recentemente, para "colaborador", à medida que as organizações se consciencializavam da importância do comprometimento e da satisfação de seu público interno para atingir as suas metas, manter uma boa imagem e implementar a qualidade nos processos (Orfão, 2010). A convicção de que tratar os colaboradores como clientes internos é, antes de tudo, uma atitude inteligente e socialmente responsável sendo a melhor maneira de reter o capital humano (Vasconcelos, 2004).

### 1.1.2. Marketing Interno ou Endomarketing?

Observando a literatura (particularmente a brasileira) verifica-se alguma falta de consenso entre Marketing Interno e Endomarketing. No entanto, ambos os termos têm como noção principal a tese de que o cliente interno constitui o primeiro mercado para as organizações (Bekin, 1995; Grönroos, 2003; Kotler, 2003).

Ao ser analisado o termo “Endomarketing” define-se que o prefixo Endo, é proveniente da palavra grega éndon, que significa “em, para dentro, dentro de”. Entendendo assim o significado do Endomarketing como o sentido do Marketing voltado para uma ação interna (Bekin, 1995). Concordando com o autor, Brum (1998) cita que endo provém do grego, que significa “ação interior”, sendo assim, Endomarketing significa Marketing para dentro, ganhando particular ênfase primeiramente na literatura que diz respeito ao Marketing de serviços e, depois, na literatura da gestão de serviços. Para Grönroos (1995) o Endomarketing é uma estratégia de gestão em que, a partir da importância atribuída ao cliente interno e da possibilidade de assegurar que os funcionários compreendam e vivenciam o negócio, se procura desenvolver uma Cultura Organizacional também orientada para o cliente externo.

Entretanto, é preciso salientar que, apesar de Grönroos (1995) compreender o Endomarketing e o Marketing Interno como sinónimos, nem todos os autores são unânimes em afirmar que estes termos possuem o mesmo significado, senão vejamos:

Brum (2003) entende que o Endomarketing irá traduzir-se numa evolução do conceito de Marketing Interno - sendo uma opção de gestão para empresas que já fazem uso de estratégias de Marketing - onde o cliente interno é visto como um segmento de mercado, no qual as ações são adaptadas visando motivar, conquistar, encantar e fideliza-los, tornando a empresa um lugar atrativo para os mesmos. Outro fator que chama a atenção refere-se à atribuição de recompensas financeiras, enquanto o Marketing Interno utiliza estratégias financeiras como prêmios de incentivo aos colaboradores, no Endomarketing “não existe a circulação de dinheiro para a obtenção da informação, mas sim a troca da informação pela informação” (Brum, 2003, p.42).

Foi Inkotte (2000) quem propôs uma diferenciação mais clara de conceitos, defendendo que o Marketing Interno é uma preparação da empresa, e isso passa pela selecção, treino, motivação e informação dos funcionários, com o objetivo bem

definido de mobilizar toda a organização para o atendimento às necessidades do cliente externo. Enquanto o Endomarketing é uma evolução do conceito de marketing interno e deve ser entendido, segundo Inkotte (2000), como uma forma opcional de gestão para aquelas empresas que já utilizam as estratégias de Marketing tendo o cliente interno como um segmento de mercado e adaptando-se para motivar, conquistar, encantar e fidelizar os seus funcionários, tornando a empresa atractiva, por diversas razões para o cliente interno.

Assim, apresenta-se duas possibilidades: a condução de programas de Marketing Interno, pré-requisito necessário e essencial à execução da administração de Marketing, e o Endomarketing como estratégia opcional de gestão.

Para compreender melhor algumas diferenças básicas entre Marketing Interno e Endomarketing, observe-se o quadro 1.

<b>Marketing Interno</b>	<b>Endomarketing</b>
Tem no cliente externo o seu mercado-alvo e, a partir desta máxima, treina, motiva e adapta os seus funcionários para a concretização dos seus objetivos.	Tem o cliente interno como um segmento de mercado e adapta a sua empresa para motivar e conquistar os seus funcionários.
Não há Marketing sem Marketing Interno (pré-requisito).	Forma opcional de gestão para as empresas que adotam a administração de Marketing.
A empresa confecciona o seu produto, que é oferecido ao mercado.	A empresa é o seu produto.

Quadro 1- Diferenças Básicas entre Marketing Interno e Endomarketing, segundo Inkotte (2000).

Desta forma, verifica-se que enquanto no Marketing Interno a empresa mobiliza os seus funcionários para encantar o cliente externo, no Endomarketing a empresa é o próprio produto, que precisa ser sempre melhorado para encantar o cliente interno, que em última análise é o seu mercado-alvo.

No entanto, o termo Endomarketing também tem sido aceite e praticado como sinónimo de Marketing Interno. Para reforçar esta aproximação dos termos, Brum

(2010, p. 42) esclarece o seguinte: “Marketing Interno e Endomarketing são expressões utilizadas com o mesmo sentido (...) Endomarketing é, portanto, Marketing Interno ou Marketing para dentro”.

Algumas expressões são frequentes nas definições dos vários estudiosos, conferindo um eixo comum às ações de Marketing Interno, ou seja, motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de Marketing e satisfação do consumidor. O Endomarketing tem como objetivo principal fortalecer as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.

Por outras palavras, Marketing Interno ou Endomarketing consistem num conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma empresa, objetivo, metas e resultados (Brum, 1994). A autora salienta ainda que a transmissão de ideias e de atitudes, de uma pessoa para outra dentro de uma mesma empresa, deve estar baseada em fatores como educação, cultura e informação. A comunicação deve ser trabalhada de forma bastante simples: como um processo pelo qual ideias e sentimentos são transmitidos de indivíduo para indivíduo, dentro de um mesmo ambiente de trabalho.

Para além de Inkotte (2000) apresentar, a diferença entre os conceitos de Marketing Interno e Endomarketing, também salienta a diferenciação entre os conceitos de público interno e cliente interno, sendo o primeiro o grupo alvo das tarefas de comunicação interna, enquanto o segundo pode ser entendido como um grupo de funcionários a quem a empresa é oferecida como um produto. É importante acrescentar a esses conceitos a ideia de que, mesmo que na comunicação haja algum retorno proveniente da mensagem recebida pelo funcionário, essa Comunicação Interna, atualmente praticada por algumas empresas, por melhor que seja planeada, ainda faz do seu público um target, um alvo, num processo de comunicação recetiva, que trabalha levemente a participação do funcionário, mas ainda não o tira da passividade.

Constatando-se que ambos os termos se complementam, Marketing Interno e Endomarketing, e que em alguns casos são sinónimos, optou-se, neste estudo, pela nomenclatura Marketing Interno.

### 1.1.3. Abordagens do Marketing Interno

A respeito de Marketing Interno, Kotler (1998, p. 40) enfatiza que é “uma tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”. Na sequência deste enfoque, verifica-se que a área de Marketing voltada para dentro da organização é ampla, fazendo com que esforços de diferentes áreas da empresa sejam inseridos neste processo.

Os autores Boone e Kurtz (1998, p. 47) apresentam o Marketing Interno como: “ações administrativas que ajudam todos os funcionários da empresa a compreender e aceitar os seus respectivos papéis na implementação da estratégia de Marketing”. Desta forma, a ideia central dos autores torna evidente o aspecto em que os funcionários podem contribuir com a estratégia de Marketing e até mesmo promover a satisfação dos clientes externos.

O Marketing Interno apresenta-se como um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas na empresa, no sentido de obter ou elevar o comprometimento, mudanças nas atitudes e comportamentos que se reflectem positivamente, tanto no público interno, quanto externo. O objetivo do Marketing Interno é “fazer com que os funcionários *comprem* a empresa” (Bekin, 1995, p. 35). Tal ideia, somada ao conceito de Levitt (1990), de que Marketing é uma forma de conquistar clientes e mantê-los, conduz à conclusão de que o funcionário também é cliente da empresa, sendo necessário vender-se em primeiro lugar a eles, deixando clara a imagem de que são e o quanto são importantes para a organização. Para Chiavenato (1999), essa postura direcionada ao cliente interno por parte da organização, implica saber lidar com as pessoas, o que na era da informação, significa a solução de muitos problemas.

Nickles e Wood (1999, p.6) definem como “um processo de satisfazer os clientes internos como pré-requisito para satisfazer os clientes externos”, sugerindo que as técnicas utilizadas para a promoção de vendas dirigidas aos últimos podem ser adaptadas e aplicadas aos primeiros.

Os clientes internos são muitas vezes pensadores da organização. A partir das suas vivências, conhecimentos e aprendizagens é possível construir estratégias mais sólidas, mais próximas aos desejos dos clientes externos. Portanto, ouvir a voz do cliente interno não é uma benesse que um patrão outorga aos seus empregados mas sim um processo que se propõe a garantir a sobrevivência, trazendo inegáveis vantagens competitivas àqueles que o implementam. Olhar o



cliente interno como um parceiro traz resultados altamente compensadores para a empresa (Barçante, 1999).

Inkote (2000, p.85) traz para o Marketing Interno “a adaptação e utilização de técnicas, instrumentos e conceitos do Marketing para atingir o segmento de mercado específico de clientes, que têm como característica comum o trabalho numa mesma organização.” E complementa, afirmando que consiste em identificar as necessidades e desejos a partir do próprio cliente interno, para satisfazê-lo de forma eficaz e eficiente, procurando o estímulo à compra (do produto-empresa) e a fidelização deste segmento.

Por sua vez, Bekin (2004) estende o conceito de Marketing Interno como o conjunto de “ações gerenciadas de Marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais (...) observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental” (Bekin, 2004, p. 47). Para o autor, este conjunto de acções tem como objetivo promover entre os seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente externo.

Já no seu conceito pioneiro, o autor defende que:

“Marketing Interno é um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de Marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado. O seu objetivo é facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações e assim integrar a noção de *cliente* nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos” (Bekin, 1995, p.17).

Cerqueira (2005) define de forma genérica e sintetizada que o Marketing Interno consiste num conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, ou seja, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa. Entretanto, Kunsch (2003) critica a utilização do termo Marketing Interno, visto que acredita que o mesmo se limita a ver os colaboradores como clientes internos. A autora defende que o indivíduo, antes de ser empregado, é um ser humano e cidadão. É o mesmo que Bekin (1995) afirma: os funcionários devem ser tratados como clientes internos e valorizados como pessoas.

Brum (1998) considera que o Marketing Interno tem por propósito fazer com que todos os colaboradores da empresa tenham uma visão compartilhada sobre a organização. Isto inclui metas, resultados, produtos e serviços. Para a autora, o ser humano ocupa um lugar destacado na empresa e os resultados positivos nas organizações são provenientes da satisfação e motivação dos seus colaboradores. Sendo assim, a autora expõe que o propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.

Para Dalpiaz (2002), o Marketing Interno implica motivar a pessoa que desempenha as suas atividades dentro da empresa, procurando atraí-lo e retê-lo através de ações desenvolvidas que contribuam para a obtenção de resultados para essa empresa. Dalpiaz (2002, p. 9) acrescenta que "essa forma de retenção e de atração do cliente interno da empresa (funcionário) é feita da mesma forma que no Marketing externo, as ações são direcionadas para a massa, isto é, para o grande público". Seguindo o mesmo raciocínio, Bekin (1995, p.34) defende que o objetivo do Marketing Interno consiste em atrair e reter o cliente interno – funcionários – com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo os clientes externos.

Brum (2000) por sua vez, apresenta o Marketing Interno como as ações que visam proporcionar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e informado a fim de que se possa tornar uma pessoa mais criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Para Meira e Oliveira (2004), o Marketing Interno é o conjunto de ações utilizadas por uma empresa para vender a sua imagem a funcionários e familiares. É nas ações mais simples, que o público interno encontra aquilo que procura: as informações, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho. Os mesmos autores ainda corroboram que o conceito de Marketing Interno correlaciona outros temas como: motivação, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor/utilizador.

Ainda, quanto à importância de trabalhar o Marketing Interno, satisfazendo primeiro os colaboradores para depois desenvolver o Marketing Externo Andrade (2003, p. 95) expõe que "os clientes de uma instituição ou organização e os membros da comunidade em geral mais facilmente acreditarão no que diz um funcionário com relação à organização em que trabalha, do que nas reações de qualquer outra pessoa".

Segundo Cerqueira (2005), o Marketing Interno visa a existência de um clima ideal, valorização e reconhecimento dos colaboradores, e assim sendo, procura obter índices maiores de produtividade, qualidade e redução de custos, além da utilização correta de veículos de comunicação para eliminar conflitos na comunicação e reduzir a insatisfação dos colaboradores.

Assim, o relacionamento cliente-empresa é algo que recebe influências diretas da figura do funcionário, e cabe à instituição gerir o seu capital humano da melhor forma possível, preparando e consciencializando os seus colaboradores da importância que eles têm para o desenvolvimento e prosperidade da organização (Bekin, 1995).

Moller (1997, p. 107), afirma que “se você colocar os funcionários em primeiro lugar nas suas prioridades, eles colocarão os clientes em primeiro lugar”. As organizações que quiserem centrar-se na satisfação dos seus clientes, precisam também de se centrar na satisfação dos seus clientes internos. Castro (2007) complementa este processo quando afirma que se cada colaborador for multiplicador da boa imagem da empresa, os produtos fabricados por ela também serão bem aceitos pelos seus clientes externos.

Neste sentido, o Marketing Interno orienta todas as pessoas, funções e departamentos de uma organização pela sua apreciação sistemática das necessidades, aspirações e os custos de cada um. Portanto, criar e alinhar as relações internas entre departamentos, funções e colaboradores dentro da organização é necessário para melhorar o desempenho da empresa e dos seus ativos humanos (Ahmed & Rafiq, 2003).

O Marketing Interno é proposto por Ahmed e Rafiq (2003) como uma filosofia de coordenação, pois coordena todas as atividades, incluindo relacionamentos internos e externos, interações redes e colaborações, examinando todas as atividades envolvidas na satisfação dos clientes em toda a cadeia de abastecimento interno. É uma filosofia que se concentra na atenção da satisfação do cliente e produtividade organizacional através da atenção e melhoria contínua dos "empregos" que os ativos humanos executam e do ambiente em que são implementados.

Já Costa (2003) apresenta um novo conceito, definindo que:

O Marketing Interno é uma metodologia de gestão que através de meios, métodos e técnicas tem por objetivo atrair, reter e desenvolver os Clientes

Internos, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando-lhes a flexibilidade necessária para responderem com eficácia às exigências da envolvente em geral e do Marketing, em particular (Costa, 2003, p. 66).

Numa perspetiva mais recente “o Marketing Interno é um processo contínuo que ocorre dentro de uma organização, de maneira a alinhar processos, motivar os colaboradores em todos os níveis hierárquicos, com o objetivo de proporcionar uma consistente satisfação do cliente” (Carrera, 2012, p.47).

O mesmo autor considera que o Marketing Interno tem vários benefícios para a organização pois: encoraja os colaboradores a ter melhores desempenhos; dá poder e responsabilidade aos colaboradores perante os seus pares; cria um entendimento interno transversal acerca da missão da organização e dos seus objectivos; permite a colaboradores não ligados à área de Marketing terem uma maior sensibilidade ao Marketing inerente às suas funções; integra a cultura organizacional, a estrutura, a gestão de recursos humanos, a visão e a estratégia com as necessidades profissionais e sociais dos colaboradores; e, cria um campo para uma boa coordenação entre áreas diversas de uma organização.

#### **1.1.4. Objetivos do Marketing Interno**

O objetivo principal do Marketing Interno é despertar nos funcionários uma visão holística, compartilhada do negócio, em que se inclui a gestão, metas, resultados, produtos, serviços, clientes e mercado onde atua. Para isso o Marketing Interno utiliza estratégias de gestão de pessoas abordando técnicas de Marketing para o cliente interno. Une-se, portanto, duas grandes áreas de uma organização: Marketing e gestão de pessoas com o objetivo de um maior alinhamento estratégico entre organização e funcionários em prol de melhores resultados e satisfação para todos.

Na ótica de Gronröos, o Marketing Interno atua para:

“(…) criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipa, supervisores ou gestores, de modo que eles primeiro se sintam motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, e segundo, tenham as habilidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas de tecnologia, para poder desempenhar seus serviços de tal maneira” (Gronröos, 2003, p. 411).

Atualmente, o desafio de quem gere as empresas é transformar funcionários em parceiros, sem esquecer que uma estrutura democrática depende da liberdade de informação, do incentivo à criatividade e do livre curso das ideias e de opiniões. O Marketing Interno pode funcionar como alinhamento estratégico na procura desses objetivos.

Tal estratégia tem-se tornado uma ferramenta de extrema importância para as organizações, pois foca-se em sintonizar e sincronizar a implementação e operacionalização das ações de todas as pessoas que trabalham na empresa. O principal benefício que se procura é o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos também dentro da empresa (Castro, 2007).

Portanto, todo o processo de Marketing Interno, procura a solidificação dos seus relacionamentos internos, tornando-os consistentes e que a confiança seja o elo que une, de maneira equilibrada, os relacionamentos, sejam eles entre gestores, funcionários ou organização como um todo. Assim, ao serem satisfeitas as necessidades dos clientes internos, melhora-se a capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos (Meira e Oliveira, 2004).

O crescimento e o desenvolvimento do funcionário como indivíduo, bem como o da empresa como organização, é também um dos grandes objetivos do Marketing Interno (Testa, 2010). O autor acrescenta que esta prática propicia ao trabalhador uma aprendizagem de que se deve valorizar as atividades em equipa e enfatizar as suas contribuições para o grupo, primando sempre pelo bom clima e relacionamento organizacional.

Para Grönroos (2009) o Marketing Interno funciona como um processo holístico de gestão para integrar múltiplas funções da empresa de duas formas: primeiro, assegura que os funcionários da empresa compreendam o negócio e as suas várias atividades; segundo, garante que os funcionários estejam preparados e motivados para agir de uma maneira orientada ao serviço. Desta forma, salienta-se que o marketing interno é uma ferramenta que vai possibilitar o alinhamento das estratégias da empresa. Através dele a administração pode abordar todas as atividades interfuncionais de modo sistemático e estratégico, orientando-as para o desempenho externo da empresa.

O objetivo do Marketing Interno é facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, socializando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar, sintonizar e fortalecer esses relacionamentos e melhorando, por conseguinte, a sua imagem e o seu valor de mercado (Bekin, 2004). Através do Marketing Interno, para Grönroos (1993), consegue-se, por um lado, assegurar que os empregados se motivem para uma orientação ao cliente e tenham um desempenho consciente dos serviços e, assim, desempenhem com êxito as suas responsabilidades de *marketeers* de plantão nas suas tarefas no Marketing Interativo. Por sua vez, é com a prática do Marketing Interno que se consegue atrair e reter bons empregados.

O Marketing Interno, como estratégia de gestão empresarial, visa trabalhar com a satisfação interna e com a melhoria da comunicação entre os diversos departamentos e níveis da empresa (Silva, 1999) que também é foco de estudo do presente trabalho. Também conforme Brum (1998) e Meira e Oliveira (2004), os propósitos do Marketing Interno constam em reduzir rumores ou conversas de corredor (através da informação direta e transparente), e inculir nos funcionários as metas da organização.

Segundo Cerqueira (1999) o Marketing Interno, ao apresentar-se como um conjunto de projetos e acções que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas terminologias, visa: a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura, a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas, a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com conseqüente redução de custos, o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional, a melhoria do relacionamento interpessoal, o estabelecimento da administração participativa e, por fim, a implantação de acções de gestão preventivas.

É possível aferir que o Marketing Interno pressupõe três objetivos básicos. Compreende um objectivo geral, que é o de manter os funcionários motivados, conscientes sobre os clientes e bem orientados. Compreende um objectivo estratégico, que é o de criar entre os funcionários um ambiente interno propício para o atendimento aos clientes. E compreende ainda o objectivo tático, que é o de vender campanhas de serviços e esforços de Marketing aos funcionários (o

primeiro mercado da empresa) através de formação e treino (Meira e Oliveira, 2004).

Todas as empresas deverão zelar por proporcionar um ambiente de trabalho propício a novas ideias e formas de valorização das suas equipas. Neste sentido, através do Marketing Interno, as pessoas sentem-se motivadas ao saber que estão vinculadas a um órgão que lhes possibilita um clima agradável de trabalho, salário aceitável, oportunidades constantes, ambientes de incentivos, acesso às informações que facilitem o desempenho das suas atividades e liberdade de expressão para uma construção mútua (Brum, 2003).

O Marketing Interno visa a formação de um clima organizacional adequado e a criação de uma vantagem competitiva para as organizações. Brum (2010, p. 22) acrescenta que o marketing interno é “uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização”. Este enfoque torna clara a visão do Marketing Interno como uma estratégia para as empresas que procuram permanecer no mercado. É importante destacar que o colaborador, recebendo mais preparação com informações elaboradas, terá ideias novas, criativas o que, conseqüentemente, favorecerá a relação com o cliente.

Chiavenato (2000) enfatiza igualmente, que a administração participativa faz com que os funcionários assumam um papel maior no processo de tomada de decisão, e o resultado será uma maior criatividade. O mesmo autor afirma que o Marketing Interno propicia esta participação.

De acordo com Bekin (2004) o Marketing Interno promove a difusão de informações, valores e objetivos da organização para os funcionários, levando-os a assumir compromissos com esses valores. Assim, uma maneira de incentivá-los é através da delegação de tarefas, transformando gestores em líderes, para que todos, independentemente do seu nível, possam assumir responsabilidades e ter iniciativa. Isso contribuirá para um clima de maior confiança, aumento de produtividade e qualidade máxima na realização das suas competências. O autor defende que o resultado final para a empresa é tornar-se mais eficiente e mais competitiva.

O papel do Marketing Interno é contribuir para o empenho dos funcionários na satisfação dos clientes, sendo estes os objetivos principais de uma organização (Pizzinatto, et al, 2004). Tem a mesma opinião Cerqueira (2004) ao defender que o

Marketing Interno representa um conjunto de práticas aplicadas pela organização, que têm como objetivo obter e aumentar o empenho dos seus funcionários. Consequentemente, mudanças de atitudes e comportamentos podem ocorrer com o público interno, refletindo-se nas percepções do público externo através do tipo de atendimento prestado.

Assim, o ponto-chave abordado pelo Marketing Interno toca na questão de proporcionar ao cliente interno aquilo que é desejado ao externo. Acredita-se que o reflexo do tratamento dos empregados chega aos clientes, e é neste sentido que se define o Marketing Interno em linhas gerais em fazer dentro o que se deseja que chegue fora, ou seja, tratar bem o empregado para que este trate adequadamente o cliente externo (Brambilla, 2005). Pode-se reforçar, então, que o intuito do Marketing Interno é fazer com que os funcionários “comprem” a empresa, ou seja, fazer com que a organização veja e trate os seus funcionários como clientes internos, dando-lhes consciência do seu objetivo estratégico: servir o cliente da melhor maneira possível.

Bekin salienta que "o que caracteriza precisamente o Marketing Interno é o seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário." (Bekin, 1995. p.69). Assim, criar estratégias para manter um nível de motivação satisfatório entre os funcionários, criar relacionamentos positivos entre as pessoas e a organização, garantir que o modelo de gestão adotado seja compreendido e incentivado por todos (ou pela maioria), e promover a comunicação organizacional são ações de Marketing Interno que podem impactar em funcionários mais realizados e, por conseguinte, clientes mais satisfeitos (Grönroos, 2003). E ainda poderá ser motivo de orgulho para os funcionários, o fato de se sentirem como parte da história da organização, compartilhando com familiares e amigos, ajudando, de forma indireta, na construção de uma boa imagem institucional.

Segundo Castro (2007), o Marketing Interno existe para atrair e reter o seu primeiro cliente: o cliente interno, obtendo significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retraindo clientes externos. Essa atitude estratégica visa dar aos colaboradores uma noção da importância de um serviço orientado para atender os clientes externos, fazendo com que aqueles tenham a capacidade de responder a qualquer dúvida que surja dentro da empresa. Mas isso incluirá, segundo o autor, envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação do funcionário, visando assumir responsabilidades e iniciativas, conhecendo todas as rotinas de serviço da empresa onde atuam. Afinal, uma



informação errada dada ao cliente externo ou uma imagem negativa pode comprometer todo o desenvolvimento de um projeto.

Em suma, a procura de eficiência por parte das organizações, decorrente da hipercompetitividade do mundo globalizado levou a que o Marketing Interno fosse encarado como uma ferramenta geradora de mudança não só nas organizações, mas também nos seus colaboradores, visando o retorno mais humano e abandonando o lado mais mecanicista intrínseco da maioria das empresas. O Marketing passou então a ser mais que um novo conceito e uma nova postura, uma abordagem diferenciada de mercado e de estrutura organizacional, implicando, assim, uma necessidade de mudança nas empresas. Os colaboradores surgem como clientes internos da empresa, que anseiam dar o seu contributo e acrescentar valor à organização, assim saibam claramente os objetivos a alcançar, se sintam identificados com eles, tenham oportunidades de intervir nas decisões, de se desenvolverem e de enfrentarem desafios, sendo reconhecidos pelo seu contributo de forma coerente. Com o Marketing Interno pretende-se atrair e reter o cliente interno, satisfazendo-o e encantando-o, com a função de obter resultados eficientes para a empresa, como pré-requisito para atrair, reter, satisfazer e encantar os clientes externos. Une-se, assim, duas grandes áreas de uma organização: Marketing e gestão de pessoas com o objetivo de um maior alinhamento estratégico entre organização e colaboradores em prol de melhores resultados e satisfação de todos. Consequentemente, a eficácia da concretização dos objetivos dependerá de um plano de Marketing Interno que deve estar alinhado à necessidade da organização, aos fatores organizacionais e à Cultura Organizacional. Além disso, deverá seguir uma linha de fatores, para conseguir atingir esses objetivos e, com isso, garantir o sucesso a partir da sua boa gestão.

## 1.2. O Plano de Marketing Interno

O Marketing Interno possui uma importância estratégica e, neste sentido, não pode ser separado do Marketing. Do ponto de vista estratégico, o Marketing Interno irá funcionar como um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente externo. Assim, a relação da empresa com o mercado, passa a ser um serviço feito pelos clientes internos para os clientes externos. As empresas desejam crescer, conquistar mercados, manter os índices que já possuem ou, simplesmente garantir o seu lugar, ou a sua sobrevivência para os próximos anos. O Marketing Interno vai ser o processo para adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-se competitiva a partir do envolvimento dos seus clientes internos à estrutura organizacional (Castro, 2007).

A formulação de um plano de Marketing Interno visa comprometer e estimular as pessoas de uma empresa de serviços ao bom desempenho na prestação do atendimento ao cliente externo. A formulação de um plano deverá auxiliar as organizações a evitar resultados indesejáveis, proporcionando uma melhor imagem dos serviços da empresa junto dos seus clientes (Vasconcelos, 2005).

O Marketing Interno começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado para as organizações. Bekin (2004) para fazer o alinhamento das estratégias de marketing interno apoia-se já em conceitos como B2E<sup>1</sup>, ERM<sup>2</sup>, e *branding* interno. Segundo o mesmo autor, estes recursos deverão ser aplicados, no contexto da integração da noção de colaborador como cliente legítimo, e os seus valores, nos processos internos da estrutura organizacional, para proporcionar uma melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos.

Neste sentido, o Marketing Interno tem como principal objetivo facilitar a formação e o desenvolvimento de relacionamentos internos na organização, tanto na relação entre empresa e colaborador quanto na relação entre colaboradores (Brambilla, 2005). Para esta relação entre colaboradores, deve-se implementar programas internos de aproximação entre líderes e liderados, de difusão ampla de informações, de abertura à comunicação interna, de respeito e consideração mútuos. O Marketing Interno visa ser o elo entre estes requisitos, fazendo do ativo humano um cliente preferencial (Requena, 2003).

---

<sup>1</sup> Business-to-Employees (negócio apresentado para funcionários).

<sup>2</sup> Employee Relationship management (gestão do relacionamento com funcionários).

Como já foi referido anteriormente, Bekin (1995, p. 35) estabelece como objetivo do Marketing Interno “fazer com que os funcionários comprem a empresa”, fornecendo-lhes a consciência do objetivo estratégico desta. Assim, a relação da empresa com o mercado estabelece-se como um serviço feito por clientes internos para clientes externos. Nesta relação cliente interno – cliente externo, o autor sustenta que muitas empresas acionam planos de avaliação do cenário ambiental externo, sem considerarem a avaliação do ambiente interno ao conferirem, a ambas, o mesmo grau de importância. Por isso, pois, é preciso conquistar o mercado interno para então lançar-se ao mercado externo.

A avaliação interna, segundo Bekin (1995), consiste em saber como anda o moral do pessoal da organização, saber quais as necessidades não satisfeitas e em que medida a cultura da organização entra em conflito com os objectivos estratégicos da empresa. Se há pontos de vista e interesses divergentes, estes conflitos devem, ser identificados e administrados para que a cooperação prevaleça. “A harmonia é sempre o resultado da capacidade de administrar bem os interesses divergentes e, às vezes, até conflitantes” (Bekin, 1995, p. 36).

O autor considera três premissas, a partir das quais deve ser criado o processo de Marketing Interno:

- 1) O cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente;
- 2) Os funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- 3) Os funcionários devem estar envolvidos e comprometidos com os objetivos e decisões da empresa, ação que deve preceder o Marketing Externo.

Assim, constata-se que o enfoque principal é tratar o empregado como cliente. O autor considera, também, o Marketing Interno como um processo holístico onde, por meio da interação constante entre as várias áreas da empresa, o funcionário passa a ter uma vida profissional sadia, com reflexos no ambiente familiar e no social.

A etapa seguinte é verificar e examinar as condições para a implantação do Marketing Interno, consideradas por Bekin (1995) de importância decisiva. Portanto, o Marketing Interno:

- 1) Deve integrar a estratégia global da empresa;

- 2) Requer informação, conhecimento e apoio da alta direção;
- 3) Deve analisar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional.

Enfatiza que o Marketing Interno apresenta como um de seus inimigos, a resistência que pode ser oferecida por alguns departamentos da empresa. Independentemente da resistência ocasionada por toda mudança, este fator é ampliado, neste caso em particular, porque o Marketing requer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível, o que somente é possível com o apoio dos órgãos de direção.

O passo seguinte deve ser o envolvimento da administração média, gestores e supervisores, com o objetivo de “transformá-los em agentes de mudança, de uma nova atitude de comprometimento capaz de envolver os funcionários, dando-lhes a percepção de que todos são de algum modo pessoas de marketing” (Bekin, 1995, p.42).

Por fim, Bekin (1995) estipula os alvos de Marketing e as suas cinco etapas, conforme ilustra a figura 1.

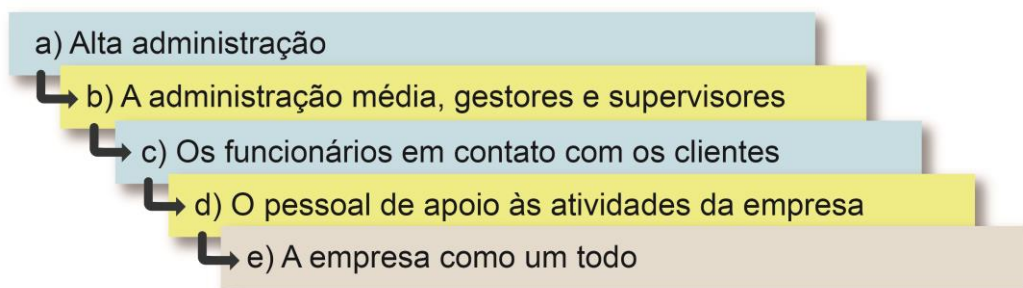


Figura 1- Alvos de Marketing Interno e as suas etapas, segundo Bekin (1995).

Segundo Bekin (1995), para a implantação de um programa de Marketing Interno será necessário um diagnóstico e um plano de ação. O autor vai mais além, ao afirmar que “para que um programa possa ser eficiente, é preciso um diagnóstico que guie a ação” (Bekin, 1995, p. 43). Para o autor, “um diagnóstico é sempre útil, esclarece muito mais, torna tudo mais visível, propiciando um aprendizado mais imediato” (Bekin, 1995, p.44).

O diagnóstico precisa de uma avaliação do ambiente interno, perfil dos funcionários, avaliação do desempenho global, avaliação dos departamentos na relação com os consumidores e ao nível de integração entre departamento,

avaliação do potencial dos funcionários e imagem da empresa. Questões como nível de motivação, expectativas e aspirações, necessidades de treino, espírito de equipa e conhecimento dos objectivos da empresa, são de extrema importância no processo de diagnóstico.

No quadro 2, o autor dá especial relevo à fase do diagnóstico, o qual pode ser dividido em vários focos de análise.

<p align="center"><b>Programa de Implantação de Marketing Interno</b> Primeiro nível: Diagnóstico</p>
<p align="center">Diagnóstico A {Avaliação do ambiente interno Diagnóstico B {Perfil dos funcionários</p>
<p align="center">Avaliação do desempenho global Diagnóstico A - Avaliação dos departamentos Nível de integração entre os departamentos Relação com os consumidores</p>
<p align="center">Potencial dos funcionários Diagnóstico B - Imagem da empresa</p>
<p align="center">Expectativas e aspirações Necessidades de treino Espírito de equipa Conhecimento dos objetivos da empresa</p>

Quadro2- Diagnóstico para implementação do Programa de Marketing Interno, segundo Bekin (1995).

O resultado de um programa de Marketing Interno depende da consideração da empresa às reais necessidades do seu cliente interno. Conhecê-lo, identificar os pontos que merecem atenção, ou seja, o que o funcionário pensa sobre a empresa, o seu departamento, os benefícios oferecidos, entre outros fatores, seja por desinformação, desconhecimento ou insatisfação, é fundamental para traçar um diagnóstico organizacional que espelhe fielmente a realidade, possibilitando ir de encontro às aspirações.

Desta forma, Bekin (1995) ressalta a importância do diagnóstico, o qual deve conter todas as informações da empresa, pois um programa eficiente deve-se ajustar à realidade da empresa. Neste momento é importante identificar as prioridades, verificar os pontos vulneráveis, observar os seus pontos fracos e identificar onde devem ser corrigidos, para então saber qual o nível de abrangência mais adequado do plano. Por exemplo “uma empresa pode estar a perder uma boa oportunidade frente ao mercado porque o seu pessoal da linha de frente não recebe informações adequadas para ter uma visão correta da importância do bom atendimento ao cliente” (Bekin, 1995, p. 50).

Segundo este autor, de acordo com o diagnóstico obtido, podem surgir três níveis de abrangência para um programa de Marketing Interno ou três tipos de situação interna:

O primeiro nível surge quando a empresa necessita de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente externo como prioridade para a conquista de mercado. Neste caso, é necessário criar uma cultura de serviço, ou seja criar uma nova missão e uma nova mentalidade dentro da empresa: a noção de Marketing deve estar presente em todos os departamentos, na consciência e na prática de todos os seus colaboradores.

No nível seguinte, apesar de a empresa já ter criado uma mentalidade de uma cultura de serviço e possuir cultura estratégica, torna-se necessário um novo processo para a manter. Trata-se de fazer com que os valores da cultura de serviço possam-se integrar ao cotidiano da empresa e de a tornar efetiva.

No último nível, e tendo já sido criada a mentalidade de serviço, a mesma está a ser mantida, e até já se integrou no cotidiano da empresa, e em todas as suas atividades e setores. No entanto, verifica-se, mais tarde, dada à dinâmica da empresa, que é preciso expandir esta mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os colaboradores, através de campanhas de Marketing.

Estas três fases proporcionam uma rápida identificação da situação do programa de Marketing Interno, sem ser necessário um estudo aprofundado. Também possibilita um direcionamento nas ações, pois cada fase possui um foco diferente e precisa de estratégias diferenciadas.

Entretanto, independentemente de qualquer nível de abrangência, Bekin (1995) e Grönroos (1995), concordam que o processo de Marketing Interno engloba dois tipos de procedimentos: primeiro de atitudes e, posteriormente, de comunicação. A

gestão das atitudes é considerada como a parte predominante do Marketing Interno, possibilitando que a empresa consiga uma vantagem competitiva, procurando despertar no colaborador a consciência da importância estratégica de um serviço voltado para o cliente externo, bem como da motivação deste em relação à oferta do serviço. A linha de gestão da comunicação estabelece a divulgação de um amplo sistema de informações sobre as rotinas de trabalho, sobre os produtos e serviços, e sobre as suas campanhas publicitárias para que os gestores e pessoas de contato direto com o cliente possam realizar as suas tarefas com mais precisão e coerência, e possam, por outro lado, captar as necessidades e exigências, transmitidas, através de diversos meios, pelo cliente. Essas duas noções (atitude e comunicação) “devem ser o fiel da balança na elaboração de um programa de Marketing Interno” (Bekin, 1995, p. 53).

Albrecht (1994, p. 10) utiliza a expressão “momentos da verdade” quando se refere a “qualquer episódio onde o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e cria uma opinião em relação à qualidade do serviço”. São essas impressões que a organização deixa marcadas na memória do cliente, seja ele interno ou externo, sendo importante que ela tome consciência de que a primeira impressão é a que fica e que deve procurar torná-la o mais positiva possível.

Um outro aspecto importante destacado por Albrecht (1994, p.30) em relação ao comprometimento, é o do “trabalho emocional” que é o tipo no qual os sentimentos do empregado são ferramentas do seu trabalho. Assim, as suas reações psicológicas e emocionais são envolvidas no desempenho da função. Sendo, portanto ingredientes importantes na receita da qualidade nos serviços.

Bekin (1995) cita que o plano de Marketing Interno possui três etapas distintas: programa, gestão e execução. Segundo o autor, o sucesso de um programa de implantação de marketing interno depende 10% do programa ou plano, enquanto os restantes 90% ficam por conta da sua execução e gestão, “daí a importância total do comprometimento e envolvimento pessoal da alta direção da empresa” (Bekin, 1995, p. 53). Isto é, não adianta um plano completo e complexo, contendo todas as suas particularidades, se entretanto, for executado e gerido incorretamente.

### 1.2.1. A implantação do programa de Marketing Interno, segundo Bekin (2004)

Bekin (2004) enumera os pontos essenciais que fazem parte de um programa de implantação do Marketing Interno:

- 1- Treino sob a ótica da educação e desenvolvimento. De acordo com o autor, o treino deve ser adotado a partir das necessidades detetadas pela empresa e da expectativa dos seus funcionários, não se devendo restringir ao nível operacional ou de conteúdos. Há sempre a possibilidade de reforçar o envolvimento do funcionário durante o treino. A união destes dois aspetos resulta numa maior coesão interna e estímulo para a competição eficiente no mercado. Bekin (1995) indica, como componente motivador na fase de treino, a possibilidade de o funcionário expressar os seus pontos de vista sobre o treino realizado e da experiência acumulada na execução das suas tarefas, pois este é um momento decisivo para o seu envolvimento, para o valorizar como pessoa e comprometê-lo com os objetivos da empresa. Neste sentido, o autor reforça que “a visão do treinamento deve ser sempre estratégica no sentido de ser considerado e tratado como um investimento com retorno garantido em termos de qualidade, excelência e dedicação” (Bekin, 1995, p. 57).
- 2- Processos seletivos. De acordo com o autor, este ponto refere-se ao processo de seleção, que deve ser realizado dentro de critérios específicos, compatíveis com o perfil desejado e estabelecido pela organização. Essa atitude oferece como vantagens a redução da rotatividade e problemas como a ineficiência. Considerada uma troca de serviços entre a empresa e o empregado, a contratação pode estabelecer um relacionamento duradouro entre as partes. A empresa deve atender às expectativas do empregado, no que diz respeito a fatores como “segurança, dinheiro, carreira, *status* e reconhecimento profissional, e o empregado deve oferecer por sua vez as seguintes respostas à empresa: conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade, empenho” (Bekin, 1995, p.61).
- 3- Planos de carreira. Este ponto trata do estabelecimento de planos de carreira que constituem, de forma objetiva, a possibilidade de crescimento profissional. O primeiro aspeto a ser observado é a sua divulgação, transformando-os num estímulo permanente para os funcionários. O autor alerta, entretanto, que os planos de carreira devem estar sempre abertos para mudanças e atualizações, de acordo com a avaliação interna da



empresa, têm que sair do papel e tornarem-se ativos dentro da Cultura Organizacional, uma vez que eles deverão representar um estímulo presente, motivando o seu colaborador.

- 4- Motivação, valorização, comprometimento e recompensa. Sobre a questão da motivação e valorização do funcionário, Bekin (1995) enuncia os três pontos essenciais para atender às expectativas dos funcionários: O reconhecimento pelo seu trabalho, o reconhecimento como indivíduo e, uma remuneração adequada. A remuneração nas empresas é tida como a concretização da valorização do funcionário, pois “o bom salário dá tranquilidade e dignidade ao funcionário, constituindo um aspeto fundamental para a sua motivação” (Bekin, 1995, p.77). Também existe a necessidade de a organização estabelecer programas permanentes de recompensa, com enfoque prioritário nos grupos. A motivação é um processo global que visa comprometer o funcionário com os objetivos da empresa e integrá-lo na cultura organizacional existente. Como um processo, a motivação tem uma sequência constituída pelas etapas seguintes: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Para o autor, estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário é o que caracteriza precisamente o marketing interno. Bekin enumera dez critérios necessários à criação de um processo de motivação, os quais para facilitar sua compreensão, serão apresentados no quadro 3.

<b>Critérios para a criação de um processo de motivação</b>	
<b>1</b>	Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com apelo à parceria, cooperação e lealdade.
<b>2</b>	Valorização do indivíduo dentro de seu grupo.
<b>3</b>	Integração baseada nos valores e objetivos da empresa.
<b>4</b>	Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados.
<b>5</b>	Recompensas e prémios dirigidos ao grupo para que todos beneficiem dos resultados positivos.

<b>6</b>	Criação de um ambiente de interação dentro da empresa.
<b>7</b>	Envolvimento dos funcionários no planeamento e na tomada de decisões.
<b>8</b>	Estímulo à iniciativa e à atitude criativa.
<b>9</b>	Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida.
<b>10</b>	Remuneração adequada

Quadro 3- Critérios para a criação de um processo de Motivação, segundo Bekin (1995).

Os seis primeiros pontos deste quadro dão prioridade ao grupo sendo esta prioridade intencional, uma vez que só ele pode dar coesão interna à empresa. Já em relação à valorização do indivíduo, o autor afirma que esta deve resultar da função que exerce dentro do grupo. Trabalho em equipa e liderança não se excluem. Liderança é uma função exercida dentro do grupo e, segundo Bekin, há dois tipos: a liderança autoritária, que se coloca acima do grupo e a liderança democrática, que trabalha com o grupo e para o grupo, esta última, coerente com os valores de cooperação enfatizados pelo Marketing Interno. Outro aspeto abordado refere-se ao estímulo, à iniciativa e à criatividade do funcionário como fatores indiscutíveis de aumento de produtividade. O incentivo a atitudes desta natureza é uma forma de prevenção sendo o impulso à descoberta de soluções que se antecipam aos problemas. O clima organizacional favorável à iniciativa e criatividade impõem a delegação de poderes, que por sua vez “fortalece a autoconfiança do funcionário e se converte num fator decisivo para que ele desenvolva todo o seu potencial” (Bekin, 1995, p.76). A delegação de poderes, entretanto, sofre muitas resistências, provenientes, em geral, de estruturas organizacionais rígidas ou de gestores muito apegados a seu poder, manifestadas pelo controle excessivo das informações e pela rígida obediência ao manual de regras.

- 5- Sistema de informações e rede de Comunicação Interna. O sistema de informações é aqui caracterizado como o conjunto de veículos utilizados dentro da empresa para a transmissão de mensagens, sendo que essa informação não se deve esgotar, mas transformar-se em comunicação. Isto

porque o autor ressalta a diferença entre informação e comunicação, ao esclarecer que enquanto a primeira é sempre unilateral, a outra é um processo que exige interlocutores. A maioria das empresas informa mas não comunica e, onde não há comunicação, predomina o boato. Saber ouvir com atenção é valorizar o indivíduo, sendo a essência do Marketing Interno, “que trata o funcionário como cliente e sabe que todo o cliente é importante” (Bekin, 1995, p.79).

- 6- Segmentação de mercado interno. Segundo Bekin (1995), já a segmentação de mercado é uma técnica de Marketing aplicável aos clientes internos, agrupando segmentos homogêneos de funcionários, de acordo com as suas necessidades, expectativas e comportamento, com o objetivo de dirigir mensagens específicas.
- 7- Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias. Este último ponto abordado pelo autor refere-se a cenário como uma técnica adaptada do Marketing. A proposta inclui os clientes internos entre as fontes de ideias para a melhoria e criação de novos produtos, através da participação. O cenário de novos produtos e serviços para os clientes internos é uma ótima oportunidade para obter o comprometimento dos clientes internos com os objetivos da organização.

Apesar de muitos destes pontos serem noções ou procedimentos já existentes, o autor defende que o Marketing Interno introduz, em cada um deles, uma nova perspectiva: a da cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, orientada por uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço: os funcionários (Bekin, 2004).

### **1.2.2. A implantação do programa de Marketing Interno, segundo Brum (2005)**

De acordo com Brum (2005), o planejamento em Marketing deve ser elaborado para períodos curtos, uma vez que a informação é decorrente de decisões e fatos do dia-a-dia. Assim, dependendo do objetivo que se pretende alcançar, pode ser feito para um, dois ou três anos, se não houver mudanças nas metas globais, pois este fato implicará na elaboração de novo planejamento. Para a autora o plano de Marketing Interno assenta numa visão mais aprofundada, e é composto de seis etapas:

- 1- Pesquisa e diagnóstico. Concordando com Bekin (2004), Brum (2005) acredita ser importante fazer um diagnóstico da empresa através de uma pesquisa com o público interno, chamada de “Pesquisa de Clima”. A autora ressalta a importância da pesquisa de clima pois possibilita compreender o que os colaboradores pensam, sendo que é preciso estar ciente de que esta pesquisa desperta nos colaboradores expectativas de melhorias, bem como expõe as suas críticas e elogios. Apresenta-se, nesta fase, como um instrumento capaz de tornar clara a realidade da organização, como também acrescenta que o diagnóstico honesto deve orientar toda a criação do programa de Marketing Interno.
- 2- Definição da meta global. De acordo com a autora, esta segunda etapa constitui o momento da definição da meta organizacional, em que todos os funcionários conhecem claramente onde a empresa pretende chegar, ou seja, quais são as pretensões da empresa a partir do programa. Segundo Brum (2005, p. 79) “o trabalho de Comunicação Interna, se não estiver alicerçado numa grande meta, acaba por perder foco, tornando-se um festival de mensagens sem conceito”. Desta forma, as metas podem ser o aumento de produtividade, melhoria da qualidade do produto, conquista de credibilidade interna, lançamento de produtos no mercado, entre outras.
- 3- Criação dos ícones de comunicação interna. Nesta terceira etapa ocorre a criação de ícones de comunicação interna tendo em conta o que se pretende atingir, ou seja, é criado o *slogan*, marca ou personagem, que deverá não só representar o desafio a ser superado pelo público interno, como também fazer parte do quotidiano da empresa, divulgado pela direção e pelos vários instrumentos de comunicação.
- 4- Divisão do público interno. Para a autora, esta quarta etapa consiste na divisão do público interno em três camadas horizontais: A direção que é composta pelo presidente e pelos diretores responsáveis pela produção das informações, a chefia intermediária que é representada pelos gestores e supervisores (que deverão fazer a gestão das informações geradas pelo primeiro grupo e fazer chegar o seu conteúdo aos restantes colaboradores) e o pessoal de base. E é aqui, “ao pessoal de linha de frente, que mantém o contato da venda ou da prestação de serviços ao cliente, que deve ser proporcionado um nível maior de informação” (Brum, 2005, p. 83).
- 5- O programa propriamente dito. Esta etapa corresponde à definição do programa propriamente dito, caracterizado pela autora como “um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de

informar, integrar e encantar o público interno” ou, ainda, “um conjunto de campanhas internas, com objetivos diferentes, unidas por um conceito maior” (Brum, 2005, p. 85). Pode também ainda haver um mix entre os dois tipos de programa. Em qualquer dos casos devem existir veículos de comunicação interna que se foquem tanto na integração como na informação. Para um melhor planeamento, os instrumentos devem ser distinguidos em: instrumentos de informação (aqueles nos quais a empresa emite a mensagem e o colaborador a recebe) e instrumentos de interação (momentos ambientais que são colocados à disposição dos colaboradores para conviverem entre si e com a organização).

- 6- Escolha de um momento para o lançamento do programa. Esta é a etapa final em que se faz o lançamento do programa, o qual deve contar com a presença da administração ou dos gestores da empresa, para marcar o lançamento das ideias globais do plano, e com envolvimento de todos os intervenientes da empresa, independentemente de níveis hierárquicos, num clima agradável e num local de fácil acesso a todos. O ambiente precisa estar decorado conforme o *slogan*, ícone ou personagem da campanha, devendo o evento apresentar as ideias do programa de forma resumida para deixar claro que a empresa estará igualmente receptiva para dúvidas e sugestões (Brum, 1998).

Pode-se aferir, desta forma, que no programa do Marketing Interno é preciso diagnosticar, definir e planear o que fazer e, também, possuir uma atitude de realização, evitando a desconfiança do público interno em relação à empresa. É essencial conhecer toda a envolvente organizacional, e esse conhecimento só será fidedigno a partir da real imagem que o colaborador tem acerca daquilo que a empresa representa, podendo ser obtido através da aplicação e análise de inquéritos ou pesquisas avaliativas. Corrobora Inkotte (2000) defendendo que se deva manter o anonimato e o sigilo dos respondentes, visando a obtenção de um diagnóstico correto que sustentará a criação do programa de Marketing Interno.

### **1.2.3. Modelo de orientação de Marketing Interno, segundo Lings (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005)**

Numa tentativa de operacionalizar o conceito, Lings (2004) desenvolve do ponto de vista teórico, um novo conceito que denomina de “Orientação para o Mercado Interno”, o qual está intimamente relacionado com os modelos de orientação para o

mercado externo. Como é apresentado a seguir, no quadro 4, o conceito de orientação para o mercado interno é composto por três dimensões comportamentais e respectivas atividades que as tipificam: (a) Pesquisa de Marketing Interno (b) Comunicação Interna e (c) Capacidade de Resposta Interna.

<b>Pesquisa de Marketing Interno</b>
• Identificar as trocas de valor
• Condições externas do mercado dos colaboradores
• Segmento de mercado interno
• Estratégias para cada segmento
<b>Comunicação Interna</b>
• Entre administração e colaboradores
• Entre os gestores sobre desejos e necessidades dos colaboradores
<b>Capacidade de Resposta Interna</b>
• Vagas destinadas a satisfazer as necessidades dos colaboradores
• Sistema de bônus e salário
• Consideração de Gestão
• Formação

Quadro 4- Dimensões comportamentais da Orientação de Marketing Interno, segundo Lings (2004).

Lings (2004) argumenta que a orientação para o mercado interno terá implicações positivas ao nível de determinados aspetos internos de desempenho organizacional, nomeadamente a retenção, motivação, moral e satisfação dos colaboradores, e no comprometimento organizacional.

Por sua vez, pressupõe que estas variáveis de aspetos internos de desempenho terão um impacto direto na orientação para o mercado externo da organização e em aspetos externos de desempenho: satisfação do cliente, retenção do cliente e lucro (Figura 2).

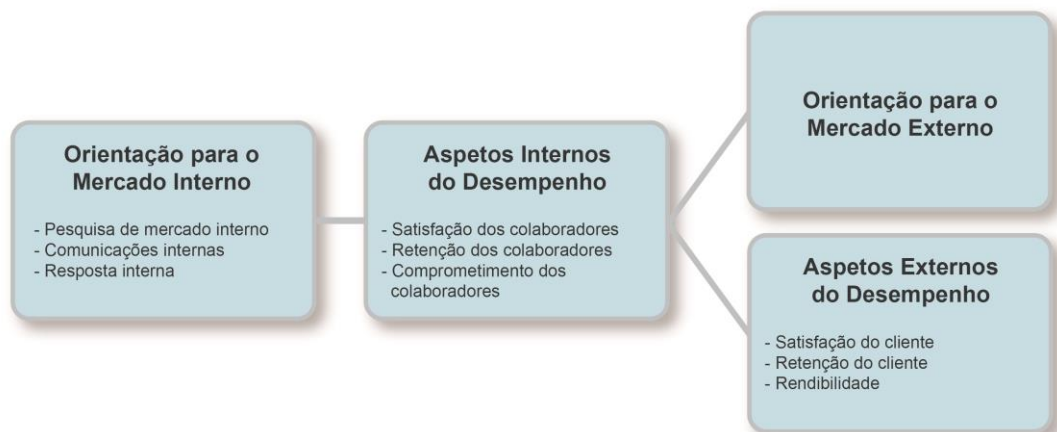


Figura 2- Relacionamentos propostos entre a orientação para o mercado interno, a orientação para o mercado externo e os aspectos externos de desempenho organizacional, segundo Lings (2004).

Tendo em consideração que, em diversos ambientes, a orientação para o mercado se mostra um conceito robusto, Lings e Greenley (2005), na sua operacionalização do Marketing Interno, modificam a orientação para o mercado para o contexto das transações entre colaboradores e empregadores. Desta forma, desenvolvem o conceito de Orientação para o Mercado Interno (OMI). A OMI é encarada, por Lings e Greenley (2005), como um equivalente interno à orientação para o mercado no contexto externo. Os autores evidenciam que a OMI envolve a criação e disseminação de informação acerca das necessidades e desejos dos colaboradores e o desenho e implementação de respostas apropriadas a essas necessidades e desejos, conforme é apresentado na figura 3.

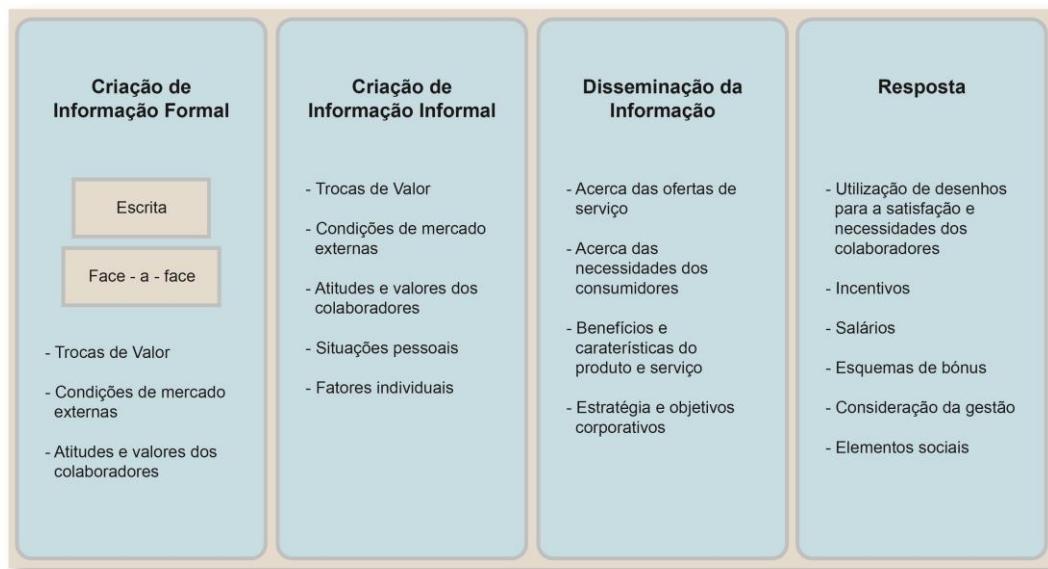


Figura 3- Comportamentos orientados para o mercado interno, segundo Lings e Greenley (2005).

Este conceito é composto pelas seguintes dimensões: criação de informação, disseminação da informação e resposta a essa informação. No que respeita à criação da informação, é necessário identificar o tipo de informação gerada e como essa informação pode ser gerada. Neste âmbito, os autores consideram que a criação de informação é composta por três elementos principais: 1) Identificar as percepções dos colaboradores dos seus *inputs* nos seus empregos; 2) Identificar as percepções dos colaboradores acerca dos *outputs*; e 3) Identificar as percepções dos colaboradores acerca da equidade desta troca. As formas de criação de informação consideradas são: o modo formal, através do uso e suportes escritos e interações face-a-face, e o modo informal.

Um dos principais objetivos do estudo de Lings e Greenley (2005) consiste no desenvolvimento de um instrumento, válido e fiável, para medir a orientação para o mercado interno e identificar relações entre este conceito e determinados fatores organizacionais (atitudes dos funcionários, retenção dos funcionários, condescendência dos funcionários, posição competitiva relativa e satisfação dos clientes).

Apesar de serem claras as vantagens apresentadas que justificam a operacionalização do plano de Marketing Interno, existem, mesmo assim, muitas barreiras à aplicação dos respetivos processos. Posto isto, Carrera (2012) enumera



as seguintes barreiras: problemas de comunicação interpessoal já existentes; fraco entendimento do conceito; conflitos entre indivíduos e áreas da organização, tornando difícil a necessária cooperação e coordenação; rigidez organizacional e burocracia interna; canais de comunicação interna fechados; tendência a considerar os recursos humanos como meras ferramentas; considerar que informação é poder, não convindo, assim, passar muita aos colaboradores, sob pena de poderem perder esse mesmo poder; e, finalmente, a resistência à mudança.

Em suma, a formulação de um plano de Marketing Interno constitui um processo que vai adequar a empresa ao mercado envolvente, tornando-se competitiva a partir do envolvimento dos seus clientes internos à estrutura organizacional. Considera-se prioritário conquistar o mercado interno e só posteriormente, lançar-se ao mercado externo. O processo implica várias etapas: tratar o colaborador como cliente, examinar as condições para a implantação do plano, e consciencializar a administração, de que todos são alvos, e simultaneamente pessoas de marketing. Para a implantação de um programa de Marketing Interno é sempre necessário um diagnóstico, dividido em vários focos de análise, e um plano de ação. O plano de Marketing Interno deve ter três etapas: programa, gestão e execução. Segundo Bekin (1995), a sua implantação implica vários pontos essenciais que passam pelo treino, pela seleção, planos de carreira, motivação, valorização, comprometimento, recompensa, comunicação interna, segmentação de mercado, e cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias. De acordo com Brum (2005), o plano de Marketing Interno compreende a pesquisa e diagnóstico, a meta global, ícones de comunicação interna, divisão do público interno, o programa propriamente dito, e escolha de um momento para o seu lançamento. Lings (2004), desenvolve o conceito *Orientação para o Mercado Interno*, composto por três dimensões comportamentais com um impacto direto na orientação para o mercado externo da organização e para aspetos externos de desempenho. Lings e Greenley (2005) modificam a orientação para o mercado para o contexto das transações entre colaboradores e empregadores e desenvolvem o conceito de Orientação para o Mercado Interno (OMI). Apesar de ser profícua a operacionalização de um plano de Marketing Interno, existem eventuais barreiras, pelo que é pertinente aprofundar os fatores que contribuem para a sua eficácia.

### 1.3. Fatores determinantes da eficácia do Marketing Interno

O processo de gestão e implementação do Marketing Interno tem por finalidade organizar, planejar, aplicar e coordenar um ou mais programas de Marketing Interno (Brum, 2008). Deve-se partir do princípio que o alvo dos processos de gestão e, por conseguinte, dos programas de Marketing Interno, serão os colaboradores. Estes, por sua vez, precisam de ser conquistados e retidos através de um serviço de qualidade, uma vez que, como clientes internos, possuem expectativas. Esse serviço deve envolvê-los e comprometê-los com os objetivos e decisões da empresa (Bekin, 1995). Concordando com o autor, Brum (1998) acredita que respeito e consideração pelo funcionário devem ser levados em conta pela empresa, já que nenhum benefício, por melhor que seja, pode substituir este sentimento.

Neste sentido, Barçante (1995) defende que ouvir a voz do cliente interno deve ser, portanto, o primeiro passo a ser dado antes de procurar satisfazer outras expectativas e necessidades. Isso porque, as relações que existem entre a organização e os clientes internos são bem diferentes do que as relações entre organização e clientes externos. Assim “(..) é relativamente mais cómodo e aparentemente mais lucrativo colocar um telefone à disposição do cliente externo para sugestões, ou mesmo reclamações do que se dispor a saber a opinião daquele que atende o telefonema” Barçante (1995, p. 12).

Neste contexto, existem elementos que devem ser tidos em linha de conta e que contribuem para a criação do espírito de equipa dentro das organizações (Bogmann 2000, p.42), nomeadamente:

- a) Criação de uma declaração de valores e de visão da empresa;
- b) Envolvimento dos funcionários;
- c) Desenvolvimento de um processo de clientes internos;
- d) Desenvolvimento de habilidade de cooperação;
- e) Criação de ambientes competitivos positivos;
- f) Criação de uma estrutura organizacional que apoie o trabalho com os clientes;
- g) Criação de uma infra-estrutura que apoie o trabalho com os clientes.

Albrecht (1994, p. 6), numa visão que já se tornou clássica, compara a organização, ou qualquer equipa, como uma orquestra que deve operar em harmonia: “A orquestra é a empresa, o executivo chefe é o maestro e o plano de negócios é a partitura”. Em resumo, se os componentes trabalham em cooperação e envolvimento, dentro dos valores e visão do grupo, e conforme a estrutura e a infra-estrutura oferecida, irão alcançar o resultado principal que é a satisfação do cliente interno e, conseqüentemente do cliente externo.

Sendo assim, os processos de gestão de Marketing Interno devem ser cautelosos ao construir um programa, visto que este precisa conter uma ideia, um conceito e uma linha criativa. A partir daí, os instrumentos são desenvolvidos de acordo com a dimensão, a área de negócio e também a cultura da empresa, permanecendo prontos para receber a informação gerada alinhando-se com o funcionamento operacional e a filosofia da organização, (Brum, 1998).

Vasconcelos (2004) esclarece que o Marketing Interno possibilita o suporte de estratégias de Marketing internamente ao nível das pessoas. Defende ainda que a área de Marketing deve-se integrar com as restantes pois, quanto mais integrada estiver a empresa, maiores são as hipóteses de sucesso no atendimento ao cliente externo.

Assim sendo, o Marketing Interno para Requena (2003) pode ser visto como um processo vital no sentido de proliferar-se internamente nas organizações, o senso de participação otimizada aliada à abertura de acesso à comunicação integral aos colaboradores envolvidos. Tal abertura de acesso a mais informações, fará com que os participantes vivam como parceiros efetivos do processo e como corresponsáveis pelos resultados, bem como promoverá o clima ideal de auto-estima, comprometimento, empatia e afetividade mútuos entre os envolvidos.

Para obter sucesso na implementação de processos de Marketing Interno é necessário que a administração, a gestão de recursos humanos e de Marketing trabalhem juntos. Muitas das atividades de Marketing Interno já existem nas empresas, no entanto é preciso haver coordenação para redirecionar o foco, alinhando os objetivos às metas. “A afirmação de que não existe Marketing Interno sem que a direcção queira é forte, porém verdadeira, por tratar-se de um processo vertical, na maior parte das vezes de cima para baixo, que exige uma participação efetiva da direcção” (Brum, 1998, p.73).

É necessário que os gestores das empresas disponibilizem, prioritariamente, condições favoráveis aos funcionários. Conforme Kotler (2003), as empresas devem cativar não só clientes, mas também os empregados, considerando-os um grupo de clientes. De acordo com o autor, a empresa, ao desempenhar o Marketing Interno, demonstra que o seu funcionário tem um papel fundamental no processo de criação de valor da empresa, e torna ambientes internos em ambientes produtivos e favoráveis, atendendo às necessidades dos clientes que usufruem dos seus produtos e serviços.

O Marketing Interno deve ser considerado uma ferramenta de gestão altamente estratégica que se destina a alinhar todos os componentes da organização numa só visão. A sua aplicação é imprescindível para a obtenção do êxito na sua totalidade. Passa a ser um recurso, uma possibilidade a favor das empresas que visam estreitar a sua relação com os funcionários, com vista à satisfação do cliente externo (Carnevalli e Tófani, 2008). Assim, Marketing Interno é uma ação interna que tem por objetivo o fortalecimento da atuação da empresa perante o seu mercado-alvo (Brambilla, 2005).

No que diz respeito à gestão de pessoas, para se alcançar sucesso num processo de Marketing Interno é preciso tomar atenção logo no recrutamento e seleção dos novos funcionários. Descrições de cargos, procedimentos de recrutamento, planeamento de carreira, salários, sistemas de bónus e programas de incentivo devem ser usados pela organização para obter as metas desejadas com o Marketing Interno. Percebe-se, entretanto, que essas tarefas são usadas como procedimentos administrativos e não como ferramentas ativas de Marketing Interno. Há que fugir à gestão tradicional em que os funcionários são considerados somente como custo e não como recursos geradores de receita.

Por sua vez, Brum (2005) afirma que as organizações precisam de se consciencializar que os programas internos são geradores de receita e não de custos. Dessa forma, os programas ligados a incentivos são muito importantes, pois, motivam os funcionários a apresentar novas ideias para a excelência do serviço, além de contribuir para o aumento de produtividade. O Marketing Interno é uma ferramenta estratégica também para a gestão de pessoas, pois é necessário explorar os pontos positivos da empresa, vendendo a marca, os benefícios e facilidades ao público interno, mostrando e reafirmando o quanto é bom trabalhar na empresa.

De reforçar que o estilo de gestão dos superiores tem impacto imediato sobre o ambiente de trabalho e clima interno, sendo, portanto uma estratégia que deverá ser abrangida pelo Marketing Interno. É por isso que “a figura do dirigente da empresa exerce uma espécie de fascínio em relação ao público da base” (Brum, 1998, p. 73).

Para a implantação do Marketing Interno e o sucesso da sua aplicação, os gestores também devem promover a integração, a comunicação e a auto-estima dos funcionários. Esta integração deve acontecer em todos os níveis e em todos os momentos do funcionário na empresa, como, exemplo, na admissão, no treino e nas comemorações (Brum, 2003).

Ao mesmo tempo também é preciso demonstrar aos funcionários o quanto eles são importantes para a organização, envolvendo-os no processo decisório referente à sua área de atuação (Brum, 2005). Com a participação dos colaboradores nos resultados, eles “contribuem efetivamente para a melhoria contínua da empresa, incentivando o desenvolvimento das pessoas e do negócio como um todo” (Brum, 2005, p. 157).

Por outro lado, a formação dos funcionários também é extremamente importante, no entanto ela, por si só não é suficiente pois “normalmente as pessoas que voltam de um curso não têm nenhum acompanhamento” (Grönroos, 2009, p. 348). Às vezes tem-se a impressão de que o treino retirou o funcionário do serviço, reduzindo a sua produção nas atividades do seu setor. Por isso, os gestores devem estar atentos e incentivarem os seus funcionários a implementarem novas ideias e também ajudá-los a perceber como essas ideias poderiam ser aplicadas no ambiente de trabalho específico. O feedback, muitas vezes, é desprezado pelos gestores, que não reconhecem a importância e a necessidade da comunicação bilateral com os seus subordinados para ouvi-los, encorajá-los e despertar-lhes o sentimento de propriedade em relação à empresa.

Para Brum (2005) não existe uma receita para o Marketing Interno. Existem sim, ferramentas que podem ser reproduzidas ou ações que podem ser ajustadas, porém cada caso é um caso. No entanto, a autora, aponta sete fatores que determinam o sucesso ou fracasso de um programa de Marketing Interno:

- 1- A valorização da cultura da instituição. Uma empresa é uma organização de seres humanos e, por isso, cada uma tem a sua cultura, os seus valores, crenças e comportamentos. Brum (2005, p. 54) afirma que “organizações com culturas

inteligentes, altamente evoluídas, são bem mais competitivas” e um programa de Marketing Interno ajuda a consolidá-la, através da valorização e do estímulo dos aspetos positivos da cultura da empresa. Também cabe salientar que a escolha dos instrumentos e das estratégias de Marketing Interno deve ser conforme a cultura da cada organização. “A cultura é, portanto, um fator decisivo para o sucesso de um programa” (Brum 2005, p. 54).

2- O Marketing Interno como um processo educativo. Ainda de acordo com Brum (2005), as organizações precisam aprimorar os seus processos de seleção, recrutando melhores recursos humanos para o atendimento dos seus clientes externos, visto que o custo para educar pessoas erradas é muito alto para uma empresa. Existe a dúvida sobre se o treino é ou não uma ferramenta de Marketing Interno. Brum (2005) afirma que a informação é o instrumento principal da comunicação interna, e se o treino é uma forma de transmitir informações, logo o mesmo é uma das ferramentas mais importantes do Marketing Interno.

Para haver mudanças, as pessoas precisam de ser educadas. Colaboradores com dúvidas e problemas de aprendizagem não possuem o mesmo desempenho. Treinar é educar, isto é, investir no potencial do funcionário.

3- Instrumentos que “encantem” o público interno. A autora destaca a criatividade como condição necessária para a aproximação da organização com o funcionário. Considera que o estímulo deve ser direcionado às pessoas que sabem lidar melhor com as ideias. De acordo com Brum (2005), o profissional de comunicação social ou de recursos humanos é responsável pela identificação de grandes ideias e de procurar os recursos necessários para que os instrumentos criados consigam encantar o cliente interno. A geração de ideias, segundo Brum, não é a parte mais difícil do Marketing Interno, mas a continuidade do processo, que pode ser paralisado quando há um controle muito rígido e forte apego ao cumprimento de regras.

4- Informação como responsabilidade da empresa. Quanto a este ponto, a autora destaca a importância da informação no programa de Marketing Interno e afirma que ela deve ser passada no momento certo, através de canais e veículos de comunicação adequados, para que seja bem recebida pelo colaborador. Aqui destaca-se a importância da informação num programa de Comunicação Interna e a sua identificação como “decorrente de uma decisão tomada na parte de cima da pirâmide: direção da empresa” (Brum, 2005, p. 60). Diz, a seguir, que Comunicação Interna é o mesmo que comunicação vertical e que esta se dá quando “desce da

parte de cima para a parte de baixo da pirâmide e cujo processo é invertido quando a empresa decide ouvir seus colaboradores” (Brum, 2005, p. 61).

Neste ponto, atesta que comunicação horizontal é a comunicação interpessoal, e que esta necessita de apoio na área da psicologia para ser comentada. Considera a importância de informar em tempo certo, através de canais adequados e de preparar a notícia para que esta seja bem recebida pelo colaborador. Há que trabalhar a informação de forma a que, a mesma contribua para os interesses da empresa, por pior que seja a notícia, confirmando, desta maneira, a premissa de que “ela sempre pode ser amenizada antes de chegar ao público interno” (Brum, 2005, p. 62). Em suma, cabe à empresa “trabalhar a informação e entregá-la de forma leve, atraente, criativa e correta aos seus funcionários” (Brum, 2005, p. 63).

5- A verdade e a mentira aparecem sempre. Relativamente a este ponto, a autora destaca que um programa de Comunicação Interna pode estar seriamente comprometido pela mentira. Portanto, deve-se evitar mascarar os problemas existentes. Brum (2005, p. 65) ressalta que “a verdade, por pior que seja, tem o mérito de ser verdade e deve ser procurada na sua plenitude, embora, como todos os remédios, possa ter efeitos colaterais”. A empresa tem que ser verdadeira e transparente quanto às informações que passa aos seus funcionários.

6- As mensagens devem ser simples, curtas e claras. De acordo com a autora a comunicação deve ser sempre dirigida ao indivíduo e não à massa, enquanto o estudo da linguagem a ser utilizada deve fundamentar toda a ação. Alguns profissionais suscitam dúvidas de como uma empresa deve chamar o indivíduo, se de colega, companheiro, colaborador ou funcionário. Brum (2005) justifica a sua preferência pela denominação funcionário, visto que o público interno não deve ser subestimado, sendo necessário evitar a falsidade dos tratamentos calorosos e, ainda, porque em Marketing Interno, por melhores que sejam as relações, empresário continuará sempre empresário e empregado permanecerá empregado.

7- O impacto visual a partir dos instrumentos. Os instrumentos de comunicação interna devem utilizar formatos diferentes e ser produzidos em cores quentes, vivas, vibrantes e alegres. O esforço deverá ser maior em murais, jornais, vídeos, entre outros, pois a aprendizagem dá-se 75% pela visão e 12% pela audição. Segundo Brum (2005, p. 68), o “primeiro impacto da cor é na parte emocional do cérebro e o segundo, na parte racional”. A autora destaca que a lembrança desse fato é garantia de sucesso durante o processo de produção dos instrumentos de Comunicação Interna.

No entanto, além da preocupação do planeamento estar de acordo com a cultura, a realidade e as necessidades da empresa, o processo de gestão necessita de cuidar do processo educativo, assim como, do criativo, agindo com transparência, apropriando-se de mensagens objetivas e de grande impacto visual, para obter um bom plano de Marketing Interno .

Cerqueira (1994) aponta quatro pontos estratégicos do Sistema Global do Marketing Interno, que envolvem a supervisão, o planeamento, a regência e a base restritiva.

A supervisão, como primeiro ponto estratégico, denominado “Sem um sistema formal de acompanhamento, o marketing interno não dará certo”, é sugerida pela adoção de “padrinhos”, que devem responsabilizar-se pela avaliação periódica dos resultados, gerando orientações através de reuniões, palestras e outras formas de avaliação. Acima dos padrinhos, deve existir um coordenador geral do Marketing, que deverá deixar as suas funções habituais, para cuidar exclusivamente da estratégia e desenvolvimento de todo o processo.

O ponto estratégico seguinte, chamado “A pressa é inimiga da perfeição e nada deve ser improvisado”, significa que não há um prazo definido para a assimilação do projeto, mas que é necessário fazer o planeamento das etapas a serem desenvolvidas.

O terceiro ponto estratégico, intitulado “A orquestra não consegue produzir boa música sem o seu maestro regendo”, que condiciona o sucesso do projeto ao comprometimento integral do número um da empresa, caso contrário, a sua omissão poderá originar desânimo e descrédito para a implantação de qualquer outro programa.

Por fim, o quarto ponto estratégico, denominado “Não existe cultura avançada sem base restritiva definida”, sugere o controlo autocrático como forma de garantir o cumprimento dos princípios e normas que regem a cultura tecnológica. Cerqueira entende autocracia como o exercício da imposição com justiça na relação.

Outro tema, bastante delicado, e que é explorado por Brum (2005), é a demissão de funcionários. Ao considerar a questão como bastante delicada, a autora defende que as empresas devem esforçar-se para procurar, a todo custo, a integração daqueles funcionários reagentes ao novo cenário administrativo que se pretende adotar, convencendo-os dos benefícios das mudanças.



Na impossibilidade de manter o funcionário, ou de necessitar efetuar a demissão de mais de uma pessoa ao mesmo tempo, a autora recomenda algumas ações que evitem o sentimento de instabilidade e de medo naqueles que permanecem nos seus cargos, como a adoção de um plano de recolocação das pessoas no mercado de trabalho, ou o incentivo à abertura de seus próprios negócios com a indenização recebida.

Ainda, acerca da adaptação das pessoas à adoção de um programa de Marketing Interno, a autora salienta a implementação de programas de treino, sobretudo aqueles que abordam o fator “mudança” nas organizações e o novo ambiente de negócios, sem discriminação de qualquer funcionário, pois “uma força de trabalho educada e treinada é decisiva para que um programa de Marketing Interno traga bons resultados a uma empresa” (Brum, 2005, p. 40). Ao considerar como experiência extremamente benéfica o treino para todos, Brum aconselha que os ensinamentos adquiridos pelos gestores das empresas sejam difundidos entre os funcionários comuns, através de programas específicos para este fim.

A autora deixa ainda recomendações de natureza ética, salientando que a empresa não pode esperar a boa conduta dos seus empregados se não adotar uma postura semelhante, ainda que isso represente custos, como a entrega de produtos sem defeitos, cumprimento dos prazos de entrega e preços corretos.

Para que tenham um desempenho excelente, garantindo o sucesso do negócio, é fundamental que os colaboradores tenham a sua importância reconhecida pela empresa e que recebam o conhecimento necessário sobre o negócio como um todo para que se possam envolver integralmente com ele. Kotler e Keller (2006, p. 344) afirmam que “manter os colaboradores bem informados sobre estratégias, objectivos corporativos e necessidades dos clientes através de acções de Marketing Interno é uma prioridade para as empresas de sucesso, o que as torna melhor do que as outras.”

### **1.3.1. O Marketing Interno e a Cultura Organizacional**

A Cultura Organizacional é um dos conceitos mais abordados na teoria das organizações.

“A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização de outras, traduzindo a

percepção, consciente e inconsciente, racional e emocional que os colaboradores têm dela” (Costa, 2003, p. 103).

Chiavenato (2004) corrobora este conceito, acrescentando que a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam as suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Para o autor a Cultura Organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, todas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar.

Carvalho Ferreira (2001, p. 315) adianta que “os valores, a tradição, a história, a personalidade do líder, os símbolos, o estatuto, os pressupostos fundamentais» são determinantes na vida das empresas. A abordagem cultural das organizações implica que os aspetos humanos sejam tomados em consideração e remonta à Escola das Relações Humanas. Segundo Caetano e Vala (2000, p. 122), o conceito de cultura “assente em estratégias de investigação indutivas e qualitativas, permitiria chegar a uma compreensão mais adequada (mais rica, complexa, contextualizada) da dinâmica das organizações”.

A definição de cultura organizacional não é, contudo, consensual. A revisão da literatura evidencia isso mesmo. A definição de Schein (1990, cit. em Carvalho Ferreira, p.315) parece ser a que reúne maior número de adeptos. Este autor define cultura organizacional como “um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização”. Schein (cit. em Bilhim, 2001, p.186) acrescenta, ainda, que a “cultura organizacional é padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

Neste sentido, Schein (1992) define a cultura organizacional através de três níveis distintos: os artefactos, os valores compartilhados e os pressupostos básicos.

Os artefactos constituem o nível mais superficial da cultura, sendo, por isso, o mais visível e perceptível pelos colaboradores. Tais referem-se àquilo que vimos e

sentimos quanto nos deparamos com uma organização, nomeadamente, produtos, serviços, linguagem, símbolos, histórias, valores e rituais organizacionais.

Os valores compartilhados são os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas agem de determinada maneira. Refletem filosofias, estratégias e objetivos da organização, funcionando como justificações comumente aceites do comportamento das pessoas.

Os pressupostos básicos representam o lado simbólico da cultura, sendo o mais inconsciente e íntimo. Consistem nas crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressupostos dominantes que os indivíduos acreditam. A cultura determina a forma de fazer as coisas na organização, muitas vezes através de pressupostos não escritos e, por vezes nem sequer falados, sendo o nível mais difícil de mudar.

Para Lacombe (2005) os administradores usam a cultura, explicitamente, por meio de credos, políticas e normas de procedimentos ou, implicitamente, através de práticas e decisões. Partilhando esta linha de raciocínio Marras (2009) complementa que é possível concluir que uma cultura forma-se de maneira consensual, na medida em que os membros de um grupo encontram uma resposta adequada ao padrão do grupo a que pertence e, aceitando essa solução, passa não só a adotá-la, mas principalmente a difundi-la para os restantes membros como o “padrão ideal”.

Um dos papéis importantes da Cultura Organizacional é o de dar um sentimento de identidade e tradição aos membros da organização, porque todos se sentem portadores do mesmo núcleo de valores e todos partilham ideias claras sobre o que são comportamentos aceitáveis e inaceitáveis no contexto da sua empresa (Camara, 1998). Para, além disto, Geertz (1973 cit. por Vala, Monteiro, & Lima, 1988) refere que a cultura também pode ser vista como um conjunto de mecanismos de controlo de planos, receitas, regras e instruções de comportamento.

Tendo em conta o contexto de acelerada mudança em que vivemos, compete à empresa criar, desenvolver e divulgar quais os seus objetivos e o seu foco aos colaboradores (Brambilla, 2005). A Cultura Organizacional de uma empresa só é saudável quando inclui a valorização da diversidade, o privilegiar da comunicação das políticas e os objetivos da empresa aos clientes internos, a visão dos colaboradores enquanto indivíduos, o orgulho e entusiasmo pela empresa, a

prioridade à criação de oportunidades de desenvolvimento e valorização das contribuições de cada um para o sucesso (Costa, 2003).

No contexto competitivo dos negócios há a consciencialização que a superioridade das empresas é condicionada pela sua cultura organizacional. Consequentemente ao desenvolvimento do estudo da cultura organizacional, verifica-se o aparecimento de duas vertentes. Para os autores, como Lemaître e Shein, que defendem uma visão funcionalista das organizações, a cultura manifesta-se como uma realidade homogénea e que possibilita a adaptação dos indivíduos à organização como um todo. Por sua vez, a organização adaptar-se-á ao seu meio envolvente. A cultura adquire, então, um estatuto de variável independente. Para os autores que têm uma visão crítica das organizações, como Aktouf, Morgan, Reynaud e Sainsalieu, a cultura é uma realidade heterogénea e com clivagens, integrando várias subculturas, o que conduz a uma autonomia dos indivíduos e uma panóplia de comportamentos.

Emergem, assim, duas orientações divergentes: uma que alinha pelo paradigma de integração e outra que se perfila segundo um paradigma de diferenciação. A primeira aposta na força do líder e apresenta a organização como homogénea e consensual. O conceito de strong culture impele os indivíduos a sentirem a cultura como única e unitária. A segunda aposta na diferenciação, privilegia a heterogeneidade e a conflituosidade subjacente aos processos organizacionais.

A perspetiva cultural sobre a realidade organizacional defende, no entender de Gomes (1994), que “as organizações são sistemas humanos que manifestam complexos padrões de atividade cultural e não máquinas ou organismos adaptativos” (Gomes, 1994, p.284). A Cultura Organizacional não deve ser entendida como uma componente decorativa, mas como um elemento estrutural e estruturante da ação organizativa. O mesmo autor acrescenta que a organização é “uma mini-sociedade dotada de símbolos e de ritos, de uma linguagem própria, de uma matriz sustentada dependente da dinâmica dos vários agentes que dinamizam a sua construção e manutenção interpretativa comum, de um percurso que a distingue e singulariza” (Gomes, 1994, p.284). De acordo com esta perspetiva, a organização é um elemento pertencente ao mundo simbólico, socialmente construído e interativamente sustentada dependente da dinâmica dos vários agentes que dinamizam a sua construção e manutenção.

Verifica-se, assim, que a cultura é determinante na criação de uma linguagem e categorias concetuais comuns, que possibilitam aos indivíduos comunicar com

eficiência, definir critérios de inclusão ou de exclusão do grupo, estabelecer relações intergrupais e interpretar e atribuir significados aos fatos.

É devido a esta complexidade que se procura implementar de uma forma estruturada programas internos de qualificação dos colaboradores de forma a integrá-los na Cultura Organizacional, no sentido de fomentar a melhoria nos relacionamentos com o cliente externo. A prática real de Marketing Interno só é possível e próspera num ambiente propício para a sua implementação. Independente da orientação e forma de gestão, o Marketing Interno, em linhas gerais, é importante para a organização. Uma vez que é uma fonte de verificação e de canal aberto para com o cliente através do colaborador, esta relação será indispensável para que a empresa possa traçar metas futuras e desenvolver processos adequados (Brambilla, 2005).

Os estudos mostram que há uma associação positiva entre o Marketing Interno e a Cultura Organizacional (Hwang & Chi, 2005; Zaman, Javaid, Arshad, & Bibi, 2012). Assim, através do desenvolvimento da cultura, é possível o projeto de Marketing Interno ter sucesso dentro da estrutura organizacional, pois tendo uma consolidação da base cultural é mais fácil chegar até ao reconhecimento e valorização do ser humano (Cazela, Filho, & Ferreira, 2008). Por outro lado, o Marketing Interno também pode surgir como uma forma de desenvolver esforços para que os colaboradores de determinada organização se sintam envolvidos na Cultura Organizacional (Oliveira, 2010).

Para Brambilla (2005) embora haja esta associação positiva, é necessário ter atenção a uma questão maior e mais complexa que é aquela que determina se a empresa é apta ou não para implantar uma política de Marketing Interno. Assim, é necessário dimensionar o contexto e verificar se pode cumprir com os requisitos necessários, uma vez que uma falha pode comprometer tentativas futuras com descrédito e insegurança por parte dos ativos humanos.

### **1.3.2. A contribuição da Comunicação Interna para o Marketing Interno**

O processo de mudanças, comum nas organizações, exige a comunicação com os vários colaboradores, utilizando os instrumentos e ações integradas através de um programa de Comunicação Interna, com o propósito de os manter informados acerca dos seus verdadeiros objetivos. É por isso que a Comunicação Interna é

apontada como o veículo mais importante dentro de um programa de Marketing Interno, segundo Inkotte (2000).

Aos olhos de Brum (2005), partindo da premissa que o Marketing Interno é o Marketing que atua para dentro da organização, ou ainda, é a forma de motivar os colaboradores através de programas internos, torna-se necessário a apropriação da Comunicação Interna e dos seus veículos de comunicação para alcançar os objetivos existentes num plano de Marketing Interno.

As empresas iniciam a criação de uma relação duradoura com o seu público interno a partir do momento em que permitem criar e manter um canal aberto de comunicação que possibilite que as informações fluam nos dois sentidos, ou seja, de cima pra baixo e de baixo pra cima. A responsabilidade em assumir a autoria de toda e qualquer informação a ser transmitida ao público interno passa a ser da empresa, no entanto, transmiti-las no momento certo, através de canais adequados, com coerência e transparência é tarefa do Marketing Interno, além de trabalhar a notícia para que ela seja bem recebida pelo colaborador, estimulando a curiosidade e o hábito da constante busca pela informação. A direção da empresa deverá ser franca e transparente nas informações, se deseja criar um relacionamento duradouro com o seu público interno.

Grönroos (1995, p.280) enfatiza:

“(...) gerentes, pessoas de contato e as de suporte necessitam de informações para que sejam capazes de realizar as suas tarefas como líderes e gerentes e como prestadores de serviços a clientes internos e externos. Necessitam de informações sobre as suas rotinas de trabalho, características das mercadorias e dos serviços, das promessas feitas aos clientes pelas campanhas publicitárias e pelo pessoal de vendas, e assim por diante. Também necessitam comunicar as suas necessidades e exigências, as suas visões de como melhorar o seu próprio desempenho e suas descobertas sobre o que os clientes desejam” (Grönroos, 1995, p.280).

Porter (1989) indica que a Comunicação Interna pode contribuir com o Marketing Interno para a formação de uma vantagem competitiva para as empresas, pois formar uma equipa motivada e comprometida com os resultados da organização e com a satisfação do cliente, vai de encontro a uma das principais características da vantagem competitiva, ou seja, ser de difícil imitação.

Kempenich (1997) faz uma dura crítica às empresas, quando lembra que a grande reclamação dos funcionários é a de que são os últimos a saber das

novidades. Lembra que, com alguma frequência, referem que ficam a saber das novidades da empresa fora do ambiente de trabalho.

Para o autor, a Comunicação Interna é um dos principais fatores para o sucesso dos projectos. Salaria que é habitual fazer-se um amplo projecto de comunicação para o lançamento de um novo produto, ou de uma nova marca da empresa, e desconsiderar o público interno, aquele que pode ser um parceiro efetivo do seu negócio. “Quando você se esquece do funcionário, você esquece-se do segundo ou do terceiro aspeto mais importante em termos de grupo de influência e envolvimento” (Kempnich, 1997, p.72).

Segundo Brum (1998, p.36), existem duas estratégias básicas relacionadas com a Comunicação Interna. A primeira focaliza a empresa, a visão da direção, os propósitos e os objetivos gerais da Organização. Os programas voltados para a mudança de uma determinada cultura, que comunicam uma nova visão da empresa, enquadram-se nesta categoria que visa modificar as atitudes dos colaboradores, promovendo o compromisso e a lealdade para com a Organização. A segunda estratégia focaliza-se na tarefa, pois diz respeito à comunicação de questões específicas relacionadas com o trabalho. Isso inclui não apenas a comunicação sobre a tarefa, como também a recolha das opiniões dos funcionários sobre formas de melhorar o desempenho e a adoção de métodos de trabalho. Neste caso, os objetivos da administração estão mais relacionados à melhoria da eficiência e da eficácia dos serviços ou dos processos de produção.

Essa classificação, entretanto pode ocultar problemas mais sérios existentes no quotidiano de uma empresa, como enumera Brum (1998) através dos pontos que se seguem.

1. Cenários de mudança. Considera a importância de procurar a sinergia do grupo e o equilíbrio dos administradores para lidarem com a incapacidade das pessoas, principalmente as mais humildes, de se adequarem às mudanças. Neste contexto, expõe cinco situações características de um cenário de mudanças, assim classificados:

a) Quando uma empresa está sem sinergia. Situação em que os ideais e crenças que constituem a razão de ser de uma empresa estão enfraquecidos, tornando a cultura distante do pensamento dos seus gestores. Para essas situações, Brum aconselha a aproximação da direção da empresa aos funcionários comuns, valorizando os seus esforços.

b) Quando uma empresa foi comprada por outra. Situação em que grandes grupos adquirem outras empresas, trazendo toda a sua cultura e provocando choque de valores, crenças e costumes, provocando conflitos e resistências. Situações desta natureza podem ser contornadas trabalhando a informação sem esquecer que uma estrutura empresarial democrática depende basicamente da liberdade de ação, do incentivo à criatividade e do livre curso das ideias. A autora sugere, ainda, que a mudança deve ser trabalhada no nível comportamental e técnico.

c) Quando uma empresa muda radicalmente a sua forma de ser. Situação em que uma empresa que jamais considerou a importância dos seus funcionários e que, de uma hora para outra decide implantar um programa de Marketing Interno. Nesta conjuntura é sugerida uma estratégia extremamente emocional, com o objetivo de ajudar os funcionários da empresa e facilitar a convivência com o fator mudança, para que estes novos princípios não desencadeiem stress organizacional. Para isso, propõe que o esforço de marketing interno deva ocorrer em três momentos específicos.

No primeiro momento, passar uma visão sublimada da vida, ou seja, sentimentos que fazem parte do nosso dia-a-dia, trabalhando a “felicidade”. No momento seguinte, abordar o elemento humano / pessoa / profissional, utilizando a linha da “verdade” e, por fim, tratar o ser humano que constrói, que é capaz de entregar o seu tempo, trabalho e talento para o bem-estar de outra pessoa, valorizando aquele cujo objetivo é o da “ajuda”.

d) Quando uma empresa está diante de uma nova gestão. Situação em que uma empresa, durante anos, foi administrada por uma determinada pessoa e troca por outra. Para este tipo de situação a autora sugere que se dê ênfase ao novo momento, sem nunca negar o passado. Sugere, também, a utilização de fórmulas criativas para determinar e divulgar princípios que estão a ser praticados agora na organização, como trabalhar os 5 C's (capacidade, competência, coragem, criatividade e coração), em vez de trabalhar os 5 S's, comuns nos programas de Qualidade.

e) Quando uma empresa deseja voltar-se um pouco mais para o mercado. Situação em que a empresa determina a criação de uma nova cultura de atendimento e vendas, voltada para o mercado e para o cliente. Nesta situação a autora apresenta o caminho da informação alicerçada no treino, conjugado com a



criação de canais de disseminação dos novos padrões, com o trabalho da imagem interna da empresa e recolha de sugestões e contribuições dos funcionários.

2. Conquista de desafios. Reflete a importância do envolvimento emocional das pessoas para a concretização dos objetivos e desafios propostos pela organização, como a Certificação ISO 9000 e todas as suas ramificações. O caminho sugerido por Brum é o das campanhas internas, mostrando, através dos diversos instrumentos, o desafio que está diante de cada um.

3. Criação de canais oficiais de Comunicação Interna. Todas as empresas utilizam os instrumentos de Comunicação Interna em que, algumas demonstram extrema habilidade nessa arte, enquanto outras se limitam à emissão de circulares que nem são lidas. O importante, entretanto, é o estabelecimento de canais oficiais de Comunicação Interna, cujo objetivo maior é evitar o aparecimento de boatos.

4. Sistematização e integração de instrumentos de Comunicação Interna. Há empresas que possuem os mais variados instrumentos de Comunicação Interna, sem que sejam ordenados ou que se completem. Deve ser ressaltado que o Marketing Interno é um conjunto de ações e instrumentos que, sistemáticos e integrados, vendem uma mesma ideia ou um mesmo conceito ao público interno.

Brum afirma que “um programa de Comunicação Interna bem feito é capaz de encorajar ideias, diálogos, parceria e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho” (Brum, 2005, p. 26), e acrescenta que a Comunicação Interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre os trabalhadores, utilizando programas participativos capazes de gerar o comprometimento do público interno.

Brum (2005) salienta que algumas empresas vêem a Comunicação Interna como uma estratégia de aproximação com os seus funcionários e decidem pela implantação de um programa de Marketing Interno. Para que essa estratégia seja eficaz, é necessário que seja composta de poesia, bom humor e respeito. Desta forma, o processo de comunicação pode criar meios de atingir a mente e o coração do funcionário, tornando-o bem informado. Segundo a autora, as organizações estão conscientes que devem trabalhar melhor as informações, e afirma que “é preciso saber estabelecer canais de comunicação com o público interno, educando-o para os objetivos propostos e atingindo o seu coração” (Brum, 2005, p. 25).

Ainda segundo a autora, antes de iniciar um programa de Comunicação Interna, a empresa deve definir, com clareza, os objetivos a que se propõe, como: aumentar

a produtividade, melhorar a qualidade do produto ou serviço, aproximar mais a empresa do mercado, conquistar a credibilidade dos colaboradores, melhorar o atendimento ao público, trabalhar com colaboradores felizes e aumentar os lucros da empresa. No entanto, adverte que as empresas devem tomar cuidado com os instrumentos que utilizam para a transmissão das ideias, pois além do compromisso com as mudanças implantadas, há o compromisso com a cultura de quem os cria.

Brum defende que para atingir as suas metas, a empresa deve empregar os diversos meios de comunicação disponíveis e procurar transmitir com clareza as suas propostas, criando um ambiente propício à aceitação e ao exercício das responsabilidades com confiança e habilidade. Deve, também, esclarecer que as metas são da empresa e dos seus colaboradores, e não apenas da direção. Na mesma linha, Bekin (1995) acredita que o objetivo do Marketing Interno é fazer com que os departamentos e os funcionários de uma organização partilhem valores e objetivos, e para isso se aproprie de um processo de coesão e comunicação interna no ambiente organizacional.

Brum (1998) complementa, afirmando que a motivação é possível em procedimentos simples, como dar aos funcionários as informações necessárias para a realização e um bom trabalho, cumprimentá-lo pessoalmente por uma tarefa bem realizada, enviar-lhes uma mensagem escrita elogiando o seu desempenho, solicitar-lhes as suas ideias, mostrando o quanto são importantes para a empresa, envolvê-los nas questões e decisões relacionadas com o seu trabalho e com a sua área de atuação, etc. Tudo deverá ser feito no sentido de uma maior aproximação empresa/funcionário em que, desde o programa mais sofisticado até às ações mais simples, está inserido no contexto de Marketing Interno. Para tal, a motivação requer de forma imprescindível a informação, e esta, por sua vez, é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa, tornando-se necessário a existência de canais e veículos de Comunicação Interna.

De acordo com Bekin (2004), para garantir que a empresa, como um todo, tenha um discurso único e harmónico, a comunicação entre os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos é extremamente importante, assim como a comunicação entre os “pares” que ocupam cargos do mesmo nível hierárquico. O mesmo autor diz que todos os colaboradores da empresa, não importa qual o seu nível hierárquico, precisam de informações sobre os seus clientes e sobre o que a empresa está a comunicar ao mercado. Sobre o conteúdo da comunicação, Bekin (2004) afirma que a sua homogeneidade é essencial, de forma a que o discurso da

comunicação interna, entre todos os níveis hierárquicos, e o teor da comunicação externa deverão sempre, manter uma identidade única.

Bekin (2004, p. 100) diz que “muitas vezes as reclamações e insatisfações dos colaboradores decorrem da falta de informação e de comunicação”. É fundamental o funcionário ser tratado como “cliente preferencial”. A partir disso, o autor enumera dez pontos cruciais para um ambiente favorável ao marketing interno, conforme é apresentado no quadro 5.

Pontos cruciais a um ambiente favorável ao Marketing Interno	
1.	A direção deve empenhar-se no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos colaboradores;
2.	A gerência deve comprometer-se com essa visão e possuir capacidade de liderança, transmitindo aos colaboradores responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;
3.	O conhecimento deve estar difundido por todos os departamentos da empresa, tanto para integrar os seus diversos departamentos quanto para estimular o potencial do indivíduo;
4.	Os objetivos e metas da empresa voltada para o cliente devem ser transmitidos aos colaboradores, bem como as suas responsabilidades nessa linha de atuação;
5.	Os colaboradores devem ser informados das suas tarefas, devem sentir-se motivados e envolvidos no trabalho de equipa que dará margem à iniciativa individual;
6.	Deve haver treinos periódicos, quer no aspeto técnico, quer no reforço de valores e atitudes;
7.	Os processos de avaliação deverão ser transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário ;
8.	Deve haver um processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos;
9.	O processo de comunicação deve ter <i>feedback</i> , o que permite que os colaboradores revelem as suas necessidades e expectativas;
10.	As expectativas dos colaboradores devem ser atendidas com base em critérios claros e nos objectivos da empresa, criando um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

Quadro 5- 10 pontos essenciais onde o colaborador é o cliente o preferencial segundo Bekin (2004).

Estes aspectos envolvem todos os colaboradores, inclusive aqueles que não trabalham diretamente com os clientes. Esse, talvez, seja um dos maiores desafios, por que estes colaboradores não lidam com o cliente no dia-a-dia, mas precisam compreender o nível de influência que a execução do seu trabalho tem nas tarefas daqueles colaboradores da linha da frente, que têm o contato com o cliente. Ainda assim, estes colaboradores deverão receber uma carga ainda maior de informações e conhecimento porque este pessoal transfere diretamente aos clientes, “além do conhecimento técnico, aquilo que tem dentro de si, como por exemplo, o orgulho que sente por pertencer à empresa” (Brum, 1998, p. 38).

Conforme explica Corrado (1994), os colaboradores são clientes que consomem valores organizacionais e as informações que os colaboradores precisam são de dois tipos: por um lado precisam de entender da organização e do seu papel como parte dela; por outro lado precisam saber sobre remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, reconhecimento, desenvolvimento e promoção. Essa necessidade pressupõe canais de comunicação de duas vias, uma de cima (direcção) para baixo (colaboradores) e outra em sentido contrário, de baixo para cima. Bekin (2004) explica que a empresa depende diretamente dos seus colaboradores seja qual for o seu objectivo, pois são eles que sustentarão este objetivo e, ainda, os círculos sociais em que convivem. Para o autor, a família e os demais grupos com os quais os colaboradores se relacionam fora da empresa também são poderosos influenciadores da sua imagem, o que pode pressupor a necessidade de canais de comunicação que tenham maior alcance.

Ainda de acordo com Corrado (1994), torna-se cada vez mais necessária a conjugação de esforços entre as áreas de comunicação e recursos humanos em função da necessidade estratégica de conquistar os colaboradores. Este autor afirma que o desafio estratégico dos recursos humanos é “ajudar a administração a desenvolver as mensagens essenciais – o quê”.(Corrado, 1994, p.93). Enquanto, segundo ele, a comunicação precisa garantir aos recursos humanos que essas mensagens sejam capazes de gerar atitudes planeadas, através da sua plena compreensão. Brum (1998) concorda, considerando que é através das ferramentas de comunicação do Marketing Interno que o departamento de recursos humanos poderá fazer as suas comunicações. O que geralmente ocorre, segundo a autora, é que não havendo um programa de Marketing Interno, a área de recursos humanos trata de comunicar directamente com os colaboradores.

De acordo com Corrado (1994),

“(...) há formas simples através das quais a empresa pode iniciar de forma adequada a utilização de ferramentas de comunicação, de acordo com o perfil do seu público interno: (1) promover oportunidades de conversa entre direção e colaboradores através de reuniões, encontros e visitas; (2) formalizar e avaliar a transmissão de que deve haver entre gestores e as suas equipas; (3) instalar canais de comunicação que façam a informação chegar com rapidez aos gestores; (4) informar verbalmente, face-a-face, aos colaboradores sobre a situação da área/empresa e (5) estimular a comunicação de baixo (colaboradores) para cima (direção)” (Corrado, 1994, p.67)

Brum (1994) salienta que na comunicação interna é fundamental a participação da alta direção, uma vez que é ela que coordena o processo de implantação do Marketing Interno. De acordo com a autora a Comunicação Interna não se limita unicamente à comunicação com os funcionários. Além deles, existem os fornecedores, distribuidores, sindicatos e outros públicos considerados não-externos, cada um com seus instrumentos e funções específicas. Desta forma, pode-se concluir, neste ponto, que a Comunicação Interna eficaz é uma importante ferramenta para obter o comprometimento de todos os que fazem parte da organização, abrangendo os vários níveis hierárquicos, tornando assim muito mais fácil a implantação do Marketing Interno.

Supõe-se que os novos meios tecnológicos de informação, num futuro razoavelmente próximo, possam melhorar a participação entre todos. A rede interna conhecida como Intranet pode ser um bom exemplo, desde que seu acesso e domínio não se situem, naturalmente, entre alguns poucos privilegiados dentro da organização (Inkotte, 2000). Segundo este autor, as novas tecnologias de comunicação e informação associam-se às empresas para que, mediante o seu uso, se tornem mais competitivas, estáveis e preparadas para as mudanças. Ressalte-se que a simples aquisição dos novos meios tecnológicos de comunicação e informação não possibilitará o diferencial competitivo esperado pelas empresas se não forem utilizados para reduzir distâncias entre as pessoas.

### 1.3.2.1. Os novos meios de Comunicação Interna segundo Carrera (2012)

Num passado não muito longínquo, eram poucas as empresas que tinham as suas *newsletters* para comunicar com os clientes, e menos ainda aquelas que tinham newsletters internas para comunicar com os seus colaboradores, pois os custos de preparação, impressão e expedição eram proibitivos para a esmagadora maioria das empresas (Carrera, 2012).

Segundo este autor, com a massificação da Internet, muitas empresas aproveitaram para comunicar periodicamente com o seu exterior, tendo, algumas, esquecido o seu interior. Um dos grandes desafios da comunicação empresarial é a coerência, e não já um problema de ter canais disponíveis. “Temos uma tendência natural para ver o meio digital como algo que é importante na relação das organizações com o meio envolvente, descurando por completo o enorme potencial na melhoria do desempenho de cada um dos colaboradores e da organização como um todo” (Carrera, 2012).

“Principalmente nos povos de cultura mediterrânica, acreditamos piamente que só se obtêm sinergias através do contato direto entre as pessoas e que o meio digital é uma forma impessoal de relacionamento. Penso que esta é uma maneira de pensar, em constante evolução e com a aplicação de novos meios de Comunicação Interna, veremos este mito a desfazer-se.” (Carrera, 2012, p. 48).

Através da análise do quadro 6, é possível identificar os novos meios disponíveis apresentados pelo autor.

<b>e-newsletters</b>	Boletins informativos electrónicos que permitem dar uma informação personalizada e atempada a cada colaborador.
<b>Correio electrónico</b>	De grande utilidade para partilhar informação de maneira rápida, independentemente da localização dos destinatários.
<b>Intranet</b>	Uma mini-Internet confinada a uma organização, com o acesso só permitido a colaboradores, possibilitando o acesso comum a ficheiros, formação, trabalho colaborativo, etc. – as possibilidades são infinitas.
<b>Instant</b>	Atualmente visto ainda muito como uma ferramenta responsável

<b><i>messaging</i></b>	pela improdutividade de muitos colaboradores, tem de ser cada vez mais visto como uma ferramenta de comunicação interna imediata.
<b><i>e-learning</i></b>	Considerando a rapidez das mudanças que vivemos no seio das organizações, a formação à distância com utilização do meio digital pode ser uma solução muito interessante a todos os níveis, permitindo uma comunicação rápida, de, por exemplo, desenvolvimentos realizados num produto, aos colaboradores que têm como função vendê-lo.
<b><i>Microblogging</i></b>	É uma forma de publicação, de blog que permite aos utilizadores fazer atualizações breves de texto (geralmente com menos de 200 caracteres) e publicá-las para que sejam vistas publicamente ou apenas por um grupo restrito, escolhido pelo utilizador. Neste último caso, a mais famosa plataforma para <i>microblogging</i> dentro das organizações é a <i>Yammer</i> (figura 5).

Quadro 6- Os novos meios de Comunicação Interna, segundo Carrera (2012).

O século XXI já nos trouxe uma nova realidade: a organização em movimento, em que um conjunto de colaboradores se localiza em espaços geográficos distintos, não previamente definidos, encontrando-se estes interligados através das tecnologias da informação e comunicação, presentes nos seus dispositivos móveis, quer sejam *smartphones*, computadores portáteis, *tablets* ou mesmo dispositivos móveis personalizados. Se os dispositivos móveis permitem comunicar com um cliente, onde quer que ele esteja, o mesmo é verdade ao nível da comunicação interna (Carrera, 2012).

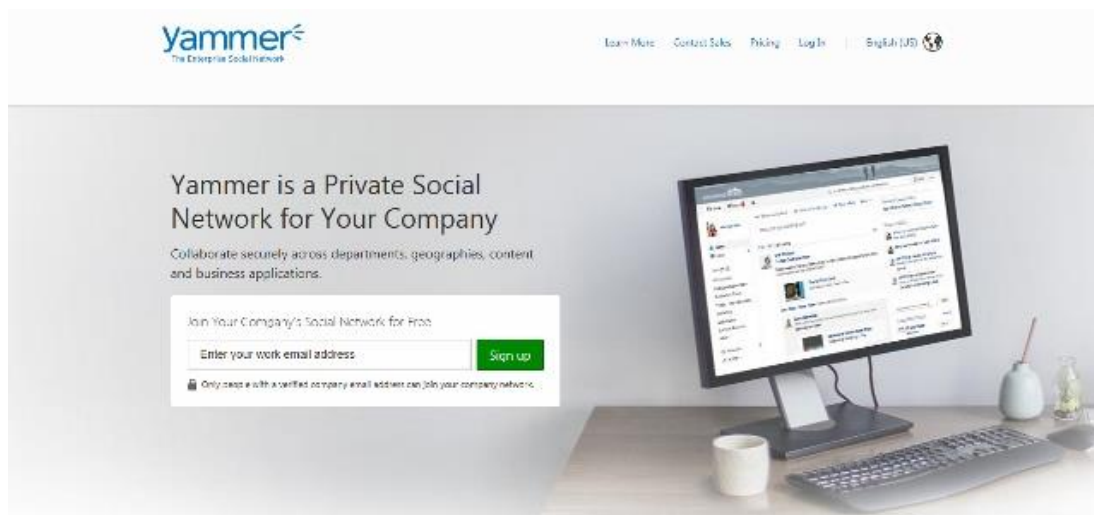


Figura 4- Plataforma de *microblogging* Yammer.<sup>3</sup>

Quando se visualiza, na mente, uma organização e os seus colaboradores, é possível imaginar sempre uma localização física, um edifício, uma fábrica, algo palpável.

Segundo o autor, a maneira de trabalhar e avaliar terá de mudar. As organizações que permeiam a assiduidade em detrimento de resultados, dificilmente conseguirão ser organizações em movimento e, provavelmente, não irão também sobreviver.

Carrera (2012) vai mais além, citando um exemplo de mobilidade para ilustrar o impacto desta nova forma de trabalhar em equipa:

“Imagine que uma equipa de vendas, num mercado muito concorrencial, está mais tempo como os seus clientes do que nas instalações da empresa e surge um desenvolvimento no produto da concorrência que obriga a um ajustamento do seu produto. Apesar de este ajustamento não ser significativo, o normal seria chamar todos os comerciais para uma curta sessão onde seria explicado o dito ajustamento e fornecido o novo argumento de vendas. Os custos logísticos e de oportunidade, sob a forma de vendas não realizadas, são enormes” (Carrera, 2012, p.50).

Assim, de acordo com o autor, com a utilização de dispositivos móveis, a organização pode enviar informação acerca do ajustamento realizado, bem como o novo argumento de vendas, mesmo a tempo das reuniões com os próximos clientes externos.

<sup>3</sup> (www.yammer.com).



Por outro lado, o mundo da Web está a mudar a face dos negócios. Nivelando o acesso à infra-estrutura de informação, a Internet e as Intranets fornecem poder aos colaboradores, influenciam a comunicação e a colaboração, aceleram a disseminação e o acesso à informação, com repercussão direta nos custos e imediato retorno do investimento. Simultaneamente, aprender a criar soluções enriquecedoras e flexíveis permanece como um desafio central no desenvolvimento de negócios onde os recursos humanos das organizações intervenham directamente.

A internet trás, assim, um potencial infinito como porta de entrada da empresa para os seus colaboradores através das intranets. Ao contrário das instalações físicas e das suas funcionalidades, na Intranet o espaço é virtualmente infinito, e as funcionalidades, apenas limitadas pela imaginação (Carrera, 2012).

As intranets começaram por ser meras ligações entre computadores com escassa partilha de ficheiros e funcionalidades. Atualmente, constituem cada vez mais o “sistema operativo” das organizações, tornando-se mesmo o seu portal. O mesmo autor apresenta como principais características de um portal da organização, as seguintes:

- 1- São um ponto de acesso único a todos os colaboradores.
- 2- Integram a informação fornecida pelos diversos canais, tais como intranet, internet, e extranet, evitando aquelas situações embaraçosas de um cliente saber mais acerca de um produto que o vendedor.
- 3- Permitem uma atualização contínua da informação, pois é o ponto de partida, em termos de informação da organização, para o seu interior e para o meio envolvente.
- 4- Centralizam a informação para clientes externos e internos, funcionando como um repositório digital da informação produzida.
- 5- Potenciam o recrutamento interno, em organizações de alguma dimensão, apesar de existirem oportunidades para mudança de localização ou mesmo de carreira. “Muitas vezes, colaboradores decidem sair da organização, pois ignoram a sua existência, recebendo ironicamente melhor informação do meio envolvente do que da própria organização em que estão inseridos” (Carrera, 2012, p. 52)
- 6- Permitem o contato online com a organização, facilitando a criação de grupos de trabalho, bem como um contato rápido e direto com os decisores em cada nível hierárquico.

Indo um pouco mais ao pormenor, no quadro 7, são apresentadas as funcionalidades mais frequentes da Intranet, que são:

Fóruns de discussão	Permitem a partilha de experiências, soluções e outros temas relacionados com a gestão corrente das organizações.
<i>Blogs</i>	Utilizados por colaboradores para descreverem os projectos em que estão envolvidos, comunicando directamente com os seus colegas.
Arquivo digital	Disponibiliza ficheiros numa localização única, evitando a habitual situação de várias versões do mesmo documento dependentes do computador em que se localiza.
RSS ( <i>Really Simple Syndication</i> )	Esta tecnologia permite aos utilizadores receberem notícias relacionadas com os temas de seu interesse, sem terem de consultar cada uma das fontes para as procurarem, recebendo-as directamente na sua área de trabalho na Internet.
Agenda/cronograma	Permite a coordenação de atividades de equipas de trabalho.
Salas virtuais de trabalho	Onde os colaboradores podem reunir toda a informação de uma temática, utilizar fóruns de discussão e muitas outras funcionalidades, restringindo acesso a apenas membros da equipa.
<i>Chat</i>	Conversação escrita em tempo real baseada na Intranet.
Diversos níveis de permissão	Dando acesso a todos os utilizadores que necessitam da informação confidencial.
Relatórios que explicitam a atividade do utilizador	Cria uma responsabilidade acrescida para todos os utilizadores, pois a partir do momento do registo do utilizador é possível ter informação de todas as acções por este realizadas na intranet.
<i>Microblogging</i>	Os utilizadores têm possibilidade de colocar pequenas actualizações de conteúdos para as partilharem com todo o grupo de trabalho. Esta funcionalidade é muito útil para avisos, eventos, <i>bookmarking de links</i> .

Quadro 7 – Funcionalidades mais frequentes da Intranet, segundo Carrera (2012).

Apesar das vantagens claras para Carrera (2012), a implantação de uma intranet não é algo óbvio. Por isso, o autor oferece alguns conselhos práticos para implantação de uma Intranet.

Primeiro, há que desenhar uma estrutura, pegando numa folha de papel e fazendo um esquema. O autor sugere que se utilize para tal um programa de *mindmap*, por exemplo o *Freemind* (<http://freemind.sourceforge.net>). Seguidamente, há que considerar a estrutura da empresa no desenho da intranet, designadamente no momento em que se está a considerar os níveis de permissão. A utilização de *software open source* pode ser muito interessante, pois facilita a criação de novas funcionalidades que não foram pensadas no momento da conceção.

O conselho seguinte vai para integrar Internet, Intranet e extranet, isto é, ao colocar informação que seja comum a qualquer um destes canais, a atualização será automática, não necessitando de realizar três operações distintas. Há também que preparar os utilizadores, pois estes necessitam de ser motivados e formados para utilização da Intranet. Por outro lado há que ser intransigente, ou seja, se uma informação é para ser consultada na Intranet, a mesma não deve ser enviada por mail e, no caso de ser necessário enviar algo, é preferível mandar o link da localização da informação na Intranet.

Por fim, Carrera (2012) aconselha a voltar a começar. Isto porque uma Intranet nunca está terminada pois, se for considerada como estando, é porque está morta ou desadequada à realidade.

### **1.3.3. O Mix do Marketing Interno**

Para o alcance dos objetivos e metas definidos pela empresa é preciso adaptar os instrumentos a um conjunto de elementos que facilitem a implementação das ações de Marketing Interno. Segundo Inkotte (2000, p.94) “é possível identificar os elementos do composto de Marketing, ou Marketing Mix, popularizados por E. Jerome McCarthy, no início da década de 60, como 4 P’s (Produto – Preço – Pontos de distribuição – Promoção), que se referem às quatro áreas primárias de decisão e ação de Marketing dentro de uma organização.”

A adaptação do Marketing Mix voltado para o interior da empresa é uma ideia originalmente proposta por Cardoso (1995), quando identifica a Gestão de Mudanças como um fator importante para a implementação da Qualidade do

Serviço Total, voltado para as transformações contínuas e graduais. Identifica o Marketing Interno como excelente recurso para a concretização desse objetivo e reconhece o potencial desta disciplina para que a empresa se volte para o cliente e para o mercado, “podendo-se pensar num composto de elementos, à semelhança do que acontece com o Marketing externo tradicional para produto-preço-promoção-distribuição”, prevendo que “o objetivo de um estudo posterior pode ser o desenvolvimento de uma abordagem ao planeamento de Marketing Interno, considerando quais seriam os elementos do seu mix” (Cardoso, 1995, p. 371-372).

Inkotte (2000) sugere a adaptação do Marketing Mix para dentro da organização, onde se denomina, então, o mix ou composto do Marketing Interno: “(...) coerente com a definição básica de Marketing Interno, de adaptação de instrumentos, conceitos e técnicas de Marketing, num movimento de fora para dentro da organização, apresenta-se a transmutação dos elementos do composto de Marketing (...)” (Inkotte, 2000, p.107). No quadro 8, Inkotte (2000) apresenta o Composto de Marketing, em que os 4P`s são ajustados ao Composto de Marketing Interno, onde se te identificam os 4C`s.

Composto do Marketing		Composto do Marketing Interno	
<b>Produto</b>	Planeado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	<b>Companhia</b>	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo.
<b>Preço</b>	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	<b>Custo</b>	Investimentos em remuneração de funcionários, treino e implementação do Marketing Interno.
<b>Ponto de Distribuição</b>	Seleção e controle dos canais de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados.	<b>Coordenadores</b>	Responsáveis por levar à prática o Marketing Interno.
<b>Promoção</b>	Atividades promocionais que abrangem publicidade, promoção de vendas e força de vendas.	<b>Comunicação</b>	Atividades diversificadas de disseminação e recolha de informações.

Quadro 8- O MarketingMix e o Composto dos 4 C`s do Marketing Interno, segundo Inkotte (2000).

No Composto de Marketing, a variável Produto, que no Marketing visa atender às necessidades e desejos do consumidor, passa a ser a companhia (organização), onde o produto apresentado ao cliente interno pode apresentar novas adequações, oferecendo bem-estar aos funcionários, permitindo motivá-los a estarem envolvidos com o produto ou serviço da empresa que será apresentado ao mercado. A respeito disto, Silveira e Tófani (2007, p. 11) salientam que a organização é “(..) um produto que pode ser percebido pelo cliente interno não apenas pelas suas características físicas, mas também pela imagem que transmite”. Zambaldi e Mascarenhas (2010) afirmam que a organização deve oferecer atrativos aos colaboradores, visando que os mesmos se desenvolvam profissionalmente dentro dessa organização.

A variável Preço, que no Marketing envolve estratégias que visam obter lucro através do produto ou serviço oferecido, no Marketing Interno passa a ser tratada como custo. Assim, a empresa irá investir na promoção do capital humano, oferecendo formação e aperfeiçoamento ao cliente interno, entre outros investimentos, como a confecção de material e implementação de ações de Marketing Interno que visam desenvolver as pessoas que trabalham na empresa (Inkotte, 2000).

Zambaldi e Mascarenhas (2010, p. 213) evidenciam que os custos do Marketing Interno, “(..) são aqueles inerentes a uma estrutura organizacional que atraia e mantenha colaboradores, motivando-os a comprometerem-se com os objetivos e as metas da empresa, satisfazendo-os no trabalho e informando-os sobre o que for pertinente para que vendam a organização.” Os autores reforçam a ideia de que os custos deverão ser voltados a questões ligadas ao público interno, focando os esforços para atração e retenção dos funcionários proporcionando, com isso, satisfação no trabalho desenvolvido.

O ponto de Distribuição no Marketing envolve um processo de planejamento para que o produto seja distribuído de forma correta ao mercado. No Marketing Interno, o ponto de distribuição passa a ser tratado como coordenadores, desenvolvendo meios para que as necessidades internas possam ser atendidas (Zambaldi e Mascarenhas, 2010). Para Inkotte (2000), os coordenadores terão a responsabilidade de distribuir e difundir as práticas de Marketing Interno para as restantes pessoas da empresa, fazendo com que as informações cheguem efetivamente até aos restantes níveis hierárquicos. E, ainda, para Silveira e Tófani (2007, p. 11), “(..) a coordenação são todos aqueles responsáveis por tornar o

programa de Marketing Interno eficiente, garantindo a sua execução”. Desta forma, faz-se com que o Marketing Interno aconteça, efetivamente, dentro da organização.

Por último, a Promoção, cujo processo tem forte influência no processo de compra, através de estratégias que se destinam a informar, comunicar e promover o produto ao público-alvo. No Marketing Interno, trabalha-se com a comunicação, onde Zambaldi e Mascarenhas (2010, p. 213) dizem que essa atividade “consiste em informar continuamente os colaboradores sobre a organização, as estratégias e as oportunidades – o produto a ser promovido pelo Marketing Interno – e deles receber informações necessárias para aprimorá-la”. Desta forma, a comunicação deverá partir de ambas as partes para que o processo possa oferecer ajustes necessários para possíveis melhorias. Já para Inkotte (2000), a comunicação poderá ocorrer através de mecanismos adotados pelas áreas envolvidas que irão realmente colocar em prática as tarefas visando promover as informações.

No entanto, esse ajuste feito do mix ou composto de Marketing para o Marketing Interno, concentra-se em aplicar as medidas adotadas através de estratégias de Marketing, sendo aproveitadas internamente, com base nas ações desenvolvidas, fazendo com que a informação chegue até o colaborador e que isso possa refletir de forma a que contribua nas relações externas e internas.

Por outro lado, Camara (2007) propõe que no Mix do Marketing Interno, o Produto seja a ação a ser implantada; o preço, o que se pretende receber em troca; a comunicação, a forma ou o meio para comunicar a ação; e a distribuição, os canais utilizados para desenvolver a ação. Neste sentido o produto representa as políticas e condições que a organização tem para oferecer aos seus clientes internos permitindo atrair, reter e desenvolver talentos. O preço corresponde àquilo que a organização exige receber em troca em função dos benefícios oferecidos aos clientes internos. A comunicação são os meios de comunicar os produtos aos clientes internos. E a distribuição como os canais utilizados para implementar a ação.

#### **1.3.4. A segmentação do mercado interno segundo Inkotte (2000)**

Segmentação de mercado apresenta-se como o processo de dividir um mercado em grupos diferentes nos quais todos os clientes compartilham características relevantes que os distinguem dos clientes dos outros segmentos. Segundo Kotler (1999 p. 160), a segmentação do mercado “(...) é a divisão do mercado em grupos

distintos de compradores com diferentes necessidades, características ou comportamentos, que possam exigir produtos ou compostos de Marketing específicos.”

Conforme Bekin (1995, p. 82) “(...) esta técnica serve perfeitamente ao marketing interno, servindo com grande utilidade para agrupar segmentos homogêneos de clientes internos, dos colaboradores, segundo as suas necessidades, expectativas e comportamentos.” Comparando com os requisitos básicos de segmentação no Marketing, estes segmentos precisam primeiramente ser mensurados ou ter a possibilidade de divisão, como também possuir a possibilidade de quantificação e ter a possibilidade de identificação.

Nesse sentido, para Brum (2000), os critérios para definir os segmentos incluem dados como idade, religião, origem urbana ou rural, renda familiar, nível de escolaridade, habitação e expectativas profissionais. Deve-se adequar o produto certo ao segmento certo, isto é, dirigir mensagens específicas a estes segmentos, para comunicar-se adequadamente com eles, realizar treinamento, para satisfazê-los de maneira eficiente, adequada. Deste modo podem-se mensurar melhor as respostas destes segmentos. Finalmente, é preciso verificar a relação custo benefício e cobrar o preço justo em troca do produto, que seria o esforço, a dedicação e o talento do cliente interno.

“A definição do cliente interno como segmento de mercado é o que determina a forma como a empresa deve levar a cabo as suas ações de Marketing para dentro da organização, pois ter o funcionário como colaborador é diferente de tê-lo como cliente” (Inkotte, 2000, p. 98). Em sentido amplo, o funcionário-cliente torna-se o primeiro alvo da empresa para, posteriormente, atingir o cliente externo.

Assim como os clientes externos, os funcionários diferem entre si em diversos aspectos, que devem ser considerados na altura de estabelecer subsegmentos, ao cruzar variáveis como: nível hierárquico, idade, atitudes, nível cultural e outros. A ramificação de segmentos torna-se relevante à medida em que facilita a identificação das necessidades de cada grupo – que podem ser diferentes ao nível das suas exigências - e indica os mais eficazes e específicos instrumentos e técnicas de Marketing a serem utilizados (Brum, 2000).

Inkotte (2000) ao adaptar os padrões de segmentação de mercado, determinados por Kotler, identifica três segmentos de preferência entre os clientes internos, a citar:

- Preferências homogêneas – situação onde todos os clientes internos têm aproximadamente as mesmas preferências, sem apresentar segmentos específicos;
- Preferências difusas – como oposto, os clientes internos têm preferências diversas, evidenciando a divergência de opiniões e objetivos;
- Preferências conglomeradas – quando há segmentos específicos de preferências distintas. (Inkotte, 2000, p. 99)

Segundo o mesmo autor, a segmentação de mercado, por sua vez, deve seguir um padrão de procedimentos, que inclui três fases diferentes e complementares:

- o acesso aos dados por meio de entrevistas, para levantar atitudes, comportamentos e motivações;
- a mensuração, onde o pesquisador aplica a análise dos dados recolhidos, identificando as variáveis correlacionadas;
- a avaliação, onde é detalhado o perfil de cada segmento, seu comportamento e hábitos. (Inkotte, 2000, p. 99)

A técnica de segmentação do mercado interno é um processo continuado que deve ser reempregue em intervalos regulares de tempo, pois o comportamento e interesses dos clientes internos podem-se alterar com o convívio social e com a implementação dos programas de Marketing Interno.

Inkotte (2000) acautela que, ao contrário do que se pode supor à primeira vista, a segmentação de mercado não serve para segregar funcionários, mas para adaptar o produto/empresa às necessidades de cada grupo, através de uma correta orientação correta de instrumentos específicos e de pesquisa. E conclui: “Nem sempre é possível acreditar, por exemplo, que um funcionário que exerce uma função mais simples, compatível com o seu nível cultural, seja capaz de assimilar informações técnicas com a mesma clareza que um gerente” (Inkotte, 2000, p. 100).

### **1.3.5. Instrumentos operacionais do Marketing Interno**

O processo de Marketing Interno pode ser concebido desde a entrada do funcionário na organização. Ou seja, atrair, captar e reter bons talentos é complexo e para tanto, torna-se necessário a criação de programas e planos de recursos humanos que possibilitem gerir o desempenho das pessoas para que elas estejam comprometidas e motivadas com as suas atividades.



Ao abordar este ponto sobre os instrumentos de Marketing Interno, é importante resgatar a ideia da autora e especialista nesse assunto onde, Brum (2010, p. 42) apresenta o Marketing Interno da seguinte forma: “é quando a empresa repassa a mesma informação, mas utiliza técnicas e estratégias de Marketing para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade”. Esse processo de transmissão de informações pode ocorrer através das ações de Marketing Interno, que utilizam instrumentos para que essas ações sejam desempenhadas, voltadas para dentro da organização, contribuindo para a informação e integração do público interno.

Os instrumentos que compõem o Marketing Interno são variados, mas têm em comum o importante foco voltado para as necessidades da empresa para que as ações possam ser executadas de acordo com a realidade na qual se encontra a organização. Conforme Bohnenberger (2001, p. 15), “(...) as estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa”. Desta forma, visa contribuir para o atendimento dos objetivos da organização, através das práticas adotadas internamente.

Conforme já foi citado antes, Cerqueira (1999) fala do Marketing Interno como um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que possibilitam a venda de uma nova imagem para a própria empresa.

Dessa forma, acredita-se que o Marketing Interno é composto de ferramentas e estratégias conhecidas e utilizadas no Marketing, porém com a sua atenção e esforços voltados para os clientes internos ou colaboradores das organizações, para só depois, voltar-se para os seus clientes externos. Por outras palavras, a elaboração de um programa de Marketing Interno poderá abranger uma série de ações, contudo, deverá conceber, como elemento norteador, o desenvolvimento eficaz de relacionamentos entre as pessoas internas à organização e que isso seja compatível ao seu público externo.

Segundo (Brum, 1998) dentro das práticas de Marketing Interno, indicadas a contribuir com um melhor ambiente para uma melhor prestação de serviços, destacam-se as políticas de treino voltadas ao atendimento, políticas de remuneração, benefício, políticas de recrutamento para aumentar o efetivo, seleção e avaliação de desempenho, perspectivas de evolução de carreira e promoção, reconhecimento pelo bom desempenho, relacionamento no ambiente de trabalho – clima organizacional, processo de comunicação e identificação com a empresa.

Conforme Grönroos (2003), abaixo apresentam-se algumas proposições típicas de Marketing Interno, a saber:

a) Treino e Desenvolvimento (T&D): desde a admissão de um novo funcionário, em que o mesmo precisa de entender a gestão que permeia aquela organização. Ou seja, é imprescindível treinar constantemente, e de maneira planejada, os funcionários, prestando-lhes conhecimentos que irão agregar valor ao negócio.

b) Suporte da administração e diálogo interno: o suporte da administração, direção e chefias é fundamental. Logo, cabe a estes profissionais assumirem o papel de facilitadores e de liderança frente às ações envolvidas no programa de ferramentas e estratégias. Ações como: diálogos informais, incentivos profissionais, envolvimento dos profissionais no planejamento e processos de tomada de decisão, feedback constantes e um clima favorável e satisfatório no trabalho, são condicionantes para a obtenção dos resultados esperados de um programa de ferramentas e estratégias. Aqui, enaltece-se a importância do incentivo ao diálogo com os funcionários, ouvindo as suas opiniões, insatisfações, dúvidas, reclamações, estabelecendo canais de comunicação efetivos entre a organização e os funcionários demonstrando a maturidade de ambos em construir, mutuamente, uma instituição melhor.

O processo de dar e receber feedback deve ser algo recorrente numa organização que se preocupa com o seu mercado consumidor. Por isso, ao ouvir o funcionário, a organização estará a obter informações privilegiadas, na medida em que é o funcionário quem lida diretamente com os clientes, sendo o detentor do conhecimento das necessidades e desejos das pessoas. Portanto, valorizar esta comunicação, através do comprometimento de ambos os lados, contribui para que a organização seja mais participativa e bem vista, quer interna quer externamente. Cabe ressaltar, que atualmente a tecnologia proporciona uma série de recursos para facilitar a comunicação interna.

c) Comunicação interna de massa e suporte da informação: sugere-se recursos como intranet, vídeos institucionais, reuniões setoriais, cartazes motivacionais, palestras e jornais internos. Esses irão auxiliar no estímulo e desenvolvimento da comunicação e transmissão de informações entre todos na empresa. É interessante que a organização crie um ambiente transparente e confiável, pois na maioria das vezes a opinião do público interno tem considerável influência nas opiniões do público externo.

d) Gestão de recursos humanos: desde a captação de um funcionário deve existir uma preocupação da empresa em ter escolhido a pessoa certa. Todavia, não existem profissionais 100% prontos, por isso se torna necessário que a empresa possua um programa estruturado de gestão de recursos humanos. Cabe ressaltar a questão do empowerment, que consiste em dar autoridade ao funcionário para que ele possa encontrar soluções para os problemas ocorridos e tomar decisões que respondam às necessidades dos clientes sem ter de antemão a aprovação do seu superior. Enfim, esta delegação de poder acaba por proporcionar um motivo para o bem-estar do funcionário.

e) Comunicação externa de massa: ferramentas de comunicação de Marketing externo ajudam na construção de imagens que refletem um sentido de credibilidade, tranquilidade e confiança. Portanto, antes de ser lançada uma campanha externa, deve ser realizada uma apresentação para os funcionários para que os mesmos se sintam comprometidos em zelar pela promessa transmitida através da publicidade.

f) Desenvolvimento de sistemas e o suporte tecnológico: cada vez mais, as organizações têm adotado sistemas de base de dados para armazenar gostos e preferências dos seus clientes (internos e externos). Para o efeito, é utilizado um suporte tecnológico assim como um sistema de informação de dados, oferecendo condições para a tomada de decisão. Gerir eficazmente a tecnologia em prol da organização é vital, pois a partir daí, conseguem-se resultados estratégicos pertinentes e em tempo útil;

g) Recuperação interna de serviço: este item diz respeito à reflexão da organização em assumir e tentar recuperar a auto-estima e a disposição dos funcionários. Ações quotidianas no ambiente de trabalho, às vezes, encontram entraves no seu desenvolvimento devido a comportamentos e temperamentos diversos das pessoas que ali trabalham. Portanto, saber lidar com as diferenças é complexo e muitas vezes, requer jogo de cintura para lidar com choques e atritos que poderão surgir a partir de opiniões divergentes, lacunas no serviço, ou simplesmente, incompatibilidade de personalidades. Ao menor sinal de que algo não está bem deve ser tomada alguma atitude a fim de minimizar ou extinguir o problema, evitando-se assim que isso possa, de alguma maneira, interferir negativamente no relacionamento com o cliente;

h) Pesquisa de mercado e segmentação: investigações internas, assim como externas são sempre bem-vindas, pois possibilitam uma forma de se ouvir os

anseios e as necessidades do público. Uma pesquisa com uma apresentação dos dados fidedignos, poderá ser um bom indicador das ações que deverão ser tomadas para se corrigir e/ou melhorar a performance organizacional.

Desta forma, desde a entrada de um novo funcionário, a organização deve familiarizá-lo com o novo ambiente de trabalho, filosofia e objetivos organizacionais. Existem diversos instrumentos que vão desde as informações fornecidas por colegas e chefias até os chamados *house-organs* (jornais ou revistas dedicadas aos colaboradores). No entanto, é imprescindível que as lideranças devam sempre assumir o papel de transmitir aos funcionários a ideia de que todos se devem comprometer com a organização, criando-se desta forma um clima de parceria e confiança (Meira e Oliveira, 2004).

A abordagem de Marketing Interno envolve também uma série de instrumentos que podem ser utilizados para a implantação de um programa de Marketing Interno eficaz. A escolha desses instrumentos reside nas especificidades e disponibilidade de recursos de cada organização, cabendo a cada uma decidir e adaptar a sua realidade.

Assim, nesta sequência, Brum (2005) apresenta alguns instrumentos operacionais que podem ser adotados, para implantação do programa de Marketing Interno tais como os apresentados seguidamente no quadro 9.

<b>Instrumentos</b>	<b>Características</b>
<b>Vídeos institucionais ou de apresentação dos bens/produtos ou serviços</b>	Possibilitam o conhecimento da equipa interna sobre a realidade da empresa.
<b>Manuais técnicos e educativos ou de integração.</b>	Contribuem para a integração ou para a divulgação em geral. Servem para apresentar os produtos, serviços, lançamentos da organização e para reforçar algum aspeto da cultura organizacional.
<b>Revistas</b>	Podem ser revistas com histórias dos produtos ou dos serviços. São utilizadas para simbolizar, de forma atraente e descontraída, a informação.
<b>Jornais internos</b>	São utilizados para a valorização do funcionário que se destaca numa determinada função, além de informar

	datas festivas, colunas de informação, editoriais ou artigos técnicos. Possui vários encartes como: área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, na versão do jornal de parede.
<b>Programas de Televisão</b>	Servem para apresentar as novidades da empresa.
<b>Cartazes e vídeos motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeças</b>	São utilizados não só com o intuito de comunicar novas informações para a equipa interna mas também para atingir a parte emocional de todos os níveis de público interno, além de demonstrar que a organização se preocupa com eles.
<b>Canais diretos (reunião com o director e demais chefias)</b>	Caraterizam-se por reuniões com os órgãos de gestão, diretores, presidência.
<b>Grifes internas</b>	São compostas pelas roupas (fardas), bonés e acessórios.
<b>Intranets</b>	São redes internas e funcionam como meio de comunicação, permitindo ao funcionário o acesso rápido às informações da empresa.
<b>Convenções e palestras internas</b>	Utilizam as equipas internas para a divulgação de atividades. Podem ser programas para apresentar as novidades da empresa, a sua evolução e perspectivas futuras de atuação.
<b>Rádios internas</b>	Servem para a divulgação de notícias.
<b>Vídeos jornais</b>	Auxiliam na divulgação de eventos, lançamentos, assim como servem para as declarações de diretores e gerentes.
<b>Memória da empresa</b>	Resgatam da história da empresa, com o objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem.
<b>Datas festivas e aniversários dos colaboradores</b>	Oferecem aos funcionários este momento como forma de comemorar datas significativas e importantes.
<b>Reuniões relâmpagos</b>	Realizam-se estas reuniões sempre que for necessário passar informações na qual os colaboradores devem ser informados rapidamente.

<b>Reuniões de liderança compartilhada</b>	Ajudam a envolver os colaboradores com as coordenações e restantes níveis hierárquicos para a discussão de assuntos pertinentes da empresa.
<b>Tele e videoconferências</b>	Utilizam os recursos tecnológicos para apresentar ao público interno.
<b>Mensagens virtuais</b>	Utilizam mensagens para passar no monitor do computador.
<b>Correio eletrônico</b>	Trata-se de um canal direto para a comunicação da empresa com os colaboradores.

Quadro 9- Instrumentos de Marketing Interno, segundo Brum (2005).

De referir que a seleção destes instrumentos de Marketing Interno, apresentados por Brum, depende sempre dos objetivos traçados pela organização.

Relativamente às proposições trazidas por Grönroos (2003), descritas anteriormente, pode-se verificar que algumas também são adotadas por Brum (2005).

Além de Brum (1998) apontar o uso dos instrumentos de Comunicação Interna para a propagação das ações de Marketing Interno, outros instrumentos de ação são caracterizados como: Marketing de benefícios, balanço social, Marketing social e comunitário, participação nos resultados e marketing cultural. O Marketing de benefícios consiste na divulgação dos benefícios (políticas salariais, assistência médica e odontológica, lazer, recreação, prática de desporto e oportunidades de integração) que a empresa oferece aos colaboradores.

Desta forma os colaboradores conhecem e relembram o conjunto de benefícios que eles possuem na organização e os resultados são imediatos. Brum (2010) afirma que:

“A divulgação deve começar nos materiais de integração, ou seja, no momento em que o empregado ingressa na empresa. Para isso é que os manuais de integração sejam editados com cinco grandes capítulos: Quem somos; Onde estamos; Como pensamos; O que oferecemos aos nossos colaboradores; e o que esperamos dos nossos colaboradores.” (Brum, 2010, p.52)

Marketing de benefícios é tudo aquilo que é fornecido ao colaborador para que ele possa ter maior qualidade de vida e bem-estar. Por isso, a primeira mudança deve partir da organização para que ela entenda o verdadeiro significado desses benefícios.

Brum destaca o uso de programas internos como geradores de receita, e não de custos - como pensam muitas empresas, considerando que “a motivação é decorrente do incentivo e este pode acontecer das mais diversas formas. Os programas de incentivos à produtividade, à melhoria do atendimento ao público e ao aumento de vendas são os mais utilizados e têm na sua concepção ideias extremamente criativas” (Brum, 1998, p. 149).

Outro aspecto, sublinhado pela autora, é a de que o Marketing de Incentivo não deve estar ligado apenas à produtividade, mas também à apresentação de novas ideias e à excelência do serviço. Nesse contexto, o plano de participação nos resultados das empresas aparece como mais uma forma de incentivo, influenciando decisivamente a vida dos funcionários de todos os níveis e contribuindo efetivamente para a melhoria contínua da empresa, incentivando o desenvolvimento das pessoas e do negócio como um todo.

O balanço social é um instrumento que consiste na prestação de contas ao público (interno e externo), sobre práticas fomentadas pela empresa para o bem-estar dos seus colaboradores e da comunidade em geral, como a preservação ambiental, por exemplo. O Marketing social e comunitário visa o auxílio e o apoio às comunidades necessitadas e a causas sociais. A participação nos resultados consiste numa medida que incentiva o desenvolvimento das pessoas e do negócio da empresa. E, por fim, o Marketing cultural que estabelece a criação de planos de incentivo à cultura através do patrocínio de eventos, ou oportunidade dos colaboradores assistirem a eventos culturais.

E conclui: “Benefício, incentivo, solidariedade e cultura. A empresa que conseguir juntar estes quatro ingredientes dentro de um mesmo programa de marketing interno certamente terá, nos seus funcionários, grandes aliados para desenvolver as suas ações comerciais” (Brum, 1998, p. 163).

Já na percepção de Cerqueira (1994), as ações de Marketing Interno podem ser subdivididas em projetos, conforme é apresentado, seguidamente, no quadro 10.

Projetos de Marketing Interno	Objetivos
<b>a) Projetos básicos de difusão cultural.</b>	Determinam a prática inicial dos valores essenciais escolhidos pela empresa, para nortear as atitudes das pessoas, e também estabelecem um clima adequado nas relações interpessoais. São considerados obrigatórios no início do processo de implantação do marketing interno; As tarefas utilizadas para concretizar esta etapa podem ser: grupos de melhoria contínua; Bom Dia, empresa! <i>Slogans</i> , etc.
<b>b) Projetos de desenvolvimento cultural.</b>	Ajudam a consolidar a base cultural estabelecida, procurando reconhecer e valorizar as pessoas da organização. Exemplo de atividades: Olha o resultado do nosso esforço; Aqui você pode crescer; Traga a sua família, ela é importante para nós.
<b>c) Projetos de segurança cultural.</b>	Garantem que a base cultural estabelecida será desenvolvida. Estes projetos auxiliam na identificação das chefias que estão apenas envolvidas e não comprometidas com o desenvolvimento cultural, contribuindo para que os projetos base sejam efetivamente desenvolvidos. Exemplo: reuniões informais - 'Vai quem quer'.
<b>d) Projetos suplementares de Recursos Humanos.</b>	Desenvolvem projetos de forma mais flexível, pois não são tidos como essenciais. Podem ser quaisquer projetos que visam contribuir para a melhoria do empenhamento interno. Devem ser executados com a equipa dos Recursos Humanos. Exemplo: jornal interno, competições desportivas, prémios por tempo de empresa, etc.
<b>e) Projetos avançados.</b>	Desafiam os colaboradores, combinando a motivação psicológica com a motivação material, tendo como objetivo o de gerar desafios individuais e coletivos, oferecendo recompensas pelos resultados atingidos. Exemplos: Concursos coletivos de compromisso com a qualidade, a produtividade, etc.

Quadro10- Projetos de Marketing Interno, segundo Cerqueira (1994).



Cerqueira (1994) trabalha os projetos de Marketing Interno, partindo pelos princípios que procuram dar início ao processo de Educação e Cultura Organizacional na empresa e, posteriormente os projetos de desenvolvimento que visam dar apoio ao trabalho já começado, para a seguir tratar dos projetos de segurança que ajudam a dar continuidade aos restantes projetos. Cerqueira (1994) trabalha ainda com os projetos suplementares, que se destinam a desenvolver melhorias que comprometam o público interno e por fim o autor trabalha os projetos avançados que procuram oferecer recompensas aos colaboradores que cooperam para os resultados positivos.

Quanto à implantação dos projetos de Marketing Interno, Cerqueira (1994) estabelece a sua classificação em Projetos Sistêmicos e Projetos de Irradiação Cultural. Os Projetos Sistêmicos são implantados em toda a empresa para servir de base para outros projetos, ou como fator de valorização e reconhecimento do ser humano. Os Projetos de Irradiação Cultural, são implantados em áreas voluntárias e que contaminam outras áreas, gerando expansão.

Relativamente à gestão dos projetos, o mesmo autor classifica-os como Projetos de Cúpula, Projetos de Linha de Gestão e Projetos de Base. Os Projetos de Cúpula são desenvolvidos e operacionalizados pelos diretores de empresas. Os Projetos de Linha de Gestão, integram e melhoram a comunicação dos níveis intermediários de chefias. Por último, os Projetos de Base são desenvolvidos e operacionalizados pelos níveis inferiores de chefias, juntamente com seus funcionários.

Para facilitar a compreensão e visualização do sistema de projetos de Marketing Interno, observe-se a figura 5.



Figura 5- Projetos de Marketing Interno, segundo Cerqueira (1994).

Cerqueira aponta uma ordem estratégica de implantação dos projetos de Marketing Interno, uma relação de dependência que deve ser seguida à risca, sob pena de a baixa maturidade das pessoas quebrar a credibilidade de todo o sistema. Assim, relaciona três dependências estratégicas que são o estabelecimento prévio de uma nova base de valores dentro da organização; os projetos de segurança cultural, que geram reflexão e crescimento de atitudes e, por fim, a criação de canais de comunicação alternativos, de baixo para cima, para evitar que as chefias de base não fiquem isoladas por possível retenção superior.

No entanto, alerta para o fato de que “os projetos devem ser elaborados dentro de grupos de voluntários ou escolhidos em eleição” (Cerqueira, 1994, p.56), aprovados pela direção e aceites por consenso, para que possam ser implementados.

Para complementar, o autor apresenta a sugestão de dezassete projetos divididos em etapas: Seis projetos “estratégicos” de primeira etapa, onde conjuga projetos básicos de difusão cultural com projetos de segurança cultural; quatro projetos “não-estratégicos” de segunda etapa, onde exhibe apenas projetos de difusão cultural; Cinco projetos de desenvolvimento cultural, a serem implantados

em qualquer etapa do projeto global e outros dois projetos avançados de Marketing Interno, condicionados à evolução do nível cultural para o comprometimento, conforme o se apresenta no quadro 11.

Nome do Projeto	Subdivisão	Etapas de Implantação
K0 (Kaizen Zero)	Básico de Difusão Cultural	
Slogans		
Vai Quem Quer	Segurança Cultural	1ª Etapa
BG		Projetos Estratégicos
Alavancagem	Básico de Difusão Cultural	
Grupos de Melhoria Contínua		
Limpeza, Ordem		2ª Etapa
Bom Dia, Empresa	Difusão Cultural	
Como Estou Hoje?		Projetos Não-Estratégicos
Pracinhas de Lazer		
Meu Nome É...		
Olha o Resultado do Nosso Esforço	Projetos de Desenvolvimento Cultural	Qualquer Etapa
Aqui Você Pode Crescer		
Traga a Sua Família, Ela é Importante para Nós		
Toques Positivos		
Concursos Coletivos		
Áreas e operários com Qualidade Assegurada	Projetos Avançados	Condicionado ao Comprometimento

Quadro 11- Etapas dos Projetos de Marketing Interno, segundo Cerqueira (1994).

Levando em consideração as diversas proposições, instrumentos e projetos de Marketing trazidos pelos autores até aqui, é importante observar a ideia de Bekin (1995), onde é preciso haver o ajustamento e o comprometimento por parte dos envolvidos nessas práticas de Marketing Interno para que essas ações contribuam para o resultado esperado. Será possível, através disso, a melhoria do relacionamento interno na organização.

Dessa forma, é possível concluir, neste ponto, que para a implantação do Marketing Interno é necessário diagnosticar a empresa, para verificar os seus pontos de ruptura, para finalmente estabelecer os instrumentos que deverão ser implantados. A partir das atividades a serem desenvolvidas e que se desdobram nos instrumentos e nos projetos, o Marketing Interno consegue cumprir o seu papel, sendo que este processo deve ser continuamente avaliado e controlado. Logo,

cada organização deve analisar a sua realidade enumerando quais são os pontos que deverão ser melhorados e o que é viável, conforme a sua disponibilidade de recursos.

Em suma, os processos de gestão de Marketing Interno devem ser cautelosos, visto que estes precisam conter uma ideia, um conceito e uma linha criativa. A partir daqui, os instrumentos são desenvolvidos de acordo com a dimensão, a área de negócio e também a cultura da empresa, permanecendo prontos para receber a informação gerada alinhando-se com o funcionamento operacional e a filosofia da organização. Para obter sucesso na implementação de processos de Marketing Interno é necessário que a administração, a gestão de recursos humanos e de Marketing trabalhem juntos. Para se alcançar sucesso num processo de Marketing Interno é preciso começar, logo no processo no recrutamento e seleção dos novos colaboradores. Por sua vez, as organizações precisam de se consciencializar que os programas internos são geradores de receita e não de custos. Dessa forma, os programas ligados a incentivos são de elevada importância porque motivam os funcionários a apresentar ideias inovadoras para a excelência do serviço, além de contribuírem para o aumento de produtividade. Constata-se que não existe uma receita para o Marketing Interno, mas existem ferramentas que podem ser reproduzidas ou ações que podem ser ajustadas, mas cada caso é um caso. De salientar, fatores-chave que podem contribuir para o sucesso que as empresas não devem descurar, ao aplicarem programas de Marketing Interno. A superioridade das empresas é condicionada pela sua Cultura Organizacional que confere um sentimento de identidade e tradição aos colaboradores, pois pertencem ao mesmo núcleo de valores, competindo à empresa criar, desenvolver e divulgar quais são os seus objetivos e o seu foco, aos colaboradores. É devido a esta complexidade que se procura implementar, de uma forma estruturada, programas internos de qualificação dos colaboradores, de forma a integrá-los na Cultura Organizacional. Por outro lado, também a Comunicação Interna surge como um importante aliado ao Marketing Interno no caminho para o sucesso, uma vez que é fator decisivo para a formação de uma vantagem competitiva. Agregadas, surgem as novas tecnologias de comunicação e informação que se associam às empresas para que, mediante o seu uso, se tornem mais competitivas, estáveis e preparadas para as mudanças. A *Web* e as *Intranets* fornecem poder aos colaboradores, influenciam a comunicação e a colaboração, aceleram a disseminação e o acesso à informação. Simultaneamente, representam um desafio central no desenvolvimento de negócios

onde os recursos humanos das organizações intervenham diretamente. A internet trás, assim, um potencial infinito como porta de entrada da empresa para os seus colaboradores através das *intranets*. Outro fator essencial é a utilização correta do Mix do Marketing Interno, compreendido pelos 4 C's. Para atingir as metas definidos pela empresa, é preciso adaptar os instrumentos a um conjunto de elementos que facilitem a implementação das ações de Marketing Interno. Não descurar, também, a importância da segmentação interna, pois permite agrupar segmentos homogêneos de clientes internos, segundo as suas necessidades, expectativas e comportamentos. A definição do cliente interno como segmento de mercado é o que determina a forma como a empresa deve levar a cabo as suas ações de Marketing para dentro da organização. É fundamental o uso correto dos instrumentos operacionais para a implementação de programas, com foco para as necessidades da empresa e, uma vez implementados, será necessário proceder à definição e aplicação de critérios na sua organização e avaliação.

#### 1.4. Critérios para organizar e avaliar um programa de Marketing Interno

Num programa de Marketing Interno, as funções e responsabilidades são divididas entre os departamentos de Marketing, Recursos Humanos e Relações Públicas. Como é possível observar na figura 6, a sequência das atividades, vai englobar as atividades de pesquisa, informação, elaboração, execução, coordenação e avaliação (Inkotte, 2000).

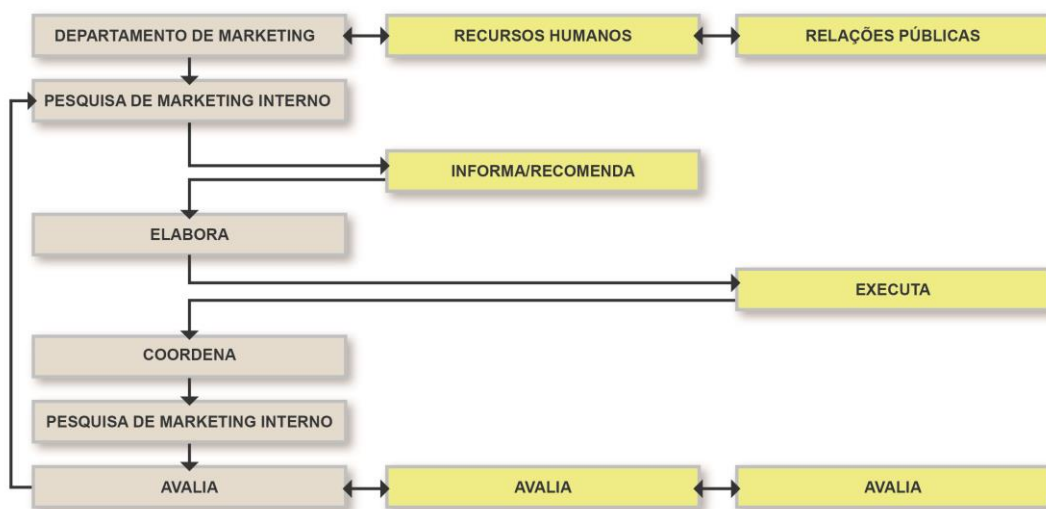


Figura 6- Elaboração, execução e avaliação do Programa de Marketing Interno, segundo Inkotte (2000).

Naturalmente, todas as atividades dentro de um programa desta natureza devem estar fundamentadas em atividades de pesquisa, cujo resultado deve direcionar a escolha de instrumentos e os propósitos da ação.

O departamento responsável pela elaboração e aplicação das pesquisas deve ser o de Marketing, cujo resultado deve ser complementado com informações e recomendações do departamento de Recursos Humanos para, a partir de então, elaborar o projeto.

Ajustado o projeto por parâmetros de exequibilidade financeira, a sua execução passa a ser da responsabilidade do departamento de Relações Públicas, com a coordenação do departamento de Marketing, que deverá executar uma nova pesquisa que possibilitará a avaliação conjunta dos departamentos envolvidos.

Pode parecer, a princípio, que há sobreposição de atividades ou eventual intromissão entre os departamentos, e que atividades desta natureza podem gerar conflitos. Entretanto, uma análise mais apurada revela que os passos principais ficam subordinados às atividades do departamento de Marketing, cabendo ao departamento de Recursos Humanos a função de assessoria e às Relações Públicas a sua execução.

#### **1.4.1. Resultados do programa de Marketing Interno, segundo Bekin (2004)**

De acordo com Bekin (2004), a avaliação do programa de implantação do Marketing Interno é uma espécie de verificação do novo processo organizacional. O autor apresenta como instrumento a utilizar para esta avaliação o GRID, que quer dizer Grupo Interno de Diagnóstico.

O GRID faz essa avaliação a partir de reuniões entre departamentos ou entre funcionários de um mesmo departamento, para resolver e esclarecer eventuais problemas que possam surgir na prática do Marketing Interno. É realizada uma análise da empresa do momento zero, ou seja, antes da implantação e esta releitura é realizada em períodos pré-estipulados, como por exemplo mensalmente ou trimestralmente (Bekin, 2004).

Outra ferramenta de avaliação apontada pelo autor é a técnica conhecida por espelho, que consiste em fazer um levantamento completo da empresa num momento zero, ou exatamente no início da implantação do Marketing Interno e, gradualmente, fazer avaliações em intervalos regulares (mensal, bimestral ou trimestralmente).

Segundo o autor, esta técnica procura verificar como é que está a andar o processo, assim como o nível de empenhamento e envolvimento dos funcionários, a relação interna entre os departamentos, os prováveis pontos de resistência e os seus motivos.

Cerqueira (2005) concorda com Bekin (2004), visto que acredita que depois de implantado um projeto, este deve ganhar padrinhos, que serão orientadores e gestores, que avaliarão periodicamente os resultados através de reuniões e encontros.

#### **1.4.2. Resultados do programa de marketing interno, segundo Brum (2005)**

Brum (2005) afirma a existência de inúmeros resultados que podem ser obtidos de um programa de Marketing Interno, sendo que apresenta quatro principais:

Em primeiro lugar, a Postura Interativa, que significa que deve existir sintonia entre a organização e os seus colaboradores, com iniciativa no estabelecimento de contatos, manutenção de uma relação próxima e amigável, observação de reações e doação de atenção entre as duas partes. Em segundo, a Transparência, que trabalha a clareza na ação da Comunicação Interna através da utilização de uma linguagem objetiva e direta, da utilização de uma linguagem clara e compreensível e da preocupação com a correta assimilação da mensagem. Em terceiro, a Democracia, que estimula a participação e o consenso através da partilha do poder de decisão e informações, demonstrando interesse pelas opiniões e ideias dos colaboradores. Por último, o Foco que orienta a empresa para resultados através de organização e planeamento de ações a partir da definição de metas a serem perseguidas, priorização de assuntos relevantes e uma ampla visão sobre os contextos interno e externo da empresa.

Brum (2005, p. 172) afirma que a empresa que atingir esses resultados “será menos máquina e mais sentimento, menos estrutura e mais ambiente, menos burocracia e mais processo”. Desta maneira, é possível perceber a importância de se valorizar o fator humano nas organizações, visando a maior interação entre departamentos e, conseqüentemente, um melhor ambiente de trabalho.

Desenvolver a cultura de valorização do cliente e a política de manutenção e aprimoramento dos recursos humanos, implantando programas que visam informar e valorizar o cliente interno, com ações contínuas e permanentes com base na Cultura Organizacional, delineiam as premissas básicas que devem nortear a atuação do Marketing Interno.

#### **1.4.3. Pontos essenciais e verificações segundo Berry e Parasuraman (1992)**

Berry e Parasuraman (1992) avançam na maneira de avaliar um programa de Marketing Interno, através de critérios estabelecidos. Os autores explicam que o Marketing Interno atrai, desenvolve, motiva e retém os empregados qualificados com produtos ou serviços que satisfazem as suas necessidades. Isso acontece na medida em que o Marketing Interno vende a imagem da organização para o público



interno, difundindo informações que ressaltem os aspectos positivos da empresa. Cada etapa é descrita seguidamente, conforme é representada na figura 7.



Figura 7- Pontos essenciais do Marketing Interno, segundo Berry e Parasuraman (1992).

De acordo com Berry e Parasuraman (1992), um fator muito importante para a empresa é a contratação do melhor pessoal possível para realizar o serviço. Uma das principais causas da qualidade medíocre do serviço é a contratação das pessoas erradas para realizá-lo. O marketing tem sido usado pela grande maioria das empresas para concorrer por uma fatia de mercado das vendas, mas não por uma fatia no mercado do talento.

Segundo os autores, há que oferecer uma ideia. A atração, o desenvolvimento, a motivação e a retenção de empregados de qualidade exige uma ideia muito clara

pela qual valha a pena lutar. Quem presta serviços tem de saber como o seu trabalho entra no plano mais amplo das operações do negócio e como o seu trabalho contribui para a empresa. Essas pessoas precisam compreender e acreditar na meta para a qual contribuem.

De salientar que as pessoas devem estar devidamente preparadas. Em geral, os funcionários são mal preparados para o serviço. Há treino, mas às vezes é pouco ou chega tarde demais, ou não é o mais adequado. Ou então recebem um bom treino na parte técnica, mas não adquirem conhecimento suficiente – sabem como fazer, mas não sabem porquê. Um erro comum das empresas é encarar o desenvolvimento das habilidades e dos conhecimentos dos empregados como eventos (um curso de uma semana, um seminário anual), em vez de um processo contínuo. Os que prestam serviços precisam aprender continuamente, pois a aprendizagem proporciona confiança.

Dar ênfase ao trabalho em equipa também é importante. O trabalho em serviços é exigente e muitas vezes frustrante ou desmoralizador. Uma dinâmica importante para sustentar a motivação no atendimento é a presença dos colegas de serviço. O envolvimento de uma equipa pode rejuvenescer, inspirar e divertir e, também, aumenta o interesse nos desempenhos de cada um. As pessoas querem identificar-se com um grupo, querem contribuir, expressar-se e exercer a sua criatividade. O trabalho em equipa pode estimular a vontade de atender bem pelo aperfeiçoamento na capacidade de atender.

Outra etapa não menos importante é a que vai influenciar o fator liberdade. Um manual de regras destrói a confiança dos empregados na chefia, reprime o seu desenvolvimento pessoal e a criatividade e abre as portas para que os mais qualificados saiam á procura de trabalho mais interessante. Empregados sem autoridade prestam um serviço rígido pelo manual, quando o que realmente é necessário é um serviço ajustado a cada cliente externo.

Seguidamente, deverá existir a avaliação e recompensa. Os objetivos do Marketing Interno não serão completos se o desempenho dos empregados não for avaliado e recompensado. O pessoal que trabalha precisa saber que será avaliado pela boa qualidade do que faz e também que vale a pena fazer bem.

Conhecer o cliente externo é determinante. A satisfação deste cliente exige que as pessoas que tomam decisões compreendam primeiro o que ele deseja e quais as suas necessidades. Os empregados também são clientes que compram

produtos ou serviços dos seus empregadores. O planeamento de produtos/serviços que atraia, desenvolva, motive e retenha esses clientes internos é algo que requer sensibilidade em relação às suas aspirações, atitudes e preocupações.

Segundo Berry e Parasuraman (1992),

“as empresas que praticam o Marketing Interno com mais competência concorrerão com agressividade pela quota de talentos do mercado; oferecerão uma ideia que traga significado e objetivo para o local do trabalho; proporcionarão as técnicas e conhecimentos necessários ao pessoal para o desempenho excelente dos seus papéis no serviço; unirão as pessoas para beneficiarem dos frutos do trabalho em equipa; influenciarão o fator liberdade; alimentarão as realizações através de avaliações e recompensas e basearão em pesquisas as decisões relativas ao planeamento do trabalho-produto” (Berry e Parasuraman, 1992, p. 201).

Diante destas componentes da prática de Marketing Interno, Berry e Parasuraman (1992, p. 201) elaboram a seguinte lista de verificação de atividades para avaliar um programa de Marketing Interno:

1. Competimos pelos colaboradores com o mesmo empenho que o fazemos pelo cliente externo?
2. A nossa empresa defende alguma ideia que valha a pena?
3. Preparamos o nosso pessoal para uma excelente prestação do serviço?
4. Damos ênfase ao trabalho em equipa?
5. Damos liberdade aos nossos empregados para satisfazer os nossos clientes?
6. Fazemos a avaliação e recompensamos o que é importante?
7. Escutamos os nossos empregados?

A partir da resposta a estas questões e seguindo as várias fases de um programa de Marketing Interno, apresentadas pelos vários autores, considera-se possível avaliar as atividades desenvolvidas junto do cliente interno nas organizações.

#### **1.4.4. As 25 Leis do Marketing Interno segundo Vinicius Carvalho de Carvalho (2008)**

O Marketing Interno é um processo contínuo que estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento ao mercado. Possuindo diversas funções dentro da organização, podemos considerar, segundo Bekin (1995, p.35) que é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional para proporcionar melhorias significativas na qualidade de produtos e serviços.” Ou seja, é fazer com que o cliente interno se sinta atraído, focando-se para a obtenção de resultados eficientes, cativando-o e, por seu turno, reter os seus clientes externos.

Carvalho (2008) aborda, através das suas 25 leis do Marketing Interno, itens como: pessoas, decisões, desempenho, motivação, os quais contribuem para que o Marketing Interno seja efetivo.

“Como qualquer processo multidisciplinar complexo, o marketing interno possui premissas constantes e imutáveis que o fundamentam, independente do tamanho, perfil ou área de atuação que uma organização possa ter. As 25 Leis do Marketing, de forma direta e clara, apresentam e consolidam conceitos, desmistificam visões e, acima de tudo, facilitam a compreensão sobre este tema cada vez mais presente nas empresas.” (Carvalho, 2008)

Carvalho enumera, assim:

1. Lei do Diferencial Humano: As pessoas são a base de tudo. Não importa qual o valor que pretende agregar ao seu negócio, serão sempre as pessoas que o farão tornar-se realidade perante o seu cliente, quer seja de forma direta ou indireta.
2. Lei da Tomada de Decisão: As pessoas são contratadas para tomarem decisões no quotidiano de trabalho, que influenciam no negócio como um todo, da mais simples função operacional até o mais alto executivo.
3. Lei do Sentido: As pessoas precisam compreender o sentido daquilo que estão envolvidas para poderem dar mais de si. Sem perceberem a razão (o lado pragmático) e a emoção (o lado subjetivo) do que estão a fazer, jamais poderão dar tudo de si.
4. Lei do Reflexo: Simples assim: a qualidade da relação da empresa com o seu mercado é um reflexo direto do relacionamento que ela tem com os seus colaboradores.
5. Lei do Desempenho Esperado: Quanto menos a empresa oferece em troca do trabalho, maior será a diferença entre o desempenho que ela espera e o desempenho que efetivamente recebe do colaborador, pois a percepção deste, quanto aquilo que provém da empresa tende, na média (coletiva) e a longo prazo, a configurar-se em injustiça quanto à sua recompensa.
6. Lei da Motivação: A motivação não pode ser espontaneamente gerada ou atribuída apenas à realização no trabalho. Ela é um bem exclusivo do indivíduo e

não está de maneira alguma sob o controle da empresa, podendo apenas ser estimulada por uma série de fatores que irão aumentar a percepção do colaborador acerca do que o motiva no trabalho.

7. Lei do Composto de Marketing Interno: Marketing Interno não é o mesmo que Comunicação Interna. É um processo de gestão, cíclico e continuado, formado por um composto de 4 variáveis: a Empresa (o que entregamos aos colaboradores), o Ambiente (tangível e intangível), o Trabalho (a moeda de troca do colaborador), e, por fim, a Comunicação.

8. Lei da Escada Limpa: Numa organização o Marketing Interno deve começar sempre de cima para baixo: se a direção não comprar a ideia, nada irá mudar. Se tentarmos limpar uma escada começando pelo degrau mais baixo, percebemos que nunca sairemos do mesmo lugar.

9. Lei do Fluxo de Benefícios: A percepção da empresa perante o seu colaborador é o fruto do conjunto dos fatores entregues em troca do seu trabalho, e que é dado por um fluxo de benefícios específico, que resultará num valor percebido da organização.

10. Lei do Ambiente: Todas as trocas entre colaborador e empresa ocorrem dentro de um ambiente, formado por uma parte tangível (o físico da empresa) e outra intangível (cultura e clima organizacional).

Carvalho continua:

11. Lei do Trabalho: Quanto maior for o valor percebido pelo colaborador em relação ao Fluxo de Benefícios da empresa, maior será o seu desempenho em troca. O trabalho é o valor “pago” pelo indivíduo por aquilo que recebe da empresa, e cabe a esta saber claramente o que espera das pessoas a partir daquilo que oferece.

12. Lei da Constante da Comunicação: Mesmo que a empresa não possua formalmente um processo de comunicação interna, ela irá sempre existir e ser praticada pelos seus colaboradores através de canais informais.

13. Lei da Gestão do Marketing Interno: O Marketing Interno é um processo de gestão, cíclico, contínuo, e baseado em ferramentas multidisciplinares de ativação, com o intuito de promover a motivação das pessoas com o seu trabalho e garantir o seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo assim para a obtenção de melhores resultados a partir de desempenhos superiores.

14. Lei do Discurso Contraditório: A variação de desempenho de um colaborador é o resultado direto da diferença entre o volume de comunicação que orienta a sua tomada de decisão, normalmente gerada pela empresa, e o volume de comunicação contraditória, que na maioria das vezes é ocasionada pela sua chefia direta.

15. Lei dos Pontos de Pressão: Numa organização existem sempre duas concentrações de público interno que funcionam como grandes pontos de pressão positiva e negativa, diametralmente opostos, e que agem sobre a massa de pessoas em geral.

16. Lei dos Cenários de Representação: As pessoas tendem a resumir a empresa e o seu universo de existência e relações com base apenas nos cenários onde atuam.

17. Lei das Fases de Implantação: Todo processo de Marketing Interno deve respeitar quatro fases distintas de implantação: a assimilação dos conceitos (Despertar), a saída das zonas de conforto (Envolver), a partida para a ação (Construir), e a busca de metas elevadas (Superar).

18. Lei do Discurso Único: Toda empresa deve ter apenas um discurso a ser comunicado aos seus colaboradores, forte o bastante para se manter vivo ao longo do tempo e com volume de conteúdo capaz de permitir desdobramentos e correlações.

19. Lei da Capacidade dos Canais Internos: O número de canais existentes e de diferentes formatos numa empresa não está diretamente relacionado com a qualidade da comunicação interna da organização.

O autor completa:

20. Lei dos Tipos de Conteúdos Editoriais: O conteúdo presente num canal interno de comunicação deverá possuir sempre pelo menos um dos quatro tipos de linha editorial interna (Estratégica, Informativa, de Serviço, Humana), ou ainda a combinação entre elas de forma a que se complementem.

21. Lei da Estética e do Discurso: A estética e o discurso devem estar alinhados para o público interno ao qual se destinam, e não para a instituição e a forma como esta e os seus produtos se reportam externamente. A exceção a esta Lei está nas áreas comerciais que tendem a reproduzir os padrões e estilos dos clientes com os quais se relacionam.

22. Lei do Referencial Externo: As pessoas trazem de fora da empresa os seus referenciais de boa comunicação e baseiam-se nas suas experiências com os meios de comunicação externos para se relacionarem com os canais internos da organização.

23. Lei da Segmentação Interna: Uma única estratégia de Marketing Interno e comunicação interna não é capaz de atingir plenamente a todas as pessoas de uma organização. Cada empresa possui um número próprio de segmentos de público que devem receber a mensagem através de estratégias específicas de ativação, quer na sua forma, estética ou discurso.

24. Lei do Retorno: O aumento do desejo dos colaboradores em possuir meios de dar retorno à empresa é diretamente proporcional ao volume de comunicação interna praticada pela organização.

25. Lei da Oralidade: As pessoas preferem a comunicação oral e esperam isso dos seus líderes diretos. A evolução eficiente de um programa de Marketing Interno está na diminuição gradual de material impresso ou que utilize de outros meios de comunicação que não sejam a oralidade.

Estas 25 leis fazem parte (Segundo Carvalho, 2008) de uma estrutura organizada de Marketing Interno, abrangendo a importância da sua aplicação, e a sua realidade, pois a lei do diferencial humano mostra que as pessoas são a base de tudo e, sem elas a organização deixaria de existir. Diante deste fato é possível observar também que a motivação dos colaboradores deve ser estimulada por uma

série de fatores, os quais não dependem só da organização, mas também de cada um. Diante disto, podemos considerar as 25 leis como forma de se completar o Marketing Interno. Cada uma das leis dependerá de outra e certamente de todos os elementos de uma organização.

Em suma, nos programas de Marketing Interno, as funções e as responsabilidades devem ser divididas entre os departamentos de Marketing, Recursos Humanos e Relações Públicas (Inkotte, 2000). As atividades compreendem a pesquisa, informação, elaboração, execução, coordenação e avaliação. Como instrumentos de avaliação dos programas de Marketing Interno, Bekin (2004) sugere o GRID (Grupo Interno de Diagnóstico) bem como a técnica do espelho. Brum (2005) defende que os resultados que podem ser obtidos de um programa de Marketing Interno são, principalmente, a *Postura Interativa* resultante da sintonia entre a organização e os colaboradores, a *Transparência* devido à clareza da comunicação, a *Democracia* devido à partilha do poder de decisão e informações e, o *Foco* pela conquista de metas. Para Berry e Parasuraman (1992) “as empresas que praticam o Marketing Interno com mais competência concorrerão com agressividade pela quota de talentos do mercado”. Estes autores avançam na forma de avaliar os programas de Marketing Interno, tendo em conta que estes atraem, desenvolvem, motivam e retêm os colaboradores qualificados, através da entrega de produtos ou serviços que satisfaçam as suas necessidades. Para isso, definem vários critérios de avaliação: oferta ideias, preparação das pessoas, trabalho em equipa, fator liberdade, avaliação/ recompensa e conhecimento do cliente externo. Diante destas componentes, é apresentada uma lista de verificações para uma correta avaliação de diagnóstico dos programas de Marketing Interno. A partir das respostas a estas questões e seguindo as várias fases de um programa de Marketing Interno, apresentadas pelos autores, é possível avaliar as atividades desenvolvidas junto do cliente interno nas organizações. Como epílogo, Carvalho (2008) consagra nas suas 25 leis, a defesa do diferencial humano que se reflete na estrutura das organizações, encerrando este capítulo.

## CAPÍTULO II – MÉTODO

Este capítulo abordará a estratégia e a justificação das opções metodológicas empreendida com vista ao desenvolvimento do estudo da aplicação do Marketing Interno nas empresas de sucesso, sendo igualmente feita a apresentação dos instrumento e procedimentos adoptados para a recolha dos dados em correspondência com os objetivos que foram definidos para o estudo.

### 2.1. Delimitação do tema, relevância do estudo e objetivos da investigação

Como ficou patente, a revisão da literatura apresentada no capítulo anterior revela que o Marketing Interno tem sido objeto de estudo por vários autores, nomeadamente na literatura brasileira bem patente através do enquadramento teórico que norteia a investigação. O Marketing Interno é um processo que tem o propósito de adequar internamente a empresa para um melhor entendimento com o seu público interno, tornando-a mais competitiva, uma vez que integra e envolve todos os elementos humanos da organização, independentemente das suas funções e cargos. Além disso, segundo os vários autores analisados, o Marketing Interno é também uma valiosa solução para fortalecer a estrutura organizacional, através da aplicação de variadíssimas ferramentas (Bekin, 2004; Brum, 2005; Carrera, 2012; Carvalho, 2008; Cerqueira, 2005; Grönroos, 2009; Inkotte 2000; Silva, 2005).

Após a investigação teórica sobre as principais razões que explicam a importância que o Marketing Interno tem para o sucesso das organizações, retomase à questão de partida que orienta todo o estudo traduz-se em: **Estará o Marketing Interno a ser aplicado nas empresas de sucesso em Portugal?**

Não se pode afirmar que este estudo tem por intuito formular uma teoria sobre Marketing Interno, no entanto, um dos principais objetivos passa por compreender e explorar esta temática.

Como tal, a revisão teórica que começou por dar corpo estrutural a este estudo, sustentou-se no entendimento de todos os conceitos e principais paradigmas



inerentes á presente questão de partida, que se mostraram bastante pertinentes e serviram o propósito desta investigação. Dessa forma, a presente investigação tem como propósito básico analisar e conferir em estudo empírico as abordagens de Marketing Interno publicadas, procurando identificar os benefícios que as organizações podem obter através do desenvolvimento dos seus colaboradores, como forma de obtenção de vantagem competitiva, bem como comprovar a real eficácia dessa ferramenta nas empresas. Assim, esta dissertação intentou, inicialmente, conceptualizar o Marketing Interno, descrevendo os seus fundamentos, analisar a sua importância nas organizações, definir os pré-requisitos para implementação do plano, bem como a sua aplicação e resultados, analisar e constatar os fatores que determinam a eficácia dos seus programas, identificar as suas principais ferramentas e instrumentos, avaliar a importância do seu programa e, finalmente, aferir se os princípios do Marketing Interno estão a ser aplicados nas empresas de sucesso em Portugal.

Além dos objetivos acima mencionados, não há que olvidar de referir que é também propósito deste trabalho de investigação enriquecer o conhecimento nesta matéria, não apenas ao nível académico mas também ao nível das organizações, que todos os dias se debatem com mudanças cada vez mais inusitadas e céleres e defrontam barreiras e complexidades na relação com os seus colaboradores.

De maneira a satisfazer os objetivos propostos e procurar responder à pergunta de partida, foi levado a cabo o método de investigação qualitativa que a seguir se passa a descrever.

## **2.2. Método qualitativo**

Apesar da multiplicidade de abordagens metodológicas possíveis, a escolha e desenvolvimento de um método de pesquisa e respetivo instrumento de recolha de dados deve ser alvo de uma reflexão cuidada, enquanto fator primordial e determinante para o valor do estudo em causa.

Tomando o propósito anteriormente definido para este estudo, o tema do trabalho e as descrições enunciadas, optou-se por uma investigação exploratória, de carácter qualitativo, materializado através da aplicação de entrevistas semiestruturadas como técnica privilegiada de recolha de dados e utilizando a

análise de conteúdo como técnica de análise, uma vez que o aspeto dominante deste estudo passa pela descrição e caracterização de uma realidade complexa que reporta ao foro interno das organizações. Tratar-se-á em primeiro lugar da justificação do uso do método qualitativo e posteriormente, dos motivos pelos quais se recorreu à entrevista semiestruturada.

O grande tributo da pesquisa qualitativa no estudo dos fenómenos sociais e organizacionais, prende-se sobretudo com a riqueza da informação que esta nos proporciona para a compreensão dos alvos do estudo (Mack et al., 2005). Também os produtos, da investigação, são criações ricas, densas, reflexivas, do objeto em análise (Aires, 2011).

A pesquisa qualitativa caracteriza-se por uma flexibilidade escassamente presente nos métodos quantitativos, o que justifica esta escolha. Os métodos quantitativos, como por exemplo os questionários, pela sua rigidez na recolha dos dados procuram, geralmente, a confirmação de hipóteses, ao passo que os métodos qualitativos por serem mais abertos e flexíveis se adequam, maioritariamente, à exploração de diversos fenómenos (Mack et al., 2005). Significa que os métodos qualitativos permitem uma maior espontaneidade e adaptação na interação entre o investigador e o participante na investigação.

A investigação qualitativa recorre ao uso de uma grande variedade de técnicas de recolha de informação como materiais empíricos, estudos de caso, experiências pessoais, entrevistas, observações, textos históricos, interativos e visuais que descrevem rotinas, crises e significados na vida das pessoas (Aires, 2011). O mesmo autor declara que existe uma interação entre as diferentes fases do processo de investigação qualitativa que não se desencadeiam de forma linear, uma vez que, em cada momento existe uma estreita relação entre modelo teórico, estratégias de pesquisa, métodos de recolha e análise de informação, avaliação e apresentação dos resultados do projeto de pesquisa.

Pelas considerações aqui apresentadas, concluiu-se que o método qualitativo - através das entrevistas semiestruturadas - se ajusta aos propósitos da presente investigação.

### 2.3. Descrição e caracterização da amostra

Com vista a desenvolver o estudo qualitativo no contexto desta investigação, foi entendido como universo de estudo o ranking das 10 melhores empresas para trabalhar em Portugal, em 2014. Estes dados, que para o investigador são secundários, provêm do estudo elaborado pela Accenture e pela revista Exame, que analisam anualmente as práticas das empresas ao nível da gestão do capital humano. De acordo com esta fonte, podem candidatar-se ao estudo todas as empresas com um mínimo de dez colaboradores, públicas ou privadas, que operem em território nacional, independentemente da área de atividade. Segundo a mesma fonte, candidataram-se empresas, de várias categorias e setores de actividade. De todas as candidaturas foram apuradas 100 que se destacaram devido ao seu clima organizacional, princípios éticos, qualidade de serviço e motivação, medido por um inquérito de satisfação a todos os colaboradores das empresas, várias entrevistas realizadas aos colaboradores e à gestão de topo, por forma, a analisar as boas práticas que são um exemplo para atrair, reter e desenvolver os melhores talentos.

A procura de um índice público de empresas teve como intento retirar envolvimento pessoal ou eventual subjetividade na escolha dos participantes, por parte do investigador, conferindo assim, isenção à investigação. Foram as seguintes, as empresas apresentadas no citado índice: Ericsson (tecnologia), CH Consulting (consultadoria empresarial), Philips Portugal (produtos de iluminação, saúde e estilo de vida), Hilti Portugal (produtos, sistemas e serviços para profissionais de construção civil), Penha Longa Resort (hotelaria), Blip (web engineers), Gatewit (plataforma de compras electrónicas), Hotel Ritz Four Seasons Lisboa (hotelaria), TNT Express Worldwide (transportadora) e RE/MAX (imobiliário).

Em face das características do estudo e da opção de realização do mesmo em empresas que representassem este segmento (empresas de sucesso), a amostra foi encontrada em função da sua própria receptividade para participar nesta investigação exploratória de carácter qualitativo.

As 10 empresas foram igualmente contactadas a fim de poderem ser objeto de estudo. Utilizando a terminologia de Maxwell (2005), a amostra em estudo é intencional por conveniência, tendo sido apuradas 4 empresas, por terem sido estas, as empresas, que aceitaram em participar na investigação. O número de elementos da amostra foi influenciado sobretudo pela disponibilidade dos

participantes. Assim, para o conjunto das empresas estudadas, a metodologia foi aplicada a uma amostra de 4 empresas: Ritz, Blip, Remax e Business Consulting, com o objetivo de providenciar informação para este estudo exploratório.

Para efeitos de contextualização do referido índice das empresas, entendeu o investigador, apresentar, não só o referente ao ano de 2014, como também aos dois anos anteriores, 2013 e 2012, (Quadro 12) para auxílio ao estudo.

2012	2013	2014
Xerox	CH Business Consulting	Ericsson
RE/MAX	Xerox	CH Business Consulting
DELL	Philips Portugal	Philips Portugal
Ericsson	RE/MAX	Hilti Portugal
Leadership Business Consulting	Dell	Penha Longa Resort
CH Business Consulting	Ericson	Blip
Hilti Portugal	Gatewit	Gatewit
Google Portugal	Penha Longa Hotel Spa & Golf Resort	Hotel Ritz Four Seasons Lisboa
Greenwich Consulting	Greenwich Consulting	TNT Express Worldwide
Philips Portugal	Hilti Portugal	RE/MAX

Quadro 12- Ranking comparativo das melhores empresas para trabalhar em 2012, 2013 e 2014.<sup>4</sup>

A amostra foi constituída por quatro pessoas, representantes de cada uma das empresas em estudo, duas do género masculino e duas do género feminino, com idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos, com formação académica superior, e residentes em zonas geográficas distintas do país, mas limítrofes à sede das empresas em que pertencem.

O entrevistado, que representou o Hotel Ritz *Four Seasons*, é Diretor de Recursos Humanos deste Hotel, desde março de 1998, e tem formação académica em Sociologia. O entrevistado, que representou a Blip, é *Operations Manager* desta empresa, desde fevereiro de 2012, e é formado em engenharia. A entrevistada que representantou a Remax, é Responsável de Marketing desta empresa, desde Fevereiro de 2009, e é master em Ciências da Comunicação. A última entrevistada participante no estudo, representou a CH Business Consulting, assume a função de Diretora de Comunicação do Grupo CH desde março de 2012, e é pós-graduada em comunicação.

<sup>4</sup> <http://www.economias.pt/melhores-empresas-para-trabalhar-em-portugal-em-2014/>

## 2.4. Instrumento de medida

Tratando-se de um estudo feito a várias empresas, e dada a sua complexidade, considerou-se que as entrevistas semiestruturadas e individuais, seriam uma das alternativas mais viáveis, que ajudariam a compreender o tema da investigação, através do discurso dos responsáveis pelas áreas do Marketing, Relações Públicas, Comunicação e Recurso Humanos. Conforme Bardin (2009), a entrevista é carregada de “singularidade individual” (p.90), onde o entrevistado exprime pelos seus próprios meios os juízos, práticas, sentimentos e tudo o que para ele é relevante em relação a um acontecimento.

Não é difícil encontrar autores (Yin, 2003, Bauer e Gaskell, 2007; Aires, 2011) que atestam a relevância das entrevistas e afirmam ser uma das técnicas mais comuns e importantes no estudo que impliquem a compreensão do indivíduo no seu meio. Mais concretamente, no que diz respeito à entrevista semiestruturada, Quivy (2008) declara que este tipo de entrevista é o instrumento de recolha de dados, mais utilizado em investigação social. Miguel (2010) afirma que escolher a entrevista como instrumento de pesquisa é um modo de privilegiar a introspeção e a compreensão das experiências dos indivíduos. Como método de pesquisa, a entrevista evidencia a habilidade das pessoas em atribuir significados através da linguagem.

Convém deixar claro o facto de a entrevista ser sempre única e exclusiva. É possível tentar repeti-la, mesmo mantendo a temática, os entrevistados e os objetivos da investigação, mas nunca se é capaz de repetir as iguais condições do contexto original (Miguel, 2010).

A escolha pela utilização de entrevistas semiestruturadas como instrumento de recolha de dados e não outras formas de entrevista deve-se sobretudo aos objetivos propostos para este estudo. Uma vez que é pretendido explorar um fenómeno fortemente influenciado por fatores de contexto, não seria recomendável, ao nível de investigação, a escolha da entrevista totalmente estruturada. Este tipo de entrevista limitaria o lado exploratório do estudo. Ao invés, ao recorrer-se à entrevista inteiramente aberta correr-se-ia o risco de não se assegurar a informação precisa à compreensão do tema em causa, uma vez que, sendo uma área complexa e marcada por alguns aspetos mais do foro privado das organizações, os

entrevistados necessitariam certamente de uma linha orientadora que os fizesse corresponder através das suas experiências.

Neste sentido, as entrevistas semiestruturadas seguiram um guião (ver anexo 1) de questões, sobremaneira derivados da literatura, previamente definidas de modo a orientar o discurso dos entrevistados para as temáticas mais relevantes para permitir a compreensão do fenómeno do Marketing Interno no sucesso das empresas. No entanto, as questões formuladas compreendem a abertura suficiente de maneira a permitir aos sujeitos expressar-se sem limitações e de modo a enriquecer a recolha de dados para a investigação

Apresenta-se de seguida, um quadro resumo (Quadro 13) onde são elencadas as categorias, as sub-categorias em análise, tal como o respetivo protótipo sustentado pela revisão teórica realizada.

<b>Justificação Teórica das Categorias e Subcategorias</b>
<b>Categoria: Recrutamento e selecção</b>
<b>Justificação teórica:</b> Descreve a tarefa, com êxito, de contratar e atrair funcionários hábeis ou atrair e reter o primeiro cliente – o cliente interno. Define os critérios específicos, compatíveis com o perfil desejado e estabelecido pela organização, (Castro, 2007; Grönroos, 1993; Kotler 1998)
<b>Categoria: Integração</b>
<b>Justificação teórica:</b> Descreve as políticas a aplicar a partir da admissão, no treino e nas comemorações para reter os colaboradores, (Brum, 2003;Grönroos (1993)
<b>Categoria: Treino e Formação</b>
<b>Subcategoria: Programas e meios</b>
<b>Justificação teórica:</b> Define o planeamento das ações empreendidas aos colaboradores, sob a ótica da educação e desenvolvimento, prestando-lhes conhecimentos, que irão agregar valor ao negócio, a partir das necessidades e expetativas identificadas, não restringindo ao nível operacional ou de conteúdos, (Bekin,1995; Grönroos,2003; Meira e Oliveira, 2004).
<b>Subcategoria: Importância para o desempenho organizacional</b>
<b>Justificação teórica:</b> Procura apresentar os principais efeitos resultantes da preparação recebida com as informações elaboradas e com as ações empreendidas aos colaboradores, (Boone e Kurtz, 1998; Brum, 2005).
<b>Categoria: Benefícios e Incentivos</b>
<b>Justificação teórica:</b> Descreve a atribuição de recompensas financeiras, prémios, vantagens, troca da informação pela informação, ambientes, acesso às informações que facilitem o desempenho e permitam liberdade, (Brum, 2005).
<b>Categoria: Remuneração</b>

<p><b>Justificação teórica:</b> Refere os salários que os órgãos possibilitam aos colaboradores vinculados, atendendo às suas expectativas, reconhecendo o indivíduo e o seu trabalho. Procura reconhecer a remuneração como a valorização do colaborador, dando-lhe tranquilidade e dignidade, contribuindo para a sua motivação. Define os programas permanentes de recompensa, com enfoque nos grupos, (Bekin, 1995; Brum, 2003).</p>
<p><b>Categoria: Estrutura Organizacional</b></p>
<p><b>Subcategoria: Estrutura</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Descreve o sistema organizativo que apoia o circuito interno, as interações e o trabalho organizacional, como um todo, (Bogmann, 2000). <i>“A orquestra é a empresa, o executivo chefe é o maestro e o plano de negócios é a partitura”</i> (Albrecht,1994).</p>
<p><b>Subcategoria: Orgãos de apoio</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Verifica e examina as condições para a implantação do Marketing Interno, as quais requerem informação, conhecimento, apoio dos órgãos de direção, e flexibilidade na cultura organizacional, (Bekin,1995).</p>
<p><b>Subcategoria:Tomada de decisões e divisão e execução das tarefas</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Descreve as várias tarefas e processos internos com interesse nos colaboradores, e que visam desconcentrar decisões e assumir um papel maior no processo de tomada de decisão, (Bekin, 1995; Boone e Kurtz,1998; Chiavenato, 2000; Grönroos, 2003).</p>
<p><b>Subcategoria: Trabalho em equipa</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Procura valorizar as atividades e o espírito de equipa e enfatizar as suas contribuições para o grupo, primando sempre pelo bom clima e relacionamento organizacional, (Bogmann 2000; Testa, 2010).</p>
<p><b>Subcategoria: Interação entre níveis hierárquicos</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Apresenta a necessidade de criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente da sua posição, tratando-se de um processo vertical, que exige participação efetiva de todos, (Brum, 1998; Gronröos, 2003).</p>



<b>Subcategoria: Interação entre departamentos a nível geral</b>
<b>Justificação teórica:</b> Procura irrigar todos os departamentos da empresa, criando, alinhando e fortalecendo as relações internas para melhorar o desempenho da empresa e dos seus ativos humanos, (Ahmed & Rafiq, 2003; Bekin, 1995).
<b>Subcategoria: Ligação entre os Departamentos: Recursos Humanos, Marketing, Relações Públicas/ Comunicação</b>
<b>Justificação teórica:</b> Traça a importância de que as funções e responsabilidades são transversais aos departamentos da organização, sendo necessário conjugar esforços entre a administração, a gestão de Recursos Humanos, o Marketing e a Comunicação em função das necessidades estratégicas, (Bekin,1995; Brum,1998; Corrado,1994; Inkotte, 2000).
<b>Categoria: Liderança</b>
<b>Justificação teórica:</b> Procura transformar gestores em líderes, para que todos, independentemente do seu nível, possam assumir responsabilidades e ter iniciativa, devendo-se implementar programas internos de aproximação entre líderes e liderados. Descreve que as lideranças têm de transmitir a ideia de que todos se devem comprometer com a organização, gerando um clima de parceria e confiança, (Bekin, 2004; Meira e Oliveira, 2004).
<b>Categoria: Cultura Organizacional</b>
<b>Subcategoria: Visão, missão e valores</b>
<b>Justificação teórica:</b> Descreve que é necessário criar uma cultura de serviço, uma nova missão e uma nova mentalidade dentro da organização, promovendo a difusão de informações, valores e objetivos para os colaboradores, levando-os a assumir compromissos com esses valores, e a integrar a estratégia global da empresa, (Bekin, 2004; Schein,1992).
<b>Subcategoria: Interiorização no público interno</b>
<b>Justificação teórica:</b> Define o propósito de que todos os colaboradores da empresa se sintam envolvidos na Cultura Organizacional e que tenham uma visão compartilhada sobre a empresa, que inclui metas, resultados, produtos e serviços, (Brum, 1998; Oliveira, 2010).
<b>Subcategoria: Impacto no sucesso dos colaboradores</b>

<p><b>Justificação teórica:</b> Traça o papel da Cultura Organizacional na orientação do comportamento dos colaboradores no dia-a-dia, direcionando as suas ações para a realização dos objetivos organizacionais, fazendo com que a consolidação da base cultural proporcione o reconhecimento e a valorização do ser humano, (Cazela, Filho, &amp; Ferreira, 2008; Chiavenato 2004).</p>
<p><b>Subcategoria: Impacto no sucesso da empresa</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Procura transformar o colaborador em facilitador, consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado, e contribuir para a criação de organizações com culturas inteligentes, altamente evoluídas, que, consequentemente, são bem mais competitivas, (Bogmann 2000; Brum 2005).</p>
<p><b>Categoria: Responsabilidade Social</b></p>
<p><b>Subcategoria: Interna</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Ressalta a convicção de definir ações eticamente dirigidas ao público interno, passando a empresa a ter uma vida profissional sadia, com reflexos no ambiente familiar e no social, (Bekin, 2004; Vasconcelos, 2004).</p>
<p><b>Subcategoria: Externa</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Procura reter o capital humano com uma atitude inteligente e socialmente responsável sendo a melhor maneira de observar as condutas dos colaboradores na área da responsabilidade comunitária e ambiental, (Bekin, 2004; Vasconcelos, 2004).</p>
<p><b>Categoria: Motivação nos colaboradores</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Procura estabelecer um processo permanente de ações voltadas ao desenvolvimento e eficácia dos colaboradores, proporcionando-lhes educação, carinho e atenção, tornando-os bem preparados e informados a fim de que se possam tornar pessoas mais criativas e felizes, proporcionando resultados positivos às organizações, como resultado dessa satisfação e motivação. (Bekin, 1995; Brum, 2003; Grönroos, 2003; Carrera, 2012; Kotler, 1998; Silva, 1999).</p>
<p><b>Categoria: <i>Empowerment</i></b></p>
<p><b>Subcategoria: Autonomia e espírito de iniciativa</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Descreve que os colaboradores comprometidos com as metas organizacionais contribuem para a geração de</p>

ideias, ajudando ao sucesso e sustentação dos negócios, sendo que é imprescindível que a empresa estimule essas inovações, criando programas de incentivo, (Grönroos,2009).
<b>Subcategoria: Colaboradores como fonte de ideias</b>
<b>Justificação teórica:</b> Reflete que as empresas devem proporcionar um ambiente de trabalho propício a ouvir a voz do cliente interno, devendo os gestores estar atentos e incentivarem os seus funcionários a trazerem e implementarem novas ideias e ajudá-los a perceber como essas ideias podem ser aplicadas no ambiente de trabalho, trazendo inegáveis vantagens competitivas, (Barçante, 1999; Brum, 2003; Grönroos,2009).
<b>Subcategoria: Colaboradores como parceiros</b>
<b>Justificação teórica:</b> Descreve que a participação otimizada nos resultados, em que os colaboradores são parceiros efetivos do processo e corresponsáveis pelos resultados, contribui para a melhoria contínua da empresa, incentivando o desenvolvimento das pessoas e do negócio como um todo, trazendo resultados altamente compensadores, (Barçante,1999; Brum, 2005; Requena, 2003).
<b>Categoria: Comunicação Interna</b>
<b>Subcategoria: Compreensão do <i>core business</i> da empresa</b>
<b>Justificação teórica:</b> Procura expor que se os colaboradores tiverem uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo <i>itens</i> como gestão, produtos, serviços, mercados nos quais atua, metas, resultados, se sintam identificados com eles, e tenham oportunidades de intervir nas decisões, acrescentam mais valor à organização vivenciando mais o negócio, e desenvolvem uma Cultura Organizacional também orientada para o cliente externo. (Costa, 2003; Grönroos, 2009)
<b>Subcategoria: Mecanismos de <i>feedback</i></b>
<b>Justificação teórica:</b> Procura atender às reais necessidades do cliente interno, conhecê-lo e identificar os pontos que merecem atenção, ou seja, o que o pensa sobre a empresa, o seu departamento, os benefícios oferecidos, entre outros fatores, seja por desinformação, desconhecimento ou insatisfação, é fundamental para traçar um diagnóstico organizacional que espelhe fielmente a realidade, possibilitando compreendê-lo e ouvi-lo, (Bekin,1995).
<b>Subcategoria: Cuidados na passagem de informação</b>

<p><b>Justificação teórica:</b> Procura entender que, no processo da Comunicação, as mensagens devem ser simples, curtas e claras, em que a transmissão de ideias, de atitudes e sentimentos, partilhados dentro de um mesmo ambiente de trabalho, deve estar baseada em fatores como educação, cultura e informação, evitando mascarar os problemas existentes, (Brum, 2005).</p>
<p><b>Subcategoria: Fluxo Empresa-colaboradores</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Reflete que se os colaboradores são clientes da empresa, é necessário esta vender-se em primeiro lugar a eles, deixando clara a imagem do que são e o quanto são importantes para a organização, vendendo-lhes a marca, os benefícios e facilidades, mostrando-lhes e reafirmando-lhes o quanto é bom trabalhar na empresa, (Brum,2005; Levitt,1990).</p>
<p><b>Subcategoria: Fluxo Colaborador- Empresa</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Reflete que ouvir a voz do cliente interno deve ser o primeiro passo a ser dado antes de se procurar satisfazer outras expetativas e necessidades, ou seja, uma vez que a comunicação vertical se dá quando se desce da parte de cima para a parte de baixo da pirâmide, o processo é invertido quando a empresa decide ouvir seus colaboradores, (Barçante,1995; Brum, 2005).</p>
<p><b>Subcategoria: Entre níveis hierárquicos</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Procura salientar que, na comunicação interna, é fundamental a participação da alta direção, uma vez que é ela que coordena o processo de implantação do Marketing Interno, sendo crucial o ajuste dos líderes e o posicionamento dos órgãos decisores na solidificação dos relacionamentos internos, tornando-os consistentes, em que a confiança seja o elo que une de maneira equilibrada, para garantir que a empresa, como um todo, tenha um discurso único e harmónico, (Bekin, 2004; Brum, 1994; Meira e Oliveira, 2004; Silva, 1999).</p>
<p><b>Sucategoria: Entre Departamentos</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Descreve o trabalho na melhoria da comunicação entre todos os departamentos, bem como a partilha de valores e objectivos, através da coesão e da comunicação interna entre os <i>pares</i> do mesmo nível organizacional, (Bekin,1995; Silva, 1999).</p>
<p><b>Subcategoria: Contributo para resultados</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Procura o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa, fortalecendo essas relações e estabelecendo canais adequados de comunicação interpessoal, que permitem a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional, promovendo o estabelecimento da administração participativa e a implantação de acções de gestão preventivas. Permite às empresas atingirem as suas metas, empregando os diversos meios de</p>

<p>comunicação disponíveis e procurando transmitir com clareza as suas propostas, com a criação de um ambiente propício à aceitação e ao exercício das responsabilidades com confiança e habilidade, contribuindo para a formação de uma vantagem competitiva, (Bekin, 1995; Brum; Castro, 2007; Cerqueira, 2005; Chiavenato, 1999; Meira e Oliveira, 2004; Porter, 1989)</p>
<p><b>Subcategoria: Ações, atividades e campanhas internas</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Traça o conjunto de ações ferramentas e estratégias utilizadas por uma empresa para vender a sua imagem aos seus colaboradores e familiares, (Grönroos, 2003; Inkotte, 2000; Meira e Oliveira, 2004).</p>
<p><b>Subcategoria: Instrumentos de comunicação</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Descreve que a aprendizagem se dá 75% pela visão e 12% pela audição, sendo os instrumentos operacionais adotados e utilizados em formatos diferentes bem como produzidos em cores quentes, vivas, vibrantes e alegres, paralelamente, as novas tecnologias de comunicação e informação associam-se às empresas para que, mediante o seu uso, se tornem mais competitivas, estáveis e preparadas para as mudanças, (Brum, 2005; Carrera, 2012; Inkotte, 2000).</p>
<p><b>Categoria: Situação de despedimento</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Procura integrar e manter os funcionários reagentes á adoção de novos cenários administrativos, convencendo-os dos benefícios das mudanças e, nessa impossibilidade, ou de necessitar efetuar demissões, são definidas ações que evitem o sentimento de instabilidade e medo naqueles que permanecem nos seus cargos, como a adoção de um plano de recolocação no mercado de trabalho, ou o incentivo à abertura de negócios próprios com a indemnização recebida, (Brum, 2005).</p>
<p><b>Categoria: Diagnósticos /avaliações</b></p>
<p><b>Subcategoria: Desempenho global dos colaboradores</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Desenvolve o conceito de orientação para o Mercado Interno em que o diagnóstico precisa de uma avaliação do ambiente interno, perfil dos funcionários, do desempenho global, consistindo em saber como anda o moral do pessoal da organização, saber quais as necessidades não satisfeitas e em que medida a cultura da organização entra em conflito com os objetivos estratégicos da empresa, (Bekin,1995; Lings, 2004).</p>
<p><b>Subcategoria: Relação com o cliente (externo)</b></p>

<p><b>Justificação teórica:</b> Descreve os aspetos comportamentais e o potencial dos colaboradores e da imagem da empresa, os aspetos externos de desempenho como a satisfação, a retenção do cliente, e lucro bem como a avaliação dos departamentos na relação com os consumidores, (Bekin, 1995; Lings, 2004)</p>
<p><b>Subcategoria: Departamentais</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Reflete que o diagnóstico precisa de uma, avaliação ao nível de integração entre departamentos pois a noção de Marketing deve estar presente em todos esses departamentos, na consciência e na prática de todos os seus colaboradores, (Bekin, 1995).</p>
<p><b>Subcategoria: Monitorização dos programas orientados aos colaboradores</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Sintoniza e sincroniza a implementação e operacionalização das transações entre colaboradores e empregadores, desenvolvendo o conceito de OMI (Orientação para o Mercado Interno), GRID (Grupo Interno de Diagnóstico) e a técnica do espelho, demonstrando inúmeros resultados que podem ser obtidos, como a Postura interativa, a Transparência, a Democracia e o Foco, através de critérios estabelecidos, (Bekin,2004; Berry e Parasuraman, 1992; Brum, 2005; Castro, 2007; Cerqueira 2005; Lings e Greenley, 2005).</p>
<p><b>Categoria: Posição quanto a pontos fortes e fracos</b></p>
<p><b>Subcategoria: Pontos Fortes</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Procura verificar e examinar as condições para a implantação do Marketing Interno, consideradas de importância decisiva, devedo, para isso, serem analisados os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional, (Bekin,1995).</p>
<p><b>Subcategoria: Pontos Fracos</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Ressalta a importância do diagnóstico interno, que deve conter todas as informações da empresa, identificar as prioridades, verificar as vulnerabilidades, observar os pontos fracos e reconhecer onde devem ser corrigidos, para então saber qual o nível de abrangência mais adequado do plano e para motivar as pessoas para os programas de mudança, pois um programa eficiente deve sempre ajustar-se à sua realidade, (Bekin,1995; Brum, 1998).</p>
<p><b>Categoria: Programas e planos de ação</b></p>

<p><b>Justificação teórica:</b> Define a forma de gestão das ações, para tornar comum os objetivos, metas e resultados da organização, no sentido de não só estimular, comprometer, motivar, mas também conquistar, encantar e fidelizar os colaboradores, resultando no bom desempenho para com o cliente externo, na geração de receita, e na boa imagem da empresa, sendo que esse sucesso depende 10% do programa ou plano, e 90% da sua execução e gestão, (Bekin,1995; Brum; 2005, Inkotte, 2000; Vasconcelos, 2005).</p>
<p><b>Categoria: Políticas de desenvolvimento do potencial do cliente interno</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Traça o estabelecimento de planos de carreira que contribuem, de forma objetiva, para o crescimento profissional e do desenvolvimento dos colaboradores como indivíduos, cabendo à organização gerir o seu capital humano da melhor forma possível, preparando-o e consciencializando-o da importância que ele têm, como capital de diferenciação precioso, para o desenvolvimento e prosperidade da organização, (Bekin, 1995; Testa, 2010).</p>
<p><b>Categoria: Criatividade e inovação na sua aproximação dos colaboradores</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Considerando que as empresas devem cativar não só os clientes externos mas também os internos, a criatividade é condição necessária para a aproximação da organização com os colaboradores, em que o profissional de comunicação social ou de recursos humanos é responsável pela identificação de grandes ideias e de procurar os recursos necessários para que os instrumentos criados consigam encantar o cliente interno, uma vez que uma estrutura democrática depende da liberdade de informação, do incentivo à criatividade e do livre curso das ideias e de opiniões, ressaltando que o estímulo deve ser direcionado às pessoas que sabem lidar melhor com essas ideias, (Brum, 2005; Kotler, 2003).</p>
<p><b>Categoria: Relação com o cliente externo</b></p>
<p><b>Subcategoria: Gestão da relação do colaborador com o cliente externo</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Descreve que é possível, a partir das suas vivências, conhecimentos e aprendizagens, promover entre colaboradores e departamentos, valores destinados a servir os clientes externos e construir estratégias mais sólidas, mais próximas aos seus desejos, (Bekin, 2004).</p>
<p><b>Subcategoria: Ordem de atuação (de dentro para fora)</b></p>
<p><b>Justificação teórica:</b> Define o processo de satisfazer os clientes internos como pré-requisito para satisfazer os clientes externos, melhorando a capacidade de resposta, ou seja, fazendo dentro o que se deseja que chegue fora, tratando bem o colaborador para que este trate adequadamente o cliente externo, em que a empresa é o próprio produto, que precisa ser sempre melhorado para</p>

encantar o cliente interno, que em última análise é o seu mercado-alvo, sendo que essa orientação exige uma empresa bem estruturada, baseada na informação e na iniciativa, (Bekin, 1995; Brambilla, 2005; Grönroos, 2003; Kotler, 2003; Meira e Oliveira, 2004; Nickles e Wood, 1999).
<b>Subcategoria: Reflexo do empenho e postura do colaborador, na satisfação do cliente externo</b>
<b>Justificação teórica:</b> Descreve a filosofia que mobiliza toda a organização para o atendimento às necessidades do cliente externo e produtividade organizacional através da atenção e melhoria contínua e empenho dos colaboradores que, com as suas mudanças, atitudes e comportamentos, se refletem nas percepções do público externo, através do tipo de atendimento prestado e do ambiente em que é implementado, (Ahmed e Rafiq, 2003; Boone e Kurtz, 1998; Cerqueira, 2004; Inkotte, 2000; Pizzinatto, et al, 2004).
<b>Subcategoria: Capacidade e oportunidade de resposta ao cliente externo</b>
<b>Justificação teórica:</b> Remete para uma atitude estratégica que visa dar aos colaboradores uma noção da importância de um serviço orientado para o exterior, fazendo com que tenham a capacidade de responder a qualquer dúvida que surja dentro da empresa, estejam preparados e motivados para agir de uma maneira orientada ao serviço, estejam aptos a apresentar soluções adequadas, em qualquer circunstância, e sejam capazes de atrair, surpreender, encantar, entusiasmar e reter os clientes externos. (Brum, 2000; Castro, 2007; Grönroos, 2009).

Quadro 13- Categorias, subcategorias e respetivo protótipo.



A construção do instrumento seguiu o conjunto de passos que a seguir se descrevem:

- a) A partir dos objetivos e da revisão da literatura foram definidas as dimensões a investigar, que se procurou serem suficientemente diversificadas para conseguirem abarcar os vários pontos abordados no enquadramento teórico. Foi igualmente determinado o formato e o tipo de questões a serem utilizadas na entrevista
- b) As questões a colocar nas entrevistas foram definidas de acordo com os objetivos da investigação: i) conceptualizar o Marketing Interno, ii) descrever os seus fundamentos iii) analisar a sua importância nas organizações, iv) definir os pré-requisitos para implementação do plano, bem como a sua aplicação e resultados, v) analisar e constatar os fatores que determinam a eficácia dos seus programas vi) identificar as suas principais ferramentas e instrumentos, vii) avaliar a importância do seu programa e, finalmente, viii) aferir se os princípios do Marketing Interno estão a ser aplicados nas empresas de sucesso em Portugal.,
- c) A dimensão do guião das entrevistas foi tida em conta de forma a conjugar dois aspetos: por um lado permitir obter toda a informação necessária sobre as dimensões a apurar e, por outro, não ver reduzido o interesse dos entrevistados.

Também foi considerado o vocabulário empregue na construção do guião, para que todas as questões fossem facilmente percebidas pelos entrevistados. Foi igualmente planeado o fluxo das questões do guião, para que apresentasse uma sequência lógica. Neste sentido este guião tem início com uma questão introdutória aberta, que visa contextualizar e introduzir o tema, seguida por uma listagem de questões específicas, mas meramente orientadoras da entrevista. Os focos da informação são obtidos com questões chave, com tópicos específicos sobre a temática da investigação. O guião, que é constituído por um documento de três páginas, é finalizado com questões finais ou de fecho, quando necessário, que se destinam a clarificar e resumir o que foi dito (Anexo 1).

A estrutura da entrevista semi-estruturada permite que o entrevistador utilize fatos novos e inesperados que surjam no decorrer da conversa, podendo explorá-los com imensa facilidade. Para tal é essencial uma grande habilidade do entrevistador, pois o fluxo de informações conseguidas dependerá da empatia com

o entrevistado, assim como do clima de confiança adquirido na conversa (Aaker; Kumar; Day, 2001).

## **2.5. Procedimentos utilizados na recolha dos dados**

Para a realização do trabalho de recolha de dados por meio do instrumento de entrevistas semiestruturadas, foram tidos um conjunto de cuidados de modo a minimizar resistências, perdas de informação ou até mesmo desconfiança quanto aos objetivos do trabalho. Para garantia de validação facial e de conteúdo, o contacto com as empresas, foi desde o primeiro momento considerado, por via destas serem naturalmente empresas alvo deste estudo. Nesse sentido, foram encetados contactos com os responsáveis de Marketing, Comunicação, Relações Públicas e Recurso Humanos das referidas empresas para averiguar da possibilidade da realização de uma entrevista junto das mesmas. Os contactos foram efetuados por telefone e por *e-mail*.

Importa no entanto referir que, não obstante o facto de terem sido contactadas as 10 empresas do ranking (inicialmente foi obtido o aval de 5, o que permitiria estudar 50% do universo), em alguns casos, os esforços conducentes à realização deste trabalho sofreram um conjunto de constrangimentos que inviabilizaram o processo de obtenção de dados, pelo que os resultados apresentados neste estudo exploratório resultam da pesquisa realizada ao total de quatro empresas.

Para a recolha dos dados necessários a esta investigação, nomeadamente as entrevistas, foram marcadas as datas para a realização das mesmas, as quais tiveram lugar nos dias 8 de Julho, no Hotel Ritz, 10 de Julho na Blip, 11 de Julho na Remax e 30 de Agosto na CH Consulting. Houve o cuidado de aproximar o mais possível, em termos de espaço temporal, o dia das entrevistas. Em termos de rigor conjuntural, pretendeu-se que todas as entrevistas não fossem realizadas num *timing* que excedesse os 45 dias.

Nas empresas onde teve lugar a realização da pesquisa, as entrevistas foram realizadas, após as respetivas marcações para uma data e hora, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, com a devida antecedência, salvaguardando possíveis alterações de calendário. As entrevistas foram então realizadas nos dias previstos, também com a devida confirmação e permissão dos entrevistados. Os espaços onde foram realizadas as entrevistas, os quais apresentavam boas

condições de luminosidade, ambientais e acústicas, coincidiram com as sedes das próprias empresas, à exceção da CH consulting, cuja entrevista foi realizada nos escritórios de Lisboa. Também em Lisboa foi efetuada a entrevista no Hotel Ritz, a entrevista na Blip ocorreu no Porto e a da Remax teve lugar em Sintra. Cada um destes locais facilitou o envolvimento do entrevistado, sem prejuízo do investigador, e simultaneamente promover a alusão a elementos presentes no ambiente, para enriquecimento do tema. As entrevistas decorreram num ambiente calmo, respeitando os princípios éticos da investigação.

No início de cada entrevista, após apresentação do investigador, comunicação do tema e objetivos de investigação, foi solicitada aos entrevistados autorização para efetuar gravação de voz, a fim de assegurar a gravação da mesma sem perda de informação audível para que, posteriormente, fosse possível a fiel transcrição dos conteúdos gravados. Aos mesmos entrevistados foi garantido que o conteúdo da gravação não seria objeto de audição por parte de outrem que não do investigador, tão pouco seria divulgado e os elementos obtidos, apenas iriam ser usados no âmbito da presente investigação e não para quaisquer outros fins. Também foram registadas imagens fotográficas nos locais, sobre as quais também foi assumido o mesmo compromisso de confidencialidade.

As entrevistas decorreram com normalidade, seguindo o guião previamente definido, em que no início de cada uma existiu uma pequena conversa informal a fim de colocar o entrevistado à vontade. Aquando da construção do guião, tinha-se previsto que iria ter uma delimitação temporal, e que o mesmo poderia ser aplicado num espaço temporal de 1 hora.

Para reforço de segurança, aos entrevistados foi salientada a natureza confidencial das respostas, destacando que os dados apenas iriam ser utilizados e analisados no âmbito do presente estudo, e caso houvesse alguma situação excepcional de divulgação ou publicação, seria sempre apresentada a situação para aval do entrevistado ou da empresa.

Finalizadas as entrevistas todo o material obtido empiricamente nas reuniões foi objeto de uma transcrição na íntegra, tratamento e análise de conteúdo (anexos 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9).

## 2.6. Procedimentos utilizados na análise dos dados

Obedecendo esta investigação a um método qualitativo, os dados recolhidos através das entrevistas que estruturam o estudo apresentado, foram apreciadas à luz da análise de conteúdo, especificamente da análise categorial/temática.

A análise de conteúdo é considerada por Oliveira (2008), como uma técnica de pesquisa científica com múltiplas aplicações. O mesmo autor defende que os procedimentos utilizados podem variar de acordo com os objetivos da pesquisa, os quais, sejam quais forem as suas finalidades, é preciso que a mesma se submeta a algumas regras precisas que a distingam de análises simplesmente intuitivas.

Bardin (2009) retrata a a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa auferir, através de procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que possibilitem a inferência de conhecimentos. Oliveira afirma que “parece haver consenso de que se trata de uma descrição analítica, segundo procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (p.570).

Para Quivy (2008), este processo é amplamente utilizado, proporcionando uma análise com um elevado grau de profundidade e exatidão perante os dados recolhidos. Trata-se de uma técnica que concilia os requisitos do rigor metodológico com a profundidade da pesquisa. O discurso no seu todo, isto é, tudo o que é susceptível de ser escrito, poderá ser sujeito a uma análise de conteúdo, que tem início numa literatura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado (Oliveira, 2008). As expressões utilizadas pelos entrevistados, as suas frequências e o seu modo de disposição, a construção do discurso e o seu desenvolvimento são fontes de informação a partir das quais o investigador tenta construir um conhecimento (Quivy, 2008), pois neste sentido, a análise de conteúdo possibilita aceder a distintos conteúdos, sejam eles explícitos ou implícitos (Oliveira, 2008).

De entre as diversas técnicas de análise de conteúdo, optou-se pela análise categorial/temática que pressupõe diferentes procedimentos de análise segundo Bardin (2009) e Oliveira (2008). Estas etapas permitem dar segurança ao investigador no decurso da análise e em simultâneo possibilitam a disseminação da técnica.

Na análise dos dados obtidos, a fim de assegurar confidencialidade dos mesmos, o visionamento e auscultação dos elementos recolhidos foram feitos em exclusivo pelo investigador, tendo acontecido a fiel transcrição dos referidos

elementos, quer em termos de forma como de conteúdo, tal como garantido aos entrevistados.

A dualidade entre o teórico e o empírico que caracterizou esta investigação, permitiu garantir critérios de validade interna e externa. Sendo que para a validação interna concorreu o facto de esta investigação ser sustentada por um quadro teórico caracterizado pelo rigor conceptual e poder explicativo, e pela garantia de consistência entre os objetivos da investigação e a recolha dos dados.

A validade externa foi assegurada através da transferência de resultados e generalizações analíticas obtidas, em confronto com outros contextos descritos na literatura, o que contribuiu de igual modo para a fiabilidade dos dados na medida em que o enquadramento orientador facilitou a condução das observações e a sua consistência relativamente aos objetivos desta investigação. Ainda, e em reforço dessa fiabilidade, as transcrições derivadas dos elementos recolhidos foram analisados com base no enquadramento teórico utilizado.

A análise foi iniciada por uma leitura flutuante de todos os textos, neste caso as entrevistas, de modo a que o investigador se pudesse familiarizar com os conteúdos presentes e a partir da qual pudesse delinear algumas hipóteses meramente provisórias.

Após uma primeira leitura foi necessário ao investigador definir a sua unidade de registo, que poderia variar entre uma palavra a um documento completo, dependendo dos objetivos do estudo, a qual teria de ser mantida ao longo de toda a análise para que fosse possível aplicar regras de quantificação. Neste caso foi eleita a frase ou excerto de frase, como unidade de registo para a presente investigação.

Depois de aclarada a unidade de registo, o investigador teve de criar unidades temáticas nas quais foram incluídas as diversas unidades de registo conforme o tema a que cada unidade se associasse. Durante a análise temática das unidades de registo, houve o cuidado de prever o aparecimento de temas não considerados anteriormente pelo investigador, pelo que se foi necessário considerar a criação de unidades temáticas emergentes. Além da associação das unidades de registo a cada categoria ou unidade temática foi necessário quantificar a totalidade de unidades de registo presentes em cada tema. Em seguida a estes procedimentos, o investigador passou à análise categorial que implicou o agrupamento das unidades

temáticas e das respetivas unidades de registo conforme os critérios teóricos ou as hipóteses formuladas.

Assim, o recurso a uma constância na aplicação da padronização das regras de análise, tratamento e interpretação dos dados foi utilizado com vista a assegurar critérios de fiabilidade ao nível de uma abordagem qualitativa, tendo a aferição dos resultados, sido traduzida em frequência referentes às categorias, e calculados com base no número de respostas obtidas em cada categoria e em relação ao número total de indicadores fornecidos.

Os resultados foram apresentados em forma de descrição, recorrendo à exemplificação através de algumas unidades de registo relevantes e também sob a forma de tabelas.

No final, o investigador regressou ao seu objeto de estudo propriamente dito, através da discussão dos resultados obtidos com a análise realizada. Neste ponto esperou-se que o objeto em causa fosse reavaliado à luz da construção teórica resultante da investigação.

Um importante aspeto faz também ressaltar Oliveira (2008), a ter em conta no processo da análise de conteúdo categorial/temática, que passa pela relevância quantitativa e qualitativa dos temas. A vertente qualitativa destaca a distribuição das unidades de registo ou seja, se as unidades selecionadas estão igualmente distribuídas por todas as entrevistas e ao longo das mesmas. Por outro lado, o autor refere a importância qualitativa das unidades temáticas, querendo com isto confirmar a relevância do tema para a compreensão do fenómeno ou do objeto de estudo.

### **CAPÍTULO III – ANÁLISE, DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES**

Neste capítulo é apresentada a descrição da análise e interpretação de resultados apurados, através de uma análise crítica face aos resultados obtidos. Com suporte nestas conclusões são expostos os contributos para a literatura da especialidade, bem como as limitações encontradas ao longo de toda a investigação e de sugestões para futuras pesquisas.

A investigação empírica abrangeu a definição de um método qualitativo, através do qual foram efetuadas entrevistas. Após a aplicação de técnicas de análise de conteúdo, foi possível chegar à discussão e conclusão dos resultados obtidos, sendo a síntese da mesma, apresentada no quadro 22, através dos resultados das análises das entrevistas com a percentagem das respostas em relação á totalidade dos dados recolhidos. No anexo 6, 7, 8 e 9 estão disponíveis os quadros completos.

#### **3.1. Análise dos dados e discussão de resultados**

Como foi descrito anteriormente, as entrevistas semiestruturadas seguiram um guião de entrevista previamente definido. O guião (anexo 1) foi construído com base nos objetivos delimitados para este estudo, orientando-se sobre os conceitos e temas tratados na revisão teórica deste trabalho. Como tal, as entrevistas obedeceram às temáticas previstas no guião de modo a focar todos os assuntos relevantes para a compreensão do papel do Marketing Interno no sucesso das empresas em Portugal.

As entrevistas foram analisadas à luz da análise de conteúdo, dentro de uma análise categorial/temática, sendo que foram calculadas e comparadas as frequências entre as diferentes categorias (Yin, 2011), utilizando para tal citações do texto transcrito de cada entrevista, ou seja, entenda-se a frase como unidade de registo. Segundo Quivy (2008), está implícito nesta forma de análise que as categorias mais relevantes para os entrevistados serão as mais referidas.

No sentido de dar cumprimento aos objetivos enunciados para esta investigação, a auscultação dos entrevistados, além de ter permitido a observação dos mesmos no seu ambiente organizacional, facilitou a interpretação e integração das informações fornecidas.

Com vista a posterior decomposição na análise das frequências afetas às categorias, foram elaborados quadros de análise que sintetizam as apresentações dos resultados obtidos nesta investigação. Os quadros que apresentam os resultados de análise, por entrevista, podem ser consultados nos anexos 6, 7, 8 e 9. Nos quadros 14, 16, 18 e 20, a seguir exibidos, mostram-se as categorias temáticas abordadas ao longo das entrevistas, tal como as respetivas sub-categorias e correspondentes frequências. A apresentação e análise dos resultados serão orientadas pela ordem dos quadros referidos, sendo que no seguimento, de cada um deles, os mesmos estarão resumidos através dos quadros 15, 17, 19 e 21, que apresentarão os resultados das categorias por ordem decrescente de referências, em valores percentuais. No final, o quadro 22 apresentará-se-á como quadro comparativo de resultados das análises das entrevistas, do conjunto das quatro empresas estudadas, com a percentagem das respostas em relação á totalidade dos dados recolhidos, referentes a todas as categorias e subcategorias definidas. O quadro 23 dará uma visão da ordem de importância das categorias, em medida de comparação entre as quatro empresas estudadas, e as médias de frequências e percentagens, para fornecer uma dimensão genérica.



<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>% sub-categoria</b>	<b>% total da categoria</b>
Recrutamento e seleção		16		4,7%
Integração		9		2,6%
Treino e Formação	Programas e meios	14	4,1%	4,7%
	Importância para o desempenho organizacional	2	0,6%	
Benefícios e Incentivos		18		5,2%
Remuneração		4		1,2%
Estrutura Organizacional	Estrutura	10	2,9%	10,3%
	Orgãos de Apoio	5	1,4%	
	Tomada de decisões e divisão e execução das tarefas	0	0%	
	Trabalho em equipa	8	2%	
	Interação entre níveis hierárquicos	3	0,9%	
	Interação entre departamentos, a nível geral.	6	1,7%	
	Ligação entre os departamentos: Recursos Humanos, Marketing, Relações Públicas/ Comunicação	5	1,4%	

Liderança		6		1,7%
Cultura Organizacional	Visão, missão e valores	5	1,5%	3%
	Interiorização no público interno	2	0,6%	
	Impacto no sucesso dos colaboradores	1	0,3%	
	Impacto no sucesso da empresa	2	0,6%	
Responsabilidade Social	Interna	5	1,4%	5,5%
	Externa	14	4,1%	
Satisfação e Motivação nos colaboradores		9		2,6%
<i>Empowerment</i>	Autonomia e espírito de iniciativa	11	3,2%	5,6%
	Colaboradores como fonte de ideias	4	1,2%	
	Colaboradores como parceiros	4	1,2%	
Comunicação Interna	Compreensão do <i>core business</i> da empresa	10	2,9%	23,8%
	Mecanismos de <i>feedback</i>	22	6,4%	
	Cuidados na passagem de informação	2	0,6%	
	Fluxo Empresa-colaboradores	8	2,3%	

	Fluxo Colaborador- Empresa	5	1,4%	
	Entre níveis hierárquicos	8	2,3%	
	Entre Departamentos	1	0,3%	
	Contributo para resultados	3	0,9%	
	Ações, atividades e campanhas internas	0	0%	
	Instrumentos de comunicação	23	6,7%	
Situação de despedimento		6		1,7%
Diagnósticos /avaliações	Desempenho global dos colaboradores	11	3,2%	5,6%
	Relação com o cliente (externo)	4	1,2%	
	Departamentais	2	0,6%	
	Monitorização dos programas orientados aos colaboradores	2	0,6%	
Posição quanto a pontos fortes e fracos	Pontos Fortes	0	0%	0,3%
	Pontos Fracos	1	0,3%	
Programas e planos de ação		16		4,7%
Políticas de desenvolvimento do potencial do cliente interno		14		4,1%
Criatividade e inovação na aproximação		3		0,9%

com os colaboradores				
Relação com o cliente externo	Gestão da relação do colaborador com o cliente externo	7	2%	6,6%
	Ordem de atuação (de dentro para fora)	3	0,9%	
	Reflexo do empenho e postura do colaborador, na satisfação do cliente externo	8	2,3%	
	Capacidade e oportunidade de resposta ao cliente externo	5	1,4%	
<b>Categorias emergentes</b>				
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>% sub-categoria</b>	<b>% total da categoria</b>
O capital humano formado na empresa como mais-valia para o mercado em que a empresa se insere		1		0,3%
O perfil do colaborador como reflexo do posicionamento e da imagem da empresa.		6		1,7%
Qualidade		6		1,8%
O desempenho do colaborador como motor de sucesso da empresa		5		1,4%

Quadro 14- Resultados da análise de frequência categorial – Hotel Ritz

Numa primeira análise ao quadro síntese supra enunciado e que corresponde à entrevista realizada ao Ritz, é possível constatar que a categoria com maior número de unidades de registo (82/23,8%), neste caso citações acerca da referida temática, foi a “Comunicação Interna”, em particular devido às sub-categorias “Instrumentos de comunicação” e “mecanismos de *feedback*” que se revelaram como as sub-categorias mais mencionada (23/6,7% e 22/6,4%, respetivamente). Deste modo podemos deduzir que esta será a categoria com maior importância para os entrevistados. Tal como aludido anteriormente segundo Quivy (2008), está implícito nesta forma de análise que as categorias mais relevantes para os entrevistados serão as mais referidas. Assim, deduz-se que, para o entrevistado, este é o tema com maior importância.

Com a segunda maior percentagem de referências surge a categoria “Estrutura organizacional” (37/10,3%). Aqui, a subcategoria que mais se destacou foi a “Estrutura” (10/2,9%), tendo sido a oitava mais referenciada. A “Relação com o cliente externo” foi a terceira categoria com maior número de citações (23/6,6%) ao longo da entrevista, sendo que a sub-categoria “Reflexo do empenho e postura do colaborador, na satisfação do cliente externo” foi, dentro desta categoria, a que teve mais referências (8/2,3%).

Surgem, a seguir, quatro categorias equiparadas entre os 5% e os 6% (com 19 a 18 referências) as quais são: “*Empowerment*”, “Diagnósticos /avaliações”, “Responsabilidade Social” e “Benefícios e Incentivos”. Na ordem seguinte de relevância (16/4,7%) aparecem, com a mesma importância, as categorias “Recrutamento e seleção”, “Treino e Formação” e “Programas e planos de ação”. Seguem-se, por relevância, as categorias “Políticas de desenvolvimento do potencial do cliente interno” (14/4,1%) e “Cultura Organizacional” (10/3%).

Do total das vinte e três categorias referenciadas, foram citadas as doze mais importantes. Assim, foram consideradas menos significantes, para o entrevistado, as onze restantes do quadro, com valores muito fragmentados, (entre 2,6% e 0,3%) cujas referências perfazem os restantes 16,2% do total respondido

De seguida, e em síntese, são apresentadas no quadro 15, as categorias com o número de referências por ordem decrescente, quer em frequência, quer em percentagem total da categoria.

No decorrer das respostas do entrevistado, foi-se verificando o surgimento de quatro novas categorias, não pré-definidas no guião: “o capital humano formado na

empresa como mais-valia para o mercado em que a empresa se insere”, “o perfil do colaborador como reflexo do posicionamento e da imagem da empresa”, “qualidade” e “o desempenho do colaborador como motor de sucesso da empresa”. Como é possível constatar nos quadros, estas últimas 3 categorias revelaram até mais importância na política de gestão do cliente interno, do que outras, como liderança. O investigador constata, neste extracto, a emergência de novas dimensões que poderão acrescentar novos valores ao estudo.

No quadro 15 são apresentadas, em síntese, as categorias com o número de referências por ordem decrescente, quer em frequência, quer em percentagem total da categoria. A mesma apresentação, em quadro, merecem as três entrevistas que se procederam.

<b>Posição</b>	<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>% total da categoria</b>
1ª	Comunicação Interna	82	23,8%
2ª	Estrutura Organizacional	37	10,3%
3ª	Relação com o cliente externo	23	6,6%
4ª	<i>Empowerment</i>	19	5,6%
5ª	Diagnósticos /avaliações	19	5,6%
6ª	Responsabilidade Social	19	5,5%
7ª	Benefícios e Incentivos	18	5,2%
8ª	Recrutamento e seleção	16	4,7%
9ª	Treino e Formação	16	4,7%
10ª	Programas e planos de ação	16	4,7%
11ª	Políticas de desenvolvimento do potencial do cliente interno	14	4,1%
12ª	Cultura Organizacional	10	3%
13ª	Integração	9	2,6%
14ª	Satisfação e Motivação nos colaboradores	9	2,6%
15ª	Qualidade	6	1,8%
16ª	Liderança	6	1,7%
17ª	Situação de despedimento	6	1,7%

18ª	O perfil do colaborador como reflexo do posicionamento e da imagem da empresa	6	1,7%
19ª	O desempenho do colaborador como motor de sucesso da empresa	5	1,4%
20ª	Remuneração	4	1,2%
21ª	Criatividade e inovação na aproximação com os colaboradores	3	0,9%
22ª	Posição quanto a pontos fortes e fracos	1	0,3%
23ª	O capital humano formado na empresa como mais-valia para o mercado em que a empresa se insere	1	0,3%

Quadro 15- Categorias por ordem decrescente de referências – Hotel Ritz

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>% sub-categoria</b>	<b>% total da categoria</b>
Recrutamento e seleção		11		3,2%
Integração		8		2,3%
Treino e Formação	Programas e meios	0	0%	0,6%
	Importância para o desempenho organizacional	2	0,6%	
Benefícios e Incentivos		13		3,8%
Remuneração		3		0,9%
Estrutura Organizacional	Estrutura	16	4,6%	13,6%
	Orgãos de apoio	7	2%	
	Tomada de decisões, divisão e execução das tarefas	14	4,1%	
	Trabalho em equipa	10	2,9%	
	Interação entre níveis hierárquicos	0	0%	
	Interação entre departamentos, a nível geral.	0	0%	
	Ligação entre os departamentos: RecursosHumanos, Marketing, Relações Públicas/Comunicação	0	0%	
Liderança		3		0,9%



Cultura Organizacional	Visão, missão e valores	5	1,4%	5,2%
	Interiorização no público interno	9	2,6%	
	Impacto no sucesso dos colaboradores	3	0,9%	
	Impacto no sucesso da empresa	1	0,3%	
Responsabilidade Social	Interna	2	0,6%	0,6%
	Externa	0	0%	
Satisfação e Motivação nos colaboradores		19		5,5%
<i>Empowerment</i>	Autonomia e espírito de iniciativa	12	3,5%	5,8%
	Colaboradores como fonte de ideias	6	1,7%	
	Colaboradores como parceiros	2	0,6%	
Comunicação Interna	Compreensão do <i>core business</i> da empresa	9	2,6%	18%
	Mecanismos de <i>feedback</i>	18	5,2%	
	Cuidados na passagem de informação	2	0,6%	
	Fluxo Empresa-colaboradores	2	0,6%	
	Fluxo Colaborador- Empresa	3	0,9%	

	Entre níveis hierárquicos	0	0%	
	Entre Departamentos	0	0%	
	Contributo para resultados	0	0%	
	Ações, atividades e campanhas internas	7	2%	
	Instrumentos de comunicação	21	6,1%	
Situação de despedimento		0		0%
Diagnósticos /avaliações	Desempenho global dos colaboradores	15	4,4%	5%
	Relação com o cliente (externo)	2	0,6%	
	Departamentais	0	0%	
	Monitorização dos programas orientados aos colaboradores	0	0%	
Posição quanto a pontos fortes e fracos	Pontos Fortes	3	0,9%	1,8%
	Pontos Fracos	3	0,9%	
Programas e planos de acção		8		2,3%
Políticas de desenvolvimento do potencial do cliente interno		0		0%
Criatividade e inovação na aproximação com os colaboradores		15		4,4%
	Gestão da relação do colaborador com o cliente	3	0,9%	

Relação com o cliente externo	Ordem de atuação (de dentro para fora)	7	2%	2,9%
	Reflexo do empenho e postura do colaborador, na satisfação do cliente externo	0	0%	
	Capacidade e oportunidade de resposta ao cliente externo	0	0%	
<b>Categorias emergentes</b>				
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>% sub-categoria</b>	<b>% total da categoria</b>
Liberdade		20		5,8%
Organização e gestão do espaço e local de trabalho		19		5,5%
Simplificação		2		0,6%
A empresa como reflexo do colaborador		12		3,5%
Autonomia na gestão do tempo		9		2,6%
O capital humano formado na empresa como mais-valia para o mercado em que a empresa se insere		1		0,3%
O colaborador como veículo promocional e como imagem institucional		6		1,7%
Qualidade		7		2%
Competição interna	Existe	1		1,2%
	Não existe	3		

Quadro 16- Resultados da análise de frequência categorial – Blip

Observando o quadro de resultados da análise de frequência categorial correspondente à entrevista realizada à Blip, verifica-se que a categoria com maior número de unidades de registo (62/18%), neste caso, citações acerca da referida temática, é apresentada pela “Comunicação Interna”, em particular devido às subcategorias “Instrumentos de comunicação” e “mecanismos de *feedback*” que se revelaram como as sub-categorias mais mencionada (21/6,1% e 18/5,2%, respetivamente). Deste modo, e equiparadamente à análise da primeira entrevista é possível aferir que esta representa a categoria com maior importância para o entrevistado.

Igualmente ao Hotel Ritz, também a Blip responde, através das unidades de medida, como segunda maior categoria de importância, a “Estrutura organizacional” (47/13,3%), embora aqui o valorativo suba mais 3,3%. Em relação à entrevista anterior, na Blip constata-se que cresce a importância das subcategorias “Estrutura”, “Órgãos de apoio” e “Trabalho em equipa”. Enquanto no Ritz não foi dada importância à subcategoria “Tomada de decisões e execução de tarefas,” na Blip, a mesma aparece com 4,1% sobre o total da entrevista (29,9% na frequência relativa vindo logo a seguir à “Estrutura” com 34% de frequência relativa). Assiste-se, aqui, a uma situação curiosa: ao contrário do Ritz, “Hotel de 5 estrelas, de Luxo” com tradição, a Blip, empresa, nova, de engenharia *Web*, dá 0% de importância às subcategorias “Interação entre níveis hierárquicos”, “Interação entre departamentos, a nível geral” e “Ligação entre os departamentos: Recursos Humanos, Marketing, Relações Públicas/Comunicação”.

De salientar que a estrutura da Blip, como disse o entrevistado, “é muito orgânica” estão “todos ao mesmo nível”, é “um organismo vivo, que reage, que é mutável”, “muito baseado nas equipas e não na estratificação que poderia ter a empresa (vide anexo). A estrutura desta empresa é muito inovadora, que ganha 4,1% da importância, relativamente ao Ritz, só na subcategoria “Tomada de decisões e divisão de tarefas”.

Outra constatação a seguir minuciosamente, nesta análise de dados e discussão de resultados, é a descida da terceira categoria de importância, dada pelo Ritz (23/8%), à “Relação com o cliente externo”, para a décima terceira categoria, dada pela Blip (2,9%). É possível verificar que esta categoria se posiciona, sensivelmente a meio, da tabela da ordem decrescente da importância, das categorias para a Blip, devendo-se ao facto de esta empresa dar alguma

importância à subcategoria “Gestão da relação com o cliente”, mais do dobro da importância que o Ritz atribui a subcategoria “Ordem de atuação de dentro para fora”. Aqui, nesta subcategoria, o investigador depara-se com a seguinte ordem de diferença nas duas frequências relativas, respetivas: 13,1% e 70% (Anexo 6 e 7).

Também é interessante e discutível, as duas perspetivas que se nos apresentam: Tanto a Blip como o Ritz, atribuíam a mesma importância ao *Empowerment*, mas com focos distintos. O Ritz, pela importância que dá à sua estrutura alavancada para o cliente externo, e a Blip, pela importância que dá à sua estrutura projetada ao cliente interno. Isso está traduzido na análise dos dados e é possível ver quanto à importância que é dada à categoria “Relação com o cliente externo”, esta, enquanto ocupa a 3ª posição no Ritz, na Blip está na décima terceira posição. No entanto é curioso concluir que ambas as empresas estão consonantes em avaliar, dentro dessa categoria, a subcategoria “Ordem de atuação (de dentro para fora)”.

Exequo à categoria referida, também em terceiro lugar, a Blip faz emergir uma nova categoria neste estudo: “Liberdade”, com vinte menções, equivalendo a 5,8% de importância num total de vinte e oito categorias avaliadas. Referências a este tema já tinham sido identificadas na entrevista do Ritz, com a eloquência à questão da liberdade no colaborador. Na altura da análise, o Investigador reconheceu três citações: “(...) praticamos a política da porta aberta, ninguém tem que marcar tempos com ninguém, reuniões com ninguém, os empregados são livres...” ; “Os empregados são livres de chegarem aqui e dizerem posso falar consigo? Claro! Se não estiver ninguém, entre.” Estas citações foram contadas na categoria “Comunicação Interna” e subcategoria “Entre níveis hierárquicos”. A citação “A nossa expectativa é (...) libertar o colaborador, dar-lhes as condições e libertar-lhes para eles se concentrarem no cliente.” Foi colocada para contagem na categoria “Relação com o cliente externo” subcategoria “Gestão da relação do colaborador com o cliente”. A categoria emergente “Liberdade”, mais à frente, também foi citada na grelha de análise à entrevista da Remax. O investigador sugere que esta nova categoria poderá acrescentar valor à temática em estudo.

A categoria “Satisfação e Motivação nos colaboradores”, aparece imediatamente a seguir, ocupando o 5º lugar, (19/5,5%), enquanto a mesma, na análise do Ritz, tinha ficado em 14º (9/2,6). Prossequindo a análise dos dados da entrevista da Blip, surge ao lado da anterior categoria, outra categoria emergente: “Organização e gestão do espaço no local de trabalho” (19/5,5%). Lado a lado está a relevância

dada à “Cultura Organizacional” (18/5,2%), em sétimo. “Diagnósticos/avaliações”, em oitavo (17/5%) e “Criatividade e inovação na aproximação com os colaboradores”, em nono (15/4,4%). Já em décimo lugar, surgem os benefícios e incentivos” (13/3,8%). A partir daqui, da posição onze até à vigésima oitava, os valores vão perdendo importância. De assinalar que vão surgindo várias categorias emergentes, de forma intercalada com as categorias pré-definidas, algumas delas já tendo sido identificadas na entrevista do Ritz, nomeadamente a “qualidade” e “o capital humano formado na empresa como mais-valia para o mercado em que a empresa se insere”, ambas com a mesma relevância para os entrevistados. Ambas, coincidentes, podem acrescentar valor ao estudo. Assim como as restantes novas que se apuraram: “A empresa como reflexo do colaborador” (12/3,5%), “Autonomia na gestão do tempo” (9/2,6%), “Qualidade” (7/2%), “O colaborador como veículo promocional e como imagem institucional” (6/1,7%), “Competição interna” (4/1,2%) e, por fim, “Simplificação” (2/0,6%).

Consecutivamente, e em linha de síntese, são apresentadas no quadro 17, as categorias respeitantes à Blip, com o número de referências por ordem decrescente, quer em frequência, quer em percentagem total da categoria.

<b>Posição</b>	<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>% total da categoria</b>
1ª	Comunicação Interna	62	18%
2ª	Estrutura Organizacional	47	13,6%
3ª	<i>Empowerment</i>	20	5,8%
4ª	Liberdade	20	5,8%
5ª	Satisfação e Motivação nos colaboradores	19	5,5%
6ª	Organização e gestão do espaço e local de trabalho	19	5,5%
7ª	Cultura Organizacional	18	5,2%
8ª	Diagnósticos /avaliações	17	5%
9ª	Criatividade e inovação na aproximação com os colaboradores	15	4,4%
10ª	Benefícios e Incentivos	13	3,8%
11ª	A empresa como reflexo do colaborador	12	3,5%
12ª	Recrutamento e seleção	11	3,2%

13 <sup>a</sup>	Relação com o cliente externo	10	2,9%
14 <sup>a</sup>	Autonomia na gestão do tempo	9	2,6%
15 <sup>a</sup>	Integração	8	2,3%
16 <sup>a</sup>	Programas e planos de acção	8	2,3%
17 <sup>a</sup>	Qualidade	7	2%
18 <sup>a</sup>	Posição quanto a pontos fortes e fracos	6	1,8%
19 <sup>a</sup>	O colaborador como veículo promocional e como imagem institucional	6	1,7%
20 <sup>a</sup>	Competição interna	4	1,2%
21 <sup>a</sup>	Remuneração	3	0,9%
22 <sup>a</sup>	Liderança	3	0,9%
23 <sup>a</sup>	Treino e Formação	2	0,6%
24 <sup>a</sup>	Responsabilidade Social	2	0,6%
25 <sup>a</sup>	Simplificação	2	0,6%
26 <sup>a</sup>	O capital humano formado na empresa como mais-valia para o mercado em que a empresa se insere	1	0,3%
27 <sup>a</sup>	Situação de despedimento	0	0%
28 <sup>a</sup>	Políticas de desenvolvimento do potencial do cliente interno	0	0%

Quadro17- Categorias por ordem decrescente de referências – Blip.

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>% sub-categoria</b>	<b>% total da categoria</b>
Recrutamento e seleção		33		7,5%
Integração		4		0,9%
Treino e Formação	Programas e meios	10	2,3%	4,4%
	Importância para o desempenho organizacional	9	2,1%	
Benefícios e Incentivos		23		5,2%
Remuneração		12		2,7%
Estrutura Organizacional	Estrutura	7	1,6%	8%
	Orgãos de apoio	14	3,2%	
	Tomada de decisões, divisão e execução das tarefas	2	0,5%	
	Trabalho em equipa	8	1,8%	
	Interação entre níveis hierárquicos	1	0,2%	
	Interação entre departamentos, a nível geral.	0	0%	
	Ligação entre os departamentos: Recursos Humanos, Marketing, Relações Públicas/ Comunicação	3	0,7%	



Liderança		1		0,2%
Cultura Organizacional	Visão, missão e valores	20	4,6%	13,5%
	Interiorização no público interno	8	1,8%	
	Impacto no sucesso dos colaboradores	8	1,8%	
	Impacto no sucesso da empresa	23	5,3%	
Responsabilidade Social	Interna	0	0%	3,4%
	Externa	15	3,4%	
Satisfação e Motivação nos colaboradores		17	100%	3,9%
<i>Empowerment</i>	Autonomia e espírito de iniciativa	9	2,1%	2,8%
	Colaboradores como fonte de ideias	0	0%	
	Colaboradores como parceiros	3	0,7%	
Comunicação Interna	Compreensão do <i>core business</i> da empresa	1	0,2%	15,4%
	Mecanismos de <i>feedback</i>	5	1,1%	
	Cuidados na passagem de informação	0	0%	
	Fluxo Empresa-colaboradores	8	1,8%	
	Fluxo Colaborador- Empresa	1	0,2%	

	Entre níveis hierárquicos	2	0,5%	
	Entre Departamentos	0	0%	
	Contributo para resultados	3	0,7%	
	Ações, atividades e campanhas internas	26	5,9%	
	Instrumentos de comunicação	22	5%	
Situação de despedimento		3		0,7%
Diagnósticos /avaliações	Desempenho global dos colaboradores	1	0,2%	0,7%
	Relação com o cliente (externo)	0	0%	
	Departamentais	0	0%	
	Monitorização dos programas orientados aos colaboradores	2	0,5%	
Posição quanto a pontos fortes e fracos	Pontos Fortes	0	0%	0%
	Pontos Fracos	0	0%	
Programas e planos de ação		7		1,6%
Políticas de desenvolvimento do potencial do cliente interno		2		0,5%
Criatividade e inovação na aproximação com os colaboradores		3		0,7%
	Gestão da relação do colaborador com o cliente	5	1,1%	

Relação com o cliente externo	Ordem de atuação (de dentro para fora)	16	3%	13,2%
	Reflexo do empenho e postura do colaborador, na satisfação do cliente externo	6	1,4%	
	Capacidade e oportunidade de resposta ao cliente externo	34	7,7%	
<b>Categorias emergentes</b>				
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>% sub-categoria</b>	<b>% total da categoria</b>
Capacidade de reestruturação e adaptação a novos contextos		10		2,3%
O colaborador como veículo promocional e como imagem institucional		13		3%
Felicidade organizacional		4		0,9%
Expetativas e aspirações		9		2,1%
Autonomia na gestão do tempo		3		0,7%
O desempenho do colaborador como motor de sucesso da empresa		13		3%
Organização e gestão do espaço e local de trabalho		1		0,2%
Liberdade		5		1,1%
A empresa como reflexo do colaborador		3		0,7%
O colaborador como apoio		3		0,7%

Quadro 18- Resultados da análise de frequência categorial – Remax

Passando ao quadro de resultados da análise de frequência categorial correspondente à entrevista realizada à Remax, é possível concluir, novamente, que a categoria “Comunicação Interna” (68/15,4%), continua a conferir maior número de unidades de registo. Neste caso, não só devido, à maior quantidade de citações que continuam a recair na subcategoria “Instrumentos de comunicação”, mas, mas não somente: sendo a terceira entrevista realizada, e que apresenta a mesma posição, esta é a primeira em que a subcategoria “Ações, atividades e campanhas internas” atinge o valor mais elevado. Só de frequência relativa, dentro da categoria “Comunicação Interna” estas duas subcategorias representam 32,3% e 38,2%, respetivamente. O que a Remax, preza, em segundo, é a sua “Cultura Organizacional” (59/13,5%), ao passo que tanto o Ritz, como a Blip, nesta posição, davam mais importância à sua “Estrutura Organizacional”. É possível verificar que a subcategoria que contribui mais, para aquele resultado, é a que refere o “Impacto no sucesso da empresa”, que detem 38,9% da frequência relativa, seguida da subcategoria “Visão, missão e valores” que perfaz 33,9% da frequência relativa da categoria. Em terceiro lugar, a categoria mais importante para a Remax, tal como para o Ritz, é a “Relação com o cliente Externo” (58/13,5%). De recordar que aqui a Blip (e um pouco mais a seguir o Ritz) aparece numa outra perspectiva, na medida em que defende o “*Empowerment*” em terceiro. A Remax não. Esta empresa desvia-o para uma 12ª posição. De referir que, as três primeiras categorias, citadas, que são alvo da maior importância para a Remax (“Comunicação Interna”, “Cultura organizacional” e “Relação com o cliente Externo”), estão numa limiar muito ténue entre si (15,4%, 13,5% e 13,2%), desviando-se, de um segundo e de um terceiro patamar de categorias, que é passível de discussão. Ou seja, de um total de vinte e nove categorias em análise nesta entrevista, e também objecto de discussão neste ponto, é possível identificar três níveis de importância: Um 1º nível, que engloba as três primeiras categorias, que são as estruturais para o Marketing Interno da Remax, uma vez que representam, só as três em vinte e nove categorias, 43,1% da importância total. Um 2º nível é constituído por um conjunto de onze categorias que se situa entre os 8% de importância e os 2%. E, um 3º nível, mais irrelevante para a Remax, o qual se situa numa limite entre 1,6% e 0%).

Destas 29 categorias, dez são emergentes, sendo que seis delas também já tinham surgido, comumente, à luz das duas entrevistas anteriores, e se faz necessário deter a atenção para o surgimento de quatro novas categorias, nesta terceira entrevista e que poderá melhorar o estudo: “Capacidade de reestruturação

e adaptação a novos contextos”, “Felicidade organizacional”, “Expetativas e aspirações” e “O colaborador como apoio”.

Seguidamente, no quadro 17, e em síntese, são apresentadas as categorias com o número de referências por ordem decrescente, quer em frequência, quer em percentagem total da categoria, respeitantes aos dados análise, relativamente à entrevista da Remax,

Posição	Categorias	Frequência	% total da categoria
1 <sup>a</sup>	Comunicação Interna	68	15,4%
2 <sup>a</sup>	Cultura Organizacional	59	13,5%
3 <sup>a</sup>	Relação com o cliente externo	58	13,2%
4 <sup>a</sup>	Estrutura Organizacional	35	8%
5 <sup>a</sup>	Recrutamento e seleção	33	7,5%
6 <sup>a</sup>	Benefícios e Incentivos	23	5,2%
7 <sup>a</sup>	Treino e Formação	19	4,4%
8 <sup>a</sup>	Satisfação e Motivação nos colaboradores	17	3,9%
9 <sup>a</sup>	Responsabilidade Social	15	3,4%
10 <sup>a</sup>	O colaborador como veículo promocional e como imagem institucional	13	3%
11 <sup>a</sup>	O desempenho do colaborador como motor de sucesso da empresa	13	3%
12 <sup>a</sup>	Remuneração	12	2,7%
13 <sup>a</sup>	<i>Empowerment</i>	12	2,8%
14 <sup>a</sup>	Capacidade de reestruturação e adaptação a novos contextos	10	2,3%
15 <sup>a</sup>	Expetativas e aspirações	9	2,1%
16 <sup>a</sup>	Programas e planos de ação	7	1,6%
17 <sup>a</sup>	Liberdade	5	1,1%
18 <sup>a</sup>	Integração	4	0,9%
19 <sup>a</sup>	Felicidade organizacional	4	0,9%
	Criatividade e inovação na		

20 <sup>a</sup>	aproximação com os colaboradores	3	0,7%
21 <sup>a</sup>	Situação de despedimento	3	0,7%
22 <sup>a</sup>	Diagnósticos /avaliações	3	0,7%
23 <sup>a</sup>	Autonomia na gestão do tempo	3	0,7%
24 <sup>a</sup>	A empresa como reflexo do colaborador	3	0,7%
25 <sup>a</sup>	O colaborador como apoio	3	0,7%
26 <sup>a</sup>	Políticas de desenvolvimento do potencial do cliente interno	2	0,5%
27 <sup>a</sup>	Liderança	1	0,2%
28 <sup>a</sup>	Organização e gestão do espaço e local de trabalho	1	0,2%
29 <sup>a</sup>	Posição quanto a pontos fortes e fracos	0	0%

Tabela 19- Categorias por ordem decrescente de referências - Remax

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>% sub-categoria</b>	<b>% total categoria</b>
Recrutamento e seleção		20		3,6%
Integração		10		1,8%
Treino e Formação	Programas e meios	6	1,1%	1,3%
	Importância para o desempenho organizacional	1	0,2%	
Benefícios e Incentivos		37		6,7%
Remuneração		20		3,6%
Estrutura Organizacional	Estrutura	6	1,1%	9,1%
	Orgãos de apoio	7	1,3%	
	Tomada de decisões, divisão e execução das tarefas	5	0,9%	
	Trabalho em equipa	12	2,2%	
	Interação entre níveis hierárquicos	5	0,9%	
	Interação entre departamentos, a nível geral.	6	1,1%	
	Ligação entre os departamentos: Recursos Humanos, Marketing, Relações Públicas/ Comunicação	9	1,6%	

Liderança		1		0,2%
Cultura Organizacional	Visão, missão e valores	4	0,7%	7,7%
	Interiorização no público interno	22	4%	
	Impacto no sucesso dos colaboradores	4	0,7%	
	Impacto no sucesso da empresa	13	2,3%	
Responsabilidade Social	Interna	25	4,5%	5,6%
	Externa	6	1,1%	
Satisfação e Motivação nos colaboradores		21		3,8%
<i>Empowerment</i>	Autonomia e espírito de iniciativa	7	1,3%	2%
	Colaboradores como fonte de ideias	3	0,5%	
	Colaboradores como parceiros	1	0,2%	
Comunicação Interna	Compreensão do <i>core business</i> da empresa	1	0,2%	16,9%
	Mecanismos de <i>feedback</i>	10	1,8%	
	Cuidados na passagem de informação	5	0,9%	
	Fluxo Empresa-colaboradores	11	2%	
	Fluxo Colaborador- Empresa	8	1,4%	



	Entre níveis hierárquicos	0	0%	
	Entre Departamentos	0	0%	
	Contributo para resultados	5	0,9%	
	Ações, atividades e campanhas internas	29	5,2%	
	Instrumentos de comunicação	25	4,5%	
Situação de despedimento		10		1,8%
Diagnósticos /avaliações	Desempenho global dos colaboradores	13	2,3%	4,1%
	Relação com o cliente (externo)	3	0,5%	
	Departamentais	0	0%	
	Monitorização dos programas orientados aos colaboradores	7	1,3%	
Posição quanto a pontos fortes e fracos	Pontos Fortes	0	0%	1,8%
	Pontos Fracos	10	1,8%	
Programas e planos de ação		16		2,9%
Políticas de desenvolvimento do potencial do cliente interno		14		2,5%
Criatividade e inovação na aproximação com os colaboradores		25		4,5%

Relação com o cliente externo	Gestão da relação do colaborador com o cliente	2	0,4%	3,7%
	Ordem de atuação (de dentro para fora)	7	1,3%	
	Reflexo do empenho e postura do colaborador, na satisfação do cliente externo	6	1,1%	
	Capacidade e oportunidade de resposta ao cliente externo	5	0,9%	
<b>Categoria emergentes</b>				
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>% sub-categoria</b>	<b>% total categoria</b>
Capacidade de reestruturação e adaptação a novos contextos		13		2,3%
O colaborador como veículo promocional e como imagem institucional		17		3,1%
Felicidade organizacional		13		2,3%
Expetativas e aspirações		14		2,5%
O capital humano formado na empresa como mais-valia para o mercado em que a empresa se insere		1		0,2%
Autonomia na gestão do tempo		4		0,7%
O desempenho do colaborador como motor de sucesso da empresa		17		3,1%
Qualidade		2		0,4%
Organização e gestão do espaço e local de trabalho		10		1,8%

Quadro 20- Resultados da análise de frequência categorial – CH

Concluindo a apresentação dos quadros de resultados de frequência categorial das entrevistas realizadas verifica-se, mais uma vez, com o quadro de análise à sobre a entrevista feita à CH, que é exactamente na categoria “Comunicação Interna” que a empresa concentra mais a sua atenção (94/16,9%). Esta categoria, por si só, equivale, sensivelmente ao somatório das duas categorias que se seguem, “Estrutura Organizacional” (50/9,1%) e “Cultura Organizacional” (23/7,7%). É possível constatar que, sendo a “Comunicação Interna” a grande essência do Marketing Interno, é não só a “Estrutura Organizacional” que lhe dá sustento, cuja unanimidade se encontra entre o Ritz, Blip e CH, mas também a “Cultura Organizacional” que suporta a empresa Remax, segundo os dados apurados.

Analisando toda a extensão do quadro 21, é possível verificar a uniformidade com que a ordem de importância das categorias se vai desvanecendo e vai fluindo de uma forma harmoniosa, sem se verificar grandes oscilações nem demarcações de extractos ou níveis confinados. Verifica-se que, a partir dos dados apurados nesta entrevista, a CH é a empresa que dá mais importância à categoria “Benefícios e incentivos” (37/6,7%), ocupando a quarta posição. Na Remax aparecia em sexta, no Ritz em sétima e na Blip em décima. A categoria “Responsabilidade Social” aparece em quinto lugar, enquanto no Ritz aparece em sexto, na Remax em nono e na Blip em vigésimo quarto. A nível interno, a CH destaca-se das outras empresas, pelo âmbito da responsabilidade social, tendo os seus colaboradores como alvo e não o público externo. O investigador sugere que este resultado poderá merecer especial atenção. Também lidera a categoria “Criatividade e inovação na aproximação com os colaboradores”, sendo a sexta categoria à qual confere mais importância, sendo defendida em nono lugar pela Blip, sendo, já delegada para um patamar mais desfavorável pela Remax e pelo Ritz, que a afastam para a vigésima e vigésima primeira posição, respetivamente.

<b>Posição</b>	<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>% total da categoria</b>
1 <sup>a</sup>	Comunicação Interna	94	16,9%
2 <sup>a</sup>	Estrutura Organizacional	50	9,1%
3 <sup>a</sup>	Cultura Organizacional	43	7,7%
4 <sup>a</sup>	Benefícios e Incentivos	37	6,7%
5 <sup>a</sup>	Responsabilidade Social	31	5,6%

6 <sup>a</sup>	Criatividade e inovação na aproximação com os colaboradores	25	4,5%
7 <sup>a</sup>	Diagnósticos /avaliações	23	4,2%
8 <sup>a</sup>	Satisfação e Motivação nos colaboradores	21	3,8%
9 <sup>a</sup>	Recrutamento e seleção	20	3,6%
10 <sup>a</sup>	Remuneração	20	3,6%
11 <sup>a</sup>	Relação com o cliente externo	20	3,6%
12 <sup>a</sup>	O colaborador como veículo promocional e como imagem institucional	17	3,1%
13 <sup>a</sup>	O desempenho do colaborador como motor de sucesso da empresa	17	3,1%
14 <sup>a</sup>	Programas e planos de ação	16	2,9%
15 <sup>a</sup>	Políticas de desenvolvimento do potencial do cliente interno	14	2,5%
16 <sup>a</sup>	Expetativas e aspirações	14	2,5%
17 <sup>a</sup>	Capacidade de reestruturação e adaptação a novos contextos	13	2,3%
18 <sup>a</sup>	Felicidade organizacional	13	2,3%
19 <sup>a</sup>	<i>Empowerment</i>	11	2%
20 <sup>a</sup>	Integração	10	1,8%
21 <sup>a</sup>	Situação de despedimento	10	1,8%
22 <sup>a</sup>	Posição quanto a pontos fortes e fracos	10	1,8%
23 <sup>a</sup>	Organização e gestão do espaço e local de trabalho	10	1,8%
24 <sup>a</sup>	Treino e Formação	7	1,3%
25 <sup>a</sup>	Autonomia na gestão do tempo	4	0,7%
26 <sup>a</sup>	Qualidade	2	0,4%
27 <sup>a</sup>	Liderança	1	0,2%
28 <sup>a</sup>	O capital humano formado na empresa como mais-valia para o mercado em que a empresa se insere	1	0,2%

Quadro 21- Categorias por ordem decrescente de referências - CH

Já na categoria “Diagnósticos/avaliações” a CH, que a posiciona em sétima ordem de importância, à frente da Blip (na oitava), é ultrapassada pelo Ritz que a coloca em quinta, mas, ainda assim, distancia-se da Remax que a relega para vigésima segunda posição. A partir desta categoria, a CH deixa de ter um certo protagonismo, em termos de liderança na importância das categorias. Já se tinha verificado esta perda de liderança na categoria “Cultura Organizacional”, assumida pela Remax em segunda posição, com 13,5%. A categoria “Relação com o cliente externo”, referenciada pela CH em décimo primeiro (20/3,7%), também é visivelmente mais defendida pelo Ritz (23/6,6%) e Remax (58/13,2%), ocupando, nestas duas empresas o terceiro lugar, em termos de importância. De referir a categoria emergente “Felicidade organizacional”, que tem nesta empresa uma importância relativa, mas que foi abordada, segundo a observação do investigador, de forma eloquente e efusiva, pela entrevistada.

Seguidamente, o quadro 22, é um quadro comparativo de resultados das análises das entrevistas com a % das respostas em relação à totalidade dos dados recolhidos. Aqui, podem ser verificadas em pormenor a valoração de cada categoria em cada entrevista, bem como o peso de cada subcategoria e a sua influência nos resultados obtidos pelas categorias. Também permite comparar em pormenor os resultados finais e justificar as posições das categorias já referidas.

Categorias	Subcategorias	Ritz		Blip		Remax		CH	
		Subct	T.Cat.	Subct	T.Cat.	Subct.	T.Cat.	Subct	T.Cat.
Recrutamento e seleção			4,7%		3,2%		7,5%		3,6%
Integração			2,6%		2,3%		0,9%		1,8%
Treino e Formação	Programas e meios	4,1%	4,7%	0%	0,6%	2,3%	4,4%	1,1%	1,3%
	Importância para o desempenho organizacional	0,6%		0,6%		2,1%		0,2%	
Benefícios e Incentivos			5,2%		3,8%		5,2%		6,7%
Remuneração			1,2%		0,9%		2,7%		3,6%
Estrutura Organizacional	Estrutura	2,9%	10,3%	4,6%	13,6%	1,6%	8%	1,1%	9,1%
	Orgãos de Apoio	1,4%		2%		3,2%		1,3%	
	Tomada de decisões e divisão e execução das tarefas	0%		4,1%		0,5%		0,9%	
	Trabalho em equipa	2%		2,9%		1,8%		2,2%	
	Interação entre níveis hierárquicos	0,9%		0%		0,2%		0,9%	
	Interação entre departamentos, a nível								

	geral.	1,7%		0%			1,1%	
	Ligação entre os Departamentos: Recursos Humanos, Marketing, Relações Públicas/ Comunicação	1,4%		0%		0,7%	1,6%	
Liderança			1,7%		0,9%		0,2%	0,2%
Cultura Organizacional	Visão, missão e valores	1,2%	3%	1,4%	5,2%	4,6%	13,5%	0,7%
	Interiorização no público interno	0,6%		2,6%		1,8%		4%
	Impacto no sucesso dos colaboradores	0,3%		0,9%		1,8%		0,7%
	Impacto no sucesso da empresa	0,6%		0,3%		5,3%		2,3%
Responsabilidade Social	Interna	1,4%	5,5%	0,6%	0,6%	3,4%	4,5%	5,6%
	Externa	4,1%		0%			3,4%	
Satisfação e Motivação nos colaboradores			2,6%		5,5%		3,9%	3,8%
<i>Empowerment</i>	Autonomia e espírito de iniciativa	3,2%	5,6%	3,5%	5,8%	2,1%	2,8%	1,3%
	Colaboradores como fonte de ideias	1,2%		1,7%		0%		0,5%
	Colaboradores como parceiros	1,2%		0,6%		0,7%		0,2%
	Compreensão do <i>core business</i> da empresa	2,9%		2,6%		0,2%	0,2%	
	Mecanismos de feedback	6,4%		5,2%		1,1%	1,8%	

Comunicação Interna	Cuidados na passagem de informação	0,6%	23,8%	0,6%	18%	1,8%	15,4%	0,9%	16,9%	
	Fluxo Empresa-colaboradores	2,3%		0,6%				2%		
	Fluxo Colaborador- Empresa	1,4%		0,9%				0,2%		1,4%
	Entre níveis hierárquicos	2,3%		0%				0,5%		0%
	Entre Departamentos	0,3%		0%				0%		0%
	Contributo para resultados	0,9%		0%				0,7%		0,9%
	Ações, atividades e campanhas internas	0%		2%				5,9%		5,2%
	Instrumentos de comunicação	6,7%		6,1%				5%		4,5%
Situação de despedimento		1,7%		0%		0,7%		1,8%		
Diagnósticos /avaliações	Desempenho global dos colaboradores	3,2%	5,6%	4,4%	5%	0,2%	0,7%	2,3%	4,1%	
	Relação com o cliente (externo)	1,2%		0,6%				0%		0,5%
	Departamentais	0,6%		0%				0%		0%
	Monitorização dos programas orientados aos colaboradores	0,6%		0%				0,5%		1,3%
Posição quanto a pontos fortes e fracos	Pontos Fortes	0%	0,3%	0,9%	1,8%	0%	0%	0%	1,8%	
	Pontos Fracos	0,3%		0,9%				0%		1,8%



Programas e planos de ação			4,7%		2,3%		1,6%		2,9%
Políticas de desenvolvimento do potencial do cliente interno			4,1%		0%		0,5%		2,5%
Criatividade e inovação na aproximação com os colaboradores			0,9%		4,4%		0,7%		4,5%
Relação com o cliente externo	Gestão da relação do colaborador com o cliente	2%	6,6%	0,9%	2,9%	1,1%	13,2%	0,4%	3,7%
	Ordem de atuação (de dentro para fora)	0,9%		2%		3%		1,3%	
	Reflexo do empenho e postura do colaborador, na satisfação do cliente externo	2,3%		0%		1,4%		1,1%	
	Capacidade e oportunidade de resposta ao cliente externo	1,4%		0%		7,7%		0,9%	
<b>Categoriase emergentes</b>									
<b>Categoriase</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Ritz</b>		<b>Blip</b>		<b>Remax</b>		<b>CH</b>	
O capital humano formado na empresa como mais-valia para o mercado em que a empresa se insere.			0,3%		0,3%				0,2%
O perfil do colaborador como reflexo do posicionamento e da imagem da empresa.			1,7%						
Qualidade			1,8%		2%				0,4%
O desempenho do colaborador como motor de			1,4%				3%		3,1%

sucesso da empresa									
Liberdade					5,8%		1,1%		
Organização e gestão do espaço e local de trabalho					5,5%		0,2%		1,8%
Simplificação					0,6%				
A empresa como reflexo do colaborador					3,5%		0,7%		
Autonomia na gestão do tempo					2,6%		0,7%		0,7%
O colaborador como veículo promocional e como imagem institucional					1,7%		3%		3,1%
Competição interna	Existe			0,3%	1,2%				
	Não existe			0,9%					
Capacidade de reestruturação e adaptação a novos contextos							2,3%		2,3%
Felicidade organizacional							0,9%		2,3%
Expetativas e aspirações							2,1%		2,5%
O colaborador como apoio							0,7%		

Quadro22- Quadro comparativo de resultados das análises das entrevistas com a % das respostas em relação á totalidade dos dados recolhidos.

O facto de serem díspares, os valores de importância dada à subcategoria da “Tomada de decisões e divisão de tarefas” (da “Estrutura Organizacional”), na comparação entre a Blip e o Ritz, significa que esta categoria é determinante, (paralelamente à Comunicação Interna e à Cultura Organizacional) para a boa prática do Marketing Interno, e, por sua vez para o sucesso da organização. A diferenciação que existe nos valores da subcategoria reside na diferença extrema das duas estruturas.

Relativamente a um leque de categorias emergentes é curioso notar que existem duas empresas que estão em sintonia nos itens: “O desempenho do colaborador como motor de sucesso da empresa”, “Expectativas e aspirações”, “Autonomia na gestão do tempo”, “O colaborador como veículo promocional e como imagem institucional”, sendo elas a Remax e a CH. Também defendem a mesma importância pela “Capacidade de reestruturação e adaptação a novos contextos”, na medida em que encontram nos instrumentos do Marketing Interno, ferramentas de gestão capazes, que lhes permitem, através dos colaboradores, numa política de dentro para fora, de se readaptarem a condicionalismos externos e variáveis não controláveis, identificando o cliente interno um ponto forte e uma vantagem estratégica.

No quadro 23, é possível verificar, de forma sintética, através dos resultados anteriormente analisados com base nas entrevistas, qual a ordem de importância que as categorias têm, quer no geral, quer para cada uma das empresas estudadas.

Pos.	Categorias	Freq. Média	% Média	Pos. Ritz	Pos. Blip	Pos. Remax	Pos. CH
1 <sup>a</sup>	Comunicação Interna	77	18,1%	1 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>
2 <sup>a</sup>	Estrutura Organizacional	42	9,9%	2 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>
3 <sup>a</sup>	Cultura Organizacional	33	7,7%	12 <sup>a</sup>	7 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>
4 <sup>a</sup>	Relação com o cliente externo	28	6,6%	3 <sup>a</sup>	13 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	11 <sup>a</sup>
5 <sup>a</sup>	Benefícios e Incentivos	23	5,4%	7 <sup>a</sup>	10 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>
6 <sup>a</sup>	Recrutamento e seleção	20	4,7%	8 <sup>a</sup>	12 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	9 <sup>a</sup>
7 <sup>a</sup>	Responsabilidade Social	17	4%	6 <sup>a</sup>	24 <sup>a</sup>	9 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>

8 <sup>a</sup>	Satisfação e Motivação nos colaboradores	17	4%	14 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	8 <sup>a</sup>	8 <sup>a</sup>
9 <sup>a</sup>	<i>Empowerment</i>	16	3,8%	4 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	13	19 <sup>a</sup>
10 <sup>a</sup>	Diagnósticos /avaliações	16	3,8%	5 <sup>a</sup>	8 <sup>a</sup>	22 <sup>a</sup>	7 <sup>a</sup>
11 <sup>a</sup>	Programas e planos de ação	12	2,8%	10 <sup>a</sup>	16 <sup>a</sup>	16 <sup>a</sup>	14 <sup>a</sup>
12 <sup>a</sup>	Criatividade e inovação na aproximação com os colaboradores	12	2,8%	21 <sup>a</sup>	9 <sup>a</sup>	20 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>
14 <sup>a</sup>	Treino e Formação	11	2,6%	9 <sup>a</sup>	23 <sup>a</sup>	7 <sup>a</sup>	24 <sup>a</sup>
13 <sup>a</sup>	Remuneração	10	2,3%	20 <sup>a</sup>	21 <sup>a</sup>	12 <sup>a</sup>	10 <sup>a</sup>
15 <sup>a</sup>	O colaborador como veículo promocional e como imagem institucional	9	2,1%	-	19 <sup>a</sup>	10 <sup>a</sup>	12 <sup>a</sup>
16 <sup>a</sup>	O desempenho do colaborador como motor de sucesso da empresa	9	2,1%	19 <sup>a</sup>	-	11 <sup>a</sup>	13 <sup>a</sup>
17 <sup>a</sup>	Políticas de desenvolvimento do potencial do cliente interno	8	1,9%	11 <sup>a</sup>	-	26 <sup>a</sup>	15 <sup>a</sup>
18 <sup>a</sup>	Integração	8	1,9%	13 <sup>a</sup>	15 <sup>a</sup>	17 <sup>a</sup>	20 <sup>a</sup>
19 <sup>a</sup>	Organização e gestão do espaço e local de trabalho	8	1,9%	-	6 <sup>a</sup>	28 <sup>a</sup>	23 <sup>a</sup>
20 <sup>a</sup>	Liberdade	6	1,4%	-	4 <sup>a</sup>	17 <sup>a</sup>	
21 <sup>a</sup>	Capacidade de reestruturação e adaptação a novos contextos	6	1,4%	-	-	14 <sup>a</sup>	17 <sup>a</sup>
22 <sup>a</sup>	Situação de despedimento	5	1,2%	17 <sup>a</sup>	-	20 <sup>a</sup>	21 <sup>a</sup>
23 <sup>a</sup>	Qualidade	4	0,9%	15 <sup>a</sup>	17 <sup>a</sup>	-	26 <sup>a</sup>
24 <sup>a</sup>	Expetativas e aspirações	4	0,9%	-	-	15 <sup>a</sup>	16 <sup>a</sup>
25 <sup>a</sup>	Posição quanto a pontos fortes e fracos	4	0,9%	22 <sup>a</sup>	18 <sup>a</sup>	-	22 <sup>a</sup>
26 <sup>a</sup>	Felicidade organizacional	4	0,9%	-	-	18 <sup>a</sup>	18 <sup>a</sup>
27 <sup>a</sup>	A empresa como reflexo do colaborador	4	0,9%	-	11 <sup>a</sup>	24 <sup>a</sup>	-
28 <sup>a</sup>	Autonomia na gestão do tempo	4	0,9%	-	14 <sup>a</sup>	23 <sup>a</sup>	25 <sup>a</sup>
29 <sup>a</sup>	Liderança	3	0,7%	16 <sup>a</sup>	22 <sup>a</sup>	27 <sup>a</sup>	27 <sup>a</sup>
30 <sup>a</sup>	O perfil do colaborador como reflexo do posicionamento e da imagem da empresa.	2	0,5%	18 <sup>a</sup>	-	-	-

31 <sup>a</sup>	Competição interna	1	0,3%	-	20 <sup>a</sup>	-	-
32 <sup>a</sup>	O capital humano formado na empresa como mais-valia para o mercado em que a empresa se insere	1	0,3%	23 <sup>a</sup>	26 <sup>a</sup>	-	28 <sup>a</sup>
33 <sup>a</sup>	O colaborador como apoio	1	0,3%	-	-	25 <sup>a</sup>	
34 <sup>a</sup>	Simplificação	1	0,3%		25 <sup>a</sup>		

Quadro 23- Ordem de Importância das categorias, frequência e percentagem média.

De acordo com o que já foi apresentado ao longo dos quadros, objetos de análise, é inquestionável que não pode haver Marketing Interno, sem “Comunicação Interna”. Dentro desta categoria, foram enaltecidos, pelo Ritz e Blip, os “Mecanismos de *feedback*”, com 6,4% e 5,2%, respetivamente. Por um lado, esta necessidade decorre, no caso do Ritz, da elevada importância dada ao “Relacionamento com o cliente externo” em que o *feedback* que advem do colaborador é essencial para a melhoria contínua. Por outro lado, no caso da Blip, esta necessidade decorre do facto dos colaboradores serem, eles próprios, órgãos decisores. Enquanto o Ritz está focado no cliente externo e o colaborador é o elemento-chave, na Blip, o foco é o cliente interno e a empresa é tudo o que resulta a partir dele. Também dentro da categoria “Comunicação Interna”, foram enaltecidas, pela Remax e CH, “Ações, atividades e campanhas internas” que mereceram um destaque de 5,9% e 5,2%, no total dos resultados, respetivamente. Outro aspeto também muito enaltecido, de forma consonante, entre as quatro empresas foi a subcategoria “Instrumentos de Comunicação Interna”, tendo obtido um consenso que permaneceu num intervalo entre os 6,7% e os 4,5%.

É possível observar, também, que as categorias relacionadas com “Estrutura Organizacional”, “Cultura Organizacional”, “Relação com o cliente externo”, “Benefícios e Incentivos”, “Recrutamento e seleção”, são as que revelam uma maior frequência, o que parece indicar que as opções empreendidas no sentido de atuar por esta via, serão porventura as melhores sucedidas. Esta tendência apresentada nas entrevistas efetuadas revela a importância que o segmento de entrevistados atribui às primeiras categorias em demérito das que se encontram mais nos extremos opostos.

Outro dado curioso é o lugar ocupado pela categoria que detem a quarta posição de importância: “Relação com o cliente externo”. Aqui as respostas

dividem-se: Embora a CH e a Blip tenham relegado esta categoria para 11<sup>a</sup> e 13<sup>a</sup> posição (20/3,7% e 10/2,9%, respetivamente), o nº de referências apresentadas nas entrevistas da CH e Remax (23/6,6% e 58/13,2) fez subir, acentuadamente, a importância da categoria, retirando o quarto lugar à categoria “Benefícios e Incentivos”, conquistado pela média ponderada de posições.

De acordo com os resultados obtidos relativamente à contribuição do Marketing Interno para o sucesso da empresa é possível verificar que, face ao teor das respostas expressas pelos quatro entrevistados, estes não só reconhecem a importância das ferramentas e dos programas de Marketing Interno no contexto organizacional como também fazem uso dos mesmos de forma única e peculiar em consonância com a sua identidade.

### **3.2. Conclusões**

A partir da revisão bibliográfica realizada, foi possível identificar a importância que o Marketing Interno tem nas organizações, na medida em que representa uma ferramenta valiosa, capaz de elevar a capacidade competitiva, e concomitantemente melhorar a qualidade de vida dos colaboradores. Neste contexto, o principal objetivo desta dissertação foi atingido, que foi o de saber se as empresas de sucesso em Portugal estariam a aplicar o Marketing interno, mais concretamente, de que forma é que as práticas do Marketing Interno seriam ou não determinantes na vida das próprias empresas.

Apesar da diversidade de abordagens metodológicas possíveis, em virtude da natureza da investigação e dos objetivos inicialmente definidos, a opção por uma investigação exploratória com recurso ao método qualitativo, revelaram-se opções naturais quer para a recolha de dados quer para a análise de conteúdo, onde os modelos teóricos referenciados, que serviram de enquadramento a este estudo, contribuíram de forma decisiva para a compreensão do fenómeno. O investigador, fez uso de métodos complementares como a observação de pessoas e ambientes bem como leitura de documentação facultada pelos entrevistados, que lhe permitiu conhecer mais e melhor as realidades em estudo.

Por outro lado, a diversidade de áreas de atividade e a heterogeneidade das empresas que constituíram a amostra deste estudo vieram contribuir para o

apuramento de múltiplas formas de atuação, em termos de políticas de Marketing Interno, as quais foram devidamente analisadas de forma objetiva e alvo do melhor tratamento em proveito do estudo. Também as diferentes funções e cargos dos entrevistados, desde a direção de recursos humanos ao *operations manager*, da direção de comunicação à direção de marketing, ofereceram uma partilha multidisciplinar e uma complementariedade de experiências profícuas ao estudo, tocando nas áreas perentórias do Marketing Interno. O Investigador arriscaria mesmo: as funções ideais para o Departamento de Marketing Interno.

A posição no ranking destas empresas, prova que, quem não utilize, hoje, as ferramentas do Marketing Interno, ou não saiba como as usar, obviamente que não terá sucesso. Nas empresas estudadas, a existência desse sucesso é principalmente confirmada pela quantidade de galardões atribuídos pelas respetivas entidades certificadoras.

A expressão massiva de respostas favoráveis relativamente à importância da Comunicação Interna validou a tendência verificada na literatura, que indicava este instrumento como crucial para a eficácia do Marketing interno. Ficou provado, através do estudo empírico que o grande fator agregador de sucesso do Marketing Interno, em prol das empresas, é, sem dúvida, a Comunicação Interna pelo poder que traz à gestão das informações aliado à promoção da motivação e capitalização dos colaboradores, obtendo o seu comprometimento com as metas das empresas, na geração de produtividade e crescimento, reflectindo-se, por sua vez no lucro e nos resultados positivos. Assim sendo, e como foi sustentado empiricamente, as organizações, para terem sucesso devem-se preocupar em motivar os seus colaboradores, atenderem às suas necessidades e aspirações, dando-lhes benefícios e incentivos, darem-lhes espaço e liberdade. Só assim eles estarão em condições de vestirem a camisola da empresa, sentirem orgulho dela fazerem parte e tornarem-se verdadeiros veículos, fãs, embaixadores ecoando externamente o nome da organização.

Mas para que esses resultados sejam efetivamente alcançados, é necessário implantar programas de Marketing Interno bem fundamentados e direcionados, de acordo com as necessidades e as metas de cada empresa, utilizando as ferramentas mais adequadas. Isto porque, como se verificou no estudo empírico, cada organização é única e o contexto ou o ciclo que atravessa também o é. O seu momento é aquele e não um outro e também não é o de outra empresa. Daí a

importância também revelada da Cultura Organizacional, que é o que lhe permite ser única e ter colaboradores únicos que a respiram e que por ela sentem paixão.

No seguimento da análise e discussão dos resultados realizados, no capítulo anterior, retornou-se à questão de partida inicialmente definida, bem como aos objetivos propostos para esta investigação. Conforme se fez notar, durante a análise dos dados e discussão dos resultados, foi possível retirar conclusões bem interessantes para a compreensão do fenómeno das práticas do Marketing Interno nas empresas estudadas, nomeadamente a contextualização do grau de importância das categorias e subcategorias que lhe dão forma, discutíveis de acordo com as características próprias de cada empresa, assim como as categorias emergentes e que vêm dar novos contornos ao Marketing Interno, acrescentando valor à revisão da literatura: i) “O capital humano formado na empresa como mais-valia para o mercado em que a empresa se insere”; ii) “O perfil do colaborador como reflexo do posicionamento e da imagem da empresa”; iii) “Qualidade”; iv) “O desempenho do colaborador como motor de sucesso da empresa”; v) “Liberdade”; vi) “Organização e gestão do espaço e local de trabalho”; vii) “Simplificação”; viii) “A empresa como reflexo do colaborador”; ix) “Autonomia na gestão do tempo”; x) “O colaborador como veículo promocional e como imagem institucional”; xi) “Competição interna”; xii) “Capacidade de reestruturação e adaptação a novos contextos”; xiii) “Felicidade organizacional”; xiv) “Expectativas e aspirações”; e xv) “O colaborador como apoio.”

Poder-se-á dizer que as empresas portuguesas de sucesso, estão a utilizar as práticas do Marketing Interno. Foi provado no terreno que o Marketing Interno beneficia tanto a organização como os seus colaboradores. É extremamente necessário tê-los como aliados, munindo-os com informações acerca da organização. Ao mesmo tempo que se desenvolve o sentimento coletivo entre todos, demonstrando a sua importância para a organização, devem desenvolver-se estratégias para aproximá-los da empresa, para treiná-los, motivá-los e torná-los verdadeiros profissionais de marketing. Isso possibilita que a organização também ganhe, já que terá pessoas mais motivados, mais conhecedores das estratégias da organização o que vai possibilitar um melhor desempenho organizacional e uma melhor orientação para serviços.

Pelo que foi possível recolher no estudo torna-se essencial que as organizações olhem mais para os seus clientes internos, investindo em políticas e estratégias para satisfazê-los. É importante que as direções assumem esse desafio e consigam



transmitir essa ideia a todos os níveis da empresa. Para obter o êxito que pretendem é estritamente necessário que as organizações apostem no trabalho conjunto entre o marketing, a comunicação e gestão de pessoas, criando mesmo uma cultura de Marketing Interno. É urgente que esta área de atuação do Marketing ganhe espaço nas organizações, servindo como suporte estratégico da direção para unir os funcionários em prol dos objetivos da organização. Desta forma as empresas podem mesmo antecipar possíveis problemas que possam surgir e mesmo evitá-los, procurarem também soluções rápidas, tornarem-se mais ágeis e flexíveis e conquistarem o tal sucesso desejado. Empresas bem sucedidas geram colaboradores bem sucedidos, e colaboradores bem sucedidos geram empresas de sucesso. O processo é recíproco.

Almeja-se que este trabalho tenha contribuído para o imenso leque de empresas portuguesas pois apresenta, no seu corpo, abordagens que auxiliam a implementação do Marketing Interno. Além disso, o estudo contribui para as organizações, no sentido de fundamentar conhecimentos que subsidiem futuros processos e aperfeiçoamentos no seu Marketing Interno, o que repercutirá favoravelmente nas suas ações e estratégias.

### **3.3. Limitações do estudo e pistas para futuras pesquisas**

A presente dissertação tratou-se de uma abordagem de carácter exploratório, que teve por base uma amostra de pequena dimensão, constituída por quatro empresas. As principais conclusões retiradas desta investigação apresentam algumas ressalvas, algumas recomendações e algumas inspirações.

A estratégia de pesquisa baseada em entrevistas semiestruturadas ofereceu, eventualmente, contornos limitados face às potencialidades estudo. Seria interessante também, extensificar, em complementaridade, uma amostra de colaboradores, estudando várias fações, e comparar com os resultados agora concluídos. Tratando-se de uma área em que há muito por fazer, e em Portugal, seria vantajoso realizar mais estudos, sugerindo-se para investigações futuras, que sejam ouvidos mais profissionais e investigadores, e que possam ser feitos, de forma mais aprofundada, estudos de casos concretos. Sugere-se ainda o recurso a uma abordagem multimétodos, que combine uma técnica qualitativa com a adoção

de uma abordagem quantitativa na investigação, que permita uma maior fundamentação das conclusões a retirar do estudo.

A intenção de criar um vasto leque de categorias e subcategorias foi tão ambiciosa que ofereceu dois gumes: Uma recolha de conteúdo algo intensa e uma árdua tarefa de acertar as unidades de medida nos encaixes ajustados. Excesso de categorias e subcategorias com divisões muito ténues vieram canibalizar outras categorias, o que poderá ter resultado em demasiada fragmentação. Por outro lado, não foi possível construir um quadro que apresentasse uma ordem decrescente por subcategorias na medida em que nem todas as categorias teriam subcategorias agregadas, o que não permitiu que estas fossem isoladas e avaliadas.

Outra vertente possível de investigação futura, é a que poderá envolver um estudo além-fronteiras, pois, uma das situações que se observou neste estudo, e que foi transversal às quatro entrevistas, é que houve sempre como cenário de fundo algo transnacional ou mesmo global que vem solidificar a estrutura da organização e a sua forma de gestão.

Também, e em linha ao que vem a ser feito no estrangeiro e já descrito na literatura, recomendam-se igualmente estudos que visem analisar a realidade portuguesa. Esta sugestão fundamenta-se não só pela existência de escassa literatura sobre a temática, a nível nacional, como também para superar divergências encontradas em estudos efetuados no estrangeiro de molde a compreender o impacto do Marketing interno no sucesso das empresas, especificamente em Portugal.

Uma outra questão que ficou aqui pendente foi a de que é possível analisar o contributo do Marketing Interno em vários campos de sucesso das empresas, como por exemplo, ao nível dos resultados, da sua produtividade, da sua notoriedade ou da sua imagem, tanto no contexto interno como externo.

Também será interessante estudar a influência que as categorias poderão ter entre si, quer em termos vantajosos quer em termos improfícuos, bem como o nível ideal de rácio que poderá ter para a eficácia na gestão do Marketing Interno. Veja-se o exemplo de, numa das empresas estudadas, um alto índice de “Cultura Organizacional” pode culminar num deficit de “*Empowerment*”.

Outro aspeto que cativou o interesse do investigador foi o resultado mais elevado apresentado, por uma das empresas, na subcategoria “Responsabilidade social interna”, o qual se destacou das restantes. Assim, em contexto de estudos

sobre sustentabilidade nas empresas, sugere-se que se estude o fenómeno da responsabilidade social interna, em debate com a externa, ou mesmo se aprofunde o papel do colaborador, neste âmbito.

Como se observou através das entrevistas e da análise dos resultados, emergiram categorias que não estavam previstas, aquando da elaboração da grelha de análise onde se criaram as categorias e subcategorias. Ao investigador despertou especial interesse o foco unânime de duas empresas que demonstraram na categoria emergente “Capacidade de reestruturação e adaptação a novos contextos”, eventual capacidade do Marketing Interno oferecer um importante contributo no fortalecimento interno face às contrariedades externas. Será interessante, analisar em futuras investigações, os resultados de programas de Marketing Interno em ciclos da vida, específicos, das empresas.

“O colaborador como apoio” aparece também como categoria emergente e que poderá vir a ser objeto de estudo. Embora este repto possa ter um significado reduzido nos índices de importância, mas poderemos estar perante novas mudanças e novos paradigmas, em que nalguns contextos organizacionais o colaborador pode representar o sucesso ou o insucesso da empresa, em que escala? Por qualquer razão, será que o poder, o apoio, o controlo, poderá deixar de estar delegado à empresa para poder ser transferido para o colaborador?

Através do estudo, a “liberdade” foi várias vezes expressa pelos entrevistados, não só como referência ao espaço e ao tempo, que incitou o investigador a criar categorias próprias, mas no próprio sentido do termo, da libertação do próprio indivíduo como pessoa. Paralelamente, também a “felicidade” teve uma grande expressividade. Estas constatações que foram alvo de análise do Investigador, mereceram emergir em categorias, devido à presença de unidades merecedoras de medida. Paralelamente, aqui também urge referir o termo “paixão”, também algo emergente, mas simultaneamente diluído noutras categorias mais pertinentes de avaliação. Este facto, muito permeável às relações humanas poderá ajudar a mitificar um conceito: A paixão pela profissão que o colaborador entrega à empresa e, simultaneamente a felicidade e a liberdade e entregue pela empresa ao colaborador. Eis aqui a relação perfeita. O investigador tem por base toda a documentação anexa que permite sustentar esta “relação perfeita”.

Por outro lado, se a quimera o perseguir, pode o investigador apresentar o pronúncio de que, com o enriquecimento da literatura bafejada, pelos resultados deste estudo e com a visão de que poderá ter apresentado material útil, para, a

partir daqui criar uma proposta-modelo de Marketing Interno, como um guia útil para as nossas empresas?

Tal como foi referido no ponto anterior, parece ser demasiado arrojado pensar-se na criação de um departamento de Marketing Interno, mas será lançado aqui um desafio de criar, no futuro, um verdadeiro gestor qualificado, com domínio académico transversal à Comunicação, ao Marketing e ao Recursos Humanos, dirigido sobretudo às empresas Portuguesas no sentido de operacionalizar esta importante filosofia de gestão com orientação para o mercado interno. Ao que se constatou na amostra, são profissionais qualificados e com experiência comprovada em Comunicação e Recursos Humanos que têm concorrido para as práticas de Marketing Interno, verificando-se eventual ausência de um fio condutor, em gestão e planeamento, que o contributo de um *Marketeer* poderia brindar. Estará por se afirmar o verdadeiro “Maestro” que tocará esta Partitura e que dirigirá os destinos dessas orquestras?

Diante das considerações que foram expostas, encerra-se esta dissertação, salientando permanente atenção sobre o inigualável valor do Marketing Interno, visando melhores políticas de gestão, o melhor êxito e o melhor sucesso nas organizações em Portugal.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). *Internal marketing issues and challenges*. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, N. 9, 1177-86.

Aires, L., (2011). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.

Albrecht, K. (1994). *Serviços internos: como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio*. São Paulo: Pioneira.

Andrade, T. (2003). *Cursos de relações públicas, relações com os diferentes públicos*. São Paulo: Cengage Learning.

Bagget, B. (1997). *Como fazer o cliente feliz*. 2.ed. Rio de Janeiro: Ediouro.

Barçante, L. C.; Castro, G. C. (1995). *Ouvindo a voz do cliente interno* 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Barçante, L. C. (1999). *Ouvindo a voz do cliente interno*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Bardin, L., (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barth, M. e Negri, A. (2012). *Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno*, *Revista Eletrônica Temática*, Publicações de Janeiro de 2012 - Ano VIII, n. 01. [Internet] Disponível em: <http://www.insite.pro.br/Ano%202012.html>. [Consult. 23 Março 2014]

Bauer, M. e Gaskell, G., (2007). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 6ª ed. ed. Petrópolis, RJ: Vozes Editora.

Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre Endomarketing. Um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin*. São Paulo: Makron Books.

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

Berry L. L., Parasuraman, A. (1992). *Serviço de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma.

Bilhim, J. (2001). *Teoria organizacional, Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bogmann, I. M. (2002). *Marketing de relacionamento: Estratégias de fidelização e sua implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.

Bohnenberger, M. C. (2001). *O Marketing Interno como instrumento para elevar o comprometimento organizacional*. Dissertação de Administração. Rio de Janeiro, RJ. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. [Internet] Disponível em: <http://139.82.114.4/pergamum/biblioteca/php/opcoes.php>. [Consult. 23 Março 2014]

Boone, L. E. e Kurtz, D. L. (1998). *Marketing contemporâneo*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC.

Brambilla, F. R. (2005). *Abordagem conceitual de marketing interno*. *Revista Eletrônica de Administração*, UFRGS, ed.43, v.11, n.1, p.1-56, [Internet] Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40692/25881>. [Consult. 17 Março 2014].

Brum, A. M. (1994). *Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade*. Porto Alegre, RS: Ortiz.

Brum, A. M. (1998). *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM.

Brum, A. M. (2000). *Um olhar sobre o Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM.

Brum, A. M. (2003). *Respirando Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM.

Brum, A. M. (2005). *Endomarketing como Estratégia de Gestão/Encante seu Cliente Interno*. Porto Alegre: L&PM.

Brum, A. M. (2008). *Endomarketing: de A a Z*. 2 ed. Porto Alegre: Dora Luzzato.

Brum, A. M. (2010). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo, SP: Integrare Editora.

Caetano, A. Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas*. Editora RH, 1ª edição.

Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (1998). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 2.ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, P.B., Guerra, P. B. et al Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa, Dom Quixote.

Cardoso, O. R. (1995). *Foco da Qualidade Total de Serviços no Conceito do Produto Ampliado*. Tese de Doutorado – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

Carnevali, V. M. L. e Tófani, F. (2008). *Endomarketing como ferramenta estratégica de valorização do cliente interno*. [Internet]. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/7484/1/Endomarketing-Como-Ferramenta-De-Valorizacao-Do-Cliente-Interno/pagina1.html#ixzz11VcWVdly>> [Consult. 21 Março 2014].

Carrera, F. (2012). *Marketing Digital na Versão 2.0 - O que não pode ignorar*, 2ª Ed. Edições Sílabo. Lisboa.

Carvalho, V. C. *As 25 leis do Endomarketing*. [Internet]. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/5173/as-25-leis-do-endomarketing.html> [Consult. 25 Maio 2014].

Castro, F. (2007). *Endomarketing como ferramenta eficaz para gestão*. [Internet]. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/endomarketing-como-ferramenta-eficaz-para-gestao/13768/>>. [Consult. 17 Março 2014]

- Cazela, M.; Filho, R. C. & Ferreira, J. D. (2008). *Endomarketing: Aproximando Empresas e Empregadores*. Anuário de Produção Acadêmica Docente, II, 3.
- Cerqueira, W. (1994). *Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade*. 6. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Cerqueira, W. (1999). *Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade*. 6. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Cerqueira, W. (2005). *Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade*. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Chiavenato, I. (2000). *Os Novos Paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 3. ed. Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Corrado, F. M. (1994). *A força da Comunicação*. São Paulo: Saraiva.
- Costa, R. F. (2003). *Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Dalpiaç, R. C. C. (2002). *Endomarketing Um a Um: Marketing Interno como forma de motivação individualizada*. Torres.
- Ferreira, J. M. Carvalho (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora MC GrawHill de Portugal, Lda.
- Gomes, A. D. (1994). *Cultura: uma Metáfora Paradigmática no Contexto Organizacional in Psicologia*. IX, 3, 279-294.
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional – Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Gomes, A. D. (2003). *Cultura Organizacional in Cunha, M. P. (2003). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. RH Editora.
- Grönroos, C. (1993). *Marketing Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Grönroos, C. (1995). *Marketing: Gerenciamento e Serviços: a Competição por Serviços na Hora da Verdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Grönroos, C. (2003). *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Grönroos, C. (2009). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hwang, I. S. & Chi, D. J. (2005). *Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study*. *International Journal of Management*, Vol. 22, N. 2, 285-293.
- Kempenich, M. (1997). *Marketing Biruta: como (re)orientar as empresas, os negócios e a si próprio em tempos de rápidas e bruscas mudanças*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas.

- Kotler, P; Armstrong, G. (1999). *Princípios de Marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2003). *Princípios de marketing*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P; Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kunsch, M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus.
- Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. [Internet] Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/diversos/tesedealexandreuzinkotte.pdf>> [Consult. 15 Março 2014]
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 1º edição.
- Leão, A. L. M. S., Neto, A. F. S., Fonsêca, F. R. B. & Mello, S. C. B. (2010). *Marketing interno e a formação de sujeitos reflexivos*. Organizações em contexto, Ano 6, N. 11.
- Levitt, T. (1990). *A imaginação de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Mack, N. et al., (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. North Carolina: Family Health International.
- MARRAS, J. (2009). *Administração de Recursos Humanos*. 9. ed. São Paulo: Saraiva.
- Meira, P. e Oliveira, R. *O Endomarketing*. (2004). [Internet] Disponível em: <<http://www.Endomarketing.com/artigo9.htm>>. [Consult. 15 Março 2014]
- Miguel, F. V. C., (2010). *A entrevista como instrumento para investigação em pesquisas qualitativas no campo da linguística aplicada*. Revista Odisseia - PPgEL/UFRN, Vol. 5.
- Moller, C. (2005). *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através das pessoas*. 12. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Nickels, W.G. e Wood, M. B. (1999). *Marketing: relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro, LTC.
- Oliveira, D. (2008). *Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização*. Revista de enfermagem UERJ, Volume out/dez, pp.559-576.
- Oliveira, T. V. S. J. S. (2010). *O Marketing Interno e a qualidade do serviço prestado pelo back-office ao front-office como factor determinante da satisfação do cliente externo*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas apresentada ao Instituto Universitário de Lisboa.



Orfão, C. (2010). *O efeito do marketing interno no envolvimento e comprometimento organizacional e a influência destes na satisfação e desempenho individual: o caso do Banco Comercial Português S.A.* Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Instituto Politécnico de Leiria.

Papasolomou-Doukakis, I. (2002). *Internal marketing: a means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks.* *Journal of Marketing Communications*, 8, 88-100.

Pinto, A. M. (2005). *Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região.* Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

Pizzinato, A. K.; Pizzinato, N. K.; Giulian, A. C. (2004). *Marketing Interno e Cultura Organizacional.* *Revista de Administração Mackenzie*, Ano 6, n.1, p. 79-105.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.* 13. Ed. São Paulo: Campus.

Quivy, R. & C. L. V., (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais.* 5ª Ed. Lisboa: Gradiva editora.

Requena, I. B. (2003). *Endomarketing – Elas, as pessoas.* *Revista Científica de Administração*, Vol. 1, N. 1, 25-33.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Silva, L. C. C. *Visão interior.* [Internet] Disponível em <[www.endomarketing.com](http://www.endomarketing.com)>. [Consult. 16 Março 2014]

Silva, L. C. C. (1999). *Análise da relação existente entre as ações de Endomarketing e a imagem corporativa: um estudo de caso no Banco do Brasil em João Pessoa - Paraíba.* 107 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. [Internet] Disponível em: <http://www.endomarketing.com/artigos.html>. consultado em [Consult. 17 Março 2014]

Siveira, R.M. e Tófani, F. (2007). *Endomarketing: Ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno.* [Internet] Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/outrasareas/marketing01/0266.htm> [Consult. 23 Março 2014].

Testa, A. F. (2008). *O Endomarketing.* [Internet] Disponível em: <http://proftestaendomarketing.blogspot.com/> [Consult. 17 Março 2014].

Vala, J., Monteiro, M. B. & Lima, M. L. (1988). *Culturas organizacionais — uma metáfora à procura de teorias.* *Análise Social*, Vol. XXIV (101-102).

Vasconcelos, A. F. (2004). *Processos de Trocas Intra-Organizacionais: atualizando o conceito de Marketing Interno.* *Caderno de Pesquisas em Administração*, Vol. 11, N. 1.

Vasconcelos, A. F. (2005). *Contribuições ao estudo do marketing interno: aplicação no ambiente de ensino superior.* *READ – Edição 43 Vol. 11 Nº 1 - jan-fev.*

Yin, R., (2003). *Case study research: design and methods*. 3rd Ed Sage Publications.

Yin, R., (2011). *Applications of Case Study Research*. 3rd Ed. Sage Publications.

Zaman, K., Javaid, N., Arshad, A. & Bibi, S. (2012). *Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance*. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 N. 12.

Zambaldi, F. e Mascarenhas, A. O. (2010). Endomarketing como ferramenta de administração estratégica e gestão de pessoas. In: MARRAS, Jean Pierre. *Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências*. São Paulo, SP: Saraiva.

[www.yammer.com](http://www.yammer.com), consulta em 25/03/2014

[www.blip.pt/](http://www.blip.pt/), consulta em 10/07/2014

[www.remax.pt/](http://www.remax.pt/), consulta em 12/07/2014

[www.economias.pt/melhores-empresas-para-trabalhar-em-portugal-em-2014/](http://www.economias.pt/melhores-empresas-para-trabalhar-em-portugal-em-2014/), consulta em 03/04/2014

<http://booked.com.pt/hotel/four-seasons-hotel-ritz-lisbon-314599>, consulta em 09/07/2014

<http://lxdeluxe.blogs.sapo.pt/2008/03/>, consulta em 09/07/2014

<http://acidadenapontadosdedos.com/2012/04/26/sushi-no-bar-do-ritz-a-importancia-dos-classicos/>, consulta em 09/07/2014

[/www.e-gosto.com/topchefs/index.php?conteudo=Galeria](http://www.e-gosto.com/topchefs/index.php?conteudo=Galeria), consulta em 09/07/2014

<http://grupoch.pt/chconsulting>, consulta em 31/08/2014

### **Documentos Internos**

Revista RE/MAX NEWS Nº38 I MAIO – JUNHO /14 Edição Especial, consulta em 11/07/2014.

PROPOSTA DE VALOR PARA COLABORADORES (Grupo CH Soluções globais), consulta em 10/07/2014.

Código de Ética e Conduta Empresarial (Grupo CH), consulta em 10/07/2014.

Press Book (GRUPO CH Soluções globais), consulta em 10/07/2014.

Relatório de Sustentabilidade 2012 (GRUPO CH Soluções globais), consulta em 10/07/2014.

## **ANEXOS**

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1 – Guião da Entrevista .....</b>	<b>176</b>
<b>Anexo 2 – Entrevista Hotel Ritz.....</b>	<b>179</b>
<b>Anexo 3 – Entrevista Blip.....</b>	<b>201</b>
<b>Anexo 4 – Entrevista Remax .....</b>	<b>217</b>
<b>Anexo 5 – Entrevista CH Business Consulting.....</b>	<b>241</b>
<b>Anexo 6– Quadro dos resultados da análise categorial e de frequência da entrevista a Rui Fialho, Diretor de Recursos Humanos do Hotel Ritz <i>Four Seasons</i> .....</b>	<b>268</b>
<b>Anexo 7- Quadro dos resultados da análise categorial e de frequência da entrevista a Luís Simões, Operations Manager da Blip -Web Engineers .....</b>	<b>300</b>
<b>Anexo 8- Quadro dos resultados da análise categorial e de frequência da entrevista a a Marta Dotti, Responsável de Marketing da Remax – Imobiliária.....</b>	<b>325</b>
<b>Anexo 9- Quadro de resultados da análise da entrevista a Filipa Prenda, Diretora de Comunicação do Grupo CH - Business Consulting .....</b>	<b>359</b>
<b>Anexo 10- Recolha fotográfica - Hotel Ritz .....</b>	<b>399</b>
<b>Anexo 11- Recolha fotográfica – Blip .....</b>	<b>403</b>
<b>Anexo 12- Recolha fotográfica - Remax .....</b>	<b>410</b>
<b>Anexo 13 - ADN RE/MAX .....</b>	<b>414</b>
<b>Anexo 14- Recolha fotográfica - CH.....</b>	<b>425</b>

## Anexo 1 – Guião da Entrevista

### Guião de entrevistas semiestruturadas

Questão introdutória – Pode falar, um pouco, sobre a empresa que representa?

- 1- Como é tratado o processo de recrutamento e seleção?
- 2- Como fazem a integração aos novos colaboradores?
- 3- Dão treino, formação e/ou cursos aos colaboradores?
- 4- Dão Benefícios?
- 5- Dão Incentivos?
- 6- Como considera o nível remuneração?
- 7- Acréscimos (comissões, subsídios, prémios)?
- 8- Como é estruturada a tomada de decisões e divisão das tarefas?
- 9- A alta direção manifesta explicitamente o seu apoio a todos os colaboradores?
- 10- Aqui os gestores são líderes? Qual o seu impacto na empresa e nos colaboradores?
- 11- A empresa tem a sua visão, missão e valores partilhados com todos os colaboradores?
- 12- Existe uma Cultura na empresa e a mesma é consolidada nos colaboradores?
- 13- A Cultura Organizacional pode ter impacto no sucesso dos colaboradores?
- 14- O que são colaboradores satisfeitos e colaboradores motivados?
- 15- Praticam responsabilidade social?
- 17- De que forma é que a empresa atende às expectativas dos colaboradores?
- 18- Que mecanismos têm para *feedback* dos colaboradores?

- 19- Os colaboradores têm vontade de dar o seu contributo à empresa e acrescentam-lhe valor?
- 20- Os colaboradores compreendem bem o *core business* da empresa e as atividades relacionadas?
- 21- Incluem os colaboradores como fonte de ideias para a melhoria e criação de novos produtos/serviços?
- 22- Existem cuidados na passagem da informação aos funcionários?
- 23- Como descreve a Comunicação Interna?
- 24- Como se processa a comunicação entre colaborador-empresa e empresa-colaborador?
- 25- Como se processa a comunicação entre os níveis hierárquicos da empresa?
- 26- A Comunicação Interna contribui para os resultados e o sucesso da empresa?
- 27- Fazem campanhas internas?
- 28- Praticam ações e atividades de envolvimento?
- 29- Quais o vossos instrumentos de Comunicação Interna?
- 30- Usam sistemas e suportes tecnológicos para interagir e comunicar com os colaboradores?
- 31- Fazem diagnósticos internos?
- 32- Como encaram os pontos fortes e fracos a nível interno?
- 33- Definem programas de marketing interno?
- 36- Qual a vossa ordem de atuação? Do ambiente externo para o ambiente interno ou de dentro para fora?
- 39- Têm programas específicos para manter os bons funcionários? E o que fazem para desenvolver o seu potencial?
- 40- Considera a criatividade na sua aproximação com os colaboradores?
- 41- Que tipo de envolvimento existe entre níveis hierárquicos?

- 42- Há interação entre departamentos?
- 43- Que tipo de interação há entre os departamentos de Marketing, Relações Públicas/Comunicação e Recursos Humanos?
- 44- Como classifica a relação entre: Empresa – Colaboradores; Colaboradores – Colaboradores; Colaboradores – Empresa?
- 45- Incentivam o trabalho em equipa?
- 46- Os funcionários são vistos como parceiros?
- 47- Como é que a empresa interage com os colaboradores no contexto de um eventual despedimento?
- 48- Fazem a gestão da relação do funcionário que atende o cliente?
- 49- Há a preocupação em criar um ambiente interno propício para o atendimento ao cliente externo?
- 50- Como é que o comportamento e/ou atitudes dos colaboradores no atendimento influencia(m) as perceções do cliente externo?
- 51- De que forma o empenho dos colaboradores se reflete na satisfação dos clientes (externos)?
- 52- Todos os colaboradores têm capacidade e oportunidade de responder a qualquer dúvida que surja por parte do cliente?
- 53- Fazem diagnósticos ou avaliações:
- Do desempenho global dos colaboradores?
- Da relação com o cliente (externo)?
- Departamentais?
- Monitorização dos programas orientados para os colaboradores?
- Fecho – Já terminamos a entrevista. Quer acrescentar algum ponto que considere relevante?

## Anexo 2 – Entrevista Hotel Ritz

**Transcrição da entrevista a Rui Fialho, Diretor de Recursos Humanos do Hotel Ritz *Four Seasons*, realizada no dia 08.07.2014 pelas 17:00h, nas instalações Hotel Ritz *Four Seasons*, em Lisboa, no âmbito da tese de mestrado subordinada ao tema: *A contribuição do Marketing Interno para o sucesso das empresas*.**

**Q:** Pode fazer uma breve abordagem sobre o Hotel Ritz, a importância que tem no mercado e o porquê de ter sido considerada uma das melhores empresas para trabalhar?

**R:** O Hotel Ritz, que está incorporado numa empresa portuguesa, está no mercado desde 1959. A empresa não tem *know-how* para explorar o hotel e entendeu ceder a exploração a uma companhia internacional de exploração de hotéis. Portanto, é uma cadeia internacional que se chama *Four Seasons*, que é originária do Canadá que tem cerca de 100 hotéis em todo o mundo com mais de 40 mil colaboradores nos mais de 30 países onde está presente. Trata-se de uma marca que opera só em hotéis de 5 estrelas, de luxo. Nós estamos aqui a fazer esta exploração desde 1997. A filosofia da *Four Seasons*, ou o posicionamento no mercado da *Four Seasons* é: Ser o melhor Hotel em cada cidade onde está presente. Somos uma companhia em que acreditamos que a nossa vantagem competitiva é a qualidade do nosso serviço e daí que, sendo a hotelaria uma indústria de serviços, aquilo que é fundamental na nossa organização são as pessoas, porque são as pessoas que nos garantem que a qualidade do serviço é, de facto, aquela que nós pretendemos.

**Q:** Já que falamos em pessoas, como fazem o seu recrutamento?

**R:** Esse pressuposto é importantíssimo para nós. Aquilo que nós procuramos é a atitude certa e a paixão pela profissão. Seleccionamos as pessoas que nós entendemos que podem ter as condições de poder proporcionar aos nossos clientes uma experiência única. Nós, hoje em dia, não temos um movimento assim muito grande em termos de recrutamentos. Quanto ao nosso *turnover* médio anual, nós fazemos entre 20 a 30 contratações e 20 a 30 saídas anualmente, não temos, grande rotatividade, portanto. A maior parte das pessoas que saem, são transferidas para hotéis da própria companhia, ficando no Grupo. A companhia também incentiva bastante as transferências internacionais. Até porque a companhia está numa dinâmica de abertura de hotéis e considera importante que outros hotéis novos, que vão abrindo, consigam ter, no seu início, um conjunto de



peessoas que ajudem a transmitir a visão e a filosofia da companhia aos locais, digamos assim.

**Q:** Então têm uma perspectiva de que, ao considerarem há um investimento nas pessoas e uma vez que houve esse investimento, essas pessoas constituem um capital interno que se deverá manter?

**R:** Sim. Organizamos planos de carreira. Os colaboradores têm termos de acompanhamento. Há pessoas que têm capacidade de alcançar outro tipo de posição em outros hotéis. Têm mentor para ajudar ao seu desenvolvimento, à sua progressão profissional. A maior parte das pessoas ou sai dessa forma, ou sai para a concorrência mas para posições, 2 ou 3 níveis hierárquicos acima daquele que têm aqui porque a concorrência valoriza bastante as pessoas que trabalham aqui. Julgo que até têm dificuldade em entender como é que nós nos conseguimos posicionar no nível em que estamos. O que é que eu quero dizer com isto? Se verificar, por exemplo, os preços que praticamos, nós estamos duas vezes acima do nosso concorrente mais direto em termos de preço médio por dormida, por refeição. Praticamos preços muito mais altos. As pessoas que ficam connosco não são pessoas que se preocupam com quanto é que vai custar mas sim que tipo de serviço é que vão ter. E é isso que nós aqui procuramos fazer e para isso contamos com profissionais adequados.

**Q:** E inculcem isso...

**R:** Nos nossos colaboradores. A nossa fonte de recrutamento principal é, acima de tudo, estudantes dos cursos de gestão hoteleira, nacionais e internacionais. Em geral, e na maior parte dos casos, a oferta de emprego ocorre após à oferta dos estágios curriculares. Portanto, nós temos muitas experiências que nós oferecemos, até por responsabilidade social e tudo isso. Oferecemos possibilidades de estágios de verão aos estudantes, especialmente de hotelaria mas também, enfim, às vezes de outras áreas, muitos de escolas internacionais de portugueses, espanhóis, franceses que estudam em escolas de Hotelaria da Suíça. Em Marbella também têm uma escola Suíça e também temos muitos estudantes deles, e essa é a nossa principal fonte de recrutamento. Nós testamos aqui pessoas, como estagiários, que estão aqui connosco no mínimo 3 e no máximo 6 meses. Acontece com bastante frequência que, muitos deles ficam connosco, no estágio final, ou em todos os ciclos de estágios. Há sempre um ou outro ou dois, três ou quatro que ficam após o estágio. É a nossa principal fonte de recrutamento. Muito raramente

contratamos alguém da concorrência ou alguém do mercado e muito menos o fazemos ao nível já de chefias.

**Q:** A fonte principal de recrutamento é essa sequência positiva dos estágios e depois como é que é feita a integração dos colaboradores?

**R:** Já agora, temos ainda uma outra fonte que é: a própria companhia promove um recrutamento em algumas escolas especificamente selecionadas, por região do mundo. Aqui, neste caso, nós temos 3 escolas na Suíça, uma escola em Paris e temos um conjunto de pessoas da companhia a nível global que faz visitas de apresentação de recrutamento a essas escolas. E depois seleciona alguns dos melhores alunos que são depois absorvidos pelos hotéis que têm condições de os absorver. Nós, por exemplo, este ano lectivo estamos a receber dois franceses que foram selecionados na Suíça para fazerem um programa de MIT connosco, por um período de 18 meses. MIT significa *Manager In Training*. São pessoas que são empregados com contrato de trabalho e durante 18 meses temos um programa em que fazem três rotações em três áreas diferentes da operação do hotel. Participam em toda a formação que nós temos, anual, para as chefias, têm um mentor, têm um programa detalhado e têm um conjunto de reuniões com os outros MIT's da mesma área com a pessoa responsável. A cada 3 meses fazem uma reunião telefónica e o objectivo é que no final dos 18 meses estejam prontos para assumir uma posição de chefia de uma área, de um serviço aqui, ou estejam prontos para transferir-se para outro hotel da companhia. Estes programas de MIT são muito procurados porque, de facto, dão uma entrada na companhia, a nível internacional, bastante sustentada. Têm um salário (que varia de país para país) mas tem que estar no nível de um recepcionista sénior. As pessoas vêm, têm direito a ficar no hotel durante duas semanas até encontrarem alojamento, pagamos as viagens e têm uma serie de apoios para elas. Depois disso podemos, também, fazer localmente não MIT mas SIT, que é *Supervisor In Training* que é: se nós encontrarmos alguém localmente ou um desses estudantes que está connosco a fazer estágio curricular e a quem reconhecemos também mérito para poder chegar um pouco mais longe, fazemos um programa semelhante com uma duração de 12 meses com duas rotações em diferentes serviços também com acompanhamento em termos de formação com o objetivo de, no final desses 12 meses, estar pronto para assumir uma posição de liderança também numa área qualquer. Quer para os locais quer para os internacionais, portanto, essa é a nossa postura.

**Q:** Treino formação e cursos. Para além disso fazem mais alguma coisa?

**R:** Nós temos um *Learning Manager*. A companhia tem toda uma bateria de cursos de formação. Temos uma plataforma *online* com uma grande quantidade de cursos *online*. Organizamos uma quantidade de cursos, também de técnicas de liderança e de apoio ao reforço das competências dos nossos managers durante todo o ano, para além de formações mais práticas, como vinhos, higiene e segurança, plano de emergência, enfim, imensas coisas. Fazemos um curso de boas vindas que tem várias etapas que chamamos o *Embark* - o embarque na nova empresa - em que passam o primeiro dia com o *Surround Manager*. Vêm uma série de filmes, recebem uma série de informações sobre a filosofia da companhia, depois, sobre o hotel, sobre as políticas e procedimentos, sobre todas as nossas regras, portanto. Têm uma integração que é igual em todos os cem hotéis.

**Q:** Considera a remuneração dentro da média, abaixo ou acima?

**R:** É, em geral, acima da média. Nós monitorizamos mais ou menos aquilo que a concorrência paga. Posso-lhe dizer que nas 20 posições mais características da hotelaria da hotelaria, se calhar somos líderes de mercado em 12 ou 13 e nas outras 7 ou 8 somos o segundo que paga mais.

**Q:** Para além dessa remuneração, há acréscimos, subsídios, comissões, prémios?

**R:** É muito exaustivo poder-lhe falar disso, mas temos, de facto, muitas coisas. Todos os colaboradores têm acesso a um seguro de saúde, da médis, para eles e também para a família. O deles é praticamente gratuito, o da família nós damos um apoio, as pessoas só têm de participar com uma parte. Têm imensas coisas. Todos os empregados do hotel têm direito a estadias gratuitas em todos os hotéis da companhia até um máximo de 20 noites por ano em função da antiguidade e 50% de desconto em alimentação e bebidas nesses hotéis. Significa que um empregado aqui que ganhe 1.200 euros por mês pode perfeitamente ir passar 4 ou 5 noites num hotel em Paris cuja noite ao balcão custa 1.000 euros. Isso permite às pessoas poderem viajar e ficar nos melhores sítios em todo o mundo.

**Q:** E também viver a experiência da própria marca?

**R:** E também viver a experiência. Aqui também faz parte do nosso programa de integração. O nosso programa de integração, aqui, termina com uma experiência: jantam no restaurante, dormem no hotel e pedem o pequeno-almoço no *room-service* para perceber como é que o cliente se pode sentir do outro lado. Nós temos um prémio anual para todos os colaboradores que é pago no mês de Dezembro, no final do ano em função dos resultados alcançados. Tem 2 componentes globais.

tem uma parte que tem a ver com o desempenho do Hotel, em termos de resultados financeiros, se alcançamos ou excedemos o nosso plano de negócios, depois tem uma parte que tem a ver com os critérios de qualidade. Nós somos monitorados por uma empresa internacional também de clientes mistério. Fazem visitas ao hotel, anónimas e classificam os nossos serviços. Os hotéis da companhia têm um ranking que apresenta quem ficou em 1º lugar, em 2º, em 3º, qual foi o grau de conformidade que os auditores encontraram. Todos os anos fazem 2, 3, 4 visitas e, em função disso, alcançamos um determinado nível. Também pagamos um incentivo aos nossos empregados por isso pois são eles que nos levam lá. E depois há uma pequena componente que tem a ver com o desempenho individual de cada um, que nós queremos que seja só uma pequena parte porque consideramos que isto é um trabalho de equipa e às vezes é muito difícil poder valorizar isso em valores muito diferentes. Portanto, o peso do desempenho individual é inferior ao peso do desempenho coletivo.

**Q:** Incentivam o trabalho em equipa?

**R:** Bastante.

**Q:** Dão mais benefícios e incentivos aos colaboradores?

**R:** Temos muito mais coisas em termos de benefícios. Temos a alimentação completa aqui no hotel. Isso é uma coisa que faz parte do contrato coletivo da hotelaria. Nós temos um nível elevadíssimo de oferta aqui. O refeitório está aberto 24h por dia. As pessoas, em qualquer altura, podem ir beber um iogurte, comer uma sandes, um copo de leite... Temos pequeno-almoço, almoço e jantar e ceia todos os dias. Em todas as refeições temos todo o tipo de oferta de peixe, carnes, vegetarianos, dietas, todo o tipo de bebidas, sobremesas, frutas, saladas. É, de facto, um benefício bastante importante. Depois, há coisas como o estacionamento, pagamos os uniformes às pessoas, tratamos da roupa de cada um. A nossa filosofia é a seguinte: Nós tratamos tudo o que nós podemos aos nossos colaboradores para que eles se possam concentrar a 100% nos nossos clientes.

**Q:** A nível de estrutura organizacional, divisão de tarefas, tomada de decisões, como é que funciona em termos orgânicos?

**R:** Um hotel deste tipo geralmente tem uma direcção que é composta por um diretor geral e depois têm vários diretores de área funcional. Tem diretor de alojamentos, um diretor de *food and beverage*. Portanto, esses são os hoteleiros, da operação hoteleira. Da parte toda da receção, quartos, isso está tudo nos alojamentos. E no

*food and beverage* temos os restaurantes, cozinha, conferências, todas essas coisas, tudo isso é aparte de operação, portanto. Os alojamentos ainda têm o spa e o *fitness*, que está dentro da primeira parte que falei e da recepção, da portaria, das reservas, limpeza de quartos, planeamento de limpezas, spa, *fitness*, telefones,... O *food and beverage* é a parte de alimentação e bebidas, que tem os restaurantes, a cozinha a copa, a área de banquetes e eventos. Depois, mais na direcção do hotel, temos departamentos de apoio, digamos, assim, onde temos o departamento financeiro, o departamento de recursos humanos e formação, o departamento de marketing e vendas e ainda o departamento ou divisão de manutenção.

**Q:** Como é que funciona a interligação destes departamentos? Estão próximos? Há um envolvimento entre departamentos?

**R:** Estamos muito próximos. Esse grupo, da direcção do hotel Four Seasons chama-se o *Planning Comitée*. É composta por 5 ou 6 pessoas que é Diretor Geral e os diretores de divisão.

Essas seis pessoas são os líderes de seis áreas/divisões do hotel que é a divisão de alojamentos, a divisão de *food and beverage*, a divisão de recursos humanos e a divisão de marketing, a divisão financeira e a divisão de manutenção. Cada uma dessas divisões, depois, tem os vários departamentos. Nos alojamentos, como estava a falar, temos a recepção, as reservas, as limpezas. Isso são departamentos.

**Q:** E como é que funciona esta interação entre departamentos, há envolvimento entre as pessoas, há alguma separação, não existe?

**R:** Trabalhamos em áreas distintas mas trabalhamos todos em conjunto. O *Planning Comitée* são, no fundo, os líderes de cada uma dessas divisões. Trabalham em conjunto, na definição dos objetivos do hotel e em todas as decisões que são sempre tomadas tendo em conta os interesses das várias áreas.

**Q:** Não têm departamento de comunicação e Relações Públicas?

**R:** O departamento de comunicação e de relações públicas faz parte da divisão de vendas e Marketing. Mas temos uma chefe de departamento de relações públicas e comunicação.

**Q:** E como é que funciona este trabalho entre os recursos humanos e o marketing? Há a necessidade de estarem em sintonia? Há uma interação muito próxima?

**R:** Sim, sim. Normalmente, nas ações de marketing interno, não tanto. Nas de marketing externo sim. E o departamento de comunicação é um departamento virado para o exterior. E aí sim, nós fazemos muitas coisas com eles e participamos e temos informação... Temos o site do hotel específico para quem contrata eventos connosco. Se se contrata uma empresa internacional para fazer aqui um evento, eles querem saber se nós aqui no hotel temos preocupações ambientais, se temos preocupações em termos de responsabilidade social, como é que funciona a nossa segurança e tudo isso, e isso são coisas...

**Q:** Que reportam ao marketing?...

**R:** Sim, sim.

**Q:** A alta direção manifesta explicitamente o apoio a todos os colaboradores e os colaboradores sentem que existe essa disponibilidade da parte dos superiores hierárquicos?

**R:** Sim, sim. E nós, aliás, todos os dias fazemos uma reunião de coordenação às 9h da manhã em que estão presentes todos os serviços e toda a gente informa o que é que aconteceu ontem e o que é que vai acontecer hoje para que todos os departamentos possam perceber o que é que está a acontecer nos outros e como é que nós podemos ajudar.

**Q:** Acha que os gestores são considerados líderes?

**R:** Sim, sim absolutamente.

**Q:** Visão, missão e valores são partilhados e estão incutidos nos colaboradores?

**R:** Completamente.

**Q:** Acha que a cultura organizacional, que conforme já referiu está consolidada e incutida nos colaboradores, contribui para que o hotel tenha sucesso, em termos de qualidade de serviço e de satisfação ao cliente externo?

**R:** Sim, sim. Porque é claro para as pessoas de qual é o nosso posicionamento, qual é o nosso objectivo, e o que é que é necessário que cada um dê para que a equipa atinja os objectivos. Eu costumo dizer, às vezes aqui, nas entrevistas de admissão que faço: imagine que você é um jovem, vem pedir para trabalhar aqui porque ouviu dizer que somos uma das boas empresas para trabalhar em Portugal, pagamos bem, temos boas condições e eu digo logo que se a sua paixão é fazer

*surf* ao fim-de-semana e o seu trabalho é o seu meio de subsistência, aqui não é o sítio certo para estar. Porque a dinâmica das equipas, a exigência dos clientes é tal que mesmo que você faça um esforço fazer as coisas durante algum tempo, você não consegue fazer as coisas de forma natural e em permanência e a dinâmica das equipas, se alguém andar mais lento, ou se alguém se desvia um pouco do caminho, as próprias equipas, não é preciso o chefe, obrigam as pessoas a entrar nessa velocidade.

**Q:** O que é que move os colaboradores para a dinâmica da empresa, é isso, é esse gosto pelo trabalho que fazem, pela atividade que exercem, é isso que os move para se empenharem no seu trabalho?

**R:** Acima de tudo, acho que além da paixão pela profissão, pela hotelaria, se alguém que gosta de hotelaria, pode trabalhar num nível elevado, num desafio permanente, é aqui. Há um outro exemplo que eu costumo usar, também muito interessante que é muito simples: imagine dois jovens que frequentam uma academia de cozinha durante uma série de anos e são grandes cozinheiros com um enorme talento e começam a trabalhar. Um deles vem trabalhar aqui connosco o outro vai trabalhar no Novohotel, por exemplo. Ao final de algum tempo, a pessoa que foi trabalhar para o Novohotel vai estar saturada porque ela só pode cozinhar frango, salmão, legumes congelados, aquelas coisas mais baratas, porque é isso que lhe pedem para fazer e é isso que os clientes podem pagar. O que vem ficar aqui connosco tem cozinha *foie gras*, lavagantes, vieiras, todos os dias têm desafios gastronómicos ou culinários. Obviamente, ao final de algum tempo, um está muito mais adiantado do que o outro na profissão e o nível de satisfação é completamente diferente. É que, aqui, aparece em todas as revistas, participa no programa "*Master Chef*" e o dali é um desgraçado que está ali a fazer a mesma coisa todos os dias.

**Q:** Considera a criatividade e a inovação como uma aproximação dos colaboradores com a empresa?

**R:** Sim. Nós, como companhia, temos um programa de inovação porque entendemos que a inovação tem de ser permanente. Há uma coisa que chamamos o *Blue Water*, que é um nome como outro qualquer mas que é o nosso esforço diário de inovação em que partilhamos as melhores ideias, incentivamos a geração de novas ideias, como podemos fazer isto de uma forma diferente e partilhamos as melhores práticas entre os cem hotéis. Muitas vezes, aproveitamos coisas que

correram bem em Marraquech ou em Dallas e com as devidas adaptações, fazemos o mesmo aqui.

**Q:** O que é que considera serem colaboradores satisfeitos e colaboradores motivados?

**R:** É como eu lhe estava a dizer á pouco. A forma como nós vimos isto é: nós organizamos as coisas de forma a poder proporcionar aos nossos colaboradores uma qualidade de trabalho e um sentimento de pertença à organização e fazer-lhes sentir em cada um deles é fundamental para o nosso sucesso. Quando ganhamos, ganhamos todos, quando perdemos, perdemos todos. E, acima de tudo, mostrar-lhes que o esforço de cada um e da equipa é reconhecido e recompensado diariamente pelos comentários e pelas avaliações feitas pelos clientes e pelo esforço que a companhia faz no sentido de procurar oferecer às pessoas a possibilidade de crescer quer aqui, quer em termos da companhia, de continuar a crescer profissionalmente. Sabe, a sensação que as pessoas têm aqui e o que nós procuramos transmitir, é que nós aqui somos como uma empresa que está sempre a surfar a crista da onda. Vou-lhe dar o meu exemplo: Eu trabalho na área de recursos humanos e dificilmente, aqui no hotel, tenho um interlocutor válido para discutir um assunto mais técnico de recursos humanos e dessa forma a minha posição torna-se um pouco solitária. Então restava-me o quê? Restava-me poder estar preocupado todos os dias, em participar em todos os fóruns fora, ir a cursos, ir a reuniões, enfim participar em diversos fóruns para então manter-me atualizado. Mesmo que eu não faça isso, ou não faça isso com tanta regularidade, a própria empresa tem uma supervisão de linha, de área a nível superior, portanto. Eu reporto-me ao meu supervisor de recursos humanos à região da Europa, África e Médio Oriente, tenho um presidente de recursos humanos em Toronto, tenho um Presidente do *Development* e eles têm o seu próprio *staff*. E eles sim. Trabalham todos os dias para fornecer aos hotéis as ferramentas, as tendências daquilo que mais moderno se passa em cada uma das áreas. Eu digo-lhe, por exemplo que quando as empresas de recursos humanos aqui em Lisboa mandam: vamos fazer um curso inovador quer participar? Nós dizemos: isso nós já tivemos à dois anos atrás. Isso significa estarmos na crista da onda. Nós vamos organizar agora segunda, terça e quarta-feira que vem, um curso que se chama "*Dynamic Leadershep Program*", no qual vão participar as 30 chefias do hotel, entre os quais, os diretores e os chefes de departamento (são cerca de 30 pessoas de um universo que nós somos de 250). São as principais chefias, durante 3 dias das 8h da manhã às 10h da noite com um conjunto de formadores da companhia (uma vem de



Singapura, outra vem de Paris e outra está agora nas Maurícias) com o objetivo de desenvolver técnicas de liderança e dinâmicas da equipa de gestão do hotel para nos ajudar a melhorar os nossos resultados em áreas específicas. Neste curso DLP, nós vamos ser o sétimo hotel na Europa. Na América já fizeram quase todos. Na Ásia, 10 ou 11 hotéis. Foi agora galardoado como um dos melhores cursos de liderança a nível internacional, por uma revista americana que avalia o que as grandes empresas fazem para desenvolver os seus quadros.

**Q:** De que forma é que o Hotel percebe que atende às expectativas dos funcionários. Há mecanismos de feedback?

**R:** Temos vários. Temos muitas formas. Nós temos um questionário anual, anónimo, que nós chamamos de *Engagement Survey*. Todos os colaboradores respondem a 59, 60 perguntas objetivas sobre as principais áreas, sobre o *work life balance* deles. O que é que eles acham, sobre o sentimento de pertença ao hotel, o orgulho que têm em trabalhar para o hotel, se consideram que o salário deles e as condições fazem sentido para o local onde estão a trabalhar, em cada cidade. Avaliamos uma quantidade de diferentes áreas e a companhia leva isso bastante a sério. É confidencial, é tratado por uma empresa externa, toda a informação e depois, sobre isso nós temos de fazer planos de acção e de melhoria para melhorar as áreas em que o questionário possa apontar resultados mais baixos. Temos resultados bastante altos. A nossa percentagem de *engagement* do ano passado foi 92%, que é altíssimo. Mas na *Four Seasons*, em geral é assim, a empresa que faz isto, faz isto com imensas empresas a nível internacional e estamos sempre no mais alto do ranking. Depois, como participamos no estudo das melhores empresas para trabalhar, da revista *Exame* e a *AcCenture*, também temos que fazer um questionário de opinião para todos os funcionários. Eles fazem pelo menos duas vezes por ano, o que nos dá outro tipo de informação e que nos compara com as empresas aqui em Portugal. Também sobre isso, nós fazemos um trabalho depois, de avaliação e de melhorias. Sei lá, por exemplo, uma das áreas em que o ano passado houve um resultado menos bom, a nível internacional foi o *worklife balance*, onde as pessoas acharam que dedicam muitas horas e que têm pouco tempo para elas (na hotelaria as folgas não são ao sábado e ao domingo, e as pessoas podem trabalhar em turnos de manhã, de tarde, de noite, por aí fora). Então, a companhia lançou um programa e já fez um piloto nos Estados Unidos, este ano, e que vamos nós lançar até ao final do ano e que se chama *Leading Think*, que tem exatamente a ver com uma forma da companhia procurar melhorar um pouco...

**Q:** Isso é o programa interno para auscultar?...

**R:** Não, não, é para ir de encontro à fragilidade que encontramos nas respostas dos questionários quando perguntamos se estão satisfeitos com o work life balance. Onde estamos aqui a explorar situações time management,...

**Q:** Há iniciativa dos colaboradores para darem o seu contributo para melhoria?

**R:** Sim, sim há.

**Q:** Eles são confrontados ou voluntarizam-se?

**R:** Temos várias situações. Temos uma que também é bastante interessante e que chamamos o Direct Line Comitée. O *Direct Line Comitée* é um comité que reúne uma vez por mês e que se trata de uma reunião confidencial entre o Diretor Geral e o empregado de linha, um de cada departamento, passando por cima de todas as hierarquias, sentam-se numa conversa um cozinheiro, um empregado de mesa, ... Sentam-se e falam sobre o que podia ser melhor, quer em termos de coisas para os colaboradores, quer em termos de serviços para os clientes, tudo o que for. E depois o Diretor Geral debate numa reunião com a direcção a minuta daquilo e falamos sobre isso sem levar a qualquer conta de “eu vou fazer queixinhas” ou o Diretor poder dizer “esse tipo nunca me disse isso a mim e foi dizer...” Nós incentivamos isso, as pessoas, na opinião delas, falam daquilo que elas acham que podem contribuir para melhorar, o que é que se deve fazer, ou o que se deve deixar de fazer de uma forma completamente aberta. Depois nós debatemos isso, analisamos às vezes o porquê das coisas, vamos mais fundo e projetamos muitas medidas de melhoria, e depois o diretor geral, no mês seguinte, informa: “olha relativamente a estes, estes e estes assuntos, estes e estes não podemos fazer nada porque estão fora do nosso controlo, mas aqui e aqui vamos implementar isto, mudar aquilo, fazer aquele outro, ...”

**Q:** Incluem então essa situação como uma fonte de ideias positiva?

**R:** Sim. Nós fazemos várias reuniões, por exemplo, o *Blue Water*, que era aquele programa que eu estava a falar, em que nós fazemos *Brainstorming* organizados sobre questões específicas, como podemos melhorar isto ou aquilo e temos várias formas de chegar mais longe em equipa, às vezes em equipas multidisciplinares para determinados assuntos. Há uma coisa que nós fazemos todos os dias às nove da manhã na reunião de operações que é uma coisa muito interessante: nós temos um sistema interno que chamamos *Glitch*. O *Glitch* é uma base de dados onde

todos os colaboradores introduzem qualquer tipo de interação com o cliente que pode ter resultado de uma reclamação de um cliente ou, sei lá, um cliente por exemplo pede para chamar um médico porque a esposa não se está a sentir bem. A gente faz um *glitch*, por exemplo, do cliente do quarto tal, às tantas horas pediu para ir chamar um médico: Fui Chamar um médico, tal, tal, tal.... Isso é tudo escrito numa base de dados. Nós, no dia seguinte de manhã, às 9 horas analisamos, em conjunto, todos os *glitches* do dia anterior. O cliente, do quarto tal e tal, reclamou porque o serviço de jantares, chegou um quarto de hora atrasado, ou havia muita gente no bar e.... ou qualquer coisa. Imagine essa situação da esposa doente, nós decidimos mandar um chá e torradas para o quarto e no dia seguinte, como aquilo é divulgado, qualquer outra pessoa que encontra o cliente diz: “Então? A sua esposa já está melhor? E as pessoas ficam Uauh! Como é que é possível? E quando debatemos estas coisas nós temos oportunidade de verificar as eventuais fragilidades do sistema ou do serviço e estamos de imediato a propor ações correctivas. Como é que a gente pode aliviar a que isto aconteça?

**Q:** Isso significa uma grande interação, para além do que já falámos, em termos de departamentos, mas em termos do pessoal em geral?

**R:** Sim, sim, sim.

**Q:** Há uma grande interação para conseguir esse resultado, que depois é visto e valorizado pelo cliente, portanto há uma grande interação entre as pessoas?

**R:** Sim. Depois há uma outra coisa aqui que é fulcral que é: nós como empresa de prestação de serviços, e como muitas empresas, todos os empregados sabem exatamente o que têm que fazer porque há *standards* de serviço. Toda a gente aprende os *standards* de serviço da sua área: têm de atender o telefone antes do quarto toque, se estiver na receção a fazer um *check in* a um cliente e chega outro para fazer *um check in* e está à espera, eu tenho vinte segundos para que, só com os olhos lhe fazer o sinal de que “já sei que está aí, eu já falo consigo a seguir”, para não estar a interromper o outro que estou a atender neste momento porque também não é correto que só porque chegou o outro, vou deixar de falar com este. Mas, pelo menos, ele tem que levantar a cabeça e fazer um sinal visual à outra pessoa “já sei que está aí, eu já o atendo” e não ignorar que chegou outra pessoa. Está tudo escrito, tudo definido. É essa parte: como é que é o prato? O que é que tem de levar? Na cozinha isso é mais simples de perceber. Se você for a qualquer McDonald’s também é a mesma coisa. O cliente entra em qualquer McDonald’s e têm os mesmos *standards*. Essa parte para nós é só a primeira parte do jogo, e a

essa primeira parte nós chamamos de “*get it right*”. Cada um tem que saber o que tem de fazer. Mas depois nós, na nossa estratégia, nós temos uma outra componente, uma outra dimensão, que é aquela que faz toda a diferença e nós chamamos a isso o “*get me right*”. E qual é a diferença? Enquanto o “*get it right*” é fazer o que tem que fazer, o “*get me right*” é agir por si próprio em cada momento. Cada um dos colaboradores tem que analisar o cliente, o sentimento de pressa ou de repouso que ele tem, se está cansado, se está chateado, o que for, e tem que ajustar a abordagem ao cliente e os serviços que o cliente está a pedir àquilo que ele acha que é importante para ele. Vou dar um exemplo: Você chega à meia-noite para fazer *chek in* na recepção do hotel. Vem de uma viagem de não sei quantas horas do Brasil ou de Angola. A sua esposa tem um bebé a dormir ao colo. O recepcionista vai dizer “Eu não vou pôr aqui as pessoas à espera e dizer tudo o que eu tenho que dizer no ato próprio para fazer o *check in* e depois tenho que explicar onde é que é o restaurante, a que horas abrimos, a que horas fechamos, onde é que é o bar, onde é que é o *fitness*, onde é que é o *spa*... o meu objetivo agora vai ser pô-los no quarto o mais rapidamente possível, e eu vou decidir que vou ignorar uma série de coisas que eu tenho que dizer.

**Q:** E os colaboradores têm autonomia para decidir?

**R:** Lá está: O nível de *empowerment* que cada um tem permite-lhes fazer isso porque sem essa autonomia, as pessoas ficam presas não é? Aqui ninguém diz: “só um momento que eu vou falar com o chefe para ver se é possível”, isso não acontece aqui. Depois, o que nós fazemos no dia seguinte, quando avaliamos as situações, quando avaliamos os *glitches*, a rececionista, por exemplo, diz: “ontem o senhor tal veio à recepção, muito chateado, dizer que na noite anterior não conseguiu dormir, porque às quatro da manhã, por engano, bateram-lhe à porta, era para o quarto ao lado, ele já não dormiu e ficou muito zangado e eu decidi dizer-lhe: “o senhor não descansou esta noite, não paga”. E nós, confrotados com isso, de manhã o chefe diz: bom, talvez tivesse sido uma medida um bocadinho extrema, podíamos ter pedido desculpa e enviado uns pastéis de nata, um cartãozinho, mas pronto, já está feito, já está feito, da próxima vez só fazemos isto numa situação um bocadinho mais extrema. Mas é sempre uma abordagem deste tipo e as pessoas, com os exemplos, vão melhorando.

**Q:** E há sempre situações novas?

**R:** Sempre

**Q:** Há então sempre situações novas que são avaliadas? E são avaliadas diariamente?

**R:** Sim, e o feedback também é diário. Da pessoa que fez mal vai-se decidir no dia seguinte do que fez mal...

**Q:** Para além desse tipo de feedback e de avaliação existem outras formas de avaliação como: da relação com os clientes, da integração dos departamentos, do potencial que cada colaborador tem, da imagem da empresa, do desempenho global? Existem outros tipos de avaliações que também fazem?

**R:** Todos os colaboradores têm uma avaliação de desempenho anual. Os colaboradores de linha têm uma avaliação no mês em que fazem anos de antiguidade. As chefias de departamentos têm uma avaliação anual na época de avaliações que é antes do fim do ano. Depois, a todos eles é definido um plano. Nós temos que definir objetivos para o ano seguinte. No final do ano os objetivos também são medidos, para percebermos o que conseguimos alcançar ou não. Para além disso, todos nós temos que definir o "*Career Development Plan*", o que é que eu me proponho fazer para melhorar as minhas competências ao longo deste ano. E então, depois, temos uma quantidade de ferramentas à disposição, para poder melhorar as nossas competências na área da inovação e da criatividade, lemos este ou aquele livro que é proposto, fazemos uma quantidade de cursos aqui da nossa biblioteca *online* de cursos para melhorar as nossas competências, participamos nisto ou naquilo, fazemos um projeto no departamento tal e tal ou trabalhamos em conjunto com a pessoa tal e tal para fazer um projeto qualquer que pode ajudar-nos ao nosso desenvolvimento profissional e isto é feito a todos e depois nós temos um sistema *software* global de recursos humanos. Isto é uma "*cloud*" (Mostra um exemplo de intranet). Aqui no *cloud* nós temos o *Blue Water*, está a ver? *Submit* na ideia (demonstra como se usa)... Se eu tenho alguma ideia para o meu serviço, alguma melhoria, eu proponho-a e depois ela é avaliada, é divulgada e às vezes pode fazer sentido. Aqui o *Genius* é o nosso programa de cursos e o *Work Day* é o *software* global de recursos humanos. Está a ver aqui o *Work Day*? Portanto, cada empregado tem a sua própria página e aqui um é mais complexo, eu como nos recursos humanos posso fazer muito mais coisas, posso pedir quartos grátis noutra hotel, posso ver as posições que estão em aberto noutros hotéis onde me posso candidatar dentro da companhia, mas depois ver os meus objetivos, as minhas avaliações anteriores, se eu decidir fazer um curso qualquer aí fora, posso chegar aqui e adicioná-lo aos meus *skills* e ver aqui aquilo

que eu já fiz nos anos anteriores. Todos os empregados vão aqui ao “*time off*”, por exemplo, e pedem os seus dias de férias, os subsídios de férias, marcam as férias aqui, são aprovadas aqui...

**Q:** Talvez aqui este seja um dos vossos instrumentos mais importantes de comunicação a nível tecnológico, é o que podemos referenciar como...

**R:** Especificamente de recursos humanos.

**Q:** Que mais instrumentos de comunicação interna têm? Têm mais instrumentos tecnológicos?

**R:** Nós fazemos muita coisa. Nós propomo-nos fazer 3 ou 4 reuniões gerais de empregados por ano. Geralmente uma reunião a cada trimestre em que nós mostramos ao pessoal, numa reunião com 150 pessoas, o desempenho do hotel, como é que estamos de desempenho quer em termos financeiros quer em termos dos resultados do cliente mistério, quer em termos de resultados de uma coisa que é o *home dalia*. O *home dalia* é uma coisa que é..., todos os clientes que ficam connosco podem preencher aquele questionário se quiserem, o questionário de satisfação, como é que valorizaram os nossos serviços e também isso é tudo computado e também têm resultados mensais, todos os serviços em todos os hotéis. Monitoramos permanentemente isso sobre os novos empregados, os que foram, os que foram promovidos, os que foram transferidos, sobre a introdução de novos produtos, de novos serviços aos clientes, sobre as pessoas que aqui no hotel (também acontece muito), vão em assistências temporárias a outros hotéis, que é uma coisa que a companhia faz: o hotel em Marraquech vai ter um evento, precisa de mais gente, pede-nos pessoas por duas semanas ou três e nós mandamos pessoas para lá, ou para Paris ou para Génève, pronto...

**Q:** Há uma grande interação nestas necessidades?

**R:** Há uma grande interação. E todas essas informações que são interessantes para os empregados são divulgadas nessas reuniões. Depois nós temos uma gazeta, que é um jornal interno, que editamos também...

**Q:** Impresso?

**R:** É impresso e *online*.

**Q:** O mesmo é *online*?

**R:** Sim. Distribuímos aqui também no e-mail, temos um correio jornal que é o “*All users*”

**Q:** Todos têm endereço de e-mail institucional?

**R:** Sim. Para aqueles que não usam, nós temos cerca de 100. Há pessoas que, pela natureza do seu trabalho, não têm que ter (como as empregadas de limpeza dos quartos). Então nós temos outros instrumentos: temos quadros informativos, temos dois quadros electrónicos, que são duas televisões, que estão sempre com apresentações *powerpoint* contínuas com toda a informação, a que nós chamamos de *enchart TV*, temos no refeitório e temos aqui. Divulgamos na nossa reunião da manhã também aqui a nossa *e-learning management*, lemos o diário do Ritz todos os dias. Ela fala de um aspeto importante de um *standard* de serviço, de um postura que nós temos que ter. Hoje vamos falar de, sei lá, como melhorar o nosso desempenho em determinada coisa...

**Q:** Para fazer as pessoas pensarem na importância desses pormenores?

**R:** Sim, sim.

**Q:** Em termos de níveis hierárquicos, a comunicação é flexível, não existem barreiras entre níveis hierárquicos?

**R:** Sim. A estrutura hierárquica é bastante achatada.

**Q:** É mais horizontal do que vertical?

**R:** É mais horizontal do que vertical e existe uma grande proximidade. Praticamos a política da porta aberta, ninguém tem que marcar tempos com ninguém, reuniões com ninguém, os empregados são livres...

**Q:** Não existem segredos?

**R:** Não. Os empregados são livres de chegarem aqui e dizerem “posso falar consigo?” Claro! Se não estiver ninguém, entre.

**Q:** Uma parte do sucesso da empresa, pudemos dizer que pode resultar disso? De haver uma boa comunicação interna, de as pessoas estarem informadas, dessa política de porta aberta? Isso depois tem resultados positivos no trabalho, na qualidade do serviço...

**R:** Um dos nossos standars, para além dos standards de cada um dos serviços, nós temos um standard que é “informed”. “Smile”, “informed”, ..., temos várias coisas dessas assim...

**Q:** Vocês têm ali um quadro por onde eu passei, depois eu quero tirar uma fotografia, se não se importa.

**R:** Está bem. E “informed”, o que é que nós consideramos? Um colaborador bem informado pode prestar um serviço melhor. De modo que, enfim, tudo aquilo que é potencialmente interessante ou necessário para que o empregado esteja pronto a satisfazer o pedido do cliente, nós procuramos que ele saiba o que se passa. Imagine, você é empregado de limpeza não tem que saber que reunião é que está a haver, mas nós avisamos todos os dias quais são as reuniões que há das empresas que há. Se você vai ali na receção e vê alguém, nós dizemos mesmo: “posso ajudar?” O cliente diz: “Há, eu venho aqui a uma reunião e não sei quê” e o empregado indica: “Então é no primeiro andar, sala tal”. Mas dizer “Ah, isso não é da minha área, pergunte ali aquele senhor...”, isso, é o que nós combatemos.

**Q:** Quando fazem uma análise interna verificam os pontos fortes e os pontos fracos, como é que encaram esses pontos. Qual é a vossa posição nesse sentido?

Quando fazemos auscultações ou fazemos questionários, o mais importante nem sempre é o... o questionário é sempre o *action plan* que vem a seguir. Nós agora, por exemplo, acabámos de receber o último relatório da visita do cliente mistério e já temos todas as equipas a trabalharem nos planos de ação para retificarem todas as situações onde foram encontradas deficiências.

**Q:** Passam logo a um plano de ação para resolver a situação?

**R:** Sim. Nós tivemos um departamento em que, durante três anos consecutivos, houve uma interacção negativa registada com a mesma colaboradora. Três auditores diferentes registaram situações semelhantes. Nós fizemos dois *action plans*, envolvemos essa colaboradora, falámos pessoalmente com ela, trabalhámos pessoalmente com ela de maneira a não se repetir. No terceiro ano chamamos a colaboradora, e as avaliações de desempenho confirmavam isso, “você tem uma dificuldade, não consegue trabalhar ao nível que é necessário para a função e nós vamos ter que tirá-la dali. Dissemos: “Agora veja se entende que é melhor sair porque aqui connosco é difícil que possamos ter algum tipo de carreira profissional para si, porque também não é suficiente grave para não ficar connosco.” Nós tirámo-la do sítio, colocámo-la num serviço um bocadinho mais simples, mais fácil e



ao fim de três meses ou dois meses e tal comunicou-nos que tinha arranjado emprego e que ia embora. Portanto, esse é o tipo de abordagem que nós fazemos, quando se esgotam as possibilidades.

**Q:** Quanto a uma situação de despedimento? Para as outras pessoas que ficam, não se cria um ambiente desconfortável?

**R:** Essa é a nossa preocupação principal. Nós gostamos de fazer as coisas de uma forma muito transparente. E quando tomamos decisões difíceis que também, às vezes, têm de ser tomadas, é quando temos a convicção que as nossas decisões são compreendidas e aceites pelas pessoas que cá ficam e, que o respeito e a confiança que elas têm, neste caso na direcção, não sofrem qualquer coisa com isso. Não tomamos decisões intempestivas, não tomamos decisões emocionais, se bem que às vezes nos apeteça, mesmo quando pedimos a colaboradores para saírem, procuramos fazê-lo de uma forma correta, procurando salvaguardar os colaboradores. O que costumamos dizer é, se são mais novos, é dizer: “é melhor você procurar alternativa noutra sítio porque aqui não vai conseguir ter sucesso” e damos tempo às pessoas e explicamos o porquê das coisas. Se são mais velhos, nós até patrocinamos, enfim, que às vezes possam fazer um acordo de cessação de contrato e depois terem direito à reforma antecipada. Há pessoas que até já estão muito cansadas, às vezes uma pessoa com 65 anos, com 62 ou 63, em determinados serviços já pode ser um bocadinho... E nós dizemos “veja lá se quer...”

**Q:** Antes de tomarem uma decisão há sempre a preocupação de se colocarem no lugar do colaborador?

**R:** Sim.

**Q:** Para os bons profissionais têm ações específicas para os reter? Sendo os melhores funcionários um capital para a empresa, há alguma forma de os fazer manter?

**R:** Nós temos planos de carreira, temos planos de sucessão e temos um controlo através de uma rede de mentores. Eu, por exemplo, sou mentor de quatro colaboradores que são pessoas que estão em progressão profissional, que podem chegar mais longe e eu, fora das minhas funções de recursos humanos, de vez em quando sento-me com eles e falamos um pouco. Como é que vocês se estão a sentir? está a andar? E às vezes eles não percebem: “já pedi ao chefe para fazer isto ou aquilo e ele não me deixa fazer”, e procuram, às vezes, explicar-me o

porquê das coisas, se sei, se não sei... ou se não estou bem a par falo diretamente com o chefe: “atenção que ele falou que não está a perceber isto ou aquilo, às vezes há pessoas que estão interessadas em transferências para outros hotéis, ou que têm interesses noutras áreas e vamos procurando, sempre que é possível, estar próximo para perceber essas necessidades. Por exemplo, há muita gente que fala comigo, nós fazemos estes exercícios do *sucession plan* e tudo o mais mas o que acontece geralmente é que se alguém vai embora, a reacção desse departamento é: “Ah e agora como é que eu faço, este vai embora...” E eu digo: “Calma, temos aqui duas pessoas que têm manifestado interesse nessa posição. Vamos promover uma entrevista delas convosco e vocês vão poder avaliar se elas podem substituir as que forem embora.”

**Q:** Há sempre a preocupação de ouvir todas as partes?

**R:** Sim.

**Q:** Os colaboradores são vistos como “parceiros do negócio”?

**R:** Sim. Os colaboradores são um grande contributo para o sucesso da companhia.

**Q:** É feita uma gestão da relação com o cliente? É feita uma avaliação do trabalho realizado pelo colaborador relativamente ao cliente. Fale-me um pouco deste relacionamento. É feito um grande investimento no colaborador, marketing interno, comunicação interna, incentivos, como é que este circuito depois tem influência no cliente?

**R:** A nossa expectativa é, como disse á pouco, libertar o colaborador, dar-lhes as condições e libertar-lhes para eles se concentrarem no cliente. Nós promovemos, por exemplo, uma distinção interna que se chama o *Get me right champion*. Então nós divulgamos mensalmente todas as interacções ou as decisões que os colaboradores tomaram com clientes que vão para além daquilo que eram as estritas obrigações deles. Vou dar um exemplo: Uma cliente brasileira comenta no restaurante, ao pequeno-almoço, “Ah, você não tem aquele iogurte, não sei quê...?” O funcionário responde: “Ah não, esse... de facto, não temos, mas podemos ver”. Pedem ao nosso departamento de compras que diz: “Não, isso cá não há.” Entretanto há um colaborador que houve aquilo, que é brasileiro e diz “Não há, mas eu sei que há um supermercado que vende produtos brasileiros, não sei onde, e eu mesmo vou passar lá e vou comprar uma caixa de iogurtes, porque a cliente vai cá estar não sei quantos dias, compro os iogurtes para a senhora”. Ele trás no dia seguinte e a gente paga. E chegamos ao pé da cliente: “está aqui o iogurte para si”

e ela diz “Uauh!” Isso acontece todos os dias. Imagine uma pessoa que (e acontece muitas vezes também), vai embora e deixa o passaporte no cofre e vai para o aeroporto, chega lá e não consegue embarcar. Quantas vezes já foi um bagageiro ou alguém de mota levar o passaporte ao senhor, até às vezes antes de eles pedirem. E então nós divulgamos todas estas interações e depois todos os meses numa reunião geral de operações, nós apresentamos 10, 12 exemplos e votamos o melhor exemplo do mês e essa pessoa ganha um prémio.

**Q:** São comportamentos exemplares que servem de estímulo aos outros colaboradores?

**R:** Sim. Temos que exemplificar, através de atitudes exemplares dos colaboradores, como é que é possível fazer. Se uma empregada está a limpar o quarto, vê uma camisa de um senhor por ali, tem por obrigação colocar a camisa e pô-la em cima da cama, mas... repara que faltou um botão. Ela vai à rouparia ou à lavandaria, volta a pôr o botão e depois diz ao cliente: “voltámos a pôr o botão para o senhor aqui na camisa.”

**Q:** É surpreender o cliente?

**R:** É, sempre.

**Q:** Trabalham o marketing interno com foco no colaborador como cliente interno ou com foco no cliente externo? E é essencial começar pelo colaborador?

**R:** Eu acho que pode ser isso ou pode ser também uma terceira via que eu acho que também, o orgulho e o prazer que as pessoas têm em fazer parte da organização.

**Q:** É mais do que vestir a camisola?

**R:** Sim. Se você sente que faz parte de uma empresa em que você tem orgulho, sabe que a empresa presta um bom serviço aos clientes e se preocupa com os clientes, trata bem os colaboradores, é correta nas suas interações, a pessoa sente o orgulho em fazer parte dessa organização, e isso, só por si, é algo que é importante ser trabalhado, a nível do Marketing. As pessoas têm que conhecer e saber aquilo que se passa. Nós, por exemplo, divulgamos aqui, quer electronicamente, quer fisicamente, as revistas onde nós aparecemos, as reportagens que houve, quando é que alguém falou do nosso hotel.

**Q:** Os clientes acreditam mais na palavra de um colaborador do que na publicidade que é feita?

**R:** Sim.

Temos aqui o nosso “*engagement survey*” do ano passado, do deste ano os resultados estão a chegar. Veja só: O nosso nível de engagement foi de 92%. No “*best in class*” foi o melhor, teve 93%. Nas outras empresas com que a Nexa trabalha, a média deles é 69%. 55% responderam favoravelmente, 35% deram e ali 7% e mais um bocadinho.... Estas são as perguntas que levam diretamente aqui: Estou satisfeito com o *Four Seasons* como uma grande empresa para trabalhar? Recomendaria a *Four Seasons* como uma grande empresa para trabalhar? Raramente pensaria em trabalhar numa outra companhia? Tenho orgulho em trabalhar para a companhia *Four Seasons*? E depois são as perguntas acessórias a que os nossos colaboradores respondem.

**Q:** Mais específicas?

**R:** Mais específicas.

Depois para além disto, aqui em termos mais de desempenho: Estou envolvido nas decisões que afetam o meu trabalho? As pessoas com quem eu trabalho cooperam para termos os trabalhos prontos? Os colegas recebem formação e desenvolvimento necessário para exceder as expectativas dos clientes? Usamos o feedback dos clientes para melhorar os nossos processos? O diretor geral do meu hotel está comprometido em providenciar serviços e produtos de alta qualidade? Definimos claramente *standards* e objetivos. Depois, temos aqui várias dimensões que a gente avalia e inclui: *pull engagement*, *performance*; comunicação; *enablement*; *fusion*; desenvolvimento;...

**Q:** E os resultados são sempre elevados?

**R:** Sim os resultados são sempre bastante altos..., *innovation*; *effectiveness*; *performance*; *reward and recognition*. Aqui temos menos que são os salários das pessoas, é difícil perguntar a alguém: “você ganha bem?” É uma pergunta difícil de responder sim. Não é só pelos portugueses, é em geral. No *Worklife balance*, por exemplo, temos a comparação, sempre, com os outros hotéis. Está a ver? Os hotéis todos da companhia, no *worklife balance* têm 76%, nós temos 85%.

Isto significa, para mim, que as pessoas, primeiro têm que sentir que fazem parte e que o trabalho delas, a presença delas é importante, que o trabalho delas é

reconhecido. Isto faz-se com a comunicação interna, faz-se com o marketing, faz-se com técnicas de liderança. Faz-se de imensas formas. Nós, por exemplo, quando começámos a participar nos questionários da revista Exame, no primeiro ano tivemos um mau resultado em responsabilidade social, não tão bom quanto nós achávamos. Nós hoje somos pioneiros... Nós temos um programa de voluntariado. Somos pioneiros num programa de doação alimentar. Nós damos mais de mil refeições por mês. Fazemos parte do Global Compact das Nações Unidas, respeitamos a carta de princípios, fazemos trabalhos nessa ordem. Levamos o pessoal e vamos para Monsanto plantar árvores, vamos limpar escolas, vamos pintar paredes de infantários. Ultimamente fomos para as salinas do Seixal fazer a limpeza. Fazemos voluntariados, assim. Agora iniciámos uma campanha de papel por alimentos...

**Q:** Do Banco Alimentar?

**R:** Sim, juntámo-nos a essa iniciativa. Temos uma quantidade de iniciativas, mais na área da sustentabilidade, das reutilizações, tudo isso e envolvemos as pessoas nisso e agora já temos um resultado fantástico nessa área. Porque, de facto, estávamos um bocadinho virados mais para as questões da hotelaria e apercebemo-nos enfim, que também temos uma responsabilidade e alargámo-nos... Fizemos um trabalho de 4 ou 5 anos, contratámos para cá uma pessoa para nos ajudar, uma técnica de serviço social para se dedicar um bocadinho mais, vem cá 4 horas por dia e ela coordena aí uma série de trabalhos e hoje as pessoas já não vivem sem isso.

### Anexo 3 – Entrevista Blip

**Transcrição da entrevista a Luís Simões, Operations Manager da Blip *Web Engineers*, realizada no dia 10.07.2014 pelas 11:00h, nas instalações sede da mesma empresa na Av. Dos Aliados, no Porto, no âmbito da tese de mestrado subordinada ao tema: *A contribuição do Marketing Interno para o sucesso das empresas.***

**Q:** Pode fazer uma breve apresentação desta empresa, como espaço de trabalho?

**R:** Nós trabalhamos muito numa perspetiva de autonomia. São as próprias equipas, as próprias pessoas é que definem o que vão fazer. Não têm propriamente alguém que esteja acima delas e não têm alguém que lhes diga “esta semana tens de fazer isto, isto e isto...”. Não. É tudo uma questão de negociação e a última palavra, muitas vezes, é inclusive de cada uma das pessoas e não de alguém que está acima. Nós temos uma equipa que trata o produto e temos as equipas, em si, que desenvolvem. Nós, aqui, temos equipas de programadores. As equipas que desenvolvem são as equipas que definem o que vão fazer em períodos de quinze dias. Nós trabalhamos em períodos de quinze dias que, em termo técnico se chama “ágil”. A ideia é que em quinze dias eles ponham qualquer coisa no *site* e *online*. Portanto, os projetos não são gigantescos, são coisas que são partidas em coisas pequeninas e que eles conseguem pôr a funcionar o mais rápido possível.

Nós trabalhamos em *open-space*. Ao longo das janelas estão as equipas. Depois, no meio vamos tendo as salas de reunião que podem ter formas diferentes. Por exemplo, esta aqui só tem *pufs*. Temos várias salas de reuniões para diferentes efeitos, também, e para diferentes pessoas. Isto pode ser uma sala de reuniões... E temos várias situações destas ao longo do escritório. Esta parte de autonomia é muito importante porque tudo o que está aqui é consequência dessa autonomia que as pessoas têm. Têm autonomia para escolher o que fazem. Têm autonomia para usar o espaço como querem. Têm autonomia para pôr os cartazes como querem. Têm autonomia para entrarem e saírem à hora que querem. A ideia é que nós confiamos nas pessoas que estão aqui dentro, que querem trabalhar e querem dar o melhor. Nós só temos que sair da frente delas e dar-lhes as melhores ferramentas para elas poderem fazer o seu melhor.

Existem círculos de decisão, existem vários processos que nós temos. Por exemplo, este aqui é um dos processos que nós temos que é todos os dias... (aponta para um grupo de colaboradores, informalmente, a discutir um assunto).

Nós estamos agrupados em equipas. As equipas têm um nome. Uma identidade que elas próprias criam. Por ex: Os *troopers*, que estão agora a ter uma reunião. Têm um orçamento mensal para gastar neles, têm atividades de *team building*, para se conhecerem melhor, para investirem e trabalharem melhor e, depois, todos os dias todos eles têm uma reunião a que nós chamamos de *stand up*, que é uma reunião de pé, em que falam sobre “o que é que eu fiz ontem”, o que é que eu vou fazer hoje. É sempre: “o que eu fiz”, não é: “o que é que me mandaram fazer”.

**Q:** Como é a estrutura da empresa?

**R:** É muito orgânica e muito podular.

**Q:** Tem uma estrutura muito própria?

**R:** Nós até temos duas estruturas diferentes, neste momento. Os nossos ramos principais são as equipas. Nós trabalhamos com equipas que normalmente têm seis pessoas.

**Q:** Não existe uma estrutura organizacional de departamentos, mas equipas?

**R:** Não é uma estrutura de departamentos, mas muito de equipas, sim.

A maior parte das equipas são de desenvolvimento e depois temos uma equipa de suporte a tudo o que acontece aqui dentro. Eu faço parte dessa equipa que tem coisas como *facilities*, *encharge*, .... É uma equipa só, e que mesmo nós temos muita flexibilidade. É tudo muito orgânico, as coisas vão muito acontecendo.

Este é um exemplo. As decisões são tomadas não por uma questão hierárquica mas por quem tem conhecimento e por quem precisa dele. Nós não vamos ter que estar a passar por processos imensos para avançar com aquele projeto para a frente. Nós temos poderes de decisões, obviamente que sabemos quais são os nossos limites, não é?... especialmente quando ele podem tocar no limite de outras pessoas.

Nós tentamos aproveitar o espaço, e que o espaço não seja um bloqueador. Qualquer sítio se pode transformar numa sala de reuniões. Tentamos que as pessoas estejam o mais à vontade possível e devam de estar da maneira que acham que estão melhor.

Nós também suportamos muito o que são os *hobbies* de todos nós. Temos uma reunião mensal em que nos juntamos e em que toda a gente é convidada, em que

uns desejam umas coisas e outros desejam outras e em que decidimos um orçamento mensal para apoiar aquilo que são as nossas actividades. Comparticipamos aulas de *surf* a algumas pessoas que estão aqui dentro. Alugamos um campo de futebol à segunda-feira, e depois depende o que vai surgindo. Por exemplo, este mês vamos tentar criar um clube de enologia. As coisas vão acontecendo organicamente. Nós não tentamos fazer custos das coisas.

Isto é quase como se fosse uma comunidade. A ideia é que todas as pessoas tenham um dizer e possam fazer parte daquilo que nós vamos fazendo, e isso também se sente. Depois temos aqui uma segunda parte... Isso é a festa que vamos ter para a semana (aponta para um cartaz na parede). Nós também tentamos sempre ter eventos que vão lembrando aquilo que são os nossos valores e as coisas que nós gostamos. Por exemplo, podemos ter coisas tão parvas como “a sexta-feira dos chapéus”, também para lembrar que isto pode ser infantil. Também é para aproveitar o tempo que aqui temos, porque passamos aqui muitas horas e elas têm que ser bem passadas.

Fazemos muitas reuniões e discutimos estratégias. Discutimos o que vamos fazer, e o que é que não vamos fazer. É muito aberto. Qualquer pessoa se sente à vontade para perguntar aquilo que acha que deve perguntar. Tudo o que quer seja. E temos muitas vezes discussões. E esta até é uma zona mais recente. Nós aumentámos para este lado há pouco tempo porque já estávamos com necessidade de um espaço que se adequasse a nós. Temos um espaço de 2.400 m<sup>2</sup> para 190 pessoas. Temos uma sala de reuniões que é uma mesa de ping-pong. Temos uma sala de reuniões que é uma diligência.

Por vezes, o que é importante é as pessoas perceberem que isto não é o fim. Ou seja, nós não somos assim porque temos uma mesa de *ping-pong*, porque temos... É ao contrário. Isto é o resultado de serem pessoas jovens que estão aqui dentro e de terem autonomia. Se calhar, se fossem outro tipo de pessoas e se tivessem a autonomia que têm, o resultado podia ser diferente. Por exemplo, as trotinetes: Nós fazemos muitas visitas e vêm cá algumas empresas, etc, e já aconteceu as empresas, depois de virem cá, compraram trotinetes para as empresas delas. O que é que aconteceu depois? As trotinetes ficaram paradas a um canto. Lá está, mais uma vez, as trotinetes são uma consequência. Inclusive, não fomos nós que colocámos cá as trotinetes dentro, foi uma equipa que, com o orçamento delas, que decidi “Olha vamos comprar umas trotinetes para andar de um lado para o outro”. Aqui também há muito isso: aqui há tanta solicitação e há tantas coisas que vão



acontecendo que até é difícil conseguir participar em tudo e estar em tudo e é preciso também haver essa escolha.

Depois, também temos chuveiros e também algumas coisas que permitam que as pessoas estejam mais à vontade. Também vamos ter aulas de ioga. O espaço está aberto 24h o que permite que as pessoas possam estar a trabalhar à hora que quiserem. Nós temos um horário, ok?...afixado, que é das 9 às 5 porque, legalmente, não há nenhuma possibilidade de ter aquilo que nós temos. Ou seja, não temos horários alargados, e é muito normal com as pessoas da minha idade... as pessoas não estão habituadas, acontece muito as pessoas trabalharem até muito tarde, e aqui por volta das sete e meia, o mais tardar, já está cá muito pouca gente. Só que o que nós precisamos, aqui ou ali é força de participar. Nós estimamos que um dia de trabalho na Blip são oito horas. Sendo que dessas 8 horas, e nós estamos a falar de um programador, como sugestão, achamos que essa pessoa a programar em frente a um computador esteja 4 a 5 horas no máximo e que depois as outras 3, 4 horas que sobram seja para reuniões, para estar na cozinha a comer, a falar com os outros, a jogar,... nós consideramos isso trabalho, portanto. Mas a maneira como as pessoas usam essas 8 horas, para nós, só depende delas. Obviamente que, legalmente, não há nenhuma figura que permita fazer isto, porque das duas, uma: ou há contrato sem horas e isso é muito diferente de trabalhar oito horas quando eu quiser ou então tem que ter um horário definido. Nós fazemos aqui um misto. Acontece pessoas que têm que trabalhar mais horas, ou seja, trabalham mais horas porque têm que estar de prevenção e então aí temos que ter contratos especiais para essas pessoas. Mas eu posso decidir, obviamente que é uma decisão minha porque o horário da empresa é das 9h às 17h mas eu posso decidir chegar às 11h e trabalhar até às 21h e é muito comum as pessoas poderem tomar estas decisões no dia-a-dia e no próprio dia, nem sequer é uma coisa super premeditada. Muitas vezes é chegar ao *skipe* e dizer, até posso dizer: "eu estou a trabalhar em casa hoje".

**Q:** Quais são os critérios que usam para recrutamento e seleção?

**R:** O critério fundamental que nós temos é o de *culture fit*. É as pessoas estarem de bem com isto, essa autonomia, gostarem disso, estarem de acordo com aquilo que são os nossos valores principais, é orgulharem-se daquilo que fazem, mais do que pensarem no que pode ser um bom trabalho, é orgulharem-se de coisas que já fizeram. Há aqui imensos valores que nós temos e que tentamos olhar para eles e então esse *culture fit* é muito mais forte do que até, muitas vezes, a experiência que

a pessoa tem. Obviamente que há aqui um misto: às vezes temos posições, por exemplo, de experiência na hora. Mas, tentamos sempre que não seja a experiência ou a capacidade técnica que passe, porque nós acreditamos que, se a pessoa tiver capacidade de aprender, que normalmente nós costumamos ver que isso é possível, então é muito mais fácil contratarmos alguém que seja adequado para a maneira de trabalhar que nós temos e depois a experiência virá.

**Q:** E como fazem a integração dos colaboradores?

**R:** O processo de entrada. Há várias coisas. Há um processo inicial nas próprias entrevistas em que, inclusive, as vagas, muitas vezes, já são para uma equipa. As equipas aqui quase que são mini-empresas. Então eles muitas vezes, inclusive já têm um contacto, às vezes até pode ser um almoço, um café ou virem aqui. Já têm um contacto com a equipa para onde vão entrar, mesmo no próprio processo de recrutamento já existe ali uma pequena habituação. Depois, é atribuída uma pessoa para acompanhar a entrada, que não seja da equipa dessa pessoa, que tenha alguma relação que possa ajudar no tipo específico do que a pessoa vai trabalhar, mas que não seja completamente relacionada, que permita ter um ponto de ligação a outro sítio que provavelmente ela não teria. E, depois, a própria equipa também é um núcleo muito importante e que vai ajudar imenso e isso já sabemos que acontece, nem sequer temos dificuldade. E depois temos outros processos. Temos aquilo a que nós chamamos as *inductions*, que são pequenas apresentações e facilitações que ajudam nas coisas principais da entrada na empresa. Temos um programa mais ou menos demarcado e depois vão surgindo mais coisas. Por exemplo, há sempre um pequeno-almoço inicial. Há sempre algumas coisas que nós vamos fazendo.

**Q:** Que benefícios e incentivos dão aos colaboradores?

**R:** Isso foi aquilo que eu já fui explicando. Acima de tudo, nós não definimos que há isto e isto... O melhor que eu posso dizer, a nível disso, é que nós temos uma metodologia que permite que quase tudo o que a pessoa queira fazer cá dentro, se tiver impacto, vai acontecer. Que é melhor do que eu dizer: “eu dou isto, eu dou aquilo ou dou aquilo”. Eu não decido, como empresa, que vou dar Yoga. Não. E tenho uma reunião em que as pessoas se juntam e decidem o que querem fazer no mês seguinte e o que querem ter.

**Q:** Há um comprometimento nos resultados?

**R:** Claro! E depois, o que nós fazemos é que as próprias pessoas também apresentam, vamos discutir...

**Q:** E há uma valorização desses resultados?

**R:** Claro! As pessoas também vão discutindo, nós temos essa reunião e depois vamos falando, ok então pá realmente agora não..., imagine que, nós agora deixamos de ter *yoga* e passamos a ter *pilates*, porque havia poucas pessoas a ir ao *yoga* e as pessoas começaram a perguntar “Porque é que há tão poucas pessoas a ir ao *yoga*? O que é que está a acontecer? E então mudámos e vamos para o *pilates* e agora há outras pessoas, agora mudámos e temos outras maneiras de divulgar que vamos para o *pilates*. Existe um comprometimento das pessoas, porque se não, de outra forma... não é só ter por ter, não é? Isso não nos interessa, dar os benefícios por dar.

**Q:** A remuneração dos colaboradores está dentro da média?

**R:** Nós temos uma remuneração que eu diria que está no patamar médio alto. Nós não temos a pretensão de ser os melhores pagadores. Temos a pretensão de ser o melhor sítio para trabalhar, que é diferente de ser o melhor a pagar.

**Q:** Além dessa remuneração existem extras, em termos monetários, comissões, prémios?

**R:** Existe alguma relação entre aquilo que é a faturação final da empresa e os bónus que são possíveis depois de atribuir, mas é a única coisa. Não existe uma perspectiva de o que nós não gostamos que é um bocadinho dos *caraten sticks*, não é muito a nossa ideia, nós preferimos que as pessoas se sintam bem com o que têm, e por exemplo que o dinheiro seja investido em comida à disposição o dia inteiro ali, em vez de termos estas perspectivas porque quase que podem criar um bocadinho de competição e nós somos mais orgânicos do que competição.

**Q:** Há mais o espírito da empresa como um todo, beneficiam todos?

**R:** Exatamente. As equipas têm um orçamento mensal, que é igual e que podem gerir, elas próprias. É mais por aí, portanto.

**Q:** Os colaboradores sentem, da parte de quem está à frente da empresa, que têm apoio e esse apoio é manifestado diretamente a todos os colaboradores?

**R:** Obviamente que a minha perspectiva é muito subjectiva, mas nós tentamos realmente que as decisões sejam tomadas por quem tem conhecimento e não por alguém que só tem um cargo. E é, também, por isso que não temos gabinetes, por isso temos só um andar, portanto, todo o espaço físico também tenta mostrar. Nós estamos todos sentados da mesma forma, exactamente por isso, tentar mostrar que estamos todos ao mesmo nível. Obviamente que umas pessoas têm círculos de decisões que podem ir mais longe outros que são mais curtos, mas passa por aí. Passa por a informação poder passar pelas pessoas. Há uma grande abertura, realmente. E foi com esse propósito que a Blip foi criada, foi também para que as pessoas se sentissem à vontade, quase que como uma família em que há pessoas que têm mais poder de decisão em certas coisas e, outras mais noutras.

**Q:** Há algum tipo de liderança, por parte de quem comanda as operações, no sentido de puxar, incentivar, motivar e de ajudar os outros a seguir?

**R:** Acima de tudo o que nós tentamos é que a nossa liderança mais do que ser só isso, acho que tem partes disso, mas preocupamo-nos mais em conseguir dar ferramentas para que os outros possam ter essa perspectiva. Mais do que tentar mostrar que tem que haver alguém só que vai puxar pela corda e que vai tudo atrás, não. É dar várias cordas às pessoas, para elas, em vários pontos, terem vários líderes.

**Q:** Estamos a falar, portanto, na questão que já abordou, da autonomia, do *empowerment*?

**R:** Exatamente! É mesmo isso!

**Q:** Dar às pessoas os instrumentos para elas serem livres de colaborar e darem um valor acrescentado à Blip?

**R:** Sim! E o sentirem também.

**Q:** A Empresa tem a visão, a missão e os valores que é fácil inculcar aos colaboradores?

**R:** É quase ao contrário, não é? Nós surgimos e os valores surgiram daquilo que nós somos. Os valores, nós até só até os pusemos em papel, só os definimos depois de eles existirem na vida real.

**Q:** São os colaboradores que dão à empresa e não a empresa aos colaboradores?

**R:** Os colaboradores são um só. Nós tentamos que assim seja, que seja um organismo vivo que reage, que é mutável. Se entram pessoas novas, há coisas que nós, obviamente, desde o início tentamos manter e daí a importância de contratarmos muito mais relacionado com o *culture fit*, não é? Vamos adquirindo para a nossa família algumas pessoas com alguma diversidade mas que mantenham no seu âmbito aquilo que nós achamos que são os valores principais de trabalhar aqui dentro. E depois ela vai mudando de acordo com as pessoas que estão cá dentro, temos consciência disso.

**Q:** O que entende por colaboradores satisfeitos e colaboradores motivados?

**R:** Eu acho que um colaborador satisfeito, pelo menos tem que vir com um sorriso para aqui para dentro todos os dias.

**Q:** Esse sorriso do colaborador é o resultado de alguma coisa?

**R:** É. É o resultado das pessoas saberem que há várias coisas... Acho que há vários fatores que contribuem para isso. Saberem que há várias pessoas que se preocupam com elas, primeiro. Saberem que o que fazem é importante para alguma coisa, portanto, que aquilo que estão a fazer tem valor e que elas conseguem ver o valor que está a acontecer...

**Q:** Esse valor é reconhecido?

**R:** Sim. Acho que o valor é reconhecido, acima de tudo, pelas equipas que nós temos. Acho que isso é a melhor maneira de acontecer? É o facto de estarmos divididos em equipas, mais do que haver alguém superior que vem dizer: "bom trabalho". É uma perspetiva de equipa. As equipas têm um sinal sonoro, e quando fazem alguma coisa de que se orgulham tocam esse sinal sonoro para que toda a gente da empresa também bata palmas, quase como se fosse um Cristiano Ronaldo a marcar um golo, e as pessoas sentirem também que estão..., e também termos essa noção, mas também, por outro lado, terem a noção que podem falhar à vontade, ok? Nós, inclusive, temos aí um chapéu de uma coisa específica, que quando as pessoas erram, andam com o chapéu, não numa perspetiva de gozo. Acaba por haver um gozo, mas acaba por mostrar: "olha, hoje és tu amanhã posso ser eu", isto é normal, o que é importante é dizer que acontece. O que é importante é sermos transparentes. Faz parte da aprendizagem. E quanto mais as pessoas celebrarem esse facto, mais percebem que faz parte da aprendizagem e mais se sentem à vontade. O facto de eu sentir que posso falhar também me deixa muito

mais com perspectivas de arriscar, com menos medo daquilo que pode acontecer e mais feliz por causa disso.

**Q:** Com esta filosofia de gestão, e para que a empresa tenha sucesso, o alvo são os colaboradores e, depois, têm o mercado. Há empresas que trabalham o Marketing Interno com o foco nos resultados com o cliente externo, sendo “um mal necessário”. Aqui independentemente disso, querem ser fortes a nível interno, porque tudo acontece espontaneamente, e depois o sucesso no mercado exterior é uma consequência?

**R:** Sim, é isso mesmo. Nós acreditamos que as pessoas gostam de trabalhar. Nós temos é que dar as melhores ferramentas para que isso aconteça, e depois o trabalho surge. Porque lá está, porque as pessoas gostam de fazer coisas novas.

**Q:** Há quanto tempo estão no mercado?

**R:** Há 5 anos.

**Q:** Aparecem assim, de repente, no ranking das 10 melhores empresas para trabalhar?

**R:** Mais ou menos. O ano passado já não sei em que lugar é que ficámos, mas já é o terceiro ano consecutivo em que nos candidatamos, mas obviamente que também a empresa tem crescido, não é? Em 5 anos passámos de 5 pessoas para 190. Assim como no ano passado ainda eramos 80.

**Q:** O Luís está desde o início?

**R:** Não, eu entrei já este ano.

**Q:** Quais são os mecanismos de *feedback* dos colaboradores?

**R:** Há *feedbacks* diferentes. Há *feedback* relativamente à forma como as pessoas trabalham e há *feedback* entre as próprias pessoas. Uma coisa importante é que, por causa deste ambiente que criámos, (até porque há pessoas já vêm de outros ambientes corporativos diferentes) notamos que é muito mais simples as pessoas virem até nós e sentirem-se à vontade para dar esse *feedback*, de uma forma aberta, seja sobre o espaço, seja sobre aquilo que estão a fazer ou sobre o que não estão a fazer. Até porque ainda, por cima, temos muitos momentos informais. Nós fazemos muitos almoços. Quando há pessoas diferentes, vamos lá abaixo ao café...

**Q:** E isso acontece a qualquer momento?

**R:** Pode acontecer a qualquer momento. Não tem que existir uma coisa muito formal, mas também temos. Porquê? Porque há pessoas que se sentem mais à vontade. Nós também temos essa consciência que aqui dentro há muitas pessoas, e havendo muitas pessoas, há pessoas que têm maneiras diferentes de trabalhar. Há pessoas que, por exemplo, numa sessão em que nós estamos a ali todos, são capazes de dar *feedback*, há outras que não. Há outras pessoas em que será mais fácil irmos lá abaixo tomar um café, para falarem. Há outras em que, se calhar, fazermos um *survey*, é a melhor forma de elas responderem. Nós também, periodicamente, temos um *survey* interno em que as pessoas acabam por dar a sua satisfação de algumas áreas mais importantes. Depois temos, também, uma ferramenta *online* que permite que as pessoas dêem *feedback* a outros colaboradores ou a projetos que eles estão a trabalhar. Temos também uma ferramenta nossa, que nós criámos que permite que haja maior *feedback*. É mesmo uma coisa onde nós temos apostado imenso.

**Q:** Qualquer colaborador sente-se á vontade em dar o seu contributo?

**R:** Bom, nós tentamos que assim seja, não é? Obviamente que, umas vezes mais, outras menos, como acho que acontece a todas as pessoas, se calhar às vezes mais por razões pessoais do que outras.

**Q:** Muitas vezes os colaboradores são fonte de ideias?

**R:** Sim, sim.

**Q:** Estimulam a criatividade, como se pode ver, entra-se à porta e isso está patente. A criatividade e a inovação fazem parte da vossa forma de trabalhar. Posto isto, que instrumentos de comunicação interna utilizam (tecnológicos, informais,...)?

**R:** Nós temos algumas reuniões com alguma periodicidade que, também, ajudam um pouco a isso. Inclusive, aquela reunião em que estamos todos, as *all lands* em que são discutidos temas de estratégia da própria empresa inclusive, não só comunicações mas discussões também. Depois, para uma comunicação mais assíncrona, usamos muito o *e-mail*. Para questões mais de discussão no momento usamos ferramentas de *chats*, *on-line*, como o *skype*, etc. E depois, o próprio ir ao lugar, ir às equipas. Nós tentamos muito o *back to the basis*. Por exemplo, se eu tiver uma comunicação a fazer posso mandar um *e-mail* para toda a gente, mas vou equipa a equipa falar com eles para perceber que necessidades cada uma tem. O

facto de estarmos agrupados em equipas ajuda muito, demora é ainda um bocado, porque somos mais ou menos 19 equipas. Mas é uma coisa que vale a pena e cada equipa acaba por ter um pouco a sua cultura, da maneira como gosta de trabalhar e compreender isso também é muito importante para nós.

**Q:** Têm algum instrumento do género de boletim informativo?

**R:** Nós, para comunicação, temos todo o espaço e as pessoas podem fazer aquilo que querem. Já houve pessoas que fizeram apresentações dos objetivos delas com uma peça de teatro. É normal haver para aí cartazes, uns mais na brincadeira, outros a passar coisas. Já fizemos pequenos-almoços em que fazíamos comunicações convidando toda a gente com oferta de bolas de Berlim e depois fizemos uma comunicação daquilo que queríamos. *Sky is the limit*. Podemos usar o espaço para comunicação. Por acaso já fiz aqui uma *tour* em que me perguntaram quem é que aprovava os *posters* que estão aqui, ninguém tem que ter esse trabalho, isto é muito orgânico. As próprias pessoas podem fazer o que quiserem do espaço. E isto implica muito respeito. Se houver alguém que também não esteja muito bem com isso, também pode chegar lá e tirar os *posters* se achar que está incomodado com aquilo que está a acontecer.

**Q:** Os novos colaboradores, quando entram, estranham por encontrar um ambiente que possa ser diferente do de outra empresa?

**R:** Temos muitos comentários em que acham que estas coisas, nos outros lados, não existe. O primeiro impacto, em geral, é para quase todos. Nota-se que, para as pessoas para as quais este não é o seu primeiro emprego, valorizam um pouco mais algumas coisas que as outras não valorizam, porque as outras ainda não se apercebem das diferenças. A verdade é que nós estamos embutidos numa outra cultura.

**Q:** Os novos colaboradores encontram aqui o que estavam à procura?

**R:** Sim. E dão um valor diferente. E percebem, por exemplo, que se calhar esta perspetiva das trotinetes é engraçada, mas que a autonomia é mais importante que as trotinetes e quem nunca passou pela perspetiva de estar num ambiente corporativo em que não pode fazer aquilo que quer, em que não pode inovar, em que têm que fazer aquilo que lhe mandam não se apercebe tanto porque acha que pode ser assim em qualquer lado. E ainda bem, porque a minha ideia é que depois as pessoas quando saem daqui, que levam isto com elas e, para onde quer que



vão, que também queiram que assim seja, porque só assim é que nós estamos melhor se toda a gente estiver nessa perspetiva.

**Q:** De que forma é que vêm os vossos pontos fortes e fracos?

**R:** Nós temos duas abordagens: Nós temos uma perspetiva, mesmo a nível de desenvolvimento pessoal, em que nos focamos mais naquilo que são as coisas que fazemos bem, do que tentar colmatar tudo aquilo que fazemos mal. Porque, às vezes, perdemos demasiado tempo a olhar para aquilo que está mal. Se há coisas que fazemos bem é aí que nos focamos. Temos consciência de algumas coisas que podem ser melhoradas. Se houver ações, muito bem, se não houver acções, não vamos aqui ficar a choramingar e olhar para elas. Vamo-nos concentrar naquilo que fazemos bem.

**Q:** Têm o marketing interno estruturado e planeado em termos formais?

**R:** Existe (risos)... é orgânico. É a estrutura orgânica (risos). Não, mas não há um plano para “X” mês, mas vamos fazendo algumas coisas. Às vezes é super engraçado porque nós fazemos campanhas para fora em que o objetivo até é mais, muitas vezes interno do que externo. Nós fizemos uma campanha que foi aquela que talvez deu mais visibilidade à Blip em que falamos um bocadinho sobre *woman engineering*, um bocadinho na perspetiva das mulheres aqui serem mimadas, que não são mais mimadas que os homens, é igual, só que foi uma estratégia de marketing que surgiu e nós acabámos por avançar com ela. Mas, muitas vezes, quando fazemos comunicações para fora, quase que, aquilo que nós queremos é que as pessoas, cá dentro, gostem dessa comunicação. Uma das vezes que nós fizemos foi com os *mupis* de rua. Conseguimos fazer uma campanha publicitária para recrutamento, para dar a conhecer a Blip. Nas nossas comunicações, temos sempre *Blippers* porque somos nós que fazemos a casa. E o objetivo principal foi as pessoas se reconhecerem lá, gostarem, poderem passar com os amigos e dizerem: “olha aquela é a empresa onde eu trabalho”. Portanto, mais do que passar para fora, é as pessoas sentirem a casa, sentirem-se orgulhosos de fazerem esta empresa, de estarem aqui. Inclusive, é muito normal as pessoas trazerem aqui os familiares, etc. Mostrarem o sítio onde trabalham e isso é muito positivo. Mostra que também as pessoas se sentem à vontade. Gostam de mostrar a empresa.

**Q:** E que estão de portas abertas para o exterior?

**R:** Sim, sim.

Mas respondendo à pergunta, não. Não existe um plano de Marketing Interno. Quanto muito, dizemos: “este ano queremos fazer um campanha para fora”, “olha, isto pode ser interessante, agora com a festa, vamos aproveitar e vamos reforçar este valor”, mas não é uma coisa que fazemos super estruturada. Vai surgindo com as necessidades do dia-a-dia. Do mesmo modo que nós programamos uma forma ágil, tudo aquilo que nós fazemos, aqui dentro, tem que ser ágil. As coisas mudam muito rápido, nós não podemos fazer grandes planos porque não compensa.

**Q:** Fazem avaliação a vários níveis (das pessoas, da qualidade do trabalho, do serviço prestado)?

**R:** A qualidade no trabalho é uma coisa que nasce desde o início. É já um princípio, não é um fim. As próprias equipas têm uma pessoa que está muito alocada á qualidade daquilo que está a ser feito e, exclusivamente, portanto. Nos próprios elementos da equipa em si, todos eles têm a qualidade desde o início e, é por isso que também, que um dia de trabalho não seja muito extenso, que não haja demasiado trabalho, para que as pessoas tenham tempo de trabalhar com qualidade. Em vez de estarmos a trabalhar para um número máximo de coisas para fazer, nós tentamos que, naquilo que vamos fazer, vamo-nos comprometer com a qualidade. E isso é muito importante para nós.

**Q:** A quantidade é mais fácil de avaliar?

**R:** Sim. Hoje em dia é possível. É muito fácil tirar métricas se estivermos a falar de produtos como os nossos que são *on-line*, em que as pessoas usam e nós conseguimos fazer um rastreio completo de como é que as pessoas usaram, quase que é aquilo do que é a nossa aplicação e isso faz perceber se realmente a qualidade está a ter efeito ou não. Até por saber medir bem, isso não quer dizer que pelo fato de sermos orgânicos, não quer dizer, que não temos boas medidas e elas não estão bem definidas e é fácil tirarmos alguma informação e conseguimos tomar decisões baseadas em informação também. Não é só... O nosso *feeling* é muito importante mas a informação também é muito importante.

**Q:** A relação do colaborador com o cliente?

**R:** Nós não temos uma relação tão direta com o cliente, porque aquilo que nós fazemos é uma aplicação *online*, nos *sites* e, embora nós tenhamos utilizadores, não temos aquela perspetiva de ir ao cliente ou de estar com o cliente. Não temos tanto isso. Nós fazemos o desenvolvimento de produto.

**Q:** O contato e a relação com o cliente externo é muito específico de uma determinada equipa ou de determinados elementos?

**R:** Sim. Até que, por acaso, não faz parte aqui da Blip. Porque a Blip faz parte de um grupo maior, que também está baseado no Reino Unido e são eles que trabalham mais essa parte. Nós aqui, somos sobretudo de desenvolvimento.

**Q:** São como que fornecedores?

**R:** Sim, é mais ou menos. Fazemos desenvolvimento interno. Nós fazemos o desenvolvimento interno das aplicações porque, acima de tudo, temos programadores.

**Q:** Quer acrescentar mais alguma informação?

**R:** Não... se calhar vamos andando de volta e se surgirem dúvidas, também vamos falando.

É muito difícil, nós tentamos, mesmo com as nossas campanhas mostrar o que temos aqui dentro, mas é fácil as pessoas se prenderem nas trotinetes.

**Q:** Aqui é uma sala de reuniões?

**R:** Sim.

**Q:** Vejo que aqui há muitos chapéus...

**R:** Sim.

**Q:** Muito Marketing Sensorial, trabalham todos os sentidos com os colaboradores?

**R:** Sim (risos).

As pessoas usam isto como se fosse a casa delas. É muito normal as pessoas andarem descalças aqui dentro.

Já tivemos aqui algumas “guerras”, inclusive... estão todos de costas (risos) vou levar umas balas, estou com falta de balas... (Risos). Já foste...

A ideia é mesmo esta. É que as pessoas estejam à vontade, possam fazer aquilo que querem, claro que, com muito respeito. É muito importante entrar dentro de um espírito destes...

**Q:** Tem que haver cumplicidade entre as pessoas e as pessoas conhecerem-se minimamente?

**R:** Isso mesmo, é muito importante haver esse respeito entre as pessoas. Estão à vontade.

**Q:** O que são estes painéis electrónicos?

**R:** É a partir daí que, dependendo das equipas, conseguem monitorizar aquilo que estão a fazer, conseguem ter uma noção real do *site* que nós temos, o estado daquilo que eles estão a trabalhar. É um sistema que nos permite que, quando eles estão a programar, os testes serem feitos automaticamente. No fundo, é quase que simulado, como se todos os utilizadores fizessem todos os casos possíveis daquilo que poderia ser possível quando fazem alguma coisa, sendo que, eles conseguem aperceber-se que, daquilo que eles alteraram, o *site* se mantém a funcionar bem ou não. Por isso é que eu digo que a qualidade está na génese. Não é uma coisa em que alguém vai ver se existe qualidade. Qualquer coisa que é feita, é confirmada que realmente é possível. Estar um milímetro mais para a esquerda vai trazer mais dinheiro do que estar mais para a direita. Portanto, essas coisas são pormenores que fazem muita diferença. Até porque nós trabalhamos com muita gente no nosso *site* e isso permite, realmente, ter esse perspectiva.

Também temos chuveiros, há pessoas que vem de bicicleta de manhã, ou para quando temos as aulas durante o dia, de *pilates*, pois acham que faz mais sentido para elas...

Este é o nosso organigrama. Lá está, muito baseado nas equipas e não na estratificação que poderia ter a empresa.

**Q:** Quem está nas fotos são os colaboradores da empresa?

**R:** Sim.

**Q:** E está organizado pelas equipas?

**R:** Pelas equipas, sim, exatamente.

**Q:** E vão atualizando aqui alguma coisa? E estes são os nomes das equipas?

**R:** Sim, são. São eles que são responsáveis por manter isto. Cada pessoa é responsável por se manter no sítio certo. Cada equipa é responsável pela sua placa. Se quiser ter alguma coisa tem, se não quiser não tem.

**Q:** Este formato promove alguma concorrência, mesmo que saudável, dentro da empresa?

**R:** Não existe muita concorrência. É claro que existe, numa perspectiva de brincadeira de uns com os outros.

**Q:** Os elementos, para além do orgulho que podem ter em pertencer à Blip, têm orgulho de pertencer à própria equipa?

**R:** Sim isso surge. Agora, não é muito fomentada a competição. Não existe qualquer coisa como: “vamos ver quem é que consegue fazer melhor isto ou aquilo”.

**Q:** Esta equipa aqui, deste lado, é maior porquê?

**R:** Essa equipa é a equipa de suporte, é a minha equipa, em que temos a parte de segurança, do próprio espaço...

**Q:** Eles precisam todos desta equipa?

**R:** Sim. Nós fazemos um bocadinho de tudo o que são os serviços de suporte àquilo que acontece aqui dentro.

**Q:** É como uma colmeia composta por vários favos de mel?

**R:** A ideia é essa. A ideia é que seja muito orgânica, que não esteja dependente de estruturas.

#### Anexo 4 – Entrevista Remax

**Transcrição da entrevista a Marta Dotti, Responsável de Marketing da Remax - Imobiliária, realizada no dia 11.07.2014 pelas 11:00h, nas instalações sede da mesma empresa, na Quinta da Beloura, em Sintra, no âmbito da tese de mestrado subordinada ao tema: *A contribuição do Marketing Interno para o sucesso das empresas.***

**Q:** Pode fazer uma contextualização a Remax no mercado onde se insere e o facto de ser considerada uma das melhores empresas para trabalhar?

**R:** A Remax foi considerada, pelo segundo ano consecutivo, a melhor empresa para trabalhar em Portugal, através de um estudo exaustivo realizado pela revista Exame e pela consultora Accenture.

A Remax significa *Real Estate Maximums* e tem como missão resultados máximos, máxima comissão, máxima cooperação, máxima formação, máximo serviço ao cliente e máxima rentabilidade. A Remax, em apenas 6 anos, conseguiu tornar-se líder no mercado português e ao longo destes últimos 10 anos de existência, conseguimos diariamente fazer muitos dos nossos colaboradores felizes. A missão da Remax é manter a liderança do mercado, através de uma conduta profissional baseada num código de ética. Trabalhamos para conseguirmos o objectivo fundamental de prestar um serviço de excelência que satisfaça todas as necessidades imobiliárias dos nossos clientes.

Nós somos reconhecidos muito facilmente através do nosso símbolo, que é um balão branco, vermelho e azul. O que nós queremos transmitir é que somos uma marca que transparece ambição, qualidade, integridade, experiência e profissionalismo. Queremos que o nosso logotipo seja sinónimo dos valores da companhia. O balão Remax remete para a alta qualidade do desempenho dos nossos colaboradores e define-os como gestores ambiciosos do mercado imobiliário.

A Remax é uma das marcas mais respeitadas e conhecidas em todo o mundo, ocupando o “top of mind” dos consumidores no setor imobiliário. Em Portugal, é considerada, desde 2004, uma *Superbrand*, ou seja, é uma das 34 marcas mais reconhecidas. Hoje em dia somos a maior rede internacional de *franchising* imobiliário e estamos presentes nos 5 continentes e somos responsáveis por movimentar mais de 1,5 mil milhões de transações por ano. Em Portugal vendemos, em média, mais de 2 imóveis por hora. E comunicamos isso.

**Q:** Como está a ser a vossa posição e como fazem a gestão dos vossos colaboradores face ao mercado atual em Portugal?

**R:** O setor imobiliário em Portugal representa uma excelente oportunidade de negócio. Por ano, são efetuadas 300.000 transações imobiliárias, das quais cerca de 60% são realizadas por particulares. Neste momento, o mercado está a sofrer grandes transformações que favorecem o crescimento e consolidação das redes imobiliárias profissionais em detrimento de modelos de mediação tradicional de pequena dimensão, formação mínima e reduzida capacidade tecnológica.

Mais do que nunca, o mercado exige especialização. É necessário ter uma profunda experiência e conhecimento do mercado para vender um imóvel que esteja adequado à real procura e preço. Neste contexto, uma das principais técnicas de venda que a Remax utiliza é, sem dúvida, a qualificação do cliente, não apenas em termos do imóvel que procura mas, especialmente, nas condições financeiras do cliente para acesso ao crédito.

**Q:** A vossa posição no ranking das melhores empresas para trabalhar estava em 2º lugar em 2012, passou para 4º em 2013, e nos dados de 2014 aparece em 10º lugar. É possível saber a que se deve esta descida?

**R:** Sim, temos noção das posições que temos vindo a ocupar, mas na verdade é que os critérios de eleição que têm vindo a ser utilizados, têm tido algumas alterações. Neste momento, praticamente qualquer empresa pode concorrer, mesmo tendo poucos colaboradores, enquanto antes isso era mais limitado, e agora também existem muito mais candidatos. É principalmente essa a razão...

**Q:** Existe uma cultura organizacional e essa cultura é interiorizada pelos colaboradores?

**R:** Temos uma cultura muito própria. Há muito o sentimento de pertença por parte dos colaboradores. Há um orgulho patente de pertencer à marca e eles próprios comunicam isso. Impõem-se todos lá fora com todo o seu *merchandising*, com *flyers*, *cartazes* e *outdoors* nas zonas geográficas em que pertencem, ficam a ser conhecidos, dão muito a cara pela marca, comunicam os seus resultados às populações, fazem por dar notoriedade ao seu nome que é decorado e memorizado pelo público e até referenciado de boca em boca. Fazem ecoar o seu nome próprio em nome da Remax. O sentimento de pertença é vivido com tal intensidade que já houve, até, quem apelidasse a própria Remax de “Seita”.

**Q:** Como é que está organizada a estrutura da Remax?

**R:** A Remax é uma marca de *franchising* imobiliário internacional que oferece aos seus clientes um serviço de mediação imobiliária profissionalizado. Cada agência é uma entidade autónoma, independente, à qual foram concedidos os direitos de uso da marca e disponibilizadas as ferramentas de suporte ao negócio.

Cada agência integra diversos agentes imobiliários, profissionais liberais, que se associam à marca. Assumem uma percentagem dos custos de operação da agência. Financiam a sua formação. Beneficiam do modelo de gestão da Remax. Têm do apoio da rede nacional e internacional. Beneficiam da notoriedade da marca. E beneficiam do princípio de máxima comissão. O princípio da máxima comissão permite-lhes auferir até 80% da comissão paga pelo cliente.

Manter a coesão de um modelo de gestão em que cada entidade é independente, exige que o sistema tenha por base princípios e procedimentos bem definidos e partilhados por todos. Também fomos pioneiros na definição de um código empresarial que define os seus princípios e cultura: o ADN Remax.

**Q:** Pode explicar melhor o que é esse ADN da Remax?

**R:** Quando falamos de ADN, falamos na produção de um código genético de competência coletiva que é gerado pela racionalidade do negócio e as emoções das pessoas que o gerem. O ADN da Remax é partilhado por todos. O ADN é aferido em cada agência Remax, através de uma fórmula de cálculo cujo resultado expressa o maior ou menor grau de aplicação dos bons princípios, permitindo corrigir eventuais desvios. A fórmula do ADN da Remax permite alinhar o modo de atuação de todas as agências da rede, em função de um conjunto de valores que definem a identidade da nossa marca. Este processo permite não só diferenciar as empresas como também orienta todos os colaboradores para um padrão de atuação e conduta, muito própria, que é só nosso.

O nosso ADN foi construído para que pudessem ser materializados os vários princípios, que são os positivos e os negativos. Estes princípios emanados pelo nosso ADN, devem orientar a conduta dos colaboradores, de forma a todos estarem em sintonia com a cultura da organização e agirem em conformidade. Temos um código de ética e de normas. Nós temos mesmo estes princípios definidos e escritos com uma apresentação muito original, que é sob a forma de um baralho de cartas. Se eu tiver aqui um, empresto-lhe ou envio-lhe em formato digital.



Como eu estava a dizer, nós temos os princípios positivos e negativos, expressos sob a forma de ícones, os quais suportam a forma de atuação. Servem como guia da atitude profissional que é desejada para cada um dos nossos profissionais. O que é que eu quero dizer com estes princípios positivos e negativos? É no sentido de que, os princípios positivos revelam as ações a encorajar e os negativos as ações a não praticar. Ao todo, são 28 princípios. Estes 28 princípios têm pesos diferentes na fórmula, o que é indicador da importância de cada um. Por outro lado, o nosso ADN, também nos diferencia e destaca-nos da concorrência. O ADN é igualmente uma ferramenta que permite uma mais rápida integração dos novos agentes associados, na cultura e nos valores que identificam a Remax.

**Q:** De que forma se diferenciam no mercado? O colaborador tem influência nessa diferenciação?

**R:** A característica mais importante da Remax, que a diferencia de todas as outras agências e redes imobiliárias, é o fato de ter sido criada a pensar no colaborador, que trabalha fundamentalmente a área comercial, o qual constitui a peça mais importante da agência imobiliária. Com este conceito, revolucionámos o mercado imobiliário e alterámos as regras do setor tradicional.

**Q:** Qual tem sido o percurso da Remax? De que forma o colaborador tem sido importante nesse percurso?

**R:** A Remax foi fundada em Denver, no Colorado, nos Estados Unidos, em 1973. Tanto a marca como este modelo de gestão, foram criados por Dave Liniger, um agente imobiliário da altura, que tinha bastante experiência, mas algo desiludido com o estado das empresas de mediação de imóveis. Ao analisar o mercado, Dave Liniger verificou que uma boa parte das empresas não era rentável devido, não só aos custos que tinham, mas também devido à incapacidade para reter os melhores comerciais, sendo as suas equipas compostas por elementos pouco produtivos e desmotivados. Tendo identificado essas diversas falhas, foi sendo capaz de resolvê-las e ao mesmo tempo alcançar o sucesso. Para resolver estes problemas Dave Liniger criou um sistema baseado em três princípios: maximizar o serviço para o cliente, maximizar a comissão para o comercial e maximizar a rentabilidade para o Franchisado. Isto quer dizer que funcionamos dentro de um sistema de negócio em que todos ganham. Este sistema permite-nos recrutar e reter os melhores profissionais do mercado, ter equipas altamente motivadas e produtivas, diminuir a rotatividade dos comerciais e prestar o melhor serviço aos clientes.

Com a Remax, o agente imobiliário não vai ter apenas mais uma agência imobiliária, mas terá um negócio imobiliário. É essa a perspectiva. Ensinamos o francheado a ser líder de mercado. Damos-lhe a oportunidade de ter um negócio rentável, de forma autónoma, com independência e flexibilidade. Mas sempre com o apoio e *know-how* da organização. Ao longo de mais de 35 anos estes princípios foram consolidados e o sistema expandiu-se por dezenas de países. Hoje, somos a empresa que vende mais imóveis em todo o mundo, incluindo Portugal. É a maior rede internacional de *franchising* imobiliário.

Em Portugal, somos líderes de mercado em número de transacções, agências e agentes associados e desde 2000 temos vindo a consolidar cá, a nossa liderança. Temos modelos de gestão próprios, uma vasta rede de apoio e o recurso às novas tecnologias. Temos vindo a consolidar essa nossa posição de liderança, com uma marca e um serviço único. A força da marca, a eficiência do serviço e a satisfação dos seus colaboradores têm vindo a ser reconhecidas e premiadas anualmente por várias entidades.

No entanto nem tudo tem sido fácil. Em 2010, a Remax teve o seu melhor ano em Portugal, mas 2011 trouxe problemas ao mercado e a Remax teve de se adaptar a uma nova realidade. O que foi feito foi, sobretudo, adaptar os custos fixos da loja a esta nova realidade, o que acabou por ditar algumas fusões entre agências mais pequenas e maiores. Ainda assim, mesmo com o contexto económico, mas com a nossa estratégia, conseguiu-se evitar despedimentos. Por incrível que pareça, os vendedores começaram até a ganhar mais dinheiro, uma vez que, com a redução dos custos, a receita ficou maior.

**Q:** E como tem sido a vossa estratégia? E o papel dos colaboradores nessa estratégia?

**R:** A estratégia da nossa marca, neste momento, é a de consolidação da nossa posição. Abertura de algumas lojas e a renovação de outras lojas existentes. Isso significa proporcionar as melhores condições de trabalho, dentro da rede e, por sua vez, disponibilizar ao mercado as melhores soluções para a realização de transacções. Já somos a melhor grande empresa para trabalhar e, conseqüentemente, somos líderes de mercado em transacções de venda, compra ou arrendamento. Queremos cimentar esta nossa posição. Temos um plano de crescimento, ambicioso e desafiante.

Continuam a vender-se imóveis, existem compradores e temos 2 mercados que crescem a nível exponencial: os imóveis que temos da banca e os arrendamentos que já têm um peso de mais de 50% no total dos nossos negócios. A nossa aposta passa por dinamizar áreas como o luxo, os mercados estrangeiros, os imóveis da banca, os leilões de imóveis e, acima de tudo, pelo arrendamento. Ao mesmo tempo, vamos continuar a inovar e a tomar a liderança e a iniciativa de lançar novos produtos e serviços. Existem ótimas oportunidades de negócio e é um excelente momento para investir. Temos de nos adaptar à nova situação de mercado. Temos de reformular a nossa forma de fazer negócios neste sector. E é possível vencer, vender e investir, só temos de fazer a mudança e acreditar. Estamos, neste momento a reforçar a nossa presença no mercado através do recrutamento de novos agentes.

**Q:** E qual é a forma de se poder trabalhar na Remax?

**R:** Ao entrar no mercado Português, a Remax propôs-se aplicar o modelo de negócio inovador e de sucesso em todo o mundo e com ele alterar a maneira como se vendiam e compravam imóveis e se geria uma agência imobiliária. O desafio era impulsionar mudanças na qualidade do sector, proporcionando um melhor serviço ao cliente, introduzindo novos sistemas de gestão e de marketing e profissionalizando os agentes imobiliários.

Atualmente, a Remax tem em Portugal mais de 200 agências imobiliárias espalhadas por todo o país, incluindo a Ilha da Madeira e os Açores, e integra mais de 3.000 profissionais. Com este sucesso e presença em diversas cidades portuguesas, é comum ouvir falar de agentes imobiliários que ganharam, por exemplo, 15 mil euros, ou mais, nos últimos meses.

**Q:** Como classifica o nível de remuneração dos colaboradores?

**R:** Na Remax só ganham pelas vendas. Quanto mais vendem, mais ganham. São recompensados pelos resultados e pelo esforço do seu trabalho. Quando vendem muito, podem ganhar muito e muito acima da média de qualquer salário. Na realidade, quem é bom vendedor e persistente, esta é uma área onde se ganha muito dinheiro. A Remax criou um sistema em que o agente imobiliário tem a mais alta comissão do mercado, que pode chegar a 80% da comissão de venda, o que nos permite atrair e reter os melhores profissionais do mercado. Em média, e está provado, que os agentes da Remax têm mais experiência, e vendem mais imóveis que qualquer outro agente do ramo imobiliário.

Estamos também, sempre, num processo contínuo, à procura de novos colaboradores e empreendedores para diversas posições, tanto para a função de agentes imobiliários como para franchisados, temos aqui dois alvos. Para agentes, que são os que procuram emprego como agente imobiliário. E para os franchisados, que é para o caso de querem ter a sua própria agência Remax, digamos assim.

**Q:** Como fazem o recrutamento e a seleção dos vossos colaboradores?

**R:** O Recrutamento é da gestão de cada loja, ou seja, cada loja tem autonomia de recrutar os seus consultores. No próprio *site* da Remax há uma página específica de recrutamento e carreiras destinada a esse efeito. Estamos também ligados a outros portais de procura de emprego. Temos também a nossa página no *facebook*, onde temos uma opção para candidatura online, para quem quer ser agente da Remax. Aqui aparecem também testemunhos de colaboradores satisfeitos, que também contribuem para que novos candidatos façam a sua candidatura.

Na comunicação desafiamos o futuro colaborador a sentir orgulho em ter o seu próprio negócio, gerindo e construindo o seu próprio sucesso. Dirigimo-nos às pessoas que sempre quiseram ter a sua própria empresa, sugerindo que esta é uma forma de iniciar o seu crescimento profissional na maior rede imobiliária do mundo, que somos nós. Damos preferência a candidatos que tenham como objetivo ganhar acima da média e flexibilidade horária.

**Q:** Qual é o perfil que procuram nos colaboradores?

**R:** Desde sempre que aquilo que procuramos nas pessoas que trabalham com a Remax, é um espírito empreendedor. Não é necessário que as pessoas tenham já experiência ou formação profissional na área, não. Os novos colaboradores que a Remax admite, mesmo não tendo experiência no mercado imobiliário, poderão desenvolver o seu negócio. É preciso é que venham com vontade de trabalhar e que tenham sentido de responsabilidade e que gostem de trabalhar por conta própria. Queremos pessoas muito determinadas porque o mercado não é fácil. Queremos pessoas empenhadas e ambiciosas, mas com aquela ambição boa de se querer fazer mais e ir mais longe. Pedimos que as pessoas tenham atitude.

**Q:** Existem zonas do país onde estão a ter mais dificuldades no recrutamento?

**R:** Temos mais dificuldades em ter candidatos das regiões do interior e algarve. Estamos sempre disponíveis para receber novos comerciais, mas nem toda a gente

tem o perfil, não é assim tão simples. Para trabalhar na Remax é preciso ser-se, sobretudo, empreendedor. Temos tido uma média de 200 a 250 candidaturas por mês, mas nem todos acabam em novos agentes. Este processo é sempre dinâmico. Fazemos acreditar que a realização pessoal está ao alcance daqueles que se queiram juntar a nós, e é isso que comunicamos: que somos os melhores! “Junte-se à Remax!” é um *claim* que usamos muito para captar novos colaboradores. Nós desafiamos os futuros colaboradores para ganhos máximos num mercado em evolução acelerada, para prestar o melhor serviço imobiliário em Portugal, para trabalhar no líder de mercado e para aprender a ser um gigante nas vendas, vindo trabalhar connosco.

(Mostra uns anúncios de imprensa)

Os nossos colaboradores fazem formação connosco, e comunicamos mesmo isso, que os colaboradores são graduados na escola Remax. Os colaboradores são o resultado do nosso sucesso e ao mesmo tempo são os que contribuem para o nosso sucesso. Dizemos sempre, nestes cartazes, quantas transacções os nossos consultores fizeram nesse mês. Comunicamos sempre que os nossos profissionais são extraordinários. Porque têm resultados extraordinários. Nos nossos cartazes publicitamos mesmo as palavras, as opiniões e os testemunhos dos colaboradores, falam mesmo na primeira pessoa. Connosco, os nossos colaboradores mudam a sua maneira de estar na vida. Realizam-se profissionalmente. Dizem mesmo que a Remax fez alargar os seus horizontes. Aqui, neste cartaz em que aparece esta colaboradora, destacamos mesmo o espírito de pertença e a importância que tem, trabalhar-se em equipa e é por isso que ela diz: “Sinto-me realizada a trabalhar numa equipa de sucesso”. Acreditam que a Remax fez deles, pessoas muito mais felizes. São eles que estabelecem os seus objetivos, são eles os donos do seu tempo.” Dizem mesmo que, connosco, ganham a liberdade profissional, a que nunca tiveram. Ou seja, a maior parte das nossas campanhas externas são mesmo dirigidas a futuros colaboradores, mesmo com objetivos de recrutamento. Quanto mais e melhores somos, mais sucesso temos.

O processo de candidatura é fácil. Quem tenha interesse em conseguir um emprego numa das nossas agências, espalhadas por todo o país, incluindo a Ilha da Madeira e os Açores, pode preencher o formulário de candidatura, também disponível no próprio *site* da Remax. Promovemos sempre este recrutamento, lembrando que temos mais de 50.000 imóveis exclusivos para venda, que

oferecemos as melhores comissões do mercado, que damos formação profissional contínua e outras coisas mais...

Por outro lado, quem está interessado em investir dinheiro para criar o seu próprio negócio, que neste caso é a sua própria agência imobiliária, e fazer parte desta marca que tem reputação no mercado imobiliário, tanto a nível nacional como internacional, pode entrar em contato com o departamento de *franchising* da marca, cá em Portugal.

**Q:** E quais os requisitos para os novos agentes franchisados?

**R:** O investimento inicial é de 45.000 euros e não inclui direito de entrada. O direito de entrada tem um valor de 20.000 euros mais IVA. Os royalties são de 6% e a taxa de publicidade 3%. A área da loja terá que ter, no mínimo, 80 m<sup>2</sup>. A Remax dá ao franchisado a oportunidade de criar o seu próprio negócio de forma independente. Mas, em simultâneo, com o apoio de uma estrutura consolidada e ferramentas que o orientam na sua atividade como sejam: a força da marca mais reconhecida do setor; formação especializada e progressiva a todas as pessoas que integram a rede. Tanto as nossas lojas como os nossos agentes associados, trabalham com base num sistema de cooperação e partilha, que favorece a concretização de negócios. O nosso *site* é o que detém o maior número de visitas do sector. É um modelo de gestão de sucesso, testado em mais de 65 países, através de mais de 7.000 agências e cerca de 120.000 agentes associados.

A prioridade de quem cria um negócio próprio é demonstrar aos seus potenciais clientes a sua capacidade para desenvolver esse negócio. A prioridade de um franchisado da Remax é crescer. O percurso da Remax está assente no lema “todos ganham”. Uma máxima que tem permitido a afirmação da nossa liderança, a conquista e o reconhecimento do mercado. É nisso que todos os nossos colaboradores têm acreditado.

A Remax Portugal, que foi criada em 2000, desde 2001 é uma marca que ocupa o 1.º lugar do *ranking* de *franchising* do Instituto de Informação em Franchising, no sector imobiliário. Em 2006 foi eleita Marca de Excelência. Em Janeiro de 2007 recebeu o prémio Excelência de Serviços atribuído pela Remax Europa entre 31 mercados. Ainda em 2007 a Remax foi eleita a segunda melhor empresa para Trabalhar em Portugal e recebeu o prémio de Melhor Franchising em Portugal e Melhor Franchising de Serviços atribuído pelo Instituto de Informação e Franchising. Em 2008, a marca foi eleita, pelo segundo ano consecutivo, Marca de Excelência, e

volta a ser considerada a 2ª Melhor Empresa para Trabalhar em Portugal pela *Heidrick & Struggles*. A Remax Portugal é a única empresa do grupo Remax, a nível mundial, a integrar o restrito grupo das 30 empresas internacionais do ranking *Great Place to Work* em 2008. A marca Remax está também em 1º lugar no *franchising* do sector imobiliário, a nível mundial pela Revista Americana *Entrepreneur*.

(Mostra um anúncio de uma campanha)

Nós, nesta campanha que fizemos, em que aparece um quarteirão de moradias com o formato do número 1, esse número 1 quer dizer mesmo que somos a rede imobiliária nº 1. Se nos perguntarem o porquê da nossa liderança, a resposta é muito simples: somos líderes porque nos apaixonamos pelo que fazemos e, no fundo, é isso que nós comunicamos. E até colocámos lá nesse cartaz, que somos a imobiliária que dá mais resultados aos portugueses. E os resultados daquilo que damos aos clientes também é resultado de sermos como somos. A primeira dúvida de quem cria um negócio próprio é saber se o seu investimento terá retorno. A primeira dúvida de um franchisado Remax é saber quando terá o retorno do investimento.

**Q:** Em termos de estrutura a quem reportam?

**R:** Cá em Portugal, o franchisado reporta ao Master franchising Remax e de cá, à Europa que, por sua vez é reportado aos EUA. As agências e agentes independentes, formam uma força própria ao criar o seu negócio pessoal, dentro da nossa Rede. As ferramentas do *franchising* Remax estão assentes sobre os seguintes pilares de negócio: Marca, Publicidade, Rede, Tecnologia, Formação e Modelo de Gestão. Com modelos de gestão que são próprios, uma vasta rede e com recurso a ferramentas tecnológicas de apoio à gestão do negócio, a Remax garante um modelo de sucesso independente e rentável baseado num conceito de êxito com mais de 35 anos de experiência.

**Q:** E como explica esse conceito de êxito?

**R:** Há várias razões que explicam o nosso êxito. Porque sabemos quem são e o que precisam os nossos parceiros. Porque sabemos quem são e o que precisam os nossos clientes. Disponibilizamos aos nossos parceiros franchisados e agentes comerciais a ajuda necessária para avançarem com o seu negócio. Ao cliente é oferecida a garantia de um serviço baseado numa relação muito pessoal e próxima, onde a prioridade é a política de serviço e a satisfação do cliente. Também porque

garantimos apoio profissional a tempo inteiro. A Remax disponibiliza ajuda e aconselhamento para o desenvolvimento do negócio dos seus agentes. O seu sucesso é o das agências e dos seus profissionais. O apoio é o da própria marca. Também damos apoio publicitário de qualidade. Os franchisados Remax são promovidos através de fortes campanhas publicitárias de alto nível de qualidade e decisivas para o seu sucesso comercial, assim como de patrocínios que fazemos, cuidadosamente planeados. Também se deve ao facto de trabalharmos para uma inovação constante. O público em geral e os nossos clientes em particular, habituaram-se às iniciativas inovadoras que temos para oferecer e que permitem aumentar vendas, consecutivamente.

**Q:** Quais é que são as funções que têm os agentes da Remax?

**R:** Os nossos agentes estudam o mercado onde trabalham. Classificam os novos clientes. Tratam de todo o processo de angariação de novos imóveis para venda. Fazem a elaboração dos planos de Marketing para os imóveis que têm em carteira. Fazem a gestão e dão seguimento às necessidades dos seus clientes. Tratam também do aconselhamento financeiro dos seus clientes. E, claro, concretizam a venda dos imóveis em carteira.

**Q:** Promovem o trabalho em equipa? Como é que são as equipas?

**R:** Sim, promovemos, claro! Grande parte dos resultados deve-se ao trabalho de equipa e de partilha. A nossa equipa é constituída por 49% de homens e 51% de mulheres, na qual, a maioria das pessoas tem mais de 40 anos, o que faz com que sejam pessoas com maturidade e bem cientes daquilo que querem. São pessoas ambiciosas e gostam de trabalhar por conta própria e aqui encontraram uma maneira de o fazer sem os custos associados a terem de criar uma empresa própria.

**Q:** Como é que fazem a Integração, o treino e a formação dos colaboradores?

**R:** Nós proporcionamos uma formação inicial, porque temos um sistema muito próprio e único de trabalhar. Depois de ter havido um processo de seleção, os novos colaboradores entram na escola de formação Remax onde, posteriormente, vão aprender técnicas e práticas eficazes que lhes permitem iniciar-se rapidamente no setor da mediação imobiliária. A partir daí, com vontade de trabalhar e persistência, os resultados começam a chegar. Mas o processo de recrutamento é contínuo no tempo. Também proporcionamos formação contínua, com várias sessões por ano. Os profissionais Remax são os mais formados e os mais



produtivos do setor imobiliário. A formação Remax permite aos colaboradores alcançar os seus próprios objetivos e tornarem até mesmo líderes. Um agente Remax produz o dobro da concorrência e ganha 4 vezes mais que os vendedores de outras imobiliárias. Esta é a principal razão pela qual muitos profissionais portugueses, tenham dado um salto na direção desta profissão.

A Remax aposta numa formação de qualidade que atribua um grau de credibilidade, rigor e confiança ao cliente. A chave-mestra da sua estratégia de desenvolvimento assenta numa rede de franchisados com um número cada vez maior de comerciais produtivos e isso só é possível através de uma formação que permita adquirir e construir uma carreira profissional reconhecida. Na Remax, a formação baseia-se em sistemas práticos e metodologias dinâmicas. A Remax é a única Rede Imobiliária onde a formação tem a creditação da DGERT que é a Direcção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho, da DSQA que é a Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação e certificação pelo InCI, que é o Instituto da Construção e do Imobiliário para a obtenção e/ou revalidação da Licença de Angariador/Mediador.

Temos um portal de formação. O nosso modelo de gestão destina-se a atrair clientes e oferecer-lhes os melhores profissionais. Por isso, formamos profissionais rigorosos e credíveis, acreditamos que só os bons profissionais poderão fazer bons negócios. Foi com base nesta ideia que a Remax fez da nossa escola de formação uma aposta estratégica que nos permite diferenciar da concorrência e acompanhar a constante evolução do mercado. Todos os anos, organizamos mais de 200 dias de cursos, que correspondem a mais de 24.000 horas de formação, o que faz da Remax a empresa de mediação imobiliária que mais aposta em formação. A formação da Remax está toda estruturada de forma a tornar o comercial num verdadeiro profissional. E permite-lhe desenvolver-se em diversas áreas: Vendas, Jurídica, Fiscal, Avaliação Imobiliária, Estudos de Mercado, Marketing Imobiliário, Serviço a Cliente e Sistemas de CRM.

Apostamos também na Tecnologia. Os formadores da Remax são profissionais experientes e especializados nas mais diversas áreas e dispõem de metodologias dinâmicas e altamente motivadoras. O Programa *Succeed*, é outra das vantagens que oferecemos no que diz respeito à implementação de dinâmicas de formação, onde o franchisado aprende a ser treinador dos seus comerciais e não apenas o gerente.

Para além da formação técnica, a Remax tem uma grande preocupação em transmitir aos comerciais uma formação ética. Assim, toda a acção do comercial no mercado será regulada pelo código de ética Remax, que é o ADN Remax, o que contribui para tornar mais transparente a relação com o cliente.

**Q:** Com que tipo de apoios é que os colaboradores contam?

**R:** Os agentes da Remax são profissionais independentes, mas isso não quer dizer que estejam sozinhos. Eles podem contar sempre com o apoio de toda a organização Remax e desenvolvem o seu negócio com autonomia. Têm uma grande vantagem que é de usufruir das comissões mais altas que são pagas em qualquer ramo. É por isso que são denominados como agentes associados. Para além disso, os agentes da Remax contam com todos os benefícios de pertencer à maior rede imobiliária a operar em Portugal e a que vende mais imóveis em todo o mundo. Esta mais-valia facilita bastante o trabalho deles, podendo, em poucos meses, atingir médias de faturação muito elevadas.

Eles contam com uma imagem de marca que tem muita notoriedade. Esta é, sem dúvida uma grande garantia de êxito, que é estar ligado a uma marca consolidada há 30 anos e que goza de muito prestígio no mercado internacional. A marca não é só o facto de terem um logotipo muito reconhecido no setor imobiliário, a nível internacional. Envolve também uma identidade à qual é associada uma imagem de credibilidade e confiança no serviço, o que "abre portas" facilitando o trabalho de campo dos agentes.

Contam também com o apoio das próprias campanhas de Publicidade. Uma presença constante nos principais meios de comunicação tanto a nível nacional como internacional.

Contam com o facto de as agências Remax colaborarem entre si e partilharem negócios. Na Remax, o agente tem acesso a clientes e imóveis de toda a rede de lojas e têm a possibilidade de partilhar negócios com todos os agentes a nível local, nacional e internacional. Esta vantagem permite concretizar mais negócios, do que em qualquer imobiliária tradicional.

Contam com uma tecnologia de vanguarda. Têm o apoio de um *software* de gestão de clientes e imóveis que lhes permite terem atualizado o historial da carteira de clientes, organizar as suas atividades diárias e também mostrar os seus imóveis sem sair do escritório.

**Q:** E que mais benefícios a Remax poderá oferece aos seus colaboradores?

**R:** A Remax prospera nos mercados em crise, beneficiando da sinergia, da máxima comissão, das referências e da experiência. Neste período mais crítico da economia portuguesa, a média de receitas por vendedor está a crescer mensalmente. Sem dúvida que para os nossos agentes, que trabalham com a marca Remax, o seu negócio só tem um limite: a sua própria capacidade de trabalho. Não encontrarão, pela frente, restrições ou limitações.

Têm acesso a mais de 50.000 imóveis exclusivos para venda, melhores comissões do mercado, formação profissional contínua entre outros benefícios como: Ser uma empresa líder de mercado, reputação e imagem de marca, ser considerada uma das melhores empresas para se trabalhar em Portugal, oferecer vencimentos acima da média, proporcionar realização profissional, oferecer bom ambiente de trabalho, dar independência e flexibilidade de horário, dar apoio e disponibilizar os serviços prestados pela agência. A própria formação que a Remax oferece aos seus consultores, permite-lhe alcançar os seus próprios objetivos e proporciona-lhes ferramentas para se tornarem líderes, não sendo necessário terem experiência prévia no setor imobiliário.

Vê-se, posteriormente, nos próprios consultores, que eles mostram sinais bem visíveis de que sentem orgulho em ter o seu próprio negócio porque são eles que gerem e constroem o seu próprio sucesso. Nós dizemos-lhes mesmo que a realização pessoal deles está ao alcance deles... se eles quiserem. É mesmo o mote que lançamos, em tom de desafio, é que se juntem aos melhores, que somos nós...

**Q:** Têm mais incentivos?

**R:** Temos os prémios que entregamos na nossa convenção nacional, em que os colaboradores que mais se destacam no ano sobem ao palco, num ambiente de festa muita alegria e muito glamour, é talvez, um dos maiores incetivos. Toda a partilha de felicidade e orgulho, que é contagiante. As próprias comissões elevadas já são um grande incentivo... Colocamos a fotografia do vendedor que vendeu mais no mês, por exemplo numa moldura de grande formato, no balcão ou noutra sítio de destaque na receção da agência a que pertence. Todas as semanas é sempre eleito e nomeado o vendedor da semana, ao qual é entregue, durante uma semana, um *BMW* descapotável, com a inscrição desse estatuto em *letring* de grande formato, bem visível no exterior do veículo. Fazemos a oferta de uma viagem aos

melhores vendedores do trimestre. A última viagem que fizemos foi ao Brasil, e assistimos ao jogo de Portugal – Alemanha.

**Q:** Os colaboradores compreendem bem o *core business* da empresa e as atividades relacionadas?

**R:** Sim, claro. Por exemplo, fomos os pioneiros em Portugal a comunicar saldos em imóveis. No princípio, todos estranharam a campanha de saldos. Claro que arriscámos. Houve barreiras, mas depois criou-se um dossiê de apoio ao consultor para contornar essas barreiras. Há sempre o cuidado de dar apoio aos consultores e também fazer com que eles sintam esse apoio.

**Q:** Quais são os mecanismos que têm para obterem o feedback dos colaboradores?

**R:** Os consultores que trabalham no terreno e têm contato direto com o cliente trazem informações, que são transmitidas à Remax para que possa haver uma melhoria contínua no desempenho da atividade dos colaboradores e na sua relação com os clientes.

As próprias agências têm, por norma, uma reunião semanal onde obtêm o feedback dos vendedores e angariadores que andam no terreno. Como os diretores das várias agências têm, periodicamente, uma reunião aqui na sede, eles trazem, por sua vez, toda essa informação das equipas e dos consultores, para haver sempre uma melhoria contínua dos nossos serviços, na relação com os clientes e com os nossos consultores.

Vou dar o exemplo dos arrendamentos. Anteriormente, os arrendamentos eram um mercado que a Remax não trabalhava e passámos a incluir nos negócios devido às mudanças no contexto económico e ao *feedback* que tínhamos da parte dos agentes. Consequentemente, o próprio mercado de arrendamento, tem sido também uma alavanca de crescimento para os nossos negócios, isto porque, as casas arrendadas vieram representar uma fatia muito considerável nas transações da Remax.

(Mostra um desdobrável com o registo dos testemunhos publicados de vários agentes)

Nós usamos mesmo, os testemunhos positivos, dos nossos consultores, para nos promovermos para o exterior nos nossos cartazes e no nosso material promocional.

Pode ver mesmo aqui nos nossos novos desdobraíveis o que dizem os nossos colaboradores. Alguns dizem que trabalharam noutras mediadoras onde tinham o dobro do trabalho e poucos resultados, mas aqui a faturação dela triplica. Até dizem que já deviam ter vindo há mais tempo. Dizem que o seu crescimento na Remax é, de longe, superior ao que tiveram noutras mediadoras. Têm tempo para a família e para eles, e acima de tudo são reconhecidos pelo seu trabalho, quer pelos colegas, quer pelos clientes e acima de tudo pela própria Remax. Alguns dizem que já se tinham aventurado no ramo imobiliário numa marca diferente da Remax mas as comissões diminutas e os negócios reduzidos resultaram em pouca compensação económica. Procuraram uma marca que, pela sua força, lhes permitisse alcançar o sucesso e a felicidade, e é por isso que se encontram felizes na Remax. Por exemplo, o Sérgio Pires, de Lisboa dá o seu testemunho, dizendo que toda a organização Remax, a formação e as elevadas comissões, resultaram no seu melhor ano de sempre em faturação, que foi de 92.445 euros. Diz que nunca, nos seus 10 anos de consultora imobiliário, tinha atingido valores desta grandeza. Partilham connosco o facto de terem conseguido o seu próprio negócio, a liberdade de horários e sobretudo, a sua realização financeira. Dizem que o facto de poderem ter liberdade para promover os nossos imóveis, é excelente. A formação diversificada é uma enorme mais-valia. Crescimento é mudança. Ganham reconhecimento profissional e realização pessoal.

**Q:** Até que ponto é que existe dependência e autonomia simultaneamente, entre as partes?

**R:** Na Remax há um princípio que é defendido: “Liberdade mas com responsabilidade”. Existe dependência, porque a própria natureza do *Franchising* implica isso, desde os *royalties*, partilha de comissões, etc. Mas, ao mesmo tempo, há autonomia e é isso que também contribui para o sucesso que temos. Cada consultor é autónomo. São mesmo auto gestores do seu tempo. Fazem os seus próprios materiais promocionais obviamente que, têm que seguir e respeitar certos requisitos e normas, e cumprir com os princípios da nossa identidade corporativa... Com certeza que investem muito na sua promoção, mas é claro, que também podem ganhar muito. São mesmo empresários de si próprios, dentro da Remax.

**Q:** Como é que caracteriza a interação entre colaboradores?

**R:** Há espírito de equipa entre colaboradores. Quando um está desmotivado porque não vende e vêem os colegas dão sempre uma palavra amiga.

Temos também a partilha de negócios entre agências e consultores. A formação de grupos de agências permite uma partilha de recursos que serve várias agências numa determinada região. Por exemplo a Remax *Premium* associou-se à Remax *Expo* e crescem assim na capacidade de servir os clientes.

Através da colaboração entre agências, cada agente tem acesso a clientes e imóveis de toda a rede, o que lhe dá a possibilidade de partilhar negócios com todos os agentes a nível local, nacional e internacional. Esta vantagem permite dar resposta e concretizar mais negócios do que em qualquer imobiliária tradicional.

A rede de agências que temos, disponibiliza aos nossos clientes uma oferta muito vasta de imóveis em exclusivo e um serviço cuja ação não está restringida ao âmbito meramente local, como acontece com a maior parte das mediadoras imobiliárias.

Em termos práticos, esta rede é uma base de dados adaptada ao negócio imobiliário que permite, tanto aos clientes como aos agentes, ter acesso a um grande nível de informação atualizada e especializada.

Para a agência Remax, a principal vantagem deste sistema de partilha de imóveis reside na grande capacidade para satisfazer todas as necessidades que lhe são apresentadas. Ou seja, o cliente poderá solicitar serviços de qualquer agência, independentemente do sítio onde pretenda comprar ou vender o imóvel. Desta forma, uma agência Remax pode especializar-se numa determinada zona geográfica, sem perder oportunidades de negócio fora dessa zona.

Para além de permitir a partilha de imóveis e clientes, a rede Remax é também uma importante fonte de conhecimentos e experiências, que possibilita aos franchisados e aos agentes um apoio fundamental no início da sua atividade.

Trabalhamos igualmente em regime de exclusividade o que quer dizer que cada imóvel angariado é apenas trabalhado por nós. Assim, cada agente Remax trabalha uma carteira reduzida de imóveis a que pode dedicar-se em exclusivo. Ao trabalhar em regime de exclusividade, a Remax assume um compromisso para com os seus clientes e também com os seus agentes, garantindo o máximo profissionalismo, motivação, segurança e a adaptação da oferta ao melhor preço de mercado. Tudo isto traduz-se em técnicas direcionadas para garantir um elevado nível de confiança e fidelização dos clientes.

As nossas festas também são sempre momentos altos de grande entusiasmo e representam um excelente convívio entre todos os colaboradores, que se sentem orgulhosos em fazerem parte de uma imensa equipa.

**Q:** Como funcionam em termos de planeamento e definição de estratégias de marketing?

**R:** Em Portugal a Remax goza de uma excelente imagem de marca e do plano marketing mais diferenciado e forte do mercado. A comunicação é feita por diversos meios, através da Televisão, Rádio, Imprensa,... A Televisão e a Rádio asseguram uma comunicação alargada e extensível a diversos *targets*. O investimento em imprensa caracteriza-se pela sua orientação direcionada a vários públicos, tendo em conta os diferentes objetivos a atingir: Fazemos uma comunicação muito específica que é dirigida ao recrutamento de novos comerciais, utilizando os principais jornais diários e semanais. Fazemos outro tipo de comunicação, que é dirigida ao consumidor, através de encartes nos principais títulos da imprensa nacional, com a lista de oferta atualizada dos imóveis disponíveis na nossa rede de lojas, em que destacando o nosso jornal Remax e a revista Remax *Premier Properties* destinada à comercialização de imóveis de luxo. Fazemos a nossa comunicação institucional, destinada ao posicionamento da marca Remax utilizando imprensa generalista e especializada. Temos sido pioneiros no desenvolvimento e implementação de iniciativas, de comunicação e marketing, inovadoras no mercado imobiliário, um mercado que, anteriormente, era trabalhado de forma muito tradicional.

Um exemplo concreto, e já o tinha referido, foi a nossa originalidade no lançamento da campanha de saldos no mercado imobiliário. Os *Saldos Remax* foram lançados, pela primeira vez, no início de 2007 e tiveram uma grande aceitação no mercado. Foi uma iniciativa totalmente inovadora que trouxe ao setor imobiliário um conceito de venda que nunca antes lhe havia estado associado, e fê-lo com muito sucesso.

Outra conceito pioneiro e lançada pela Remax no mercado português, foi o conceito “*Open House*” o “*Visite sem avisar*”. Este conceito é caracterizado pela disponibilização de um imóvel com porta aberta e um consultor ou mais, recebem os seus clientes, durante todo o dia, para poderem visitar sem necessidade de marcação prévia, ou seja, sem avisar. Outro fator de diferenciação da marca que tem contribuído para o crescimento da rede, é o facto de cada agência Remax ter gestão independente, com liberdade total para desenvolver um plano de ação próprio, integrado na política de comunicação e objetivos definidos pela Remax

Portugal, o que potencia acções a nível local de posicionamento de agentes e agências.

**Q:** Como se interrelacionam os departamentos de Marketing, Comunicação/Relações Públicas e Recursos Humanos?

**R:** O departamento de Marketing tem a comunicação. Não se relaciona com o departamento de recursos humanos. Este último só gere as questões relacionadas com as oito pessoas que trabalham na sede, e está mais ligado.

**Q:** Como atuam em situação de rescisão ou despedimento?

Não cumprindo o código de ética e o manual de regras e conduta, ou tendo feito negócios paralelos, é confrontado e convidado a sair.

Há situações em que consultores resolvem sair por eles próprios. Há alguns, que, por um motivo ou por outro decidem sair da Remax, e depois acabam por voltar, porque só se identificam com os valores e com a cultura da Remax, porque estes valores, e esta forma de trabalhar, ficaram bastante interiorizados e estes profissionais não se conseguiram adaptar nas noutras imobiliárias ou jamais se identificarão com outras, sem ser com a Remax.

**Q:** Que cuidados têm na definição do Plano de Marketing, fazem o plano de Marketing Interno?

**R:** É feito um plano de Marketing anual, que está constantemente a ser revisto e em actualização, mas também muito orientado para dentro. Nos últimos anos, as alterações que têm acontecido no contexto do mercado imobiliário, têm influenciado muito esta necessidade de rever frequentemente o plano de Marketing.

**Q:** Que instrumentos de Comunicação Interna utilizam?

**R:** Temos vários. Para além dos que já foram referidos, temos outros. Temos reuniões periódicas, com mais frequência nas próprias lojas e as reuniões na sede que são feitas periodicamente.

A Tecnologia que temos, potencia a concretização de bons negócios. Mais de 60% das transações da nossa rede de agências em Portugal começam com uma visita ao *site* da marca. Por isso, a tecnologia é outra das vantagens competitivas da Remax que defende a criação de “agentes tecnologicamente avançados”, capazes



de utilizar as tecnologias de informação para dar aos clientes um serviço cada vez mais rápido e eficaz.

O nosso *site* de Portugal é líder do Top 10 Europeu, com mais de 11 milhões de visitas. No *site* é possível complementar a pesquisa geográfica de mais de 44 mil imóveis exclusivos, através do apoio de ferramentas de geo-referenciação como o *Google Earth* e o *Google Maps*. O cliente pode pesquisar em toda a área geográfica nacional e pode ainda definir critérios para afinar a sua pesquisa. Quando o cliente não encontra a sua resposta na agência a que se dirigiu, o comercial deve tratar logo de encaminhar o pedido para uma agência adequada e ligada à nossa rede. Não é só uma vantagem sobre as agências que operam estritamente a nível regional, como favorece a concretização muito mais rápida de um negócio. Isto são sinergias de gestão. As nossas ferramentas tecnológicas são a chave para o sucesso da agência.

Temos um sistema de gestão interna, uma *intranet*, onde todos os colaboradores têm acesso a documentos, informações, material de trabalho...

A *intranet*, é uma rede *on-line* onde o profissional é encorajado à troca de ideias e informação dentro da nossa rede. Pode ainda ter acesso a materiais de marketing, formulários, informações sobre formação, fóruns, actividades da rede, entre outros.

Através da nossa base de dados, os nossos colaboradores têm a maior e melhor capacidade de resposta às exigências dos nossos clientes.

Temos o *mainstreet* [www.remax.net](http://www.remax.net). Este veículo digital permite aos nossos comerciais, trocarem informações e opiniões com agências nacionais e internacionais, fazerem *downloads* de ferramentas necessárias ao bom desempenho da sua agência ou atividade. O uso é exclusivo aos membros das nossas agências e está acessível em qualquer parte do Mundo. Temos também o *iwork*. Esta aplicação destina-se à gestão comercial pré e pós-venda de cada agência. O comercial pode assim fazer a sua própria agenda, gerir a carteira de clientes, processos imobiliários, novas angariações e aceder a todas as informações disponíveis na agência, contribuindo, assim, para um nível de serviço elevado com garantias de fidelização do cliente. Temos o *ilist* que é uma aplicação, é o *backoffice* que a Remax disponibiliza para a gestão do dia-a-dia das angariações e outros processos inerentes à comercialização de cada imóvel. *Funciona como o backoffice do site [www.remax.pt](http://www.remax.pt) e permite personalizar a página*

de cada agência e agentes de forma individualizada. O *ilist* permite aceder a todas as informações de angariações disponíveis na rede.

Temos também a nossa revista, a *Remax News*. É uma revista bimensal. Na abertura da revista temos a mensagem do Presidente. São sempre palavras de incentivo e de felicitação aos colaboradores pelos resultados apresentados, porque é o somatório do esforço e da dedicação deles. Falamos dos vários projetos e iniciativas que temos e que contribuem para o sucesso dos colaboradores e, simultaneamente, de toda a equipa.

Na revista interna recordamos os melhores momentos das nossas convenções nacionais, divulgamos os nossos agentes que são reconhecidos no *ranking* nacional em volume de negócio acumulado, assim como o top das melhores agências, quer por mês, quer por trimestre. Publicamos sempre as fotografias dos nossos colaboradores. São os nossos colaboradores que dão a cara pela Remax. Também partilhamos outras notícias na nossa revista. Temos sempre uma página dedicada a uma das nossas lojas em que falamos sobre as iniciativas que essa loja específica está a ter, por um lado, para valorizar as suas estratégias e, por outro para servir de incentivo a outras lojas. Estou-me a lembrar agora da loja de Braga, que saiu na última revista, por oferecerem um voucher para férias com destinos à escolha, aos seus clientes que comprassem ou vendessem casa através desta loja. Deste modo mostrámos este exemplo, pela forma como os nossos colegas estavam a promover o seu trabalho para melhorar os seus resultados tanto ao nível de imóveis vendidos como imóveis angariados, estimulando não só a compra mas também o número de contratos de angariação. A nossa revista é mesmo uma forma de divulgarmos tanto as agências associadas como também os nossos vendedores que se destacam mensalmente.

Também o *facebook* é uma forma de partilharmos as acções e iniciativas que vamos fazendo, e comunicarmos, quer entre nós, quer com o público em geral.

**Q:** E campanhas internas?

**R:** A própria campanha de publicidade atual, que está a passar na televisão, acaba por ser simultaneamente o resultado de uma campanha e de uma mobilização interna, pois os atores são os próprios colaboradores da Remax. Inclusive, as gravações são feitas aqui nas próprias instalações da sede da Remax. É sempre um dia agitado, o dia das gravações, muitas repetições, muitos *takes*, muita excitação, alguns muito nervosos... O filme da campanha mostra as caras dos

melhores vendedores e o anúncio é atualizado de três em três meses. Nesta campanha transmitimos alegria, divertimento, boa disposição.

**Q:** E Eventos?

**R:** Temos a nossa convenção nacional que é um momento alto na Remax. É escolhido um local para festejarmos, por exemplo, no mês de Abril a nossa 14ª convenção decorreu em Tróia. Neste evento, conseguimos juntar mais de 1.300 colaboradores. Estas convenções ficam sempre marcadas por excelentes intervenções. Os premiados são reconhecidos em diversos momentos como o Pequeno-Almoço das Estrelas, o *Cocktail* dos Premiados e a Sessão Geral. Contamos sempre com a presença de figuras públicas, por exemplo nesta sessão geral que aconteceu em Tróia, contamos com a apresentação da Diana Chaves e do João Manzarra que nos proporcionaram uma excelente gala. Temos o jantar de Aniversário. Este ano comemorámos o 10º aniversário e fizemos o jantar de celebração. Temos as palestras, conduzidas pelos nossos melhores agentes, figuras importantes, a nossa CEO... Fazemos as festas Remax com o mote: “Somos todos um”.

**Q:** E Ações?

**R:** Fazemos, por exemplo, várias ações de guerrilha. Estou a lembrar-me de uma em que, à mesma hora e no mesmo dia, todos os agentes saíram à rua com bandeirinhas, balões, megafones e marcaram com a sua presença e tiveram imenso impacto. Houve um reforço de laços, espírito de união e de pertença.

Fazemos ações de guerrilha em dias emblemáticos e épocas festivas. Fazemos ações de recrutamento em centros de formação profissional. Patrocinamos passeios todo-terreno.

Temos diversas ações de *Team Building*. Preparamos promoções inovadoras, saímos à rua de *segway*, em dias solarengos movimentados. Ações de street marketing com distribuição de *flyers* e brindes com um impacto visual muito forte.

Temos as reuniões “Porta Aberta” em que há uma agência que acolhe outras agências e que se centra na partilha de boas práticas e casos de sucesso na área recrutamento de novos agentes imobiliários e na área da gestão de equipas comerciais. Participam várias agências nestas reuniões. Estes dias são muito especiais, principalmente para a agências que acolhem. Sentem isso de uma forma muito intensa o quão podem ser úteis para esta rede que é fantástica e que temos

orgulho de representar e pela qual sentimos um enorme carinho. Os colegas ouvem com toda a atenção, agradecemos sempre a presença e fazemos sempre votos de resultados brilhantes. Podemos contar sempre uns com os outros, partilhando conhecimentos. Há sempre um agradecimento que os agentes manifestam à Remax pelas oportunidades que lhes dão, pela confiança que lhes depositaram e pelo crescimento que têm tido em equipa. É sempre um orgulho para todos! É por isso que a Remax também os homenageia. Existe toda esta cumplicidade, esta retribuição, esta valorização recíproca. Acreditamos sempre que juntos somos mais fortes.

Temos também as sessões de esclarecimento em 60 minutos. 60 minutos com a Remax é uma ação de esclarecimento, que tem como objetivo dar uma visão resumida de três comerciais de sucesso da rede, a pessoas que ainda não conhecem a Remax e a sua fórmula para construir uma carreira de sucesso. Serve ainda como ferramenta de motivação para comerciais Remax. Nos 60 minutos pode-se ver como pessoas normais, mas com extraordinária determinação, conseguiram através do seu empenho e dedicação ao negócio ser hoje vendedores de topo da Remax. Inclusivamente, nós, no nosso site lançamos este desafio, para nos virem conhecer melhor nas sessões de esclarecimento em 60 minutos.

**Q:** Fazem campanhas de responsabilidade social?

**R:** Nos últimos anos, a responsabilidade social tem sido uma das áreas de atuação da Remax. A preocupação social faz mesmo parte da própria filosofia e da cultura Remax. Temos uma área fundamental de atuação que é pelas crianças. A nível internacional, a Remax ajuda anualmente, mais de 17 milhões de crianças. Através do contributo monetário a dois programas: com as iniciativas “*Children`s Miracle*” e “*Racing for Life*” ajudamos crianças em todo o Mundo. Como somos uma marca líder no mercado nacional, também cá em Portugal, a Remax tem um papel importante a desempenhar na sociedade. Cada loja interage, mesmo, com a própria comunidade onde está inserida. Desta forma, iniciámos em 2005, um projeto de apoio a instituições de solidariedade e também a casos pontuais de crianças que necessitam de ajuda, que é o projecto “Remax pelas Crianças”. Este é um projeto de longa duração, para o qual contamos com a mobilização e empenho de todos os profissionais da rede Remax.

Temos uma Linha em que as pessoas podem ajudar contribuindo com os seus donativos através de transferência bancária para o NIB da Remax Solidária. Como a CEO da Remax Portugal, Beatriz Rubio afirma, desejamos que a "solidariedade

nos corra nas veias". A Remax é grande em tudo, orgulhamos os nossos colaboradores não só por fazerem parte de uma empresa líder em vendas mas também em solidariedade.

Por exemplo, em Abril, foram lançados dois desafios solidários à rede Remax, nomeadamente a recolha de leite e os lenços solidários. Algumas agências entregaram o leite na Conveção, outras na Remax Portugal e outras entregaram diretamente em instituições. Tirámos várias fotografias, partilhamos na internet, na nossa revista, esta nossa ação de responsabilidade social.

**Q:** Utilizam a criatividade e inovação na aproximação com os colaboradores?

**R:** Apesar de nós apostarmos muito em formação e termos a nossa própria escola em que graduamos os nossos profissionais, nós também acreditamos que, como diz a nossa CEO, Beatriz Rubio, na verdade, numa empresa, as pessoas que geram mais resultados não são aquelas que têm mais formação, mas sim as que são mais criativas e que têm uma forma insistente, determinada e persistente de atuar perante os desafios e problemas.

**Q:** Já terminámos, quer acrescentar mais alguma coisa para finalizar, algum projeto?

**R:** Sim, para dinamizar mais o trabalho dos nossos colaboradores, e numa perspetiva contínua de apresentação de novas soluções aos clientes, também lançámos, em Abril, a "Casa de Sonho Remax". A Casa de Sonho Remax permite aos portugueses realizarem esta ambição de construir a sua própria casa de raiz. Temos diferentes projetos que podem ser adaptados às necessidades e gostos de cada cliente. Estes projetos podem, ainda ser concebidos em diferentes tipologias. A grande mais-valia da Casa de Sonho Remax é que tudo se processa dentro de um grupo sólido no mercado composto por marcas líderes no setor do imobiliário e da construção. A construção destas casas demora um ano e a garantia da mesma tem uma validade de 5 anos. Esta solução de terreno e construção de uma casa, poderá ser a resposta para muitos portugueses que pretendam ter a sua casa de sonho. O projeto está disponível em [www.casadesonho.pt](http://www.casadesonho.pt) e acreditamos que, tal como todas as iniciativas que temos tido, esta será mais um sucesso.

## **Anexo 5 – Entrevista CH Business Consulting**

**Transcrição da entrevista a a Filipa Prenda, Diretora de Comunicação do Grupo CH - Business Consulting, realizada no dia 30.08.2014 pelas 11:30h, nos escritórios da mesma empresa, no edifício Taurus, Campo Pequeno, em Lisboa, no âmbito da tese de mestrado subordinada ao tema: *A contribuição do Marketing Interno para o sucesso das empresas.***

**Q:** Pode fazer uma pequena abordagem sobre o percurso da empresa? A CH é uma empresa de sucesso?

**R:** Sim.

**Q:** Parte desse sucesso deve-se à vossa atitude perante os colaboradores? Para além disso conte-me um pouco do percurso da empresa na área do mercado onde atua, e a posição que têm no ranking das melhores empresas.

**R:** Bom, o grupo CH fez 16 anos este ano. Começou por ser marido e mulher António Henriques e Vera Carvalho, por isso é CH Carvalho Henriques. Começou por ser um gabinete de contabilidade igual a qualquer outro, durante 5 anos se não estou em erro. Funcionaram assim, até que António Henriques, que é uma pessoa muito inquieta, já não queria continuar naquele modelo de estar a trabalhar por conta de outrem. Ou seja, tinha sempre muitos clientes que mandavam nele, digamos assim, e quis constituir a sua própria empresa mas de consultoria porque enquanto gabinete de contabilidade, ele apercebia-se que havia muitas lacunas em muitas empresas pme`s, nomeadamente. Então, enquanto grupo CH, existe há cerca de 10 anos, começou por ser só CH Business Consulting, que dá consultoria na área de gestão de empresas e gestão de pessoas, recursos humanos. E depois, enquanto estávamos a fazer este processo de consultoria, começámos também a dar apoio e formação e constituímos a empresa CH Academy, que dá formação em todas as áreas possíveis e imaginárias, reúne com o diretor de recursos humanos e traça o plano de necessidades na área da formação e constrói a formação a um ano a todo o tipo de empresas. E por aí em diante fomos constituindo aquilo que é o grupo que tem cinco empresas. Tem, como disse a CH Business Consulting, a CH Academy, a Monstros e Companhia que é uma agência de comunicação e design, a KWL que é de sistemas de gestão da qualidade, ou seja, prepara as empresas para a certificação e a Burocratic, que é uma empresa de Web Design.

A nossa colocação ou a nossa posição no *ranking* das melhores empresas para trabalhar prende-se muito com a forma de estarmos. A consultoria é uma área

muito exigente que implica que os colaboradores passem muito tempo fora da empresa, muito tempo na estrada, a trabalhar muito sozinhos, e nós tentamos contrariar ao máximo este afastamento da empresa. Desde o início queríamos que, quem trabalhasse na CH, que vestisse a camisola. Que respirasse o ADN da empresa. Que percebesse toda a nossa missão, a nossa visão... Ou seja, que interiorizasse todo o espírito da empresa. E que o colaborador levasse um pouco desse entusiasmo interno que existe para as empresas para onde nós vamos trabalhar. Até 2010, o grupo CH trabalhava essencialmente a área dos projetos financiados e era líder de mercado no segmento das PME`s. Em 2010, tendo em conta a conjuntura, a crise económica, o estado do país, chegámos à conclusão que era importante, até porque os projectos financiados pela União Europeia estavam numa situação um pouco indefinida, não sabíamos quais é que eram os quadros comunitários que iriam sair e para não estarmos tão agarrados ao financiamento, decidimo-nos que tínhamos também de partir para o mercado das privadas. 2010 foi o ano de transição do grupo CH em que reestruturámos todas as equipas, preparámos toda a equipa, o objetivo aqui era: vamos manter o segmento dos financiados porque somos líderes porque percebemos e porque dominamos muito bem, somos muito bons a fazer aquilo, não fazia sentido colocar de lado, mas queríamos preparar toda a equipa para trabalhar numa versão completamente diferente daquilo que estávamos a trabalhar, que era sair da zona de conforto e começar a trabalhar... Tinha que haver aqui um esforço comercial muito grande. Ou seja, era quase que criar uma nova empresa, sem deixar a empresa que já existia. A nossa abordagem era: nós somos... a sede é em Coimbra, uma empresa portuguesa, familiar, capital 100% português, Coimbra como disse, nós eramos líderes de PME`s, só que a nível nacional poucas empresas nos conheciam. E em termos de consultoria, fazer concorrência à Accenture ou à Deloitte que são consultoras internacionais, toda a gente procura os serviços delas, aparece uma CH, ninguém nunca ouviu falar de nós e apesar de nos considerarmos muito bons naquilo que fazemos, não podemos chegar a uma reunião ou a uma EDP ou uma PT e dizer somos bons venham trabalhar connosco, isso não iria servir. E então a nossa estratégia é uma estratégia que nos tem valido também muitos prémios. Houve que criar notoriedade e reputação da própria marca, da qual nós estamos a colher os louros, hoje em dia, com quatro anos depois desta campanha. Foi o que nós precisámos, que fossem entidades externas a validar o nosso trabalho. A nossa estratégia foi concorrer a todos os prémios possíveis e imaginários, quer a nível nacional quer a nível internacional. E o reconhecimento foi em todas as áreas, era desde a área da comunicação, interna e externa, na área de organização de

eventos, na área de gestão de pessoas, na área financeira, na área económica, de liderança, responsabilidade social, qualidade,... Ou seja tudo o que existia em termos de prémios, que tocava às áreas em que nós trabalhávamos, nós iríamos concorrer com as nossas práticas. E alguém ia validar e dizer que sim, eles são excelentes naquilo que fazem e com isso seria o nosso cartão de visita para entrar nas grandes empresas, e o que é facto é que resultou. Nós ficámos em primeiro lugar em todos os prémios possíveis e imaginários. Só para ter uma ideia, nós começámos com esta estratégia em 2010, estamos em 2014 e já ganhámos 81 prémios em todas as áreas em que nós atuamos. Hoje em dia já é fácil entrar em qualquer tipo de empresas. Já trabalhamos com a EDP. Já trabalhamos com a PT, já trabalhamos com a Galp. Já trabalhamos com todos os bancos, ainda na sexta-feira passada fizemos as nossas jornadas de ADN em que fazemos um ponto de situação do estado da nação do grupo CH e quais são as projeções para o futuro e do *top ten* dos maiores bancos que existem em Portugal, nós já estamos em 80% e do *top ten* das maiores empresas que estão em Portugal, nós já estamos em 90%. O que há quatro anos atrás não era uma realidade. Um dos prémios que nós temos, e é um estatuto, que é uma chancela dada pelo IAPMEI. Há oito anos que nós temos a chancela de líder pme e há seis anos líder de excelência. Isto só é alcançado em empresas que tenham resultados financeiros e económicos. Ou seja, só uma empresa sustentável é que consegue ter este estatuto.

**Q:** Neste aspeto, vocês também têm feito um grande trabalho com os colaboradores? Não se focaram apenas no mercado exterior, mas também fortalecer o interior da empresa, o capital humano?

**R:** Certo. Porque cada um dos nossos colaboradores é um embaixador da marca, não é? Se nós estamos aqui a trabalhar, em termos de notoriedade e reputação da marca, para fora, antes disso tínhamos de consolidar, alinhar, motivar e envolver todos os colaboradores para que cada um deles..., como lhe disse, passam muito tempo fora da empresa mas cada um deles é um embaixador da CH, por isso a nossa comunicação interna é muito muito muito forte, o *Endomarketing*, nós vendemo-nos muito bem internamente e nós conseguimos medir isso porque todas as ações que nós desenvolvemos, quer para fora, quer para dentro, para dentro nós temos barómetros de avaliação para sabermos concretamente os níveis de satisfação quer dos clientes, quer de parceiros, quer de colaboradores. E todos os anos, no caso dos colaboradores, nós fazemos circular um barómetro de felicidade organizacional. E aqui avaliamos todas as dimensões: em termos de remuneração em termos de motivação, de campanhas, como é que é feita a comunicação



interna, como é que é feita a gestão da própria equipa, a liderança, a qualidade dos serviços e das instalações, o tratamento das pessoas com os colegas e com as chefias, como é que eles são recebidos. Ou seja, avaliamos tudo, todo o universo dos colaboradores internamente. E temos uma parte também de sugestão, o que é que a empresa lhes pode dar mais para serem mais felizes? Isto é feito todos os anos, e fazemos isto mais ou menos em Setembro. E de Setembro a Setembro tentamos implementar tudo aquilo que os colaboradores indicam como uma necessidade, obviamente dentro do razoável, não é? Se houver um colaborador que diz que só fica feliz se tiver um *porche*, nunca se sabe, um dia poderá ter mas estamos aqui a falar de implementar medidas dentro do razoável, daquilo que é solicitado, não é? E aqui nós conseguimos perceber perfeitamente os índices de felicidade interna que estão sempre situados nos 95% o que nos valeu estarmos sempre situados no *top* dentro... Somos a única empresa portuguesa a nível nacional que concorremos aos três estudos de clima organizacional que é: as melhores empresas para trabalhar, excelência no trabalho e *best place to work*. Ficámos logo, desde o primeiro ano, no *top ten* e mantivemos sempre posições de destaque em cada um deles, e eles avaliam também, ou eles fazem circular sempre um inquérito pelos trabalhadores todos e aqui conseguem perceber sempre que o nível de satisfação e da qualidade daquilo que é prestado aos nossos clientes internos já é bastante elevado.

**Q:** Como é que fazem a seleção e recrutamento dos colaboradores? Que cuidados têm, uma vez que há a preocupação em terem bons colaboradores? Há uma política dentro da empresa? Como é que procedem?

**R:** O recrutamento aqui... o nosso CEO costuma dizer que nós somos como os gatos. Não percebo muito de animais mas ele diz que não são as pessoas que escolhem os seus gatos, mas são os gatos que escolhem os seus donos. E aqui, na CH, também funciona um pouco assim. Nós temos um ADN muito próprio. Nós acreditamos que colaboradores felizes fazem empresas sustentáveis. Por isso, não queremos colaboradores que tenham um perfil que não vá ao encontro do ADN da empresa. Por isso, o nosso recrutamento passa muito... Fazemos a seleção do *curriculum*, mas o *curriculum*, em si, não nos diz nada porque as competências, mais cedo ou mais tarde, percebem-se se são verdade ou não. Mas as competências já estão atestadas e nós não estamos a olhar para isso. Nós olhamos mais para o perfil da pessoa enquanto pessoa mesmo. E isso dá para ver logo na entrevista, se é uma pessoa... As perguntas não são tanto: "fale-me da sua história" ou "do seu percurso profissional", porque isso já está no *curriculum*. Mas nós

tentamos perceber se é uma pessoa minimamente equilibrada, se é feliz, se gosta de festas, porque nós valorizamos muito as festas. Como trabalhamos muito, temos que ter grandes momentos de lazer também, para envolver as pessoas, para as motivar também. Temos que ter ali o equilíbrio entre o trabalho, o excesso de trabalho e os momentos de descontração. Por isso, tem de ser uma pessoa que goste muito de festas. Que goste muito de trabalhar em equipa. Nós valorizamos muito estas coisas todas, e antes da pessoa vir trabalhar connosco, neste processo logo da entrevista, nós entregamos uma proposta de valor para o colaborador em que está lá escrito tudo o que existe no universo da CH, ou seja, todas as coisas boas que vão encontrar, as menos boas e as outras. E aqui, o colaborador, quando entra, já teve o compromisso connosco de dizer: “eu percebo perfeitamente como as coisas funcionam, já está tudo o mais claro possível, não vou defraudar as minhas expectativas”. E o próprio colaborador ou a própria pessoa, antes de entrar, já vai dizer até onde está disposto a ir. Se quer trabalhar muito. Se quer trabalhar pouco. Se quer ficar numa zona de conforto. Que tipo de trabalho é que gosta de desenvolver. Com que tipo de pessoa é que gosta mais trabalhar. Ou seja, já há aqui uma análise em que nós percebemos perfeitamente se a pessoa se encaixa ou se não se encaixa e em que trabalhos é que poderá resultar ou não resultar e por isso já é um conhecimento muito próximo do trabalhador antes de ele entrar. Nós, o ano passado, lançámos um recrutamento que nós chamamos fora da caixa que é o “*Be a monster*”. No meu discurso, vai perceber que vou falar muitas vezes em monstros porque uma das empresas é a monstros e companhia, não sei se conhece o filme *Monster's inc* que tem um monstrinho azul. A história do filme, como nunca viu... eles têm uma fábrica e os monstros têm que ir assustar as criancinhas durante a noite. Depois recolhem a energia do susto que é isso que alimenta a fábrica até o *Sully* descobrir que o riso tem muito mais força do que o medo. A fábrica era alimentada assim e estava quase a fechar e a falir porque eles não conseguiam já assustar, as crianças, com tanta energia. Até que descobriram que o riso consegue bater records e consegue fazer com que a fábrica produza muito mais. Porque o riso tem outra energia. A CH vive mesmo esse espírito e acredita piamente que é a felicidade que faz com que as coisas resultem. Nós temos uma das empresas que se chama mesmo a Monstros e Companhia dedicada a esse filme e internamente, nós intitulamo-nos mesmo como monstros, tratamo-nos mesmo,... A nossa gala de Natal, gala essa em que nós entregamos os prémios (depois há-de reparar que que eu mostro-lhe), os nossos óscares são os monstros do filme. Temos uma festa também para crianças que são os nossos monstrinhos, cada vez que nascem... monstros, monstros, monstros, em todo o

lado. E o processo de recrutamento é *be a monster* que é candidatos a monstros, candidatos a entrar na CH. E o processo aqui é muito interessante porque nós também temos estágios curriculares. A ideia aqui era formatá-los todos à imagem da CH ou seja, quando entrassem já eram colaboradores perfeitos para trabalhar connosco. E o processo decorreu durante três meses, demos muita formação a estes jovens, mesmo que não ficassem a trabalhar connosco pudessem ir trabalhar para outra empresa já ter as bases todas. Proporcionamos, uma formação diferente a quem acaba de sair da faculdade e aqui nós ficamos com *25 e a monster*, que estiveram a estagiar connosco, que estão a terminar o estágio agora em Agosto. E este ano, em Setembro vamos lançar o *big monster* que é um processo de selecção de Séniors. Para o *big monster* só queremos pessoas a partir dos 45 que estejam no mercado à procura de emprego, com os quais nós queremos criar unidades de negócio, ou seja, cada uma pessoa é o seu próprio negócio, a sua própria empresa. A CH Business Consulting que é a que trabalha muito a gestão de empresas e gestão de pessoas tem também agregada uma série de unidades de negócio específicas. Das unidades de negócio que tem, uma é só dedicada a projetos, outra é só dedicada a mercados e internacionalização, outra é dedicada à indústria,... Nós acreditamos que existem muitas pessoas que estão no mercado de trabalho, agora, acima dos 45 anos que têm dificuldade em arranjar emprego pela conjuntura. Para estas pessoas, que podem ter uma rede de contactos fantástica nós acreditamos que, se nós lhes dermos as condições necessárias, elas próprias poderão conseguir fazer crescer tanto o nosso negócio como concretizar os sonhos delas. Isto só para falar alguns pontos em termos de recrutamento. Depois eu posso-lhe dar uma proposta de valor.

**Q:** Quanto à integração dos novos colaboradores, como é que esse processo é feito?

**R:** Durante um dia a nossa responsável de recursos humanos apresenta-lhe tudo do universo da CH. Depois, e durante uma semana ele vai passando por cada uma das empresas e postos de trabalho para perceber o que é que se faz em cada uma delas. Até porque um dia de treino intensivo a falar do grupo CH, a retenção da informação seria mínima. Se ele passar aquela primeira semana... Às vezes acaba por ser o mês todo, porque ele vai rodando por todas as áreas, consegue perceber concretamente o que é que nós fazemos em termos de comunicação, o que nós fazemos em termos de consultoria, os administrativos. Ou seja, a pessoa vai passando pelas áreas todas, quer da formação, quer da informática, quer do

*design*, para ter uma noção dos clientes que existem e do tipo de trabalho que é desenvolvido. E depois entra na equipa para que foi contratado.

**Q:** Depois há treino, há formação?

**R:** A formação, por lei, nós somos obrigados, penso que é 40 horas por cada colaborador, nós damos oitenta. Pode ser formação escolhida pelo colaborador, por indicação dele. É o colaborador que diz qual é a necessidade que ele gostava de trabalhar. Pode ser a própria empresa que disponibiliza. Têm sempre um plano de formação anual. Cada um inscreve-se na formação que faz mais sentido para ele.

**Q:** Que benefícios e incentivos dão aos colaboradores?

**R:** Temos uma série de benefícios e incentivos. Nós temos o incentivo ao matrimónio porque achamos que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é muito importante para a sanidade mental de cada um dos colaboradores. Consideramos que as pessoas quando conseguem já constituir família, ter filhos, uma mãe ou um pai depois de terem filhos, vêm a vida de uma forma completamente diferente. E acreditamos, se não me engano, foi para aí em 2012, foi o ano da procriação porque havia um incentivo muito forte para que as mulheres começassem logo a procriar e terem muitos filhos porque acabam por ser muito mais organizadas, muito mais assertivas, o trabalho resulta de uma forma completamente diferente. Acreditamos que uma pessoa que tenha uma família, aposta no trabalho ou apresenta ideias de uma forma completamente diferente daquelas pessoas que estão completamente obcecadas pelo trabalho. Temos o incentivo ao matrimónio. Um incentivo financeiro. Damos 250 euros a cada criança que nasça, na CH. E incentivo também ao matrimónio. Oferecemos 500 euros por cada pessoa que case dentro da CH. Se casar com outra pessoa da CH já são mil euros que encaixam. Mas incentivos e benefícios? Grande maioria, noventa e tal por cento dos colaboradores têm flexibilidade de horário. Ou seja, não têm um horário rígido. Não têm que entrar às nove e sair às cinco, ou entrar às duas e sair às dez. Cada uma faz o seu próprio horário conforme aquilo que lhe dá mais jeito, para ir levar as crianças à escola, para ir busca-los, para ir às consultas. Cada uma faz a sua gestão do horário desde que não implique com o trabalho. Ou seja, nós como temos os clientes, se o cliente quiser reunir às dez horas, eu própria tenho de estar disponível para reunir com o cliente. Isso não implica que eu tenha que entrar às nove horas na empresa, se eu vou ter reuniões à noite, eu posso passar o dia todo dedicada à família, não estamos preocupados com o trabalho. Ou seja, a gestão dos horários é feita conforme as necessidades, quer particulares, quer

profissionais. Temos uma série de regalias desde manicura, porque os consultores têm que ter uma imagem muito cuidada e no barómetro da felicidade, houve muitos pedidos para que não se perdesse muito tempo, porque que as pessoas tinham que ir ao cabeleireiro ou que tinham que ir arranjar as unhas no seu horário ou fora do horário de trabalho e que se tivesse alguém dentro da empresa a tratar disso, já eu organizava dentro do meu trabalho. A pessoa que está lá, eu posso... sei lá,... daqui a 5 minutos posso ir arranjar as unhas e não tenho que estar a sair ou a perder tempo ou a fazer na minha hora de almoço, nós oferecemos isso. Temos manicura. Temos engraxadora de sapatos. Temos máquina de finos. Temos um *beer deck*, onde temos esplanada, para as pessoas poderem almoçar ou lanchar ou até irem trabalhar para o terraço da sede em que temos espreguiçadeiras. Temos cadeiras de massagens, temos a máquina de finos lá para se servirem à vontade, temos... eu posso ir vendo ali pelas candidaturas que se calhar é mais fácil...

(pausa)

... temos a tarde de aniversário dos filhos para pudermos organizar as festas ou passar o tempo com eles. Temos sessões de reiki. Temos a cozinha equipada (mas isso é uma coisa normal). Temos as máquinas de *vending*. Temos lugares de estacionamento para grávidas e deficientes. Temos uma série de festas que não necessariamente ligadas ao..., podemos ir falando que agora não me recordo...

**Q:** Há possibilidade de disponibilizar algum instrumento de comunicação?

**R:** Tudo, aquilo que quiser.

**Q:** Esse tipo de instrumento não é possível?

**R:** Este? Posso-lhe enviar em formato digital.

**Q:** Pode-me disponibilizar em formato físico?

**R:** Não porque nós só temos um para cada um dos nossos escritórios e isto serve para que quando entra um colaborador que queira saber sobre as práticas todas se ler uma das nossas candidaturas e fica a par de tudo o que nós fazemos. Eu envio-lhe vários em formato digital, e depois aquele que achar que gosta mais ou que resulta mais, diga-me que eu depois empresto-lhe uma versão impressa.

**(Q: Muito bem, depois pudemos falar sobre isso.)**

**Q:** A remuneração é média, abaixo, acima?

**R:** Isso é caso a caso. Talvez média, no geral. Mas nós trabalhamos muito por objectivos. Ou seja, noventa e tal por cento das pessoas trabalham por objetivos operacionais ou objetivos comerciais.

**Q:** Depende muito deles e dos seus resultados?

**R:** Exatamente. Aqui nós queremos ser o mais justos possível, ou seja, não é estar a pagar exactamente a mesma coisa por tabela a quem trabalha muito ou a quem trabalha pouco. Quem corre mais tem direito a ganhar mais...

**Q:** Mas pessoas têm em si a oportunidade de ganhar acima da média, é isso?

**R:** Exatamente. Têm o ordenado base que já é confortável. Os ordenados base não são baixos e depois têm os objetivos comerciais ou operacionais. Isto aqui é acertado logo quando a pessoa entra. Decide se quer ter objetivos ou não ou pode ficar só pela parte segura, que não se vai dedicar à parte operacional e aquilo tudo que trabalharem a mais é...

**Q:** E para além disso?

Temos prémios sim. Temos prémios comerciais e operacionais, prémios financeiros mesmo. De todas as investidas comerciais, nós depois de acertarmos contas, depois dos clientes entrarem e terem pago, nós todos, mais ou menos de três em três meses, fazemos as contas todas e atribuímos os prémios. Existem essas políticas todas. Está tudo escrito e qual é a percentagem. Não se fecha o trabalho só pela pessoa que concretizou o negócio. Por exemplo, se eu tenho um contato, eu ganho um "x" por cento só por ter passado o contato. A pessoa que foi lá à reunião e que recebeu o briefing recebe já... está tudo dividido. Quem abre a porta, quem reúne, quem apresenta a proposta, quem fecha e quem desempenha o trabalho. Pode ser a mesma pessoa a fazer isto tudo como pode ser várias pessoas a fazerem cada uma destas ações. E nós chegamos ao limite de... nós trabalhamos muito na lógica da comunicação transparente, é uma organização transparente. Nós temos um jornal diário onde publicamos tudo. Estes prémios são públicos. Toda a gente vê. Isso serve como motivação até para os outros colaboradores verem que realmente quem é que trabalhou mais e recebeu mais. Não publicamos o ordenado de tabela de toda a gente mas publicamos que há uma investida comercial. Já fizemos as contas da investida da internacionalização e colocamos a tabela de quem e quanto é que cada um vai ganhar por ter participado naquela investida comercial. Ou seja, isto é público, toda a gente sabe qual é o prémio de todos.

**Q:** Promovem o trabalho em equipa?

**R:** Sim. Nós temos até uma plataforma de gestão de contatos para conseguirmos avaliar esta parte aqui toda dos objetivos. Nós temos uma plataforma de gestão em que eu coloco lá as horas todas que eu trabalhei e aquilo é como um sistema de compra interno. Tem que ser um colaborador a comprar as minhas horas para eu conseguir passar ou atingir pelo menos os objetivos que estão estabelecidos. Eu carrego as horas que me compraram e aquilo depois... nós conseguimos perceber, se já passámos os objetivos e faz-se logo as contas de quanto é que eu vou receber a mais ou o qual é o valor que eu vou receber no final do mês nessa mesma plataforma existe uma outra em que... eu agora conhece-o, sei que tem uma empresa de marketing e publicidade e eu chego lá e carrego os contactos todos. Amanhã um colega meu que trabalha a área de marketing, queria marcar uma reunião consigo, isto é uma troca, cria-se uma rede interna. Eu quero entrar amanhã na Galp e eu consigo perceber se alguém conhece um tio, um primo, um amigo um vizinho que trabalha lá que me pode abrir, marcar uma reunião. Não sei se me estou a fazer entender, eu ali consigo perceber a rede toda de contatos que existe...

**Q:** Está-me a falar num instrumento baseado numa intranet?

**R:** É, é. É um *software* de gestão. E isto implica um trabalho de equipa. Eu recebi um cartão e fui lá e carreguei. Houve alguém que diz “eu quero entrar na EDP, alguém tem contatos lá?” Alguém vai lá e diz: “Sim, o meu tio trabalha lá, é diretor dos recursos humanos”. Todos têm que alimentar. E depois é: “Consegues tu marcar?” “Eu vou lá receber”. Ou “eu recebi um pedido de uma reunião em que vão estar a falar de recursos humanos, eu sou da área da comunicação, então marco a reunião para a minha colega de recursos humanos, ou seja, isto gera negócios para todos, para todas as empresas. Nós trabalhamos numa lógicas de soluções globais. Não vamos lá só pensar em falar só da CH Academy, ou seja, chamaram-me para falar de comunicação mas eu não vou lá falar só de comunicação. Eu chego lá, falo de tudo o que nós fazemos em termos de comunicação mas apercebo-me que a empresa tem necessidades na área de recursos humanos ou na área de internacionalização ou na área de formação e eu depois aproveito e digo: “olha, nós temos várias empresas nestas áreas”, que a proposta pode ser feita numa lógica integrada. Ou seja, apresento os serviços de comunicação, que foi isso que nos pediu, mas depois podemos agregar aqui o todo o expertise que existe nas outras empresas e apresentamos uma solução integrada, global, que satisfaz as

necessidades, de uma forma mais abrangente, as empresas. E nós, como temos esse capital humano já do nosso lado, é mais fácil irmos buscar resultados. E depois as empresas as equipas acabam por ser transversais. Cada equipa, cada empresa, cada cliente que nós temos, tem um representante da área da comunicação, da internacionalização,... dependendo das necessidades que nos pedirem, as equipas são feitas à medida para cada um dos clientes.

**Q:** Há uma eficiência interna e, conseqüentemente, externa?

**R:** Exatamente.

**Q:** Já que falou no *software* de gestão que utilizam para o desempenho da atividade entre colaboradores, que outros instrumentos de comunicação interna têm, não só a nível tecnológico, mas em termos gerais?

**R:** Nós temos uma intranet que serve muito como plataforma de trabalho que é onde nós vamos fazendo a gestão e todos os nossos projetos. E nessa internet é onde tem também esta gestão de conhecimento, gestão de contatos, ou seja, é muito, muito, muito para trabalho, a nossa intranet. Temos um jornal diário, que se chama o CH News. Já ganhou sete prémios, porque é muito difícil encontrar uma empresa que tenha um jornal diário. Sai todos os dias de manhã e o jornal serve tanto para comunicar... Como os colaboradores passam muito tempo fora, nós precisamos de uma ferramenta em que eles consigam perceber que clientes é que entraram, quais são as nossas novas áreas de aposta porque não reunimos com eles todos os dias. O tema de abertura do jornal é sempre uma notícia relacionada com a estratégia da empresa, ou seja, medidas, políticas, tudo o que é estratégia. E depois, tem uma parte dedicada às equipas, ou seja, o sucesso de clientes que entraram, os projetos que estão a ser desenvolvidos, o que é que foi feito,... Aqui é uma forma, como isto sai todos os dias, todos os dias eu sei. Temos escritório no Porto, Coimbra, Lisboa e Ferreira do Alentejo, mais o trabalho que estamos a desenvolver e estamos em trinta países, ou seja, mais o trabalho que existe fora, é só através deste jornal é que eu consigo perceber tudo o que a CH está a desenvolver. Aqui estamos a falar muito de negócio, mas o jornal também serve para... eu publico lá quem é quem faz anos hoje, o colaborador e os filhos do colaborador que fizeram anos neste dia. Se eu trago fruta da minha horta e coloco aqui, nós publicamos lá a dizer que a Filipa trouxe e que está na cozinha e que quem quiser pode ir lá comer. Insólitos, alguma coisa que aconteceu de engraçado com um colaborador, e partilhamos tanto as coisas pessoais como engraçadas dos colaboradores. E eu aqui, consigo saber quem é que está a fazer anos no escritório



do Porto e de Coimbra e posso-lhes dar os parabéns porque de outra forma não iria saber. Consigo saber se fizeram alguma festa lá porque o filho de alguém foi lá visitar. Consigo perceber se alguém caiu nas escadas porque a gente regista esse momento, ou seja, conseguimos passar tudo o que é estratégia, negócio e projetos que estão a ser desenvolvidos e ao mesmo tempo pôr lá o outro lado do “monstro”, do que é que gostam, do que é que gostam, do que é que não gostam. Colocamos lá entrevistas, temos dois especiais, à quarta-feira e à sexta-feira. Um é à quarta-feira, que é a avaliação dos projetos que vão terminando e em que nós dizemos quais são as equipas que estão envolvidas, como é que correu, o que é que foi feito lá. E na sexta-feira publicamos uma entrevista de fundo com um colaborador que pode ser porque ganhou um prémio ou porque lançou um nova área de negócio, ou porque está a trabalhar num projecto específico, mas é mostrar o outro lado do monstro. Temos o *Inside Party* que sai pelo menos sete vezes no ano, que é a seguir às nossas festas. Temos sete festas, duas delas grandes.

**Q:** Podemos começar a falar sobre isso, acções, festas, actividades de entretenimento, acções de envolvimento e se fazem campanhas internas.

**R:** Nós fazemos as festas, temos sete, como disse. Temos duas festas muito grandes. Para perceber o quão levamos a sério as festas, para chegar à condição de *partner* não pode ter faltado a pelo menos estas duas, que é a nossa *Summer Party*, que foi na sexta-feira passada e a gala dos *Monstros do Ano* que é a nossa festa de Natal. A *Summer Party* começa com a primeira parte, que são as jornadas de ADN, que são as jornadas como fazem em qualquer empresa, só que a maior parte das empresas faz uma vez por ano, nós fazemos de três em três meses. Porque achamos que se fizéssemos só uma vez por ano, não temos tempo para reagir, e aqui de três em três meses mostramos o estado da arte da CH e dizemos o que é que é preciso fazer para contrariar os pontos menos positivos. Isso é da parte da manhã é muito negócio, negócio, negócio, o ponto da situação. Na *Summer Party*, nas jornadas de ADN, fazemos as fotografias institucionais. As fotografias institucionais não são só com chefias ou chefias intermédias ou comissão executiva, é com todos, desde a empregada da limpeza até ao CEO. Ou seja, fotografamos todas as pessoas na empresa porque nós promovemos as entrevistas com todos, as campanhas são feitas com todos, todos têm voz dentro da empresa, por isso precisamos de fotografias com qualidade para cada um deles e fazemos isto todos os anos, as fotografias vão sendo actualizadas. Fazemos também a fotografia de grupo e da parte da tarde é puro lazer em que vamos para uma praia e estamos lá a beber e a comer até o sol raiar. A festa de Natal, que é a

gala dos *Monstros do Ano* que ganhou um prémio agora também na organização de evento interno da APCE, é o nosso momento alto de reconhecimento do desempenho profissional de cada um dos colaboradores. É uma gala em que estamos num hotel. Tanto para uma festa como para a outra levamos sempre os consortes porque também queremos mostrar. Nós passamos muito tempo fora da nossa família, por isso os nossos maridos ou consortes, podem-nos acompanhar nestes dois momentos. Aqui o objetivo é analisar todo o trabalho que foi desenvolvido por este colaborador durante o ano. A Avaliação é em sete categorias. Há-de reparar que nós fazemos tudo aos sete. Tem sete categorias, desde mérito, desafio, comunicação,... Há uma série de parâmetros que são avaliados e entregamos um dos monstros, que é o nosso óscar interno. É um momento muito apreciado pelos nossos colaboradores. Eu tenho ali a candidatura da gala, depois posso-lhe mostrar porque depois nós publicamos a entrevista. E sente-se muito a emoção das pessoas quando sobem ao palco e vêem reconhecido o trabalho durante o ano. E aqui nós avaliamos das duas maneiras que é: é o CEO e mais três *partners* que premeiam todos os colaboradores (todos, salvo seja, aqueles que se destacaram), e temos os próprios colaboradores a premiar aquele que consideram ser o *monstro* mais brutal. Ou seja, eu consigo avaliar o trabalho do meu colega e quem está a chefiar também consegue ver. E até hoje tem batido certo. O monstro mais brutal é aquele que ganha o prémio da consagração, apesar dos *partners* não saberem qual é a votação final. Coincide. Toda a gente acaba por saber quem realmente se destaca nesse ano. Estas duas festas são emblemáticas e marcam muito os colaboradores. Se falar com qualquer um dos monstros, todos eles dizem que são festas muito fortes. Para além disso, fazemos a festa de Santo António em Lisboa, a festa de São João no Porto mais a festa do Santo que eu não me recordo qual é... Fazemos a chanfanada monumental que é em Setembro em Vila Nova de Poiares, que é a terra do nosso CEO (nessa altura estão a decorrer as festas de Vila Nova de Poiares e a chanfana é um prato típico de lá). E esta chanfanada é um evento interno para colaboradores e externo em que nós convidamos uma série de clientes também a irem lá comerem a chanfana. Tinha aqui a listagem das festas, que era mais fácil, não sei...

Uma outra prática que nós fazemos desde o ano passado, e que faz parte também do nosso ADN é que todos os colaboradores têm que saltar de pára-quedas. Nós começámos em Setembro do ano passado. Ou seja, todos aqueles que já faziam parte dos quadros, não eram obrigados a saltar de pára-quedas, mas neste momento já saltou mais de metade da empresa e ainda continuamos a promover os

saltos, tivemos de parar por causa do tempo e agora vamos retomar. Mas de Setembro para cá, todos aqueles que foram contratados, nos termos de contratação diz que só entra para o universo da CH se aceitar saltar de pára-quedas. Nós consideramos isto como inovação não organizacional porque tem muito a ver com o nosso ADN e a união que se faz aqui, são sete colaboradores que saltam de cada vez, vem um de cada escritório, de áreas de negócio completamente diferentes e passam o dia inteiro lá no aeródromo juntos. Isto tem um impacto muito positivo em termos de motivação e envolvimento dos colaboradores.

**Q:** Acha que a criatividade e a inovação podem aproximar os colaboradores?

**R:** Sem dúvida!

O que é engraçado na CH, e eu já venho de outras empresas onde trabalhava a comunicação interna e haviam muitas barreiras, muita resistência, e o que é engraçado é que, aqui, na CH não é preciso um grande esforço para envolve-los ou para motivá-los porque já estão tão habituados a fazerem coisas fora da caixa...

**Q:** Que já é natural?

**R:**...já é uma coisa tão natural que se nós... Um exemplo: Há dois anos, um dos prémios de que fomos nomeados, não foi candidatura nossa. São os prémios da *Human Resources Portugal* que é por nomeação. Há um comité de especialistas na área de recursos humanos que conhece o perfil das empresas, do desempenho das empresas, e nomeia-as. Nós fomos notificados a dizer que estávamos nomeados em duas categorias: uma das categorias em que fomos premiados pela *Human Resources Portugal* foi na de comunicação interna e a outra foi na categoria de gestão de pessoas. Depois eles colocam as nomeações, as empresas estão nomeadas *online* e ganha aquela que tiver mais votação. Nas categorias em que estávamos nomeados, nós estávamos a concorrer com a TAP, PT e EDP. Ora, são empresas que... nós temos 150 pessoas internas e temos cerca de 300 consultores externos. Mas mesmo que fizesse uma campanha interna e que dissesse: “Ora bora lá, nós estamos nomeados, vão lá todos votar”. Estamos aqui a falar de 450 votos, no máximo, que iríamos conseguir. Uma PT e uma TAP faz um e-mail interno e diz: olhem, vão lá todos votar”. Não tínhamos qualquer hipótese. O que é que nós pensámos? Vamos aqui criar qualquer coisa engraçada que serve também para motivar os colaboradores, envolve-los todos e eles vão ser a capa de cartaz, são eles que vão ser o rosto da campanha toda a dizer: “Votem na minha empresa”. E

não vou pedir só aos colaboradores, mas também às famílias e amigos, vamos utilizar as redes sociais, ou seja, o *facebook* era a preferência. E cada um dos colaboradores vai fazer a sua própria campanha. Mas tinha que ser assim uma coisa que não tivesse a ver com a CH. Nós trabalhamos com a Maria Gonzaga que tem o armazém das roupas que veste as companhias de teatro e telenovelas. Como ela é nossa cliente, nós fizemos aqui uma parceria, convidámos um fotógrafo para ir lá, cada um escolheu uma fantasia com que se identificasse. E cada um foi lá e vestiu aquilo que considerava ser a sua fantasia de eleição. E fizemos uma campanha em que aparece a nossa diretora de responsabilidade social. Estava a ver ali a campanha... eu já lhe mostro a outra. O nosso próprio CEO está vestido de *Elvis Presley*. E daqui nós fizemos, desde assinaturas de *e-mails*, cartas para os clientes, e em tudo o que era redes sociais, os colaboradores, fantasiados, diziam: “votem na minha empresa”. Só para ter uma noção: nós ganhámos nesse primeiro ano em que fomos nomeados, ganhámos no segundo ano em que fomos nomeados. Repetimos: fizemos a segunda volta da campanha e conseguimos. Eles tinham cerca de 2.400 votos, na segunda edição e nós conseguimos que tivéssemos o triplo dos votos. As campanhas que fazemos são todas assim. Aderem com muita facilidade. Eu só digo: “olhem, eu estou a pensar em fazer qualquer coisa interna para o dia dos namorados, precisava só de uma frase de inspiração: 95% dos colaboradores participam. Entregam, fotografias, ninguém tem medo, ninguém tem vergonha de se mostrar. Dão a cara pela empresa. Ou seja, as campanhas que aqui decorrem, são muito fáceis de implementar, Queremos sempre fazer coisas inovadoras, e todos estão disponíveis para dar ideias, contribuir com tudo aquilo que existe. Por isso, torna-se relativamente fácil implementar, motivar e envolver os nossos colaboradores. Também temos a preocupação de continuar a alimentar, não é? Todos os anos. Não é uma coisa que a gente faça pontualmente, fazemos isto com muita frequência. Estamos sempre envolvidos em qualquer tipo de atividades... Ou é porque é a festa de Natal, ou é porque é a festa de verão, ou é porque é uma candidatura a um prémio, ou é porque são as melhores empresas para trabalhar e queremos fazer este tipo de cartazes, ou... os colaboradores estão sempre lá. A nossa primeira preocupação são os colaboradores: motivar, motivar, motivar, envolver, envolver, envolver, e eles participam com muita facilidade.

**Q:** É numa perspetiva de dentro para fora?

**R:** De dentro para fora, sim. Nada de fora para dentro.

**Q:** Não existe sucesso externo se não existir sucesso dentro da empresa?

**R:** Exatamente.

E estávamos a falar ainda de instrumentos de comunicação interna. O *Inside Party* sai sempre a seguir a cada uma das festas, é um *best off* das fotos dos melhores momentos. Temos um *Seven Books* em que todas as semanas compramos sete livros para a nossa biblioteca. Livros técnicos que tenham a ver com as áreas em que nós trabalhamos, todas as semanas. E depois publicamos as listagens dos livros que foram adquiridos. Ou seja, qualquer colaborador pode sugerir um livro. É de acesso a todos. Colocamos informação, em termos de comunicação interna, nos espaços comuns de todos os edifícios. Temos o nosso *site* corporativo, que também tem toda a informação da empresa. Partilhamos tudo, tudo, tudo quer interna, quer externamente, a transparência total. Em termos de candidaturas, todas as empresas têm acesso às nossas candidaturas, todos os colaboradores conseguem saber os prémios. Colocamos isto no jornal. Quanto é que gastamos em termos de combustível, no aluguer de carros, quanto é que gastamos de água, de luz? Isto tem muito a ver com a nossa política de qualidade, a nossa política de sustentabilidade – a pegada ecológica. Para perceberem, que se calhar é melhor termos uma gestão de frota, se calhar é melhor alugar um carro e irem todos ao mesmo tempo porque o destino é o mesmo. Partilharem a mesma viatura. Terem sempre estas preocupações, em termos de práticas. Temos o nosso *Press Book*, que também partilhamos com colaboradores e clientes, tudo aquilo que foi publicado sobre nós. Publicamos tudo em formato digital. Em formato impresso, nós só publicamos aquelas em que somos notícia de página inteira e capa.

**Q:** Ou seja, vocês têm uma agência de comunicação a fazer esse trabalho?

**R:** A “Monstros” é uma Agência de Comunicação, e eu sou a diretora de comunicação, sou eu que faço.

**Q:** E o *clipping*?

**R:** Sim, o *clipping* é feito pela Cision.

(pausa)

Esta é a campanha que eu lhe estava a dizer, que se vestiram todos... Este é o nosso CEO. Não é qualquer diretor geral que se fantasia e, acima de tudo, saiu em todo lado. Até o nosso diretor de relações internacionais está vestido de *Obélix*.

**Q:** A nível de hierarquias, não existem aquelas hierarquias muito definidas?

**R:** Não, não. Porta aberta. Todos...

**Q:** O relacionamento entre departamentos é muito próximo?

**R:** Muito fluido. Muito próximo. Quem entrar de novo não percebe quem é que são os directores, os *partners* ou comissão executiva. Não dá para perceber essa...

**Q:** E promovem isso?

**R:** Aqui em Lisboa é só um piso, mas em Coimbra é um prédio inteiro. Só dá para perceber mais ou menos quais são as equipas. Por andar estão empresas, mas os consultores estão todos no prédio desse dia. Eles vão buscando as salas que estão disponíveis na hora, por isso eu posso ter consultores da CH Academy misturados com os da CH Consulting ou até de comunicação. Estão todos misturados, não dá para perceber muito bem isso. O prédio é todo com paredes brancas, em qualquer um deles, e é tudo com vidros, que é a tal transparência. As paredes são brancas de propósito para nós aproveitarmos para comunicar, ou seja, com esta campanha, que era pensada para fora, não é, nós fizemos a compilação de todas as fotos que estão expostas nas paredes.

(Folheia)

Isto é o nosso auditório, está decorado com tudo. E as paredes de cada um dos escritórios têm os cartazes que foram feitos. Tem um aqui um na sala do *manager* aqui do escritório. Do *facebook*, das assinaturas de *e-mail*, ou seja, fizemos tudo o que era possível. Esta foi na altura que nós ficámos em primeiro lugar nas melhores empresas para trabalhar. Este é o nosso CEO, este é o responsável do escritório de Lisboa...

**Q:** O CEO é o fundador?

**R:** É, é o António Henriques, do "H". O "C" de Carvalho é da mulher.

Isto é uma campanha interna. Isto são fotografias institucionais deste ano. O mote era, eu perguntei a todos os colaboradores. Pedi para eles completarem a frase: "Somos a melhor empresa do mundo porque...". Cada uma tinha de completar. Depois limitei. Só podiam ser 60 caracteres que era para a frase resultar. Como temos a Monstros & Companhia que trabalha a parte do *design*, é muito fácil nós implementarmos e fazermos uma coisa bonita porque é tudo interno, eu não tenho

que ir contratar uma empresa fora para fazer o *design*. Eu penso na parte da comunicação, e os meus colegas designers pensam na parte do design. E a ideia era: saiu o inquérito das melhores empresas para trabalhar e nós produzimos isto tudo. Trabalhamos com uma gráfica ali ao lado e daí para a rua é uma questão de minutos, sai logo. Decorámos todos os escritórios e depois quando ganhámos o primeiro lugar, cada um pôde levar os cartazes para casa, mas a maior parte gostou de ver e acabámos por utilizar para decorar. O meu cartaz ficou aqui, em casa não me ia servir de muito e aqui fica bonito. Estes são os cartazes de cada um deles, aqui são alguns, há frases muito fortes...

**Q:** Agora falou “em casa”, acabam por se sentir também em casa? Fazem com que os colaboradores aqui também se sintam em casa?

**R:** Os colaboradores trazem bolinhos que fizeram em casa e isto nota-se muito porque a empresa é de Coimbra, não é? Se calhar se a sede fosse aqui, em Lisboa, não se via tanto cozinhar e trazer bolos ou trazerem as laranjas ou as ameixas que têm no quintal. Partilhamos comida. Nós temos uma brincadeira que é o *Shreck*, que é a partilha de almoços. À segunda-feira há duas ou três pessoas que cozinham para quem se inscreve e partilham o almoço com todos. Na terça-feira há outro grupinho que cozinha e trás comida para todos e aquilo vai rodando, em vez de eu estar a cozinhar todos os dias em casa e a comesse aqui. Cada um vai cozinhando um dia e traz para toda a gente, toda a gente que se inscreve no *Shrek*, não é? Sabem à partida quantas pessoas é que vão almoçar naquele dia. Só para ter uma noção, sempre que alguém faz anos naquele mês juntam-se todos, só para não estarem constantemente todos os dias a festejar. Juntam-se todos e fazem um grande...

**Q:** Há um espírito de família?

**R:** Muito, muito, muito.

E isso já parte dos colaboradores. Já não é a própria empresa que promove, que incentiva e que está a picar para eles fazerem, já são os próprios colaboradores que o fazem. Para quem faz doces, nós fazemos uns rótulos a dizer “CH *Gourmet*, compre o que é nosso”. Cada um trás o seu potezinho do doce que fez, nós colocamos o CH *Gourmet* que eles próprios podem pôr nas compotazinhas e oferecerem em casa aos seus familiares com um rótulo próprio lá, com: “este doce foi feito pela Armanda Cristina, (que é ela que costuma fazer, muitas vezes). Quando trazem fruta, nós também tiramos fotografia à fruta e publicamos no jornal

a dizer “hoje temos fruta fresca do quintal da Armanda”. Está aqui um exemplo: “o clube de degustação dos figos”, porque houve alguém que trouxe figos.

**Q:** Ou seja, não fazem nada sem ser comunicado? O mais pequeno pormenor é sempre importante?

**R:** É valorizado, é valorizado.

Nós temos uma marca de champanhe própria, fazemos uma parceria com a Campo Largo que produz vinho espumante para nós para todas as nossas celebrações com a marca própria *Cheers*, que é a *CH Cheers*. E todos os anos sai uma edição com um mote, nós temos sempre um mote por ano. Este ano o mote era crescer, por isso o mote da garrafa de champanhe deste ano já tem lá escrito crescer. Eu se tiver uma ali no frigorífico, já lhe ofereço.

**Q:** Os próprios colaboradores têm vontade de dar o seu contributo, espontaneamente?

**R:** Sim, exatamente.

**Q:** Falou do facto dos colaboradores darem sugestões. De que forma, e se calhar vamos englobar na avaliação. Há a avaliação dos funcionários, a avaliação do desempenho global, a avaliação dos departamentos, da imagem da empresa, tudo é avaliado. Depois também há a questão do feedback dos colaboradores, de que forma é que a empresa consegue obter esse feedback. Já temos aqui dois parâmetros: o feedback deles, as sugestões, para a empresa ir de encontro às suas expectativas e depois, a questão da avaliação. Como é que se faz a avaliação de todo o desempenho da empresa e dos colaboradores?

**R:** Do feedback é com o barómetro da felicidade organizacional em que nós pedimos para avaliar todo o universo da CH e sugerirem aquilo que acham que poderia ser mais importante para contribuir para serem mais felizes dentro da empresa.

**Q:** E é feito com que regularidade?

**R:** Uma vez por ano. A todo o momento qualquer um pode-me enviar sugestões de tudo o que tem a ver com comunicação, ou para os recursos humanos ou para mim, para implementarmos as ideias deles. Em termos de avaliação de desempenho, isso é feito por equipas. Tem um gestor de projeto que faz a gestão da sua equipa e que faz a avaliação do desempenho normal dos recursos humanos



do trabalho que é desenvolvido e depois aqui também há um ajuste em termos de salários.

**Q:** Existem programas de comunicação de interna, tudo é planeado, mas fazem mesmo um plano de Marketing Interno ou tudo isso é feito de uma forma espontânea ao longo do ano?

**R:** Nós temos um plano de comunicação e um plano de marketing, só que é *on going*. Nós temos previsto aquilo que nós já sabemos aquilo que vai acontecer nesse ano, mas há muitas ações que são..., ou seja, é um plano vivo. Não é eu chego e

**R:** A todo o momento é alterado e atualizado?

**Q:** Está sempre a ser atualizado, exactamente.

**Q:** Assim deve ser um plano de marketing onde já incluem ações internas com os colaboradores?

**R:** É aquilo que eu lhe estava a dizer, ou seja, as festas que nós já sabemos que vão acontecer. Os prémios, a maior parte deles já sei quais é que eu vou concorrer e que tipo de campanhas é que eu quero fazer com os colaboradores. Dias temáticos: o dia do pai, o dia da mãe, o dia dos avós, o dia dos namorados já sei que vão acontecer, por isso há anos que nós promovemos, o ano passado fizemos o dia dos namorados, este ano já não fizemos, não vale a pena estar sempre a bater na mesma tecla. Mas para além daquilo que é previsível acontecer, há muitas acções que vão entrando ao longo do ano, sei lá, porque entrou mais alguém ou porque o grupo cresceu e temos mais unidades de negócio, ou seja, é muito dinâmico. E o grupo CH tem outra coisa: para conseguir ter a transparência, nós temos que ter tudo por escrito, para não termos aquelas questões de “eu não sabia” ou “ninguém me tinha dito. Por isso, temos um jornal onde está tudo escrito e temos tudo o que são políticas e questões práticas. Está tudo por escrito. Os sete pecados capitais é aquilo que não se pode fazer na CH. As síndromes organizacionais, ou seja, aquilo que nós já sabemos que vai acontecer mas queremos contrariar. O código de ética e conduta empresarial, políticas da empresa, políticas de recursos humanos, política de comunicação, política de responsabilidade social, está tudo definido, todos têm acesso, política de remunerações, política de desenvolvimento e progressão na carreira, política de transportes (ou alugo carro ou...) está tudo escrito. Na intranet temos estas políticas. Todos os colaboradores sabem onde encontrar. Isso é dito logo também no recrutamento e é muito mais fácil de se

cometerem alguma coisa que não está prevista. Nós dizermos: “Olhe, veja a política de deslocções”.

**Q:** Sabem o que devem e o que não devem fazer?

**R:** Exatamente. É a proposta de valor. Eu já lhe entrego uma também para ler.

(Folheia)

Temos a política de satisfação dos trabalhadores, temos a política de felicidade organizacional... Neste capítulo tem todas as festas que fazem parte da CH. Isto é promovido pela CH, estas são promovidas pelos próprios colaboradores. O *Shrek*, de que eu lhe estava a falar... O CH *run* em que fazem grupos que vão andar de bicicleta, vão ao color *run*, isto é o CH *after work*, ou seja, é promovido o encontro em que os próprios colaboradores marcam através do *facebook*. Dizem “olhem, hoje vamos beber um copo a tal sítio, quem é que quer vir? Eles juntam-se todos e depois fazem fotografias e publicam no jornal a dizer. Temos uma equipa de futebol de salão. Fazemos a internacionalização dos monstros, isto não é feito todos os dias mas de seis em seis meses, todos aqueles que entraram nesses últimos seis meses, nós fazemos, tipo praxe, um jantar em que são praxados mesmo...

**Q:** Em estilo académico?

**R:** Exatamente.

(Folheia)

Aqui o salto de pára-quedas. “O outro lado do monstro” são entrevistas que fazemos para mostrar o que é o que fazem. Temos o relatório de sustentabilidade - também lhe posso entregar o do ano passado. Aqui estão os nossos óscares. Isto é o projeto que eu lhe estava a falar de recrutamento, “*Be a monster*”. O “*Seven Books*”, os sete livros que foram comprados nessa semana. Até nas cerimónias de entrega de prémios, nós levamos sempre as pessoas que estiveram envolvidas. As candidaturas, praticamente são todas feitas por mim. Eu escrevo sobre responsabilidade social. Eu quando for para receber o prémio, não faz sentido ir eu porque fui eu que escrevi. Eu levo a nossa directora de recursos humanos ou de responsabilidade social ou de sustentabilidade. Se eu fizer uma candidatura, sei lá, de eventos, eu levo as pessoas que organizam esse evento. Todos eles aparecem, todos eles dão entrevista.

(Folheia)

Como benefícios temos: o *ticket* de restaurantes; protocolos diversos; políticas de apoio social; protocolos; desde agências de viagens; estética; ginástica; apoio social tanto para o colaborador como para os seus familiares. Esta é a nossa festa de Natal. Aqui são alguns dos prémios, como pode reparar nós nunca subimos ao palco sozinhos. Vai sempre um grupo de pessoas receber os prémios. Fazemos muita formação interna, mesmo. Quando eu lhe disse que fazemos uma auscultação, normalmente é 360°. Auscultamos os nossos colaboradores para perceber o que é que lhes falta para serem mais felizes. Temos um barómetro de satisfação dos clientes, e este é ao minuto. Nós estamos sempre a receber a avaliação dos clientes em relação ao trabalho que está a ser desenvolvido. Temos como fasquia de qualidade não ter pontuações abaixo de 15. Eu estou-lhe a dizer isso porque ainda ontem escrevi a notícia de abertura do jornal, para hoje, e era a dizer que 95% dos projetos que foram avaliados estão acima da média estabelecida. 95% dos nossos clientes estão satisfeitos com o nosso trabalho e de todos os clientes que foram avaliados, isto é uma análise externa, estão acima do 15. É uma tabela de 0 a 20. 95% estão acima dos 15 e apenas um cliente avaliou-nos de uma forma negativa. Isso, no trabalho todo que foi desenvolvido este ano. Foi partilhado e publicado ontem, no jornal.

**Q:** Isso também porque tem colaboradores mais do que satisfeitos?

**R:** Sim, se um colaborador não estiver satisfeito, é difícil...

**Q:** É o resultado do que fazem internamente?

**R:** Sim, sim.

**Q:** A nível da responsabilidade social, quer acrescentar mais alguma coisa que seja feita internamente?

**R:** A nossa diretora de responsabilidade social faz parte do *Door to Grace*, por isso nós implementamos tudo o que são as normas do *Grace*. Nós trabalhamos com o BCSD que é prime da sustentabilidade e com o RSO.PT, ou seja, todas aquelas normas e diretrizes que existem para a responsabilidade social e sustentabilidade, nós implementamos. Para além disso, nós damos um dia inteiro de voluntariado, para as pessoas irem. Nós organizamos, não é? Há o dia do voluntário que é promovido pelo *Grace* e nós lançamos a lista desde limpar florestas, praias, apoio social, ajudar as criancinhas ou os idosos, ou pintura, que é para cada um dos colaboradores dizer qual é que prefere e depois nós organizamos. Nesse dia ninguém trabalha, dos que quiserem ir fazer o voluntariado a empresa dá-lhe esse

dia. E depois fazemos aquela recolha de roupa, de materiais informáticos que já não prestam, para reciclar, donativos...

**Q:** Internamente?

**R:** Internamente. Um ecoponto solidário em que as empresas podem ir lá deixar material escolar, roupa, alimentos, que depois nós doamos às instituições que circundam à volta de cada um dos escritórios.

**Q:** Têm departamento de marketing, de relações públicas e de recursos humanos?

**R:** Temos os departamentos de recursos humanos e de comunicação.

**Q:** E como é que funciona a ligação entre os dois departamentos?

**R:** A comunicação externa é feita exclusivamente pelo departamento de comunicação. Na comunicação interna eu trabalho muito diretamente com os recursos humanos. É implementado por mim, mas como toca muita coisa aos recursos humanos...

**Q:** É indissociável?

**R:** Não. É feito pelo departamento de comunicação, só que os recursos humanos têm a matéria-prima toda que eu necessito, ou seja são os recursos humanos que percebem o que é que pode resultar ou o que é que pode não resultar porque conhecem melhor os colaboradores do que eu, não é? Porque são os recursos humanos. E eu contacto-me diretamente com eles, por isso eu não faço nada internamente sem me sentar com a minha colega de recursos humanos e vermos em conjunto o que é que poderá resultar mais ou não. Mas tudo o que é de comunicação é feito pelo departamento de comunicação, só que a interna eu trabalho mais próximo dos recursos humanos e a externa é feita pela comunicação.

**Q:** Há aqui uma sequência de trabalho, os recursos humanos têm a matéria-prima, como falou?

**R:** Os Recursos humanos têm um conhecimento diferente do meu.

**R:** E não há necessidade de haver um departamento de Marketing?

**R:** Nós estamos a ponderar criar um departamento de Marketing para fazer estratégia, porque eu trabalho muito a parte da comunicação e relações públicas, mas marketing, isto são ramos diferentes, nós estamos a ponderar, no futuro,

termos um departamento de marketing, uma pessoa, mas que dê resposta aos planos de marketing de todas as unidades de negócio, de todas as áreas de negócio, mas a pensar para fora, para dentro não faz sentido.

**Q:** Como é que encara os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional? A empresa, tendo muito sucesso tem muito pontos fortes, não é? Qual é a vossa reacção ao identificarem um ponto fraco?

**R:** Eu não diria fracos, ou, pelo menos os menos fortes. Estão identificados e nós estamos constantemente a procurar formas de melhorar. Por exemplo, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Nós temos já muita coisa implementada mas existe ainda muito espaço para implementar novas medidas que depois têm a ver com o número de pessoas ou os escritórios estarem mais dispersos ou não para nós conseguirmos implementar algumas coisas. É uma área que nós estamos constantemente a trabalhar, que está identificada, que nós percebemos perfeitamente que ainda há muita coisa aqui que tem que ser feita e que estamos a trabalhar para isso. Quanto a remuneração, não existe nenhuma empresa que possa dizer a 100% que os colaboradores estão todos felizes e contentes com aquilo que recebem, por mais que sejam elevados os ordenados, há sempre algum colaborador que acha que deve receber mais, por isso também acreditamos que aqui, na parte da remuneração, ainda há muito mais trabalho a fazer. Nós estamos a trabalhar muito nesta da justiça, na forma como é feito, por isso estamos a tentar arranjar métricas e mais medidas e mais plataformas para tornar os ordenados mais altos, mais elevados e a parte da remuneração variável ser o mais justa possível. E aquilo que nós costumamos, ainda agora nas jornadas foi dito, todos nós podemos ganhar muito mais, temos é que conseguir que a empresa consiga também crescer cada vez mais. Crescendo a empresa, todos nós crescemos com ela e conseguimos... Por isso, é uma área que também nós estamos a trabalhar para que os ordenados sejam cada vez mais elevados. Ou seja, as áreas que se diz aqui, menos boas, estão identificadas, os colaboradores também já se pronunciaram sobre elas e nós, todos anos implementamos uma série de novas medidas para tentar chegar ao nível de excelência em tudo. Mas há sempre espaço para melhoria, não é?

**Q:** Também os colaboradores, como fazem nesse barómetro, eles também podem?...

**R:**...sugerir...

**Q:**...sugerir, e também há essa responsabilidade da parte delas de darem um valor acrescentado à empresa, e isso é transmitido? Promovem o *empowerment*?

**R:** Até de crescimento interno. De progressão de carreira. Qualquer um dos colaboradores, sempre que abre uma nova unidade, pode concorrer internamente. Não temos necessidade de ir buscar alguém de fora e saber que um colaborador quer ir para aquela área ou até... nós aqui... inovação interna está aberta a todos, ou seja, qualquer um dos... dou-lhe um exemplo, agora estou a olhar aqui para o Refilage, que é o manager aqui do escritório de Lisboa.

**Q:** Que progrediu dentro da empresa, é isso?

**R:** Não, não, já entrou mesmo... Estou-me a lembrar de uma área de negócio que nós temos agora, que foi lançada há cerca de um ano que é a CH Eventos. Não tem nada a ver com a CH. Organização de eventos para fora nunca fez parte do core business da empresa, mas é uma área que ele gosta. Ele quando entrou, ele está na CH há cerca de 3 anos, a área de eventos era uma área que ele gostava, por apetência pessoal, não profissional, não é que ele alguma vez tivesse trabalhado numa organização de eventos, mas que gosta muito. No recrutamento dos “*be a monster*”, entrou um miúdo, salvo seja, para o estágio que tem experiência, em termos de organização de eventos, fizeram um plano de negócios, propuseram à direção e disseram assim: “que tal nós fazermos uma área de negócios só dedicada a eventos?” Nós dissemos: “Provem que isso dá resultado”. E eles começaram e hoje em dia isso é uma área que está a facturar imenso. Já organizou os três últimos eventos da Galp, Danone, EDP e já estamos a trabalhar para Angola, em termos de eventos. Uma equipa que é o Rui e o nosso Luís Matias, são duas pessoas que eles próprios é que criaram a unidade de negócio. Qualquer um dos colaboradores aqui, se tiverem alguma ideia de negócio, só têm que chegar lá e dizer: “Olhem eu gostava muito de começar a vender roupas com a marca CH (não podia ser, porque era Carolina Herrera), mas quero muito começar a vender roupa. Eles só dizem: mostra, monta o negócio, nós damos tudo o que precisarem. Montem, se der resultado, nós começamos a comunicar que faz parte do grupo. Qualquer um é uma empresa, ou qualquer um pode ser uma empresa, desde que queiram.

**Q:** Há todo o interesse do grupo em manter os bons profissionais? Trabalham nesse sentido?

**R:** Nós temos uma rotatividade de trabalho baixíssima. A média de pessoas que estão na empresa, estão há mais de cinco anos. E isso demonstra que estão felizes.

**Q:** Pode haver pessoas que saem das suas funções, mas que possam exercer outras funções dentro do grupo? Ou progredir dentro do grupo?

**R:** Sim. Nós temos também licenças sabáticas. Estou-me a lembrar aqui de dois casos: o nosso diretor da unidade de negócio *CH Market*. Ele trabalhou com a CH há 5 ou 6 anos atrás, na altura não queria continuar, queria experimentar outro tipo de carreira. A CH também há seis anos atrás não tem nada a ver com aquilo que é hoje. Ele foi, foi trabalhar para outras empresas, esteve a trabalhar em Espanha e regressou há dois anos. Ou seja, as pessoas podem ir, desde que não vão trabalhar para a concorrência, mas podem, e podem voltar...

**Q:** Por uma questão de ética?

**R:** Exatamente.

... podem ir e as portas ficam abertas e podem voltar quando quiserem.

**Q:** E durante esse percurso?

**R:** Durante esse percurso o colaborador adquiriu novos conhecimentos por trás.

**Q:** Pode ter adquirido mais *know-how* e ser um capital para reinvestir?

**R:** Exatamente.

Quando ele trabalhava connosco estava numa posição completamente diferente e quando ele voltou, já voltou para liderar uma unidade de negócio. A nossa coordenadora técnica da Monstros e C<sup>a</sup>, que é a designer principal, há 2 ou 3 anos atrás, estava muito cansada, e disse: “eu não quero fazer mais isso”. Pediu um ano de licença sabática. Foi para Itália fazer formações, culinária, teve um ano parada. No final do ano, perguntámos: “olha a tua licença acaba agora, queres voltar, não queres?” Respondeu: “Quero voltar”. Está a trabalhar connosco outra vez.

**Q:** Acontece, por exemplo, poder haver um despedimento? Como é que lidam com uma situação destas?

**R:** Como assim?

**Q:** Há um esclarecimento da situação com a pessoa em questão e com o resto da equipa que fica?

**R:** Despedimento, despedimento,... eu acho que só houve dois na história da CH. Há contratos que terminaram...

**Q:** Há um cuidado na gestão da comunicação desse despedimento?

**R:** É publicado logo no jornal. No jornal sai um testemunho até da própria pessoa que sai, escreve a dar o seu testemunho a dizer porque é que está a sair, e qual é que foi a experiência que teve, para onde é que vai, como é que correu as coisas na CH. Nós comunicamos diretamente a dizer que fulano tal vai deixar de trabalhar connosco. E é como eu lhe estou a dizer, na história da CH, dos 16 anos, só há dois casos, mesmo, em que a pessoa foi despedida. Mas foi comunicado porque é que a pessoa foi despedida. De resto, são contratos que terminaram, e que a pessoa não quis continuar ou que nós também não tínhamos já espaço para ela. Basicamente, são mais contratos que terminam ou pessoas em que surgiu outra oportunidade numa área diferente ou coisa assim e pediram para sair da empresa, mas saem sempre a bem. Há muitos que saem e acabam por voltar algum tempo depois e isso é comunicado. O jornal, é logo abertura para todos saberem ao mesmo tempo quem é que vai sair, porque é que vai sair, e é publicado logo o testemunho da pessoa que vai sair e tudo.

**Q:** Já terminámos a entrevista, não sei se quer acrescentar mais alguma coisa?

**R:** Vou-lhe mostrar o que temos feito, vou-lhe entregar alguns exemplares.



**Anexo 6– Quadro dos resultados da análise categorial e de frequência da entrevista a Rui Fialho, Diretor de Recursos Humanos do Hotel Ritz *Four Seasons***

Categorias	Subcategorias	Indicadores / Unidades de análise	Frequência absoluta por categoria	Frequência relativa por categoria	% respostas em relação á totalidade dos dados recolhidos
Recrutamento e seleção		<p>“Esse pressuposto é importantíssimo para nós.”</p> <p>“Aquilo que nós procuramos é a atitude certa e a paixão pela profissão.”</p> <p>“Nós, hoje em dia, não temos um movimento assim muito grande em termos de recrutamentos.”</p> <p>“Selecionamos as pessoas que nós entendemos que podem ter as condições de poder proporcionar aos nossos clientes uma experiência única.”</p> <p>“Quanto ao nosso turnover médio anual, nós fazemos entre 20 a 30 contratações (...), não temos, grande rotatividade (...).”</p> <p>“A nossa fonte de recrutamento principal é, acima de tudo, estudantes dos cursos de gestão hoteleira, nacionais e internacionais.”</p> <p>“Em geral, e na maior parte dos casos, a oferta de emprego ocorre após à oferta dos estágios curriculares.”</p> <p>“Em Marbella também têm uma escola Suiça e também temos muitos estudantes deles, e essa é a nossa principal fonte de recrutamento.”</p> <p>“Nós testamos aqui pessoas, como estagiários, que estão aqui conosco no mínimo 3 e no máximo 6 meses.”</p> <p>“Acontece com bastante frequência que, muitos deles ficam conosco, no estágio final, ou em todos os ciclos de estágios.”</p> <p>“Há sempre um ou outro ou dois, três ou quatro, que ficam após o</p>	16	100%	4,7%

		<p>estágio.”</p> <p>“É a nossa principal fonte de recrutamento.”</p> <p>“Muito raramente contratamos alguém da concorrência ou alguém do mercado e muito menos o fazemos ao nível já de chefias.”</p> <p>“(…)a própria companhia promove um recrutamento em algumas escolas especificamente selecionadas, por região do mundo.”</p> <p>“(…) temos 3 escolas na Suíça, uma escola em Paris e temos um conjunto de pessoas da companhia a nível global que faz visitas de apresentação de recrutamento a essas escolas.”</p> <p>“(…) seleciona alguns dos melhores alunos que são depois absorvidos pelos hotéis que têm condições de os absorver.”</p> <p>(Referência à Companhia).</p>			
Integração		<p>“A cada 3 meses fazem uma reunião telefónica e o objectivo é que no final dos 18 meses estejam prontos para assumir uma posição de chefia de uma área, de um serviço aqui, ou estejam prontos para transferir-se para outro hotel da companhia.”</p> <p>“Estes programas de MIT são muito procurados porque, de facto, dão uma entrada na companhia, a nível internacional, bastante sustentada.”</p> <p>“Têm um salário (que varia de país para país) mas tem que estar no nível de um rececionista sénior.”</p> <p>“As pessoas vêm, têm direito a ficar no hotel durante duas semanas até encontrarem alojamento, pagamos as viagens e têm uma serie de apoios para elas.”</p> <p>“Fazemos um curso de boas vindas que tem várias etapas que chamamos o <i>Embark</i> - o embarque na nova empresa - em que passam o primeiro dia com o <i>Surround Manager</i>.”</p> <p>“Vêm uma série de filmes, recebem uma série de informações sobre a filosofia da companhia, depois, sobre o hotel, sobre as políticas e procedimentos, sobre todas as nossas regras, portanto.”</p> <p>“Têm uma integração que é igual em todos os 100 hotéis.”</p>	9	100%	2,6%

		<p>“(…) também viver a experiência. Aqui também faz parte do nosso programa de integração.”</p> <p>“O nosso programa de integração, aqui, termina com uma experiência: jantam no restaurante, dormem no hotel e pedem o pequeno-almoço no <i>room-service</i> para perceber como é que o cliente se pode sentir do outro lado.”</p>			
Treino e Formação	Programas e meios	<p>“(…) este ano letivo estamos a receber dois franceses que foram selecionados na Suíça para fazerem um programa de MIT connosco, por um período de 18 meses. MIT significa <i>Manager In Training</i>.”</p> <p>“São pessoas que são empregados com contrato de trabalho e durante 18 meses temos um programa em que fazem três rotações em três áreas diferentes da operação do hotel.”</p> <p>“Participam em toda a formação que nós temos, anual, para as chefias, têm um mentor, têm um programa detalhado e têm um conjunto de reuniões com os outros MIT`s da mesma área com a pessoa responsável.”</p> <p>“(…) podemos, também, fazer localmente não MIT mas SIT, que é <i>Supervisor In Training</i> que é: se nós encontrarmos alguém localmente ou um desses estudantes que está connosco a fazer estágio curricular e a quem reconhecemos também mérito para poder chegar um pouco mais longe, fazemos um programa semelhante com uma duração de 12 meses com duas rotações em diferentes serviços também com acompanhamento em termos de formação com o objetivo de, no final desses 12 meses, estar pronto para assumir uma posição de liderança também numa área qualquer.”</p> <p>“Quer para os locais quer para os internacionais, portanto, essa é a nossa postura.”</p> <p>“Nós temos um <i>Learning Manager</i>.”</p> <p>“A companhia tem toda uma bateria de cursos de formação.”</p> <p>“Temos uma plataforma <i>online</i> com uma grande quantidade de</p>	14	87,5	4,1%

		<p> cursos <i>online</i>.”</p> <p>“Organizamos uma quantidade de cursos, também de técnicas de liderança e de apoio ao reforço das competências dos nossos <i>managers</i> durante todo o ano, para além de formações mais práticas, como vinhos, higiene e segurança, plano de emergência, enfim, imensas coisas.”</p> <p>“Restava-me poder estar preocupado todos os dias, em participar em todos os fóruns fora, ir a cursos, ir a reuniões, enfim participar em diversos fóruns para então manter-me atualizado.”</p> <p>“Nós vamos organizar agora segunda, terça e quarta-feira que vem, um curso que se chama <i>Dynamic Leadershep Program</i>, no qual vão participar as 30 chefias do hotel, entre os quais, os diretores e os chefes de departamento (são cerca de 30 pessoas de um universo que nós somos de 250).”</p> <p>“São as principais chefias, durante 3 dias das 8h da manhã às 10h da noite com um conjunto de formadores da companhia (uma vem de Singapura, outra vem de Paris e outra está agora nas Maurícias) (...)”</p> <p>“Neste curso DLP, nós vamos ser o sétimo hotel na Europa. Na América já fizeram quase todos. Na Ásia, 10 ou 11 hotéis.”</p> <p>“Aqui o <i>Genius</i> é o nosso programa de cursos (...)”</p>			
	Importância para o desempenho organizacional	<p>“(...) quando as empresas de recursos humanos aqui em Lisboa mandam: vamos fazer um curso inovador quer participar? Nós dizemos: isso nós já tivemos à dois anos atrás. Isso significa estarmos na crista da onda.”</p> <p>“(...)para nos ajudar a melhorar os nossos resultados em áreas específicas”</p>	2	12,5	0,6%
Benefícios e Incentivos		<p>“A companhia também incentiva, bastante, as transferências internacionais.”</p> <p>“É muito exaustivo poder-lhe falar disso, mas temos, de facto, muitas coisas.”</p> <p>“Todos os colaboradores têm acesso a um seguro de saúde, da</p>	18	100%	5,2%

		<p><i>médicis</i>, para eles e também para a família. O deles é praticamente gratuito, o da família, nós damos um apoio, as pessoas só têm de compartilhar com uma parte.”</p> <p>“Têm imensas coisas.”</p> <p>“Todos os empregados do hotel têm direito a estadias gratuitas em todos os hotéis da companhia até um máximo de 20 noites por ano em função da antiguidade e 50% de desconto em alimentação e bebidas nesses hotéis.”</p> <p>“(…) um empregado aqui que ganhe 1.200 euros por mês pode perfeitamente ir passar 4 ou 5 noites num hotel em Paris cuja noite ao balcão custa 1.000 euros. Isso permite às pessoas poderem viajar e ficar nos melhores sítios em todo o mundo.”</p> <p>“Nós temos um prémio anual para todos os colaboradores que é pago no mês de Dezembro, no final do ano em função dos resultados alcançados.”</p> <p>“Tem 2 componentes globais Tem 2 componentes globais: tem uma parte que tem a ver com o desempenho do Hotel, em termos de resultados financeiros, se alcançamos ou excedemos o nosso plano de negócios, depois tem uma parte que tem a ver com os critérios de qualidade.”</p> <p>“Também pagamos um incentivo aos nossos empregados por isso pois são eles que nos levam lá.” (Em referência ao lugar no <i>ranking</i>, decorrente das auditorias).</p> <p>“Temos muito mais coisas em termos de benefícios.”</p> <p>“Temos a alimentação completa, aqui no hotel.”</p> <p>“Nós temos um nível elevadíssimo de oferta aqui.” (Referência à alimentação).</p> <p>“O refeitório está aberto 24h por dia.”</p> <p>“As pessoas, em qualquer altura, podem ir beber um iogurte, comer uma sandes, um copo de leite...”</p> <p>“Temos pequeno-almoço, almoço e jantar e ceia todos os dias.”</p> <p>“Em todas as refeições temos todo o tipo de oferta de peixe,</p>			
--	--	--	--	--	--

		<p>carnes, vegetarianos, dietas, todo o tipo de bebidas, sobremesas, frutas, saladas.”</p> <p>“É, de facto, um benefício bastante importante.” (Referência ao refeitório).</p> <p>“Depois, há coisas como o estacionamento, pagamos os uniformes às pessoas, tratamos da roupa de cada um.”</p>			
Remuneração		<p>“É, em geral, acima da média.”</p> <p>“Nós monitorizamos mais ou menos aquilo que a concorrência paga.”</p> <p>“(…) nas 20 posições mais características da hotelaria da hotelaria, se calhar somos líderes de mercado em 12 ou 13 e nas outras 7 ou 8 somos o segundo que paga mais.”</p> <p>“Aqui temos menos que são os salários das pessoas, é difícil perguntar a alguém: <i>you get paid well?</i> É uma pergunta difícil de responder sim. Não é só pelos portugueses, é em geral.” (Referência ao <i>engagement survey</i>).</p>	4	100%	1,2%
	Estrutura	<p>“(…) é uma cadeia internacional que se chama <i>Four Seasons</i>, que é originária do Canadá que tem cerca de 100 hotéis em todo o mundo com mais de 40 mil colaboradores nos mais de 30 países onde está presente.”</p> <p>“(…) tem uma direção que é composta por um diretor geral e depois têm vários diretores de área funcional.”</p> <p>“Tem diretor de alojamentos, um diretor de <i>food and beverage</i>.”</p> <p>“Esses são os hoteleiros, da operação hoteleira.”</p> <p>“Da parte toda da receção, quartos, isso está tudo nos alojamentos.”</p> <p>“E no <i>food and beverage</i> temos os restaurantes, cozinha, conferências, todas essas coisas, tudo isso é a parte de operação, portanto.”</p> <p>“Os alojamentos ainda têm o spa e o <i>fitness</i>, que está dentro da primeira parte que falei e da receção, da portaria, das reservas, limpeza de quartos, planeamento de limpezas, spa, <i>fitness</i>,</p>	10	27%	2,9%

Estrutura Organizacional		<p>telefones,..."</p> <p>"O <i>food and beverage</i> é a parte de alimentação e bebidas, que tem os restaurantes, a cozinha a copa, a área de banquetes e eventos."</p> <p>"Nos alojamentos, como estava a falar, temos a receção, as reservas, as limpezas."</p> <p>"Isso são departamentos."</p> <p>"A estrutura hierárquica é bastante achatada."</p>			
	Orgãos de Apoio	<p>"Depois, mais na direcção do hotel, temos departamentos de apoio, digamos, assim, onde temos o departamento financeiro, o departamento de recursos humanos e formação, o departamento de marketing e vendas e ainda o departamento ou divisão de manutenção."</p> <p>"Esse grupo, da Direcção do hotel <i>Four Seasons</i> chama-se o <i>Planning Comitee</i>."</p> <p>"É composta por 5 ou 6 pessoas que é Diretor Geral e os diretores de divisão." (Referência ao <i>Planning Comitee</i>)."</p> <p>"Cada uma dessas divisões, depois, tem os vários departamentos."</p> <p>"Sim, sim." (Referência à resposta da pergunta: A alta direcção manifesta explicitamente o apoio a todos os colaboradores e os colaboradores sentem que existe essa disponibilidade da parte dos superiores hierárquicos?)</p>	5	13,5%	1,4%
	Tomada de decisões e divisão e execução das tarefas		0	0%	0%
		"(...) há uma pequena componente que tem a ver com o desempenho individual de cada um, que nós queremos que seja			

Trabalho em equipa	<p>só uma pequena parte porque consideramos que isto é um trabalho de equipa e às vezes é muito difícil poder valorizar isso em valores muito diferentes.”</p> <p>“(…) o peso do desempenho individual é inferior ao peso do desempenho coletivo.” (Referência ao montante do incentivo).</p> <p>“Bastante.” (Referência à resposta da questão – Incentivam o trabalho em equipa?).</p> <p>“(…) para que a equipa atinja os objetivos.”</p> <p>“Porque a dinâmica das equipas, a exigência dos clientes é tal que mesmo que você faça um esforço fazer as coisas durante algum tempo, você não consegue fazer as coisas de forma natural e em permanência e a dinâmica das equipas, se alguém andar mais lento, ou se alguém se desvia um pouco do caminho, as próprias equipas, não é preciso o chefe, obrigam as pessoas a entrar nessa velocidade.”</p> <p>“Quando ganhamos, ganhamos todos, quando perdemos, perdemos todos.”</p> <p>“(…) temos várias formas de chegar mais longe em equipa, às vezes em equipas multidisciplinares para determinados assuntos.”</p> <p>“Nós, no dia seguinte de manhã, às 9 horas analisamos, em conjunto, todos os <i>glitches</i> do dia anterior.”</p>	8	21,7%	2%
Interação entre níveis hierárquicos	<p>“Eu reporto-me ao meu supervisor de recursos humanos à região da Europa, África e Médio Oriente, tenho um presidente de recursos humanos em Toronto, tenho um Presidente do Development e eles têm o seu próprio <i>staff</i> (…)”</p> <p>“(…) de manhã o chefe diz: bom, (…)”</p> <p>“É mais horizontal do que vertical e existe uma grande proximidade.”</p>	3	8,1%	0,9%
Interação entre departamentos, a nível geral.	<p>“Estamos muito próximos.”</p> <p>“Trabalhamos em áreas distintas mas trabalhamos todos em conjunto.”</p>	6	16,2%	1,7%



		<p>“Normalmente, nas ações de marketing interno, não tanto. Nas de marketing externo sim.”</p> <p>“Trabalham em conjunto, na definição dos objetivos do hotel e em todas as decisões que são sempre tomadas tendo em conta os interesses das várias áreas.”</p> <p>“Sim, sim, sim.” (Resposta à pergunta: Isso significa uma grande interação, para além do que já falámos, em termos de departamentos...?)</p> <p>“Há grande interação.”</p>			
	Ligação entre os Departamentos: Recursos Humanos, Marketing, Relações Públicas/ Comunicação	<p>“O departamento de comunicação e de relações públicas faz parte da divisão de vendas e Marketing.”</p> <p>“Mas temos uma chefe de departamento de relações públicas e comunicação.”</p> <p>“Sim, sim.” (Referência à resposta da pergunta: E como é que funciona este trabalho entre os recursos humanos e o marketing? Há a necessidade de estarem em sintonia? Há uma interação muito próxima?).</p> <p>“Nas de marketing externo sim.” (Referências às acções).</p> <p>“E aí sim, nós fazemos muitas coisas com eles e participamos e temos informação...” (Referência a si, como Diretor de Recursos humanos em interacção com o Departamento de Marketing).</p>	5	13,5%	1,4%
Liderança		<p>“Essas seis pessoas são os líderes de seis áreas/divisões do hotel que é a divisão de alojamentos, a divisão de <i>food and beverage</i>, a divisão de recursos humanos e a divisão de Marketing, a divisão financeira e a divisão de manutenção.”</p> <p>“O <i>Planning Comité</i> são, no fundo, os líderes de cada uma dessas divisões.</p> <p>“Sim, sim absolutamente.” (Referência à resposta da pergunta - Acha que os gestores são considerados líderes?)</p> <p>“(…) desenvolver técnicas de liderança e dinâmicas da equipa de gestão do hotel.”</p> <p>“(…) um dos melhores cursos de liderança a nível internacional</p>	6	100%	1,7%

		(...)" “(...)faz-se com técnicas de liderança.” (Referência ao sentimento de valorização dos colaboradores).			
Cultura Organizacional	Visão, missão e valores	“Trata-se de uma marca que opera só em hotéis de 5 estrelas, de luxo.” “A filosofia da Four Seasons, ou o posicionamento no mercado da Four Seasons é: Ser o melhor Hotel em cada cidade onde está presente.” “Nós, como companhia, (...) entendemos que a inovação tem de ser permanente.” “Um dos nossos <i>standards</i> , para além dos standards de cada um dos serviços, nós temos um <i>standard</i> que é <i>informed</i> .” “ <i>Smile, informed, ...</i> , temos várias coisas dessas assim...”	5	50%	1,5%
	Interiorização no público interno	“Completamente.” (Resposta à pergunta - Visão, missão e valores são partilhados e estão incutidos nos colaboradores?) “(...) é claro para as pessoas de qual é o nosso posicionamento, qual é o nosso objetivo, e o que é que é necessário que cada um dê (...)”	2	20%	0,6%
	Impacto no sucesso dos colaboradores	“(...) aqui, aparece em todas as revistas, participa no programa <i>Master Chef</i> e o dali é um desgraçado que está ali a fazer a mesma coisa todos os dias.” (Referência a um colaborador de um outro hotel).	1	10%	0,3%
	Impacto no sucesso da empresa	“(...) a companhia está numa dinâmica de abertura de hotéis e considera importante que outros hotéis novos, que vão abrindo, consigam ter, no seu início, um conjunto de pessoas que ajudem a transmitir a visão e a filosofia da companhia aos locais (...)” “Sim, sim.” (Resposta à pergunta – (...) a cultura organizacional (...) contribui para que o hotel tenha sucesso (...)?)	2	20%	0,6%
Responsabilidade Social	Interna	“(...) nós temos muitas experiências que nós oferecemos, até por responsabilidade social e tudo isso.” “Oferecemos possibilidades de estágios de verão aos estudantes, especialmente de hotelaria mas também, enfim, às vezes de	5	26,3%	1,4%

		<p>outras áreas, muitos de escolas internacionais de portugueses, espanhóis, franceses que estudam em escolas de Hotelaria da Suíça.”</p> <p>“Se são mais velhos, nós até patrocinamos, enfim, que às vezes possam fazer um acordo de cessação de contrato e depois terem direito à reforma antecipada.”</p> <p>“Há pessoas que até já estão muito cansadas, às vezes uma pessoa com 65 anos, com 62 ou 63, em determinados serviços já pode ser um bocadinho... E nós dizemos: <i>veja lá se quer...</i>”</p> <p>“(...) eu, fora das minhas funções de recursos humanos, de vez em quando sento-me com eles e falamos um pouco. Como é que vocês se estão a sentir? está a andar?” (Referência a colaboradores em progressão profissional).</p>			
	Externa	<p>“(...) quando começámos a participar nos questionários da revista Exame, no primeiro ano tivemos um mau resultado em responsabilidade social, não tão bom quanto nós achávamos.”</p> <p>“Nós hoje somos pioneiros...”</p> <p>“Nós temos um programa de voluntariado.”</p> <p>“Somos pioneiros num programa de doação alimentar.”</p> <p>“Nós damos mais de mil refeições por mês.”</p> <p>“Fazemos parte do <i>Global Compact</i> das Nações Unidas, respeitamos a carta de princípios, fazemos trabalhos nessa ordem.”</p> <p>“Levamos o pessoal e vamos para Monsanto plantar árvores, vamos limpar escolas, vamos pintar paredes de infantários.”</p> <p>“Ultimamente fomos para as salinas do Seixal fazer a limpeza.”</p> <p>“Ultimamente fomos para as salinas do Seixal fazer a limpeza.”</p> <p>“Fazemos voluntariados, assim.”</p> <p>“Agora iniciámos uma campanha de papel por alimentos...”</p> <p>“Sim, juntámo-nos a essa iniciativa.” (Resposta à pergunta: Do Banco Alimentar?).</p> <p>“Temos uma quantidade de iniciativas, mais na área da</p>	14	73,7%	4,1%

		<p>sustentabilidade, das reutilizações, tudo isso e envolvemos as pessoas nisso e agora já temos um resultado fantástico nessa área.”</p> <p>“(…) estávamos um bocadinho virados mais para as questões da hotelaria e apercebemo-nos enfim, que também temos uma responsabilidade e alargámo-nos...”</p> <p>“Fizemos um trabalho de 4 ou 5 anos, contratámos para cá uma pessoa para nos ajudar, uma técnica de serviço social para se dedicar um bocadinho mais, vem cá 4 horas por dia e ela coordena aí uma série de trabalhos e hoje as pessoas já não vivem sem isso.”</p>			
Satisfação e Motivação nos colaboradores		<p>“(…) além da paixão pela profissão, pela hotelaria, se alguém que gosta de hotelaria, pode trabalhar num nível elevado, num desafio permanente, é aqui.”</p> <p>“Há um outro exemplo que eu costumo usar, também muito interessante que é muito simples: imagine dois jovens que frequentam uma academia de cozinha durante uma série de anos e são grandes cozinheiros com um enorme talento e começam a trabalhar. Um deles vem trabalhar aqui connosco o outro vai trabalhar no Novohotel, por exemplo. Ao final de algum tempo, a pessoa que foi trabalhar para o Novohotel vai estar saturada porque ela só pode cozinhar frango, salmão, legumes congelados, aquelas coisas mais baratas, porque é isso que lhe pedem para fazer e é isso que os clientes podem pagar.”</p> <p>“O que vem ficar aqui connosco tem cozinha <i>foie gras</i>, lavagantes, vieiras, todos os dias têm desafios gastronómicos ou culinários.”</p> <p>“Obviamente, ao final de algum tempo, um está muito mais adiantado do que o outro na profissão e o nível de satisfação é completamente diferente.”</p> <p>“(…) sentimento de pertença à organização e fazer-lhes sentir em cada um deles é fundamental para o nosso sucesso.”</p>	9	100%	2,6%

		<p>“(...)o esforço de cada um e da equipa é reconhecido e recompensado diariamente (...)”</p> <p>“(...) nós apresentamos 10, 12 exemplos e votamos o melhor exemplo do mês e essa pessoa ganha um prémio.” (Referência às melhores interações do colaborador com o cliente).</p> <p>“Sim” (Resposta à pergunta: São comportamentos exemplares que servem de estímulo aos outros colaboradores?).</p> <p>“(...) as pessoas, primeiro têm que sentir que fazem parte e que o trabalho delas, a presença delas é importante, que o trabalho delas é reconhecido.”</p>			
	Autonomia e espírito de iniciativa	<p>“Sim, sim há.” (Resposta à pergunta: Há iniciativa dos colaboradores para darem o seu contributo para melhoria?)</p> <p>“Enquanto o <i>get it right</i> é fazer o que tem que fazer, o <i>get me right</i> é agir por si próprio em cada momento.”</p> <p>“Cada um dos colaboradores tem que analisar o cliente, o sentimento de pressa ou de repouso que ele tem, se está cansado, se está chateado, o que for, e tem que ajustar a abordagem ao cliente e os serviços que o cliente está a pedir àquilo que ele acha que é importante para ele.”</p> <p>“Vou dar um exemplo: Você chega à meia-noite para fazer <i>chek in</i> na receção do hotel. Vem de uma viagem de não sei quantas horas do Brasil ou de Angola. A sua esposa tem um bebé a dormir ao colo. O rececionista vai dizer “Eu não vou pôr aqui as pessoas à espera e dizer tudo o que eu tenho que dizer no ato próprio para fazer o <i>check in</i> e depois tenho que explicar onde é que é o restaurante, a que horas abrimos, a que horas fechamos, onde é que é o bar, onde é que é o <i>fitness</i>, onde é que é o <i>spa</i>... o meu objetivo agora vai ser pô-los no quarto o mais rapidamente possível, e eu vou decidir que vou ignorar uma série de coisas que eu tenho que dizer.”</p> <p>“O nível de <i>empowerment</i> que cada um tem permite-lhes fazer isso porque sem essa autonomia, as pessoas ficam presas não</p>	11	57,8%	3,2%

		<p>é?”</p> <p>“Aqui ninguém diz: <i>só um momento que eu vou falar com o chefe para ver se é possível</i>, isso não acontece aqui.”</p> <p>“Nós promovemos, por exemplo, uma distinção interna que se chama o <i>Get me right champion</i>.”</p> <p>“(…) as decisões que os colaboradores tomaram com clientes que vão para além daquilo que eram as estritas obrigações deles.” (Referência à comunicação mensal a todos os colaboradores, dessas decisões exemplares).</p> <p>“(…) exemplo: Uma cliente brasileira comenta no restaurante, ao pequeno-almoço, <i>Ah, você não tem aquele iogurte, não sei quê...?</i> O funcionário responde: <i>Ah não, esse... de facto, não temos, mas podemos ver...</i> Pedem ao nosso departamento de compras que diz: <i>Não, isso cá não há</i>. Entretanto há um colaborador que houve aquilo, que é brasileiro e diz: <i>Não há, mas eu sei que há um supermercado que vende produtos brasileiros, não sei onde, e eu mesmo vou passar lá e vou comprar uma caixa de iogurtes, porque a cliente vai cá estar não sei quantos dias, compro os iogurtes para a senhora</i>. Ele trás no dia seguinte e a gente paga. E chegamos ao pé da cliente: <i>está aqui o iogurte para si</i>.”</p> <p>“Isso acontece todos os dias. Imagine uma pessoa que (e acontece muitas vezes também), vai embora e deixa o passaporte no cofre e vai para o aeroporto, chega lá e não consegue embarcar. Quantas vezes já foi um bagageiro ou alguém de mota levar o passaporte ao senhor, até às vezes antes de eles pedirem.”</p> <p>“Se uma empregada está a limpar o quarto, vê uma camisa de um senhor por ali, tem por obrigação colocar a camisa e pô-la em cima da cama, mas... repara que faltou um botão. Ela vai à rouparia ou à lavandaria, volta a pôr o botão e depois diz ao cliente: <i>voltámos a pôr o botão para o senhor aqui na sua</i></p>			
--	--	---	--	--	--

Empowerment		<i>camisa.</i> "			
	Colaboradores como fonte de ideias	<p>"(...) incentivamos a geração de novas ideias, como podemos fazer isto de uma forma diferente (...)"</p> <p>"Nós incentivamos isso, as pessoas, na opinião delas, falam daquilo que elas acham que podem contribuir para melhorar, o que é que se deve fazer, ou o que se deve deixar de fazer de uma forma completamente aberta."</p> <p>"Sim" (Resposta à pergunta sobre se as sugestões e opiniões apresentadas pelos colaboradores no <i>Direct Line Comitée</i> são uma fonte de ideias, positiva).</p> <p>"Se eu tenho alguma ideia para o meu serviço, alguma melhoria, eu proponho-a e depois ela é avaliada, é divulgada e às vezes pode fazer sentido."</p>	4	21,1%	1,2%
	Colaboradores como parceiros	<p>"(...) partilhamos as melhores práticas entre os cem hotéis."</p> <p>"Muitas vezes, aproveitamos coisas que correram bem em Marraquech ou em Dallas e com as devidas adaptações, fazemos o mesmo aqui."</p> <p>"(...)partilhamos as melhores ideias (...)"</p> <p>"Sim." (Resposta à pergunta: Os colaboradores são vistos como <i>parceiros do negócio?</i>)</p>	4	21,1%	1,2%
	Compreensão do <i>core business</i> da empresa	<p>"Depois há uma outra coisa aqui que é fulcral que é: nós como empresa de prestação de serviços, e como muitas empresas, todos os empregados sabem exatamente o que têm que fazer porque há <i>standards</i> de serviço."</p> <p>"Toda a gente aprende os <i>standards</i> de serviço da sua área: têm de atender o telefone antes do quarto toque, se estiver na receção a fazer um <i>check in</i> a um cliente e chega outro para fazer <i>check in</i> e está à espera, eu tenho vinte segundos para que, só com os olhos lhe fazer o sinal de que <i>já sei que está aí, eu já falo consigo a seguir</i>, para não estar a interromper o outro que estou a atender neste momento porque também não é correto que só porque chegou o outro, vou deixar de falar com este."</p>	10	12,2%	2,9%

		<p>“Mas, pelo menos, ele tem que levantar a cabeça e fazer um sinal visual à outra pessoa <i>já sei que está aí, eu já o atendo</i> e não ignorar que chegou outra pessoa.”</p> <p>“Está tudo escrito, tudo definido.”</p> <p>“É essa parte: como é que é o prato? o que é que tem de levar?”</p> <p>“Na cozinha isso é mais simples de perceber.”</p> <p>“E <i>informed</i>, o que é que nós consideramos?”</p> <p>“(…)tudo aquilo que é potencialmente interessante ou necessário para que o empregado esteja pronto a satisfazer o pedido do cliente, nós procuramos que ele saiba o que se passa.”</p> <p>“As pessoas têm que conhecer e saber aquilo que se passa.”</p>			
	Mecanismos de feedback	<p>“(…) pelos comentários e pelas avaliações feitas pelos clientes (…)”</p> <p>“Temos vários.”</p> <p>“Temos muitas formas.”</p> <p>“Nós temos um questionário anual, anónimo, que nós chamamos de <i>Engagement Survey</i>.”</p> <p>“Todos os colaboradores respondem a 59, 60 perguntas objetivas sobre as principais áreas, sobre o <i>work life balance</i> deles.”</p> <p>“O que é que eles acham, sobre o sentimento de pertença ao hotel, o orgulho que têm em trabalhar para o hotel, se consideram que o salário deles e as condições fazem sentido para o local onde estão a trabalhar, em cada cidade.”</p> <p>“É confidencial, é tratado por uma empresa externa (…)” (Referência ao <i>Engagement Survey</i>).</p> <p>“Temos resultados bastante altos.”</p> <p>“A nossa percentagem de <i>engagement</i> do ano passado foi 92%, que é altíssimo.”</p> <p>“Mas na <i>Four Seasons</i>, em geral é assim, a empresa que faz isto, faz isto com imensas empresas a nível internacional e estamos sempre no mais alto do ranking.”</p> <p>“(…) como participamos no estudo das melhores empresas para</p>	22	26,8%	6,4%



	<p>trabalhar, da revista Exame e a AcCenture, também temos que fazer um questionário de opinião para todos os funcionários. Eles fazem pelo menos duas vezes por ano, o que nos dá outro tipo de informação e que nos compara com as empresas aqui em Portugal.”</p> <p>“(…) uma das áreas em que o ano passado houve um resultado menos bom, a nível internacional foi o <i>worklife balance</i>, onde as pessoas acharam que dedicam muitas horas e que têm pouco tempo para elas (na hotelaria as folgas não são ao sábado e ao domingo, e as pessoas podem trabalhar em turnos de manhã, de tarde, de noite, por aí fora).”</p> <p>“(…) e o <i>feedback</i> também é diário.” (Referência aos <i>glitches</i>).</p> <p>“(…) uma reunião a cada trimestre em que nós mostramos ao pessoal, (…)”</p> <p>“(…) também têm resultados mensais, todos os serviços em todos os hotéis.”</p> <p>“E todas essas informações que são interessantes para os empregados são divulgadas nessas reuniões.”</p> <p>“(…) às vezes há pessoas que estão interessadas em transferências para outros hotéis, ou que têm interesses noutras áreas e vamos procurando, sempre que é possível, estar próximo para perceber essas necessidades.”</p> <p>“Por exemplo, há muita gente que fala comigo, nós fazemos estes exercícios do <i>sucession plan</i> e tudo o mais mas o que acontece geralmente é que se alguém vai embora, a reacção desse departamento é: <i>Ah e agora como é que eu faço, este vai embora...</i> E eu digo: <i>Calma, temos aqui duas pessoas que têm manifestado interesse nessa posição. Vamos promover uma entrevista delas convosco e vocês vão poder avaliar se elas podem substituir as que forem embora.</i>”</p> <p>“Temos aqui o nosso <i>engagement survey</i> do ano passado, do deste ano os resultados estão a chegar.”</p>			
--	---	--	--	--

		<p>“Estas são as perguntas que levam diretamente aqui: Estou satisfeito com o <i>Four Seasons</i> como uma grande empresa para trabalhar? Recomendaria a <i>Four Seasons</i> como uma grande empresa para trabalhar? Raramente pensaria em trabalhar numa outra companhia? Tenho orgulho em trabalhar para a companhia <i>Four Seasons</i>? E depois são as perguntas acessórias a que os nossos colaboradores respondem.” (Referência ao <i>engagement survey</i>).</p> <p>“Depois, para além disto, aqui em termos mais de desempenho: Estou envolvido nas decisões que afetam o meu trabalho? As pessoas com quem eu trabalho cooperam para termos os trabalhos prontos? Os colegas recebem formação e desenvolvimento necessário para exceder as expectativas dos clientes? Usamos o <i>feedback</i> dos clientes para melhorar os nossos processos? O diretor geral do meu hotel está comprometido em providenciar serviços e produtos de alta qualidade? Definimos claramente standards e objetivos.” (Referência ao <i>engagement survey</i>).</p> <p>“Sim os resultados são sempre bastante altos..., <i>innovation; effectiveness; performance; reward and recognition.</i>” (Referência ao <i>engagement survey</i>).</p>			
Comunicação Interna	Cuidados na passagem de informação	<p>“Sim” (Resposta à pergunta: Há sempre a preocupação de ouvir todas as partes?).</p> <p>“Sim.” (Resposta à pergunta: Os clientes acreditam mais na palavra de um colaborador do que na publicidade que é feita?).</p>	2	2,4%	0,6%
	Fluxo Empresa-colaboradores	<p>“(…) a sensação que as pessoas têm aqui e o que nós procuramos transmitir, é que nós aqui somos como uma empresa que está sempre a surfar a crista da onda.”</p> <p>“(…) numa reunião com 150 pessoas (…)” (Referência à reunião trimestral).</p> <p>“Ela fala de um aspeto importante de um <i>standard</i> de serviço, de</p>	8	9,8%	2,3%

	<p>um postura que nós temos que ter.” (Referência à reunião da manhã).</p> <p>“Imagine, você é empregado de limpeza não tem que saber que reunião é que está a haver, mas nós avisamos todos os dias quais são as reuniões que há das empresas que há.”</p> <p>“(…) envolvemos essa colaboradora, falámos pessoalmente com ela, trabalhámos pessoalmente com ela de maneira a não se repetir.”</p> <p>“No terceiro ano chamamos a colaboradora, (…)”</p> <p>“Dissemos: “Agora veja se entende que é melhor sair porque aqui connosco é difícil que possamos ter algum tipo de carreira profissional para si, porque também não é suficiente grave para não ficar connosco.”</p> <p>“Então nós divulgamos mensalmente todas as interações (…)” (Referência às interações exemplares do colaborador com o cliente).</p>			
Fluxo Colaborador-Empresa	<p>“Sentam-se e falam sobre o que podia ser melhor, quer em termos de coisas para os colaboradores, quer em termos de serviços para os clientes, tudo o que for.” (Referência ao <i>Direct Line Comitée</i>)</p> <p>“Aqui no cloud nós temos o <i>Blue Water</i>, está a ver? <i>Submit</i> na ideia (demonstra como se usa)..”</p> <p>“(…) ao fim de três meses ou dois meses e tal comunicou-nos que tinha arranjado emprego e que ia embora.” (Referência à colaboradora que obteve resultados baixos no desempenho).</p> <p>“E às vezes eles não percebem: “já pedi ao chefe para fazer isto ou aquilo e ele não me deixa fazer”, e procuram, às vezes, explicar-me o porquê das coisas, se sei, se não sei...”</p> <p>“(…) se não estou bem a par falo diretamente com o chefe: “atenção que ele falou que não está a perceber isto ou aquilo (…)”</p>	5	6,1%	1,4%
	“Eu trabalho na área de recursos humanos e dificilmente, aqui no			

Entre níveis hierárquicos	<p>hotel, tenho um interlocutor válido para discutir um assunto mais técnico de recursos humanos e dessa forma a minha posição torna-se um pouco solitária.”</p> <p>“O <i>Direct Line Comitée</i> é um comité que reúne uma vez por mês e que se trata de uma reunião confidencial entre o Diretor Geral e o empregado de linha, um de cada departamento, passando por cima de todas as hierarquias, sentam-se numa conversa um cozinheiro, um empregado de mesa,…”</p> <p>“E depois o Diretor Geral debate numa reunião com a direção a minuta daquilo e falamos sobre isso sem levar a qualquer conta de “eu vou fazer queixinhas” ou o Diretor poder dizer <i>esse tipo nunca me disse isso a mim e foi dizer...</i>”</p> <p>“(…) o diretor geral, no mês seguinte, informa: <i>olha relativamente a estes, estes e estes assuntos, estes e estes não podemos fazer nada porque estão fora do nosso controlo, mas aqui e aqui vamos implementar isto, mudar aquilo, fazer aquele outro, ...</i>”</p> <p>“Sim.” (Resposta à pergunta: Em termos de níveis hierárquicos, a comunicação é flexível, não existem barreiras entre níveis hierárquicos?)</p> <p>“Praticamos a política da porta aberta, ninguém tem que marcar tempos com ninguém, reuniões com ninguém, os empregados são livres…”</p> <p>“Não” (Resposta à pergunta: Não existem segredos?)</p> <p>“Os empregados são livres de chegarem aqui e dizerem <i>posso falar consigo? Claro! Se não estiver ninguém, entre.</i>”</p>	8	9,8%	2,3%
Entre Departamentos	<p>“E nós, aliás, todos os dias fazemos uma reunião de coordenação às 9h da manhã em que estão presentes todos os serviços e toda a gente informa o que é que aconteceu ontem e o que é que vai acontecer hoje para que todos os departamentos possam perceber o que é que está a acontecer nos outros e como é que nós podemos ajudar.”</p>	1	1,2%	0,3%
	“(…) as pessoas, com os exemplos, vão melhorando.”			

	Contributo para resultados	<p>“Um colaborador bem informado pode prestar um serviço melhor.”</p> <p>“Isto faz-se com a comunicação interna (...).” (Referência ao sentimento de valorização dos colaboradores).</p>	3	3,7%	0,9%
	Ações, atividades e campanhas internas		0	0%	0%
	Instrumentos de comunicação	<p>“Temos uma que também é bastante interessante e que chamamos o <i>Direct Line Comitée</i>.”</p> <p>“(...)fazemos várias reuniões(...).”</p> <p>“Há uma coisa que nós fazemos todos os dias às nove da manhã na reunião de operações que é uma coisa muito interessante: nós temos um sistema interno que chamamos <i>Glitch</i>.”</p> <p>“O <i>Glitch</i> é uma base de dados(...).”</p> <p>“Isso é tudo escrito numa base de dados.”</p> <p>“(...) temos um sistema <i>software</i> global de recursos humanos.”</p> <p>“Isto é uma <i>cloud</i> (Mostra um exemplo de intranet), (...).”</p> <p>“Aqui no <i>cloud</i> nós temos o <i>Blue Water</i>, está a ver? Submit na ideia (demonstra como se usa)..”</p> <p>“<i>Work Day</i> é o software global de recursos humanos.”</p> <p>“Está a ver aqui o <i>Work Day</i>?”</p> <p>“(...) cada empregado tem a sua própria página e aqui um é mais complexo, eu como nos recursos humanos posso fazer muito mais coisas, posso pedir quartos grátis noutra hotel, posso ver as posições que estão em aberto noutros hotéis onde me posso candidatar dentro da companhia, mas depois ver os meus objetivos, as minhas avaliações anteriores, se eu decidir fazer um curso qualquer aí fora, posso chegar aqui e adicioná-lo aos meus <i>skills</i> e ver aqui aquilo que eu já fiz nos anos anteriores.” (Referência ao software <i>Work Day</i>).</p> <p>“Todos os empregados vão aqui ao <i>time off</i>, por exemplo, e</p>	23	28%	6,7%

		<p>pedem os seus dias de férias, os subsídios de férias, marcam as férias aqui, são aprovadas aqui...” (Referência ao software <i>Work Day</i>).</p> <p>“Nós fazemos muita coisa.” (Resposta à pergunta: Que mais instrumentos de comunicação interna têm?).</p> <p>“(…) 3 ou 4 reuniões gerais de empregados por ano.”</p> <p>“Geralmente uma reunião a cada trimestre em que nós mostramos ao pessoal, numa reunião com 150 pessoas, o desempenhos do hotel, como é que estamos de desempenho quer em termos financeiros quer em termos dos resultados do cliente mistério, quer em termos de resultados de uma coisa que é o <i>home dalia</i>.”</p> <p>“(…) temos uma gazeta, que é um jornal interno, que editamos também...”</p> <p>“É impresso e <i>online</i>.” (Referência ao jornal interno).</p> <p>“Sim.” (Resposta à pergunta: O mesmo é <i>online</i>?).</p> <p>“Distribuimos aqui também no <i>e-mail</i>, temos um correio jornal que é o <i>All users</i>.”</p> <p>“Sim.” (Resposta à pergunta: Todos têm endereço de <i>e-mail</i> institucional?).</p> <p>“(…) nós temos outros instrumentos: temos quadros informativos, temos dois quadros electrónicos, que são duas televisões, que estão sempre com apresentações <i>powerpoint</i> contínuas com toda a informação, a que nós chamamos de <i>enchart TV</i>, temos no refeitório e temos aqui.”</p> <p>“Divulgamos na nossa reunião da manhã também aqui a nossa <i>e-learning management</i>, lemos o diário do Ritz todos os dias.”</p> <p>“(…) divulgamos aqui, quer electronicamente, quer fisicamente, as revistas onde nós aparecemos, as reportagens que houve, quando é que alguém falou do nosso hotel.”</p>			
		<p>“Essa é a nossa preocupação principal” (Resposta à pergunta: Para as outras pessoas que ficam, não se cria um ambiente</p>	6	100%	1,7%

Situação de despedimento		<p>desconfortável?)          “Nós gostamos de fazer as coisas de uma forma muito transparente.”          “E quando tomamos decisões difíceis que também, às vezes, têm de ser tomadas, é quando temos a convicção que as nossas decisões são compreendidas e aceites pelas pessoas que cá ficam e, que o respeito e a confiança que elas têm, neste caso na direcção, não sofrem qualquer coisa com isso.”          “Não tomamos decisões intempestivas, não tomamos decisões emocionais, se bem que às vezes nos apeteça, mesmo quando pedimos a colaboradores para saírem, procuramos fazê-lo de uma forma correta, procurando salvar os colaboradores.”          “O que costumamos dizer é, se são mais novos, é dizer: é melhor você procurar alternativa noutra parte porque aqui não vai conseguir ter sucesso” e damos tempo às pessoas e explicamos o porquê das coisas.”          “Sim” (Resposta à pergunta: Antes de tomarem uma decisão há sempre a preocupação de se colocarem no lugar do colaborador?).</p>			
	Desempenho global dos colaboradores	<p>“Depois, o que nós fazemos no dia seguinte, quando avaliamos as situações, quando avaliamos os <i>glitches</i> (...)”          “Sim,(...)” (Resposta às perguntas: Há então sempre situações novas que são avaliadas? E são avaliadas diariamente?).          “Da pessoa que fez mal vai-se decidir no dia seguinte do que fez mal...”          “Todos os colaboradores têm uma avaliação de desempenho anual.”          “Os colaboradores de linha têm uma avaliação no mês em que fazem anos de antiguidade.”          “As chefias de departamentos têm uma avaliação anual na época de avaliações que é antes do fim do ano.”          “(...) o desempenho do hotel, como é que estamos de</p>	11	57,9	3,2%

Diagnósticos/a valiações		<p>desempenho quer em termos financeiros quer em termos dos resultados do cliente mistério, quer em termos de resultados de uma coisa que é o <i>home dalia</i>.” (Referência à reunião trimestral com os trabalhadores).</p> <p>“Hoje vamos falar de, sei lá, como melhorar o nosso desempenho em determinada coisa...” (Referência à reunião da manhã).</p> <p>“Quando fazemos auscultações ou fazemos questionários,(...)”</p> <p>“(…) as avaliações de desempenho confirmavam isso, “você tem uma dificuldade, não consegue trabalhar ao nível que é necessário para a função e nós vamos ter que tirá-la dali.”</p> <p>“Dissemos: <i>Agora veja se entende que é melhor sair porque aqui connosco é difícil que possamos ter algum tipo de carreira profissional para si, porque também não é suficiente grave para não ficar connosco.</i>”</p>			
	Relação com o cliente (externo)	<p>“E quando debatemos estas coisas nós temos oportunidade de verificar as eventuais fragilidades do sistema ou do serviço e estamos de imediato a propor ações corretivas. Como é que a gente pode aliviar a que isto aconteça?”</p> <p>“(…) a rececionista, por exemplo, diz: “ontem o senhor tal veio à receção, muito chateado, dizer que na noite anterior não conseguiu dormir, porque às quatro da manhã, por engano, bateram-lhe à porta, era para o quarto ao lado, ele já não dormiu e ficou muito zangado e eu decidi dizer-lhe: <i>o senhor não descansou esta noite, não paga</i>. E nós, confrotados com isso, (...), talvez tivesse sido uma medida um bocadinho extrema, podíamos ter pedido desculpa e enviado uns pastéis de nata, um cartãozinho, mas pronto, já está feito, já está feito, da próxima vez só fazemos isto numa situação um bocadinho mais extrema.”</p> <p>“(…) questionário de satisfação, como é que valorizaram os nossos serviços (...)”</p> <p>“Três auditores diferentes registaram situações semelhantes.”</p>	4	21,1	1,2%
		“Avaliamos uma quantidade de diferentes áreas e a companhia			



	Departamentais	leva isso bastante a sério.” “Depois, temos aqui várias dimensões que a gente avalia e inclui: <i>pull engagement</i> ; <i>performance</i> ; comunicação; <i>enablement</i> ; <i>fusion</i> ; desenvolvimento;...”	2	10,5	0,6%
	Monitorização dos programas orientados aos colaboradores	“No final do ano os objetivos também são medidos, para percebermos o que conseguimos alcançar ou não.” “No <i>Worklife balance</i> , por exemplo, temos a comparação, sempre, com os outros hotéis.”	2	10,5	0,6%
Posição quanto a pontos fortes e fracos	Pontos Fortes		0	0%	0%
	Pontos Fracos	“(...) ir de encontro à fragilidade que encontramos nas respostas dos questionários quando perguntamos se estão satisfeitos com o <i>Work Life Balance</i> .”	1	100%	0,3%
Programas e planos de ação		“(...) temos um programa de inovação” “(...) temos de fazer planos de ação e de melhoria para melhorar as áreas em que o questionário possa apontar resultados mais baixos.” “(...) nós fazemos um trabalho depois, de avaliação e de melhorias.” “(...) a Companhia lançou um programa e já fez um piloto nos Estados Unidos, este ano, e que vamos nós lançar até ao final do ano e que se chama <i>Leading Think</i> , que tem exatamente a ver com uma forma da companhia procurar melhorar um pouco...” “(...) por exemplo, o <i>Blue Water</i> , que era aquele programa que eu estava a falar, em que nós fazemos Brainstorming organizados sobre questões específicas, como podemos melhorar isto ou aquilo(...)” “Essa parte para nós é só a primeira parte do jogo, e a essa primeira parte nós chamamos de <i>get it right</i> . “Mas depois nós, na nossa estratégia, nós temos uma outra componente, uma outra dimensão, que é aquela que faz toda a diferença e nós chamamos a isso o <i>get me right</i> .” “Depois, a todos eles é definido um plano.” (Referência aos	16	100%	4,7%

		<p>colaboradores)</p> <p>“Nós temos que definir objetivos para o ano seguinte.”</p> <p>“Monitoramos permanentemente isso sobre os novos empregados, os que foram, os que foram promovidos, os que foram transferidos, sobre a introdução de novos produtos, de novos serviços aos clientes, (...)”</p> <p>“O questionário é sempre o <i>action plan</i> que vem a seguir.”</p> <p>“Nós agora, por exemplo, acabámos de receber o último relatório da visita do cliente mistério e já temos todas as equipas a trabalharem nos planos de ação para retificarem todas as situações onde foram encontradas deficiências.”</p> <p>“Sim” (Resposta à pergunta: Passam logo a um plano de ação para resolver a situação?).</p> <p>“Nós fizemos dois <i>action plans</i>, envolvemos essa colaboradora, falámos pessoalmente com ela, trabalhámos pessoalmente com ela de maneira a não se repetir.”</p> <p>“Nós tirámo-la do sítio, colocámo-la num serviço um bocadinho mais simples, mais fácil (...)”</p> <p>“(...) esse é o tipo de abordagem que nós fazemos, quando se esgotam as possibilidades.”</p>			
Políticas De desenvolvimen to do potencial do cliente interno		<p>“A maior parte das pessoas que saem, são transferidas para hotéis da própria Companhia, ficando no Grupo.”</p> <p>“Sim” (Referência à pergunta: as pessoas constituem um capital interno que se deverá manter?)</p> <p>“Organizamos planos de carreira.”</p> <p>“Os colaboradores têm termos de acompanhamento.”</p> <p>“Há pessoas que têm capacidade de alcançar outro tipo de posição em outros hotéis.”</p> <p>“Têm mentor para ajudar ao seu desenvolvimento, à sua progressão profissional.”</p> <p>“(...) esforço que a companhia faz no sentido de procurar</p>	14	100%	4,1%

		<p>oferecer às pessoas a possibilidade de crescer quer aqui, quer em termos da companhia, de continuar a crescer profissionalmente.”</p> <p>“(…) a própria empresa tem uma supervisão de linha, de área a nível superior (…).”</p> <p>“Foi agora galardoado (…) por uma revista americana que avalia o que as grandes empresas fazem para desenvolver os seus quadros.”</p> <p>“(…) todos nós temos que definir o <i>Career Development Plan</i>, o que é que eu me proponho fazer para melhorar as minhas competências ao longo deste ano.”</p> <p>“(…) temos uma quantidade de ferramentas à disposição, para poder melhorar as nossas competências na área da inovação e da criatividade, lemos este ou aquele livro que é proposto, fazemos uma quantidade de cursos aqui da nossa biblioteca online de cursos para melhorar as nossas competências, participamos nisto ou naquilo, fazemos um projeto no departamento tal e tal ou trabalhamos em conjunto com a pessoa tal e tal para fazer um projeto qualquer que pode ajudar-nos ao nosso desenvolvimento profissional e isto é feito a todos (…).”</p> <p>“(…)sobre as pessoas que aqui no hotel (também acontece muito), vão em assistências temporárias a outros hotéis, que é uma coisa que a companhia faz: o hotel em Marraquech vai ter um evento, precisa de mais gente, pede-nos pessoas por duas semanas ou três e nós mandamos pessoas para lá, ou para Paris ou para Génève, pronto…”</p> <p>“Nós temos planos de carreira, temos planos de sucessão e temos um controlo através de uma rede de mentores.”</p> <p>“Eu, por exemplo, sou mentor de quatro colaboradores que são pessoas que estão em progressão profissional, que podem chegar mais longe (…).”</p>			
--	--	---	--	--	--

Criatividade e inovação na aproximação com os colaboradores		<p>“Sim.” (Em resposta à pergunta: Considera a criatividade e a inovação como uma aproximação dos colaboradores com a empresa?)</p> <p>“Há uma coisa que chamamos o <i>Blue Water</i>, que é um nome como outro qualquer mas que é o nosso esforço diário de inovação (...)”</p> <p>“(...) faz-se com o marketing (...)”</p>	3	100%	0,9%
	Gestão da relação do colaborador com o cliente	<p>“(...) todos os colaboradores introduzem qualquer tipo de interação com o cliente que pode ter resultado de uma reclamação de um cliente ou, sei lá, um cliente por exemplo pede para chamar um médico porque a esposa não se está a sentir bem.”</p> <p>“A gente faz um <i>glitch</i>, por exemplo, do cliente do quarto tal, às tantas horas pediu para ir chamar um médico: Fui Chamar um médico, tal, tal, tal...”</p> <p>“O cliente, do quarto tal e tal, reclamou porque o serviço de jantares, chegou um quarto de hora atrasado, ou havia muita gente no bar e.... ou qualquer coisa.”</p> <p>“O <i>home dalia</i> é uma coisa que é..., todos os clientes que ficam connosco podem preencher aquele questionário se quiserem, (...)”</p> <p>“(...) e também isso é tudo computado” (Referência aos resultados do questionário ao cliente).</p> <p>“Nós tivemos um departamento em que, durante três anos consecutivos, houve uma interacção negativa registada com a mesma colaboradora.”</p> <p>“A nossa expectativa é (...) libertar o colaborador, dar-lhes as condições e libertar-lhes para eles se concentrarem no cliente.”</p>	7	30,4%	2%
Relação com o cliente externo	Ordem de atuação (de	<p>“A nossa filosofia é a seguinte: Nós tratamos tudo o que nós podemos aos nossos colaboradores para que eles se possam concentrar a 100% nos nossos clientes.”</p>	3	13,1%	0,9%

	dentro para fora)	<p>“E o departamento de comunicação é um departamento virado para o exterior.”</p> <p>“Eu acho que pode ser isso” (Resposta à pergunta: Trabalham o marketing interno com foco no colaborador como cliente interno ou com foco no cliente externo? E é essencial começar pelo colaborador?).</p>			
	Reflexo do empenho e postura do colaborador, na satisfação do cliente externo	<p>“Imagine essa situação da esposa doente, nós decidimos mandar um chá e torradas para o quarto e no dia seguinte, como aquilo é divulgado, qualquer outra pessoa que encontra o cliente diz: “Então? A sua esposa já está melhor?”</p> <p>“E as pessoas ficam Uauh! Como é que é possível?”</p> <p>“Sim.” (Resposta à pergunta: Há uma grande interação para conseguir esse resultado, que depois é visto e valorizado pelo cliente, portanto há uma grande interação entre as pessoas?)</p> <p>“Se você for a qualquer McDonald`s também é a mesma coisa. O cliente entra em qualquer McDonald`s e têm os mesmos standards.”</p> <p>“Cada um tem que saber o que tem de fazer.”</p> <p>“(…) e ela diz <i>Uauh!</i>” (Referência a uma reação positiva de um cliente)</p> <p>“Temos que exemplificar, através de atitudes exemplares dos colaboradores, como é que é possível fazer.”</p> <p>“É, sempre.” (Resposta à pergunta: É surpreender o cliente? Referência aos comportamentos exemplares dos colaboradores).</p>	8	34,8%	2,3%
	Capacidade e oportunidade de resposta ao cliente externo	<p>“Temos o <i>site</i> do hotel específico para quem contrata eventos conosco.”</p> <p>“Se se contrata uma empresa internacional para fazer aqui um evento, eles querem saber se nós aqui no hotel temos preocupações ambientais, se temos preocupações em termos de responsabilidade social, como é que funciona a nossa segurança e tudo isso, e isso são coisas...”</p> <p>“Sim,sim.” (Referência à questão colada – Que reportam ao</p>	5	21,7%	1,4%

		<p>Marketing?...).</p> <p>“Se você vai ali na recepção e vê alguém, nós dizemos mesmo: <i>posso ajudar?</i>”</p> <p>“O cliente diz: <i>Há, eu venho aqui a uma reunião e não sei quê e o empregado indica: Então é no primeiro andar, sala tal.</i>”</p> <p>Mas dizer “Ah, isso não é da minha área, pergunte ali aquele senhor...”, isso, é o que nós combatemos.</p>			
<b>Categorias emergentes</b>					
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores / Unidades de análise</b>	<b>Frequência absoluta por categoria</b>	<b>Frequência relativa por categoria</b>	<b>% respostas em relação á totalidade dos dados recolhidos</b>
O capital humano formado na empresa como mais-valia para o mercado em que a empresa se insere		“A maior parte das pessoas ou sai dessa forma, ou sai para a concorrência mas para posições, 2 ou 3 níveis hierárquicos acima daquele que têm aqui porque a concorrência valoriza bastante as pessoas que trabalham aqui.”	1	100%	0,3%
O perfil do colaborador como reflexo do posicionamento e da imagem da empresa.		<p>“As pessoas que ficam conosco não são pessoas que se preocupam com quanto é que vai custar mas sim que tipo de serviço é que vão ter. E é isso que nós aqui procuramos fazer e para isso contamos com profissionais adequados.”</p> <p>“nos nossos colaboradores.” (Referência à Questão: “E incutem isso...” na sequência do excerto da resposta presente na citação anterior.</p> <p>“Eu costumo dizer, às vezes aqui, nas entrevistas de admissão</p>	6	100%	1,7%

		<p>que faço: imagine que você é um jovem, vem pedir para trabalhar aqui porque ouviu dizer que somos uma das boas empresas para trabalhar em Portugal, pagamos bem, temos boas condições e eu digo logo que se a sua paixão é fazer <i>surf</i> ao fim-de-semana e o seu trabalho é o seu meio de subsistência, aqui não é o sítio certo para estar.”</p> <p>“(…) o orgulho e o prazer que as pessoas têm em fazer parte da organização.”</p> <p>“Sim.” (Resposta à pergunta: É mais do que vestir a camisola?).</p> <p>“Se você sente que faz parte de uma empresa em que você tem orgulho, sabe que a empresa presta um bom serviço aos clientes e se preocupa com os clientes, trata bem os colaboradores, é correta nas suas interações, a pessoa sente o orgulho em fazer parte dessa organização, e isso, só por si, é algo que é importante ser trabalhado, a nível do Marketing.”</p>			
Qualidade		<p>“(…) nós organizamos as coisas de forma a poder proporcionar aos nossos colaboradores uma qualidade de trabalho (…)”</p> <p>“(…) nossa vantagem competitiva é a qualidade do nosso serviço e daí que, sendo a hotelaria uma indústria de serviços, aquilo que é fundamental na nossa organização são as pessoas, porque são as pessoas que nos garantem que a qualidade do serviço é, de facto, aquela que nós pretendemos.”</p> <p>“Nós somos monitorados por uma empresa internacional também de clientes mistério.”</p> <p>“Fazem visitas ao hotel, anónimas e classificam os nossos serviços.”</p> <p>“Os hotéis da companhia têm um ranking que apresenta quem ficou em 1º lugar, em 2º, em 3º, qual foi o grau de conformidade que os auditores encontraram.”</p> <p>“Todos os anos fazem 2, 3, 4 visitas e, em função disso, alcançamos um determinado nível.”</p>	6	100%	1,8%
		“Trabalham todos os dias para fornecer aos hotéis as			

O desempenho do colaborador como motor de sucesso da empresa		<p>ferramentas, as tendências daquilo que mais moderno se passa em cada uma das áreas."</p> <p>"Depois nós debatemos isso, analisamos às vezes o porquê das coisas, vamos mais fundo e projetamos muitas medidas de melhoria (...)" (Referência ao <i>Direct Line Comitée</i>).</p> <p>"Os colaboradores são um grande contributo para o sucesso da companhia."</p> <p>"Veja só: O nosso nível de <i>engagement</i> foi de 92%. No <i>best in class</i> foi o melhor, teve 93%. Nas outras empresas (...) a média deles é 69%."</p> <p>"Os hotéis todos da companhia, no <i>worklife balance</i> têm 76%, nós temos 85%."</p>	5	100%	1,4%
--	--	---	---	------	------



**Anexo 7- Quadro dos resultados da análise categorial e de frequência da entrevista a Luís Simões, Operations Manager da Blip -Web Engineers**

Categorias	Subcategorias	Indicadores / Unidades de análise	Frequência absoluta por categoria	Frequência relativa por categoria	% respostas em relação à totalidade dos dados recolhidos
Recrutamento e seleção		<p>“O critério fundamental que nós temos é o de <i>culture fit</i>.”</p> <p>“(…) é orgulharem-se de coisas que já fizeram.”</p> <p>“(…) esse <i>culture fit</i> é muito mais forte do que até, muitas vezes, a experiência que a pessoa tem.”</p> <p>“Obviamente que há aqui um misto: às vezes temos posições, por exemplo, de experiência na hora. Mas, tentamos sempre que não seja a experiência ou a capacidade técnica que passe, porque nós acreditamos que, se a pessoa tiver capacidade de aprender, que normalmente nós costumamos ver que isso é possível, então é muito mais fácil contratarmos alguém que seja adequado para a maneira de trabalhar que nós temos e depois a experiência virá.”</p> <p>“Há várias coisas.”</p> <p>“Há um processo inicial nas próprias entrevistas em que, inclusive, as vagas, muitas vezes, já são para uma equipa.”</p> <p>“Então eles muitas vezes, inclusive já têm um contacto, às vezes até pode ser um almoço, um café ou virem aqui.”</p> <p>“Já têm um contacto com a equipa para onde vão entrar, mesmo no próprio processo de recrutamento já existe ali uma pequena habituação.”</p> <p>“Se entram pessoas novas, há coisas que nós, obviamente, desde o início tentamos manter e daí a importância de contratarmos muito mais relacionado com o <i>culture fit</i>, não é?”</p> <p>“Vamos adquirindo para a nossa família algumas pessoas com</p>	11	100%	3,2%

		alguma diversidade (...)." "Conseguimos fazer uma campanha publicitária para recrutamento, para dar a conhecer a Blip."			
Integração		"(...) para se conhecerem melhor, (...)." (Referência às atividades de <i>team building</i> ). "Depois, é atribuída uma pessoa para acompanhar a entrada, que não seja da equipa dessa pessoa, que tenha alguma relação que possa ajudar no tipo específico do que a pessoa vai trabalhar, mas que não seja completamente relacionada, que permita ter um ponto de ligação a outro sítio que provavelmente ela não teria." "E, depois, a própria equipa também é um núcleo muito importante e que vai ajudar imenso e isso já sabemos que acontece, nem sequer temos dificuldade." "E depois temos outros processos." "Temos aquilo a que nós chamamos as <i>inductions</i> , que são pequenas apresentações e facilitações que ajudam nas coisas principais da entrada na empresa." "Temos um programa mais ou menos demarcado e depois vão surgindo mais coisas." "Por exemplo, há sempre um pequeno-almoço inicial." "Há sempre algumas coisas que nós vamos fazendo."	8	100%	2,3%
Treino e Formação	Programas e meios		0	0%	0%
	Importância para o desempenho organizacional	"(...) para investirem e trabalharem melhor (...)" Referência às atividades de <i>team building</i> .	2	100%	0,6%
Benefícios e Incentivos		"Têm um orçamento mensal para gastar neles, (...)." "Nós também suportamos muito o que são os <i>hobbies</i> de todos nós." "Comparticipamos aulas de surf a algumas pessoas que estão	13	100%	3,8%

		<p>aqui dentro.”</p> <p>“Alugamos um campo de futebol à segunda-feira, (...).”</p> <p>“Também vamos ter aulas de ioga.”</p> <p>“Isso foi aquilo que eu já fui explicando.”</p> <p>“Acima de tudo, nós não definimos que há isto e isto...”</p> <p>“O melhor que eu posso dizer, a nível disso, é que nós temos uma metodologia que permite que quase tudo o que a pessoa queira fazer cá dentro, se tiver impacto, vai acontecer.”</p> <p>“Que é melhor do que eu dizer: <i>eu dou isto, eu dou aquilo ou dou aquilo.</i>”</p> <p>“Eu não decido, como empresa, que vou dar <i>yoga.</i>”</p> <p>“(...) nós agora deixamos de ter <i>yoga</i> e passamos a ter pilates, porque havia poucas pessoas a ir ao <i>yoga</i> (...).”</p> <p>“Existe um comprometimento das pessoas, porque se não, de outra forma... não é só ter por ter, não é? Isso não nos interessa, dar os benefícios por dar.”</p> <p>“Existe alguma relação entre aquilo que é a faturação final da empresa e os bónus que são possíveis depois de atribuir, mas é a única coisa.”</p>			
Remuneração		<p>“Nós temos uma remuneração que eu diria que está no patamar médio alto.”</p> <p>“Nós não temos a pretensão de ser os melhores pagadores.”</p> <p>“Temos a pretensão de ser o melhor sítio para trabalhar, que é diferente de ser o melhor a pagar.”</p>	3	100%	0,9%
	Estrutura	<p>“Não têm propriamente alguém que esteja acima delas (...).”</p> <p>“Não.” (Referência à inexistência de hierarquias)</p> <p>“Nós estamos agrupados em equipas.”</p> <p>“É muito orgânica e muito podular.”</p> <p>“Nós até temos duas estruturas diferentes, neste momento.”</p> <p>“Não é uma estrutura de departamentos, mas muito de equipas, sim.”</p>	16	34%	4,6%

Estrutura Organizacional		<p>“(...) estamos todos ao mesmo nível.”</p> <p>“Os colaboradores são um só.”</p> <p>“Nós tentamos que assim seja, que seja um organismo vivo que reage, que é mutável.”</p> <p>“Este é o nosso organigrama.”</p> <p>“Lá está, muito baseado nas equipas e não na estratificação que poderia ter a empresa.”</p> <p>“Pelos equipas, sim, exatamente.” (Referência à pergunta sobre o organigrama exposto na parede: E está organizado pelas equipas?)</p> <p>“Cada pessoa é responsável por se manter no sítio certo.”</p> <p>“A ideia é essa.” (Resposta à pergunta: É como uma colmeia composta por vários favos de mel?)</p> <p>“A ideia é que seja muito orgânica, que não esteja dependente de estruturas.”</p>			
	Orgãos de apoio	<p>“(...) temos uma equipa de suporte a tudo o que acontece aqui dentro.”</p> <p>“Eu faço parte dessa equipa que tem coisas como <i>facilities</i>, <i>encharge</i>...”</p> <p>“É uma equipa só, e que mesmo nós temos muita flexibilidade.”</p> <p>“(...) a Blip faz parte de um grupo maior, que também está baseado no Reino Unido (...)”</p> <p>“Essa equipa é a equipa de suporte, é a minha equipa, em que temos a parte de segurança, do próprio espaço...”</p> <p>“Sim.” (Referência à pergunta: Eles precisam todos desta equipa?)</p> <p>“Nós fazemos um bocadinho de tudo o que são os serviços de suporte àquilo que acontece aqui dentro.”</p>	7	14,9%	2%
	Tomada de decisões,	<p>“É tudo uma questão de negociação e a última palavra, muitas vezes, é inclusive de cada uma das pessoas e não de alguém que está acima.”</p> <p>“Existem círculos de decisão, existem vários processos que nós</p>	14	29,9%	4,1%

	divisão e execução das tarefas	<p>temos.”</p> <p>“Por exemplo, este aqui é um dos processos que nós temos que é todos os dias...” (aponta para um grupo de colaboradores, informalmente, a discutir um assunto).</p> <p>“As decisões são tomadas não por uma questão hierárquica mas por quem tem conhecimento e por quem precisa dele.”</p> <p>“Nós temos poderes de decisões, obviamente que sabemos quais são os nossos limites, não é?... especialmente quando ele podem tocar no limite de outras pessoas.”</p> <p>“(...) decidimos um orçamento mensal (...)”</p> <p>“(...) discutimos estratégias.”</p> <p>“Discutimos o que vamos fazer, e o que é que não vamos fazer.”</p> <p>“E temos muitas vezes discussões.”</p> <p>“(...) há tantas coisas que vão acontecendo que até é difícil conseguir participar em tudo e estar em tudo e é preciso também haver essa escolha.”</p> <p>“Claro!” (Resposta à pergunta: Há um comprometimento nos resultados?)</p> <p>“(...) nós tentamos realmente que as decisões sejam tomadas por quem tem conhecimento e não por alguém que só tem um cargo.”</p> <p>“Obviamente que umas pessoas têm círculos de decisões que podem ir mais longe outros que são mais curtos, mas passa por aí.”</p> <p>“(...) há pessoas que têm mais poder de decisão em certas coisas e, outras mais noutras.”</p>			
	Trabalho em equipa	<p>“São as próprias equipas, (...)”</p> <p>“Nós, aqui, temos equipas de programadores.”</p> <p>“Os nossos ramos principais são as equipas.”</p> <p>“Nós trabalhamos com equipas que normalmente têm seis pessoas.”</p> <p>“A maior parte das equipas são de desenvolvimento (...)”</p> <p>“As equipas aqui quase que são mini-empresas.”</p>	10	21,2%	2,9%

		<p>“As equipas têm um orçamento mensal, que é igual e que podem gerir, elas próprias.”</p> <p>“É o facto de estarmos divididos em equipas, mais do que haver alguém superior que vem dizer: <i>bom trabalho</i>.”</p> <p>“É uma perspetiva de equipa.”</p> <p>“Cada equipa é responsável pela sua placa.”</p>			
	Interação entre níveis hierárquicos		0	0%	0%
	Interação entre departamentos, a nível geral.		0	0%	0%
	Ligação entre os Departamentos: Recursos Humanos, Marketing, Relações Públicas/ Comunicação		0	0%	0%
Liderança		<p>“Acima de tudo o que nós tentamos é que a nossa liderança mais do que ser só isso, acho que tem partes disso, mas preocupamo-nos mais em conseguir dar ferramentas para que os outros possam ter essa perspetiva.” (Resposta à pergunta: Há algum tipo de liderança, por parte de quem comanda as operações, no sentido de puxar, incentivar, motivar e de ajudar os outros a seguir?)</p> <p>“Mais do que tentar mostrar que tem que haver alguém só que vai puxar pela corda e que vai tudo atrás, não.”</p> <p>“É dar várias cordas às pessoas, para elas, em vários pontos, terem vários líderes.”</p>	3	100%	0,9%
		“(…) vão lembrando aquilo que são os nossos valores e as coisas			

Cultura Organizacional	Visão, missão e valores	que nós gostamos.” “Há aqui imensos valores que nós temos (...) “Os valores, nós até só os colcámos em papel (...).” “A verdade é que nós estamos embutidos numa outra cultura.” “(...) olha, isto pode ser interessante, agora com a festa, vamos aproveitar e vamos reforçar este valor (...).”	5	27,8%	1,4%
	Interiorização no público interno	“É tudo muito orgânico, as coisas vão muito acontecendo.” “Este é um exemplo.” (Aponta para a forma de estar, de uma equipa). “É as pessoas estarem de bem com isto, essa autonomia, gostarem disso, estarem de acordo com aquilo que são os nossos valores principais, (...) “(...) tentamos olhar para eles (...).” “(...) que mantenham no seu âmbar aquilo que nós achamos que são os valores principais de trabalhar aqui dentro.” “(...) cada equipa acaba por ter um pouco a sua cultura, da maneira como gosta de trabalhar (...).” “O primeiro impacto, em geral, é para quase todos.” “É muito importante entrar dentro de um espírito destes...” “Isso mesmo, é muito importante haver esse respeito entre as pessoas.”	9	50%	2,6%
	Impacto no sucesso dos colaboradores	“Exatamente.” (Resposta à pergunta: Há mais o espírito da empresa como um todo, beneficiam todos?) “Acho que o valor é reconhecido, acima de tudo, pelas equipas que nós temos.” “Acho que isso é a melhor maneira de acontecer?”	3	16,7%	0,9%
	Impacto no sucesso da empresa	“Temos muitos comentários em que acham que estas coisas, nos outros lados, não existe.”	1	5,5%	0,3%
Responsabilid	Interna	“Sendo que dessas 8 horas, e nós estamos a falar de um programador, como sugestão, achamos que essa pessoa a programar em frente a um computador esteja 4 a 5 horas no	2	100%	0,6%

ade Social		<p>máximo e que depois as outras 3, 4 horas que sobram seja para reuniões, para estar na cozinha a comer, a falar com os outros, a jogar,... nós consideramos isso trabalho, portanto.”</p> <p>“Não existe uma perspetiva de o que nós não gostamos que é um bocadinho dos <i>caraten sticks</i>, não é muito a nossa ideia, nós preferimos que as pessoas se sintam bem com o que têm, e por exemplo que o dinheiro seja investido em comida à disposição o dia inteiro ali, em vez de termos estas perspetivas porque quase que podem criar um bocadinho de competição e nós somos mais orgânicos do que competição.”</p>			
	Externa		0	0%	0%
Satisfação e Motivação nos colaboradores		<p>“As coisas vão acontecendo organicamente.” (Referência às atividades que os colaboradores gostam e pedem para fazer).</p> <p>“(…) é orgulharem-se daquilo que fazem, mais do que pensarem no que pode ser um bom trabalho, (…)”</p> <p>“Claro!” Resposta à pergunta: (E há uma valorização desses resultados?)</p> <p>“(…) um colaborador satisfeito, pelo menos tem que vir com um sorriso para aqui para dentro todos os dias.”</p> <p>“É.” (Resposta à pergunta: Esse sorriso do colaborador é o resultado de alguma coisa?)</p> <p>“É o resultado das pessoas saberem que há várias coisas…”</p> <p>“Acho que há vários fatores que contribuem para isso.”</p> <p>“Saberem que há várias pessoas que se preocupam com elas, primeiro.”</p> <p>“Saberem que o que fazem é importante para alguma coisa, portanto, que aquilo que estão a fazer tem valor e que elas conseguem ver o valor que está a acontecer…”</p> <p>“Sim.” (Resposta à pergunta: Esse valor é reconhecido?)</p> <p>“(…) quando fazem alguma coisa de que se orgulham tocam esse sinal sonoro para que toda a gente da empresa também bata palmas, quase como se fosse um Cristiano Ronaldo a marcar um</p>	19	100%	5,5%



		<p>golo, e as pessoas sentirem também que estão..., e também termos essa noção, mas também, por outro lado, terem a noção que podem falhar à vontade, ok?”</p> <p>“Faz parte da aprendizagem.” (Referência à forma como é encarado o erro do colaborador.)</p> <p>“E quanto mais as pessoas celebrarem esse facto, mais percebem que faz parte da aprendizagem e mais se sentem à vontade.”</p> <p>“O facto de eu sentir que posso falhar também me deixa muito mais com perspetivas de arriscar, com menos medo daquilo que pode acontecer e mais feliz por causa disso.”</p> <p>“Nota-se que, para as pessoas para as quais este não é o seu primeiro emprego, valorizam um pouco mais algumas coisas que as outras não valorizam, porque as outras ainda não se apercebem das diferenças.”</p> <p>“Sim” (Resposta à pergunta: Os novos colaboradores encontram aqui o que estavam à procura?)</p> <p>“E dão um valor diferente.” (Idem.)</p> <p>“E percebem, por exemplo, que se calhar esta perspetiva das trotinetes é engraçada, mas que a autonomia é mais importante que as trotinetes e quem nunca passou pela perspetiva de estar num ambiente corporativo em que não pode fazer aquilo que quer, em que não pode inovar, em que têm que fazer aquilo que lhe mandam não se apercebe tanto porque acha que pode ser assim em qualquer lado.”</p> <p>“Sim isso surge.” (Referência ao orgulho de pertencer à Blip e à respectiva equipa.)</p>			
	Autonomia e espírito de iniciativa	<p>“Nós trabalhamos muito numa perspetiva de autonomia.”</p> <p>“(…) as próprias pessoas é que definem o que vão fazer.”</p> <p>“Esta parte de autonomia é muito importante porque tudo o que está aqui é consequência dessa autonomia que as pessoas têm.”</p> <p>“Têm autonomia para escolher o que fazem.”</p>	12	60%	3,5%

Empowerment		<p>“Têm autonomia para usar o espaço como querem.”</p> <p>“Têm autonomia para pôr os cartazes como querem.”</p> <p>“Têm autonomia para entrarem e saírem à hora que querem.”</p> <p>“(…) e dar-lhes as melhores ferramentas para elas poderem fazer o seu melhor.”</p> <p>“É sempre: <i>“o que eu fiz”, não é: o que é que me mandaram fazer</i>”. (Referência ao que é discutido nas reuniões <i>stand up</i>).</p> <p>“(…) o que nós precisamos, aqui ou ali é força de participar.”</p> <p>“Sim! E o sentirem também.” (Resposta à pergunta: Dar às pessoas os instrumentos para elas serem livres de colaborar e darem um valor acrescentado à Blip?)</p> <p>“Nós acreditamos que as pessoas gostam de trabalhar. Nós temos é que dar as melhores ferramentas para que isso aconteça, e depois o trabalho surge.”</p>			
	Colaboradores como fonte de ideias	<p>“A ideia é que todas as pessoas tenham um dizer e possam fazer parte daquilo que nós vamos fazendo, e isso também se sente.”</p> <p>“E tenho uma reunião em que as pessoas se juntam e decidem o que querem fazer no mês seguinte e o que querem ter.”</p> <p>“E depois, o que nós fazemos é que as próprias pessoas também apresentam, vamos discutir…”</p> <p>“Exatamente! É mesmo isso!” (Resposta à pergunta: Estamos a falar, portanto, na questão que já abordou, da autonomia, do <i>empowerment</i>?” Resultante da resposta à pergunta sobre a liderança apontar para <i>empowerment</i>).</p> <p>“Porque, lá está, porque as pessoas gostam de fazer coisas novas.”</p> <p>“Sim, sim.” (Resposta à pergunta: Muitas vezes os colaboradores são fonte de ideias?)</p>	6	30%	1,7%
	Colaboradores como parceiros	<p>“Bom, nós tentamos que assim seja, não é?”</p> <p>“Obviamente que, umas vezes mais, outras menos, como acho que acontece a todas as pessoas, se calhar às vezes mais por razões pessoais do que outras.”</p>	2	10%	0,6%

	Compreensão do <i>core business</i> da empresa	<p>“Nós temos uma equipa que trata o produto e temos as equipas, em si, que desenvolvem.”</p> <p>“As equipas que desenvolvem são as equipas que definem o que vão fazer em períodos de quinze dias.”</p> <p>“Nós trabalhamos em períodos de quinze dias que, em termo técnico se chama ágil.”</p> <p>“A ideia é que em quinze dias eles ponham qualquer coisa no site e online.”</p> <p>“(…) os projetos não são gigantescos, são coisas que são partidas em coisas pequeninas e que eles conseguem pôr a funcionar o mais rápido possível.”</p> <p>“Nós fazemos o desenvolvimento de produto.”</p> <p>“Nós aqui, somos sobretudo de desenvolvimento.”</p> <p>“Fazemos desenvolvimento interno.”</p> <p>“Nós fazemos o desenvolvimento interno das aplicações porque, acima de tudo, temos programadores.”</p>	9	14,5%	2,6%
	Mecanismos de <i>feedback</i>	<p>“(…) em que uns desejam umas coisas e outros desejam outras (…)” (Referência à reunião mensal).</p> <p>“Há <i>feedbacks</i> diferentes.”</p> <p>“(…) há <i>feedback</i> entre as próprias pessoas.”</p> <p>“Uma coisa importante é que, por causa deste ambiente que criámos, (até porque há pessoas já vêm de outros ambientes corporativos diferentes) notamos que é muito mais simples as pessoas virem até nós e sentirem-se à vontade para dar esse <i>feedback</i>, de uma forma aberta, seja sobre o espaço, seja sobre aquilo que estão a fazer ou sobre o que não estão a fazer.”</p> <p>“Pode acontecer a qualquer momento.”</p> <p>“Não tem que existir uma coisa muito formal, mas também temos.”</p> <p>“Porquê? Porque há pessoas que se sentem mais à vontade.”</p> <p>“Há pessoas que, por exemplo, numa sessão em que nós estamos a ali todos, são capazes de dar <i>feedback</i>, há outras que</p>	18	29%	5,2%

		<p>não.”</p> <p>“Há outras pessoas em que será mais fácil irmos lá abaixo tomar um café, para falarem.”</p> <p>“Há outras em que, se calhar, fazemos um <i>survey</i>, é a melhor forma de elas responderem.”</p> <p>“Nós também, periodicamente, temos um <i>survey</i> interno em que as pessoas acabam por dar a sua satisfação de algumas áreas mais importantes.”</p> <p>“Depois temos, também, uma ferramenta <i>online</i> que permite que as pessoas dêem <i>feedback</i> a outros colaboradores ou a projetos que eles estão a trabalhar.”</p> <p>“Temos também uma ferramenta nossa, que nós criámos que permite que haja maior <i>feedback</i>.”</p> <p>“É mesmo uma coisa onde nós temos apostado imenso.”</p> <p>“ (...) vou, equipa a equipa, falar com eles para perceber que necessidades cada uma tem.”</p> <p>“O facto de estarmos agrupados em equipas ajuda muito, demora é ainda um bocado, porque somos mais ou menos 19 equipas.”</p> <p>“Mas é uma coisa que vale a pena (...) e compreender isso também é muito importante para nós.” (Referência a ouvir as necessidades de cada equipa.)</p> <p>“Por acaso já fiz aqui uma <i>tour</i> em que me perguntaram quem é que aprovava os posters que estão aqui, ninguém tem que ter esse trabalho, isto é muito orgânico.”</p>			
Comunicação Interna	Cuidados na passagem de informação	<p>“O que é importante é sermos transparentes.”</p> <p>“Nós também temos essa consciência que aqui dentro há muitas pessoas, e havendo muitas pessoas, há pessoas que têm maneiras diferentes de trabalhar.”</p>	2	3,2%	0,6%
	Fluxo Empresa-colaboradores	<p>“As pessoas também vão discutindo, (...) e depois vamos falando, <i>ok</i> então pá realmente agora não...,”</p> <p>“E então mudámos e vamos para o <i>pilates</i> e agora há outras pessoas, agora mudámos e temos outras maneiras de divulgar</p>	2	3,2%	0,6%

		que vamos para o <i>pilates</i> .”			
Fluxo Colaborador-Empresa		“Qualquer pessoa se sente à vontade para perguntar aquilo que acha que deve perguntar.” “Aqui também há muito isso: aqui há tanta solicitação (...)” “(…) e as pessoa começaram a perguntar <i>porque é que há tão poucas pessoas a ir ao yoga? O que é que está a acontecer?</i> ”	3	4,8%	0,9%
Entre níveis hierárquicos			0	0%	0%
Entre Departamentos			0	0%	0%
Contributo para resultados			0	0%	0%
Ações, atividades e campanhas internas		“(…) têm atividades de team building (...)” “(…) para apoiar aquilo que são as nossas actividades.” “(…) depende o que vai surgindo.” “Por exemplo, este mês vamos tentar criar um clube de enologia.” “Isso é a festa que vamos ter para a semana.” (aponta para um cartaz na parede). “Nós também tentamos sempre ter eventos (...)” “Também é para aproveitar o tempo que aqui temos, porque passamos aqui muitas horas e elas têm que ser bem passadas.”	7	11,3%	2%
Instrumentos de comunicação		“(…) estão agora a ter uma reunião.” “(…) todos os dias todos eles têm esta uma reunião a que nós chamamos de <i>stand up</i> ,” “Temos uma reunião mensal em que nos juntamos e em que toda a gente é convidada, (...)” “Fazemos muitas reuniões (...)” “(…) nós temos essa reunião (...)” “Passa por a informação poder passar pelas pessoas.” (As pessoas são veículos de informação) “As equipas têm um sinal sonoro (...)” (Referência à comunicação de uma tarefa bem sucedida).	21	34%	6,1%

		<p>“Acaba por haver um gozo, mas acaba por mostrar: <i>olha, hoje és tu amanhã posso ser eu</i>, isto é normal, o que é importante é dizer que acontece.” (Referência ao uso de um chapéu para comunicar um erro.)</p> <p>“Até porque ainda, por cima, temos muitos momentos informais.”</p> <p>“Nós fazemos muitos almoços.”</p> <p>“Quando há pessoas diferentes, vamos lá abaixo ao café...”</p> <p>“Nós temos algumas reuniões com alguma periodicidade que, também, ajudam um pouco a isso.”</p> <p>“Inclusive, aquela reunião em que estamos todos, as <i>all lands</i> em que são discutidos temas de estratégia da própria empresa inclusive, não só comunicações mas discussões também.”</p> <p>“Depois, para uma comunicação mais assíncrona, usamos muito o <i>e-mail</i>.”</p> <p>Para questões mais de discussão no momento usamos ferramentas de <i>chats, on-line</i>, como o <i>skype</i>, etc.</p> <p>“E depois, o próprio ir ao lugar, ir às equipas.”</p> <p>“Nós tentamos muito o <i>back to the basis</i>.”</p> <p>“Por exemplo, se eu tiver uma comunicação a fazer posso mandar um e-mail para toda a gente, (...)”</p> <p>“Nós, para comunicação, temos todo o espaço e as pessoas podem fazer aquilo que querem.”</p> <p>“É normal haver para aí cartazes, uns mais na brincadeira, outros a passar coisas.”</p> <p>“Já fizemos pequenos-almoços em que (...) depois fizemos uma comunicação daquilo que queríamos.”</p> <p>“Sim.” (Resposta à pergunta: Aqui é uma sala de reuniões?)</p>			
Situação de despedimento			0	0%	0%
		“(...) é uma reunião de pé, em que falam sobre “o que é que eu fiz ontem”, o que é que eu vou fazer hoje.” (Referência às	15	88,2%	4,4%

	Desempenho global dos colaboradores	<p>reuniões <i>stand up</i>).</p> <p>“Há <i>feedback</i> relativamente à forma como as pessoas trabalham (...).”</p> <p>“As próprias equipas têm uma pessoa que está muito alocada à qualidade daquilo que está a ser feito e, exclusivamente, portanto.”</p> <p>“Sim.” (Resposta à pergunta: A quantidade é mais fácil de avaliar?)</p> <p>“Hoje em dia é possível.” (sequência da resposta à pergunta: A quantidade é mais fácil de avaliar?)</p> <p>“É muito fácil tirar métricas se estivermos a falar de produtos como os nossos que são <i>online</i>, em que as pessoas usam e nós conseguimos fazer um rastreio completo de como é que as pessoas usaram, quase que é aquilo do que é a nossa aplicação e isso faz perceber se realmente a qualidade está a ter efeito ou não.”</p> <p>“Até por saber medir bem, isso não quer dizer que pelo fato de sermos orgânicos, não quer dizer, que não temos boas medidas e elas não estão bem definidas e é fácil tirarmos alguma informação e conseguimos tomar decisões baseadas em informação também.”</p> <p>“O nosso <i>feeling</i> é muito importante mas a informação também é muito importante.”</p> <p>“É a partir daí que, dependendo das equipas, conseguem monitorizar aquilo que estão a fazer, conseguem ter uma noção real do <i>site</i> que nós temos, o estado daquilo que eles estão a trabalhar.” (Referência aos painéis electrónicos.)</p> <p>“É um sistema que nos permite que, quando eles estão a programar, os testes serem feitos automaticamente.”</p> <p>“No fundo, é quase que simulado, como se todos os utilizadores fizessem todos os casos possíveis daquilo que poderia ser possível quando fazem alguma coisa, sendo que, eles</p>			
--	-------------------------------------	--	--	--	--

Diagnósticos /avaliações		<p>conseguem aperceber-se que, daquilo que eles alteraram, o <i>site</i> se mantém a funcionar bem ou não.”</p> <p>“Qualquer coisa que é feita, é confirmada que realmente é possível.”</p> <p>“Estar um milímetro mais para a esquerda vai trazer mais dinheiro do que estar mais para a direita.”</p> <p>“Portanto, essas coisas são pormenores que fazem muita diferença.”</p> <p>“Até porque nós trabalhamos com muita gente no nosso <i>site</i> e isso permite, realmente, ter esse perspectiva.”</p>			
	Relação com o cliente (externo)	<p>“O nosso feeling é muito importante mas a informação também é muito importante.”</p> <p>“Não temos tanto isso.”</p>	2	11,8%	0,6%
	Departamentais		0	0%	0%
	Monitorização dos programas orientados aos colaboradores		0	0%	0%
Posição quanto a pontos fortes e fracos	Pontos Fortes	<p>“Nós temos uma perspectiva, mesmo a nível de desenvolvimento pessoal, em que nos focamos mais naquilo que são as coisas que fazemos bem, do que tentar colmatar tudo aquilo que fazemos mal.”</p> <p>“Se há coisas que fazemos bem é aí que nos focamos.”</p> <p>“Vamo-nos concentrar naquilo que fazemos bem.”</p>	3	50%	0,9%
	Pontos Fracos	<p>“Porque, às vezes, perdemos demasiado tempo a olhar para aquilo que está mal.”</p> <p>“Temos consciência de algumas coisas que podem ser melhoradas.”</p> <p>“Se houver ações, muito bem, se não houver ações, não vamos aqui ficar a choramingar e olhar para elas.”</p>	3	50%	0,9%
Programas e		“Existe (risos)... é orgânico.”			



planos de ação		<p>“É a estrutura orgânica (risos).”</p> <p>“Não, mas não há um plano para X mês, mas vamos fazendo algumas coisas.”</p> <p>“Não existe um plano de Marketing Interno.”</p> <p>“Quanto muito, dizemos: <i>este ano queremos fazer um campanha para fora, (...) mas não é uma coisa que fazemos super estruturada.</i>”</p> <p>“Vai surgindo com as necessidades do dia-a-dia.”</p> <p>“Do mesmo modo que nós programamos uma forma ágil, tudo aquilo que nós fazemos, aqui dentro, tem que ser ágil.”</p> <p>“As coisas mudam muito rápido, nós não podemos fazer grandes planos porque não compensa.”</p>	8	100%	2,3%
Políticas de desenvolvimento do potencial do cliente interno			0	0%	0%
Criatividade e inovação na aproximação com os colaboradores		<p>“As equipas têm um nome.”</p> <p>“Uma identidade que elas próprias criam.”</p> <p>“Por ex: Os <i>troopers</i>, (...)”</p> <p>“(…) <i>a sexta-feira dos chapéus</i>, também para lembrar que isto pode ser infantil.”</p> <p>“Temos uma sala de reuniões que é uma mesa de <i>ping pong</i>.”</p> <p>“Temos uma sala de reuniões que é uma diligência.”</p> <p>“Nós, inclusive, temos aí um chapéu de uma coisa específica, que quando as pessoas erram, andam com o chapéu, não numa perspectiva de gozo.”</p> <p>“Já houve pessoas que fizeram apresentações dos objetivos delas com uma peça de teatro.”</p> <p>“(…) fazíamos comunicações convidando toda a gente com oferta de bolas de Berlim (...)”</p> <p>“<i>Sky is the limit.</i>”</p>	15	100%	4,4%

		<p>“Podemos usar o espaço para comunicação.”</p> <p>“Sim.” (Reação à observação do entrevistador: Vejo que aqui há muitos chapéus...)</p> <p>“Sim” (risos). (Resposta à pergunta: Muito Marketing sensorial, trabalham todos os sentidos com os colaboradores?)</p> <p>“Já tivemos aqui algumas <i>guerras</i>, inclusive ...estão todos de costas” (risos) “vou levar umas balas, estou com falta de balas...” (Risos). <i>Já foste...</i>” (Referência ao comportamento, observado, com os colegas)</p> <p>“Sim, são.” (Resposta à pergunta: E estes são os nomes das equipas?)</p>			
Relação com o cliente externo	Gestão da relação do colaborador com o cliente	<p>“Sim.” (Resposta à pergunta: O contacto e a relação com o cliente externo é muito específico de uma determinada equipa ou de determinados elementos?)</p> <p>“Até que, por acaso, não faz parte aqui da Blip.”</p> <p>“(...) são eles que trabalham mais essa parte.” (Referência ao grupo, presente no Reino Unido)</p>	3	30%	0,9%
	Ordem de atuação (de dentro para fora)	<p>“Sim, é isso mesmo.” (Resposta à pergunta: Com esta filosofia de gestão, e para que a empresa tenha sucesso, o alvo são os colaboradores e, depois, têm o mercado. Há empresas que trabalham o Marketing Interno com o foco nos resultados com o cliente externo x(...). Aqui independentemente disso, querem ser fortes a nível interno, porque tudo acontece espontaneamente, e depois o sucesso no mercado exterior é uma consequência?)</p> <p>“Às vezes é super engraçado porque nós fazemos campanhas para fora em que o objetivo até é mais, muitas vezes interno do que externo.”</p> <p>“Nós fizemos uma campanha que foi aquela que talvez deu mais visibilidade à Blip em que falamos um bocadinho sobre <i>woman engineering</i>, um bocadinho na perspetiva das mulheres aqui serem mimadas, que não são mais mimadas que os homens, é igual, só que foi uma estratégia de marketing que surgiu e nós</p>	7	70%	2%

		<p>acabámos por avançar com ela.”</p> <p>“Mas, muitas vezes, quando fazemos comunicações para fora, quase que, aquilo que nós queremos é que as pessoas, cá dentro, gostem dessa comunicação.”</p> <p>“Uma das vezes que nós fizemos foi com os <i>mupis</i> de rua.”</p> <p>“Sim, sim.” (Resposta à pergunta: E que estão de portas abertas para o exterior?)</p> <p>“É muito difícil, nós tentamos, mesmo com as nossas campanhas mostrar o que temos aqui dentro, mas é fácil as pessoas se prenderem nas trotinetes.”</p>			
	Reflexo do empenho e postura do colaborador, na satisfação do cliente externo		0	0%	0%
	Capacidade e oportunidade de resposta ao cliente externo		0	0%	0%
<b>Categorias emergentes</b>					
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores / Unidades de análise</b>	<b>Frequência absoluta por categoria</b>	<b>Frequência relativa por categoria</b>	<b>% respostas em relação à totalidade dos dados recolhidos</b>
Liberdade		<p>“(…) não têm alguém que lhes diga: <i>esta semana tens de fazer isto, isto e isto...</i>”.</p> <p>“A ideia é que nós confiamos nas pessoas que estão aqui dentro, que querem trabalhar e querem dar o melhor.”</p>	20	100%	5,8%

	<p>“Nós só temos que sair da frente delas (...)”</p> <p>“Tentamos que as pessoas estejam o mais à vontade possível e devam de estar da maneira que acham que estão melhor.”</p> <p>“Isto é quase como se fosse uma comunidade.”</p> <p>“É muito aberto.”</p> <p>“Tudo o que quer seja.” (Referência às perguntas que o colaborador pode fazer).</p> <p>“(...)Mas eu posso decidir, obviamente que é uma decisão minha (...)” (Referência à autogestão do horário de trabalho).</p> <p>“(...) é muito comum as pessoas poderem tomar estas decisões no dia-a-dia e no próprio dia, nem sequer é uma coisa super premeditada.” (Referência à autogestão do horário de trabalho).</p> <p>“Há uma grande abertura, realmente.”</p> <p>“E foi com esse propósito que a Blip foi criada, foi também para que as pessoas se sentissem à vontade, quase que como uma família (...)”</p> <p>“E isto implica muito respeito.”</p> <p>“Se houver alguém que também não esteja muito bem com isso, também pode chegar lá e tirar os <i>posters</i> se achar que está incomodado com aquilo que está a acontecer.”</p> <p>“Mostra que também as pessoas se sentem à vontade.”</p> <p>“As pessoas usam isto como se fosse a casa delas.”</p> <p>“É muito normal as pessoas andarem descalças aqui dentro.”</p> <p>“A ideia é mesmo esta.”</p> <p>“É que as pessoas estejam à vontade, possam fazer aquilo que querem, claro que, com muito respeito.”</p> <p>“Estão à vontade.”</p> <p>“Se quiser ter alguma coisa tem, se não quiser não tem.” (Referência ao uso e exposição de nomes e placas por cada equipa.)</p>			
	<p>“Nós trabalhamos em <i>open-space</i>.”</p> <p>“Ao longo das janelas estão as equipas.”</p>	19	100%	5,5%

Organização e gestão do espaço e local de trabalho		<p>“Depois, no meio vamos tendo as salas de reunião que podem ter formas diferentes.”</p> <p>“Por exemplo, esta aqui só tem <i>pufs</i>.”</p> <p>“Temos várias salas de reuniões para diferentes efeitos, também, e para diferentes pessoas.”</p> <p>“Isto pode ser uma sala de reuniões...”</p> <p>“E temos várias situações destas ao longo do escritório.” (Aponta para uma espaço de trabalho).</p> <p>“Nós tentamos aproveitar o espaço, e que o espaço não seja um bloqueador. “</p> <p>“Qualquer sítio se pode transformar numa sala de reuniões.”</p> <p>“E esta até é uma zona mais recente.”</p> <p>“Nós aumentámos para este lado há pouco tempo porque já estávamos com necessidade de um espaço que se adequasse a nós.”</p> <p>“Temos um espaço de 2.400 m2 para 190 pessoas.”</p> <p>“Depois, também temos chuveiros e também algumas coisas que permitam que as pessoas estejam mais à vontade.”</p> <p>“Muitas vezes é chegar ao skipe e dizer, até posso dizer: <i>eu estou a trabalhar em casa hoje</i>”.</p> <p>“E é, também, por isso que não temos gabinetes, por isso temos só um andar, portanto, todo o espaço físico também tenta mostrar.” (Referência ao facto do espaço espelhar a inexistência de hierarquias).</p> <p>“Nós estamos todos sentados da mesma forma, exactamente por isso, (...).” (Referência ao facto do espaço espelhar a inexistência de hierarquias).</p> <p>“As próprias pessoas podem fazer o que quiserem do espaço.”</p> <p>“Também temos chuveiros, há pessoas que vem de bicicleta de manhã, ou para quando temos as aulas durante o dia, de pilates, pois acham que faz mais sentido para elas...”</p>			
		“Nós não vamos ter que estar a passar por processos imensos			

Simplificação		para avançar com aquele projeto para a frente.” “Nós não tentamos fazer custos das coisas.” (Referência às atividades que os colaboradores gostem e pedem para fazer).	2	100%	0,6%
A empresa como reflexo do colaborador		<p>“Por vezes, o que é importante é as pessoas perceberem que isto não é o fim.”</p> <p>“Ou seja, nós não somos assim porque temos uma mesa de <i>ping-pong</i>, porque temos...”</p> <p>“É ao contrário.” (Referência a que o colaborador não é o reflexo da empresa).</p> <p>“Isto é o resultado de serem pessoas jovens que estão aqui dentro e de terem autonomia.”</p> <p>“Se calhar, se fossem outro tipo de pessoas e se tivessem a autonomia que têm, o resultado podia ser diferente.”</p> <p>“Por exemplo, as trotinetes: Nós fazemos muitas visitas e vêm cá algumas empresas, etc, e já aconteceu as empresas, depois de virem cá, compraram trotinetes para as empresas delas. O que é que aconteceu depois? As trotinetes ficaram paradas a um canto. Lá está, mais uma vez, as trotinetes são uma consequência. Inclusive, não fomos nós que colocámos cá as trotinetes dentro, foi uma equipa que, com o orçamento delas, que decidiu: <i>Olha vamos comprar umas trotinetes para andar de um lado para o outro.</i>”</p> <p>“É quase ao contrário, não é?” (Resposta à pergunta: A Empresa tem a visão, a missão e os valores que é fácil inculcar aos colaboradores?)</p> <p>“Nós surgimos e os valores surgiram daquilo que nós somos.”</p> <p>“ (...) só os definimos depois de eles existirem na vida real.” (Referência aos valores).</p> <p>“E depois ela vai mudando de acordo com as pessoas que estão cá dentro, temos consciência disso.”</p> <p>“Sim.” (Resposta à pergunta, sobre o organigrama na parede: Quem está nas fotos são os colaboradores da empresa?)</p>	12	100%	3,5%

		“São eles que são responsáveis por manter isto.”			
Autonomia na gestão do tempo		<p>“O espaço está aberto 24h o que permite que as pessoas possam estar a trabalhar à hora que quiserem.”</p> <p>“Nós temos um horário, ok?...afixado, que é das 9 às 5 porque, legalmente , não há nenhuma possibilidade de ter aquilo que nós temos.”</p> <p>“(…) não temos horários alargados, e é muito normal com as pessoas da minha idade... as pessoas não estão habituadas, acontece muito as pessoas trabalharem até muito tarde, e aqui por volta das sete e meia, o mais tardar, já está cá muito pouca gente.”</p> <p>“Nós estimamos que um dia de trabalho na Blip são oito horas.”</p> <p>“Mas a maneira como as pessoas usam essas 8 horas, para nós, só depende delas.”</p> <p>“Obviamente que, legalmente, não há nenhuma figura que permita fazer isto, porque das duas, uma: ou há contrato sem horas e isso é muito diferente de trabalhar oito horas quando eu quiser ou então tem que ter um horário definido.”</p> <p>“Nós fazemos aqui um misto.”</p> <p>“Acontece pessoas que têm que trabalhar mais horas, ou seja, trabalham mais horas porque têm que estar de prevenção e então aí temos que ter contratos especiais para essas pessoas.”</p> <p>“(…) o horário da empresa é das 9h às 17h mas eu posso decidir chegar às 11h e trabalhar até às 21h (...)”</p>	9	100%	2,6%
O capital humano formado na empresa como mais-valia para o mercado em que a empresa se insere		“E ainda bem, porque a minha ideia é que depois as pessoas quando saem daqui, que levam isto com elas e, para onde quer que vão, que também queiram que assim seja, porque só assim é que nós estamos melhor se toda a gente estiver nessa perspetiva.”	1	100%	0,3%

O colaborador como veículo promocional e como imagem institucional		<p>“Nas nossas comunicações, temos sempre <i>Blippers</i> porque somos nós que fazemos a casa.”</p> <p>“E o objetivo principal foi as pessoas se reconhecerem lá, gostarem, poderem passar com os amigos e dizerem: <i>olha aquela é a empresa onde eu trabalho.</i>”</p> <p>“Portanto, mais do que passar para fora, é as pessoas sentirem a casa, sentirem-se orgulhosos de fazerem esta empresa, de estarem aqui.”</p> <p>“Inclusive, é muito normal as pessoas trazerem aqui os familiares, etc.”</p> <p>“Mostrarem o sítio onde trabalham e isso é muito positivo.”</p> <p>“Gostam de mostrar a empresa.”</p>	6	100%	1,7%
Qualidade		<p>“A qualidade no trabalho é uma coisa que nasce desde o início.”</p> <p>“É já um princípio, não é um fim.”</p> <p>“Nos próprios elementos da equipa em si, todos eles têm a qualidade desde o início e, é por isso que também, que um dia de trabalho não seja muito extenso, que não haja demasiado trabalho, para que as pessoas tenham tempo de trabalhar com qualidade.”</p> <p>“Em vez de estarmos a trabalhar para um número máximo de coisas para fazer, nós tentamos que, naquilo que vamos fazer, vamo-nos comprometer com a qualidade.”</p> <p>“E isso é muito importante para nós.”</p> <p>“Por isso é que eu digo que a qualidade está na génese.”</p> <p>“Não é uma coisa em que alguém vai ver se existe qualidade.” (Referência a medição.)</p>	7	100%	2%
Competição interna	Existe	“É claro que existe, numa perspetiva de brincadeira de uns com os outros.”	1	25%	0,3%
	Não existe	<p>“Não existe muita concorrência.”</p> <p>“Agora, não é muito fomentada a competição.”</p> <p>“Não existe qualquer coisa como: <i>vamos ver quem é que consegue fazer melhor isto ou aquilo</i>”.</p>	3	75%	0,9%





**Anexo 8- Quadro dos resultados da análise categorial e de frequência da entrevista a a Marta Dotti, Responsável de Marketing da Remax – Imobiliária.**

Categorias	Subcategorias	Indicadores / Unidades de análise	Frequência absoluta por categoria	Frequência relativa por categoria	% respostas em relação á totalidade dos dados recolhidos
Recrutamento e seleção		<p>“Estamos, neste momento a reforçar a nossa presença no mercado através do recrutamento de novos agentes.”</p> <p>“Estamos também, sempre, num processo contínuo, à procura de novos colaboradores e empreendedores para diversas posições, tanto para a função de agentes imobiliários como para franchisados, temos aqui dois alvos.”</p> <p>“Para agentes, que são os que procuram emprego como agente imobiliário.”</p> <p>“E para os franchisados, que é para o caso de querem ter a sua própria agência Remax, digamos assim.”</p> <p>“O Recrutamento é da gestão de cada loja, ou seja, cada loja tem autonomia de recrutar os seus consultores.”</p> <p>“No próprio <i>site</i> da Remax há uma página específica de recrutamento e carreiras destinada a esse efeito.”</p> <p>“Estamos também ligados a outros portais de procura de emprego.”</p> <p>“Temos também a nossa página no <i>facebook</i>, onde temos uma opção para candidatura <i>online</i>, para quem quer ser agente da Remax.”</p> <p>“Na comunicação desafiamos o futuro colaborador a sentir orgulho em ter o seu próprio negócio, gerindo e construindo o seu próprio sucesso.”</p> <p>“Dirigimo-nos às pessoas que sempre quiseram ter a sua própria empresa, sugerindo que esta é uma forma de iniciar o seu</p>	33	100%	7,5%

		<p>crescimento profissional na maior rede imobiliária do mundo, que somos nós.”</p> <p>“Damos preferência a candidatos que tenham como objetivo ganhar acima da média e flexibilidade horária.”</p> <p>“Não é necessário que as pessoas tenham já experiência ou formação profissional na área, não.”</p> <p>“Os novos colaboradores que a Remax admite, mesmo não tendo experiência no mercado imobiliário, poderão desenvolver o seu negócio.”</p> <p>“É preciso que venham com vontade de trabalhar e que tenham sentido de responsabilidade e que gostem de trabalhar por conta própria.”</p> <p>“Queremos pessoas muito determinadas porque o mercado não é fácil.”</p> <p>“Queremos pessoas empenhadas e ambiciosas, mas com aquela ambição boa de se querer fazer mais e ir mais longe.”</p> <p>“Pedimos que as pessoas tenham atitude.”</p> <p>“Temos mais dificuldades em ter candidatos das regiões do interior e algarve.”</p> <p>“Estamos sempre disponíveis para receber novos comerciais, mas nem toda a gente tem o perfil, não é assim tão simples.”</p> <p>Para trabalhar na Remax é preciso ser-se, sobretudo, empreendedor.</p> <p>“Temos tido uma média de 200 a 250 candidaturas por mês, mas nem todos acabam em novos agentes. Este processo é sempre dinâmico.”</p> <p>“Fazemos acreditar que a realização pessoal está ao alcance daqueles que se queiram juntar a nós, e é isso que comunicamos: que somos os melhores! “</p> <p>“<i>Junte-se à Remax!</i> é um <i>claim</i> que usamos muito para captar novos colaboradores.”</p> <p>“Nós desafiamos os futuros colaboradores para ganhos máximos</p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>num mercado em evolução acelerada, para prestar o melhor serviço imobiliário em Portugal, para trabalhar no líder de mercado e para aprender a ser um gigante nas vendas, vindo trabalhar connosco.”</p> <p>“(…) a maior parte das nossas campanhas externas são mesmo dirigidas a futuros colaboradores, mesmo com objetivos de recrutamento.”</p> <p>“O processo de candidatura é fácil.”</p> <p>“Quem tenha interesse em conseguir um emprego numa das nossas agências, espalhadas por todo o país, incluindo a Ilha da Madeira e os Açores, pode preencher o formulário de candidatura, também disponível no próprio <i>site</i> da Remax.”</p> <p>“Promovemos sempre este recrutamento, lembrando que temos mais de 50.000 imóveis exclusivos para venda, que oferecemos as melhores comissões do mercado, que damos formação profissional contínua e outras coisas mais…”</p> <p>“(…) quem está interessado em investir dinheiro para criar o seu próprio negócio, que neste caso é a sua própria agência imobiliária, e fazer parte desta marca (…) pode entrar em contato com o departamento de franchising da marca, cá em Portugal.”</p> <p>“Mas o processo de recrutamento é contínuo no tempo.”</p> <p>“É mesmo o mote que lançamos, em tom de desafio, é que se juntem aos melhores, que somos nós…”</p> <p>“Fazemos uma comunicação muito específica que é dirigida ao recrutamento de novos comerciais, utilizando os principais jornais diários e semanais.”</p> <p>“Fazemos ações de recrutamento em centros de formação profissional.”</p> <p>“Inclusivamente, nós, no nosso site lançamos este desafio, para nos virem conhecer melhor nas sessões de esclarecimento em 60 minutos.”</p>			
		<p>“O ADN é igualmente uma ferramenta que permite uma mais</p>			

Integração		<p>rápida integração dos novos agentes associados, na cultura e nos valores que identificam a Remax.”</p> <p>“Nós proporcionamos uma formação inicial, porque temos um sistema muito próprio e único de trabalhar.”</p> <p>“Depois de ter havido um processo de seleção, os novos colaboradores entram na escola de formação Remax onde, posteriormente, vão aprender técnicas e práticas eficazes que lhes permitem iniciar-se rapidamente no setor da mediação imobiliária.”</p> <p>“A partir daí, com vontade de trabalhar e persistência, os resultados começam a chegar.”</p>	4	100%	0,9%
Treino e Formação	Programas e meios	<p>“Os nossos colaboradores fazem formação connosco, e comunicamos mesmo isso, que os colaboradores são graduados na escola Remax.”</p> <p>“Também proporcionamos formação contínua, com várias sessões por ano.”</p> <p>“Na Remax, a formação baseia-se em sistemas práticos e metodologias dinâmicas.”</p> <p>“A Remax é a única Rede Imobiliária onde a formação tem a creditação da DGERT que é a Direcção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho, da DSQA que é a Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação e certificação pelo InCI, que é o Instituto da Construção e do Imobiliário para a obtenção e/ou revalidação da Licença de Angariador/Mediador.”</p> <p>“Temos um portal de formação.”</p> <p>“Todos os anos, organizamos mais de 200 dias de cursos, que correspondem a mais de 24.000 horas de formação, o que faz da Remax a empresa de mediação imobiliária que mais aposta em formação.”</p> <p>“Apostamos também na Tecnologia.”</p> <p>“Os formadores da Remax são profissionais experientes e especializados nas mais diversas áreas e dispõem de</p>	10	52,6%	2,3%

		<p>metodologias dinâmicas e altamente motivadoras.”</p> <p>“O Programa <i>Succeed</i>, é outra das vantagens que oferecemos no que diz respeito à implementação de dinâmicas de formação, onde o franchisado aprende a ser treinador dos seus comerciais e não apenas o gerente.”</p> <p>“Para além da formação técnica, a Remax tem uma grande preocupação em transmitir aos comerciais uma formação ética.”</p>			
	Importância para o desempenho organizacional	<p>“Os profissionais Remax são os mais formados e os mais produtivos do setor imobiliário.”</p> <p>“A formação Remax permite aos colaboradores alcançar os seus próprios objetivos e tornarem até mesmo líderes.”</p> <p>“Por isso, formamos profissionais rigorosos e credíveis, acreditamos que só os bons profissionais poderão fazer bons negócios.”</p> <p>“Foi com base nesta ideia que a Remax fez da nossa escola de formação uma aposta estratégica que nos permite diferenciar da concorrência e acompanhar a constante evolução do mercado.”</p> <p>“A formação da Remax está toda estruturada de forma a tornar o comercial num verdadeiro profissional.”</p> <p>“E permite-lhe desenvolver-se em diversas áreas: Vendas, Jurídica, Fiscal, Avaliação Imobiliária, Estudos de Mercado, Marketing Imobiliário, Serviço a Cliente e Sistemas de CRM.”</p> <p>“A própria formação que a Remax oferece aos seus consultores, permite-lhe alcançar os seus próprios objetivos e proporciona-lhes ferramentas para se tornarem líderes, não sendo necessário terem experiência prévia no setor imobiliário.”</p> <p>“A formação diversificada é uma enorme mais-valia.”</p> <p>“Crescimento é mudança.”</p>	9	47,4%	2,1%
Benefícios e Incentivos		<p>“Beneficiam do modelo de gestão da Remax.”</p> <p>“Beneficiam da notoriedade da marca.”</p> <p>“E beneficiam do princípio de máxima comissão.”</p> <p>“O princípio da máxima comissão permite-lhes auferir até 80% da</p>	23	100%	5,2%

		<p>comissão paga pelo cliente.”</p> <p>“(…) a força da marca mais reconhecida do setor; formação especializada e progressiva a todas as pessoas que integram a rede.”</p> <p>“O nosso <i>site</i> é o que detém o maior número de visitas do setor.”</p> <p>“É um modelo de gestão de sucesso (…)”</p> <p>“Têm uma grande vantagem que é de usufruir das comissões mais altas que são pagas em qualquer ramo.”</p> <p>“(…) os agentes da Remax contam com todos os benefícios de pertencer à maior rede imobiliária a operar em Portugal e a que vende mais imóveis em todo o mundo.”</p> <p>“Esta mais-valia facilita bastante o trabalho deles, (…)”</p> <p>“(…) uma grande garantia de êxito, que é estar ligado a uma marca consolidada há 30 anos e que goza de muito prestígio no mercado internacional.”</p> <p>“Contam também com o apoio das próprias campanhas de Publicidade.”</p> <p>“Contam com o facto de as agências Remax colaborarem entre si e partilharem negócios.”</p> <p>“Contam com uma tecnologia de vanguarda.”</p> <p>“Têm acesso a mais de 50.000 imóveis exclusivos para venda, melhores comissões do mercado, formação profissional contínua entre outros benefícios (…)”</p> <p>“(…) bom ambiente de trabalho, dar independência e flexibilidade de horário, dar apoio e disponibilizar os serviços prestados pela agência.”</p> <p>“Temos os prémios que entregamos na nossa convenção nacional, em que os colaboradores que mais se destacam no ano sobem ao palco (..), é talvez, um dos maiores incentivos.”</p> <p>“As próprias comissões elevadas já são um grande incentivo…”</p> <p>“Colocamos a fotografia do vendedor que vendeu mais no mês, por exemplo numa moldura de grande formato, no balcão ou</p>			
--	--	--	--	--	--

		<p>noutro sítio de destaque na receção da agência a que pertence.”</p> <p>“Todas as semanas é sempre eleito e nomeado o vendedor da semana, ao qual é entregue, durante uma semana, um <i>BMW</i> descapotável, com a inscrição desse estatuto em letrina de grande formato, bem visível no exterior do veículo.”</p> <p>“Fazemos a oferta de uma viagem aos melhores vendedores do trimestre.”</p> <p>“(…) são reconhecidos pelo seu trabalho, quer pelos colegas, quer pelos clientes e acima de tudo pela própria Remax.”</p> <p>“É por isso que a Remax também os homenageia.”</p>			
Remuneração		<p>“Por incrível que pareça, os vendedores começaram até a ganhar mais dinheiro, uma vez que, com a redução dos custos, a receita ficou maior.”</p> <p>“(…) é comum ouvir falar de agentes imobiliários que ganharam, por exemplo, 15 mil euros, ou mais, nos últimos meses.”</p> <p>“Na Remax só ganham pelas vendas.”</p> <p>“Quanto mais vendem, mais ganham.”</p> <p>“Quando vendem muito, podem ganhar muito e muito acima da média de qualquer salário.” “Na realidade, quem é bom vendedor e persistente, esta é uma área onde se ganha muito dinheiro.”</p> <p>“A Remax criou um sistema em que o agente imobiliário tem a mais alta comissão do mercado, que pode chegar a 80% da comissão de venda, o que nos permite atrair e reter os melhores profissionais do mercado.”</p> <p>“(…) ganha 4 vezes mais que os vendedores de outras imobiliárias.”</p> <p>“(…) em poucos meses, atingir médias de faturação muito elevadas.”</p> <p>“(…) a média de receitas por vendedor está a crescer mensalmente.”</p> <p>“(…) aqui a faturação dela triplica.”</p> <p>“Alguns dizem que já se tinham aventurado no ramo imobiliário</p>	12	100%	2,7%



		numa marca diferente da Remax mas as comissões diminutas e os negócios reduzidos resultaram em pouca compensação económica.”			
	Estrutura	<p>“A Remax é uma marca de <i>franchising</i> imobiliário internacional que oferece aos seus clientes um serviço de mediação imobiliária profissionalizado.”</p> <p>“Cada agência é uma entidade autónoma, independente, à qual foram concedidos os direitos de uso da marca e disponibilizadas as ferramentas de suporte ao negócio.”</p> <p>“Cada agência integra diversos agentes imobiliários, profissionais liberais, que se associam à marca.”</p> <p>“É a maior rede internacional de <i>franchising</i> imobiliário.”</p> <p>“Atualmente, a Remax tem em Portugal mais de 200 agências imobiliárias espalhadas por todo o país, incluindo a Ilha da Madeira e os Açores, e integra mais de 3.000 profissionais.”</p> <p>“(…)testado em mais de 65 países, através de mais de 7.000 agências e cerca de 120.000 agentes associados.”</p> <p>“As agências e agentes independentes, formam uma força própria ao criar o seu negócio pessoal, dentro da nossa Rede.”</p>	7	20%	1,6%
	Orgãos de apoio	<p>“Têm do apoio da rede nacional e internacional.”</p> <p>“Mas sempre com o apoio e <i>know-how</i> da organização.”</p> <p>“Temos modelos de gestão próprios, uma vasta rede de apoio e o recurso às novas tecnologias.”</p> <p>“Mas, em simultâneo, com o apoio de uma estrutura consolidada e ferramentas que o orientam na sua actividade (...)”</p> <p>“As ferramentas do <i>franchising</i> Remax estão assentes sobre os seguintes pilares de negócio: Marca, Publicidade, Rede, Tecnologia, Formação e Modelo de Gestão.”</p> <p>“Com modelos de gestão que são próprios, uma vasta rede e com recurso a ferramentas tecnológicas de apoio à gestão do negócio, a Remax garante um modelo de sucesso independente e rentável baseado num conceito de êxito com mais de 35 anos</p>	14	40%	3,2%

		<p>de experiência.”</p> <p>“Disponibilizamos aos nossos parceiros franchisados e agentes comerciais a ajuda necessária para avançarem com o seu negócio.”</p> <p>“Também porque garantimos apoio profissional a tempo inteiro.”</p> <p>“A Remax disponibiliza ajuda e aconselhamento para o desenvolvimento do negócio dos seus agentes.”</p> <p>“O apoio é o da própria marca.”</p> <p>“Também damos apoio publicitário de qualidade.”</p> <p>“Os franchisados Remax são promovidos através de fortes campanhas publicitárias de alto nível de qualidade e decisivas para o seu sucesso comercial, assim como de patrocínios que fazemos, cuidadosamente planeados.”</p> <p>“Eles podem contar sempre com o apoio de toda a organização Remax (...)”</p> <p>“Para além de permitir a partilha de imóveis e clientes, a rede Remax é também uma importante fonte de conhecimentos e experiências, que possibilita aos franchisados e aos agentes um apoio fundamental no início da sua atividade.”</p>			
Estrutura Organizacional	Tomada de decisões, divisão e execução das tarefas	<p>“Manter a coesão de um modelo de gestão em que cada entidade é independente, exige que o sistema tenha por base princípios e procedimentos bem definidos e partilhados por todos.”</p> <p>“Com a Remax, o agente imobiliário não vai ter apenas mais uma agência imobiliária, mas terá um negócio imobiliário.”</p>	2	5,7%	0,5%
	Trabalho em equipa	<p>“Aqui, neste cartaz em que aparece esta colaboradora, destacamos mesmo o espírito de pertença e a importância que tem, trabalhar-se em equipa (...)”</p> <p>“Tanto as nossas lojas como os nossos agentes associados, trabalham com base num sistema de cooperação e partilha, que favorece a concretização de negócios.”</p> <p>“Sim, promovemos, claro!” (Resposta à pergunta: Promovem o trabalho em equipa?)</p>	8	22,8%	1,8%

		<p>“Grande parte dos resultados deve-se ao trabalho de equipa e de partilha.”</p> <p>“Há espírito de equipa entre colaboradores.”</p> <p>“Temos também a partilha de negócios entre agências e consultores.”</p> <p>“A formação de grupos de agências permite uma partilha de recursos que serve várias agências numa determinada região.”</p> <p>“Acreditamos sempre que juntos somos mais fortes.”</p>			
	Interação entre níveis hierárquicos	Cá em Portugal, o franchisado reporta ao Master <i>franchising</i> Remax e de cá, à Europa que, por sua vez é reportado aos EUA.	1	2,9%	0,2%
	Interação entre departamento, a nível geral.		0	0%	0%
	Ligação entre os departamentos: Recursos Humanos, Marketing, Relações Públicas/ Comunicação	<p>“O departamento de Marketing tem a comunicação.”</p> <p>“Não se relaciona com o departamento de recursos humanos.” (Referência ao departamento de Marketing)</p> <p>“Este último só gere as questões relacionadas com as oito pessoas que trabalham na sede, e está mais ligado.” (Referência ao departamento de recursos humanos)</p>	3	8,6%	0,7%
Liderança		“Ensinamos o franchisado a ser líder de mercado.”	1	100%	0,2%
	Visão, missão e valores	<p>“A Remax significa <i>Real Estate Maximums</i> e tem como missão resultados máximos, máxima comissão, máxima cooperação, máxima formação, máximo serviço ao cliente e máxima rentabilidade.”</p> <p>“A missão da Remax é manter a liderança do mercado, através de uma conduta profissional baseada num código de ética.”</p> <p>“Nós somos reconhecidos muito facilmente através do nosso símbolo, que é um balão branco, vermelho e azul.”</p>	20	33,9%	4,6%

	<p>"O que nós queremos transmitir é que somos uma marca que transparece ambição, qualidade, integridade, experiência e profissionalismo."</p> <p>"Queremos que o nosso logotipo seja sinónimo dos valores da companhia."</p> <p>"O balão Remax remete para a alta qualidade do desempenho dos nossos colaboradores e define-os como gestores ambiciosos do mercado imobiliário."</p> <p>"Temos uma cultura muito própria."</p> <p>"Também fomos pioneiros na definição de um código empresarial que define os seus princípios e cultura: o ADN Remax."</p> <p>"Quando falamos de ADN, falamos na produção de um código genético de competência colectiva (...)"</p> <p>"A fórmula do ADN da Remax permite alinhar o modo de atuação de todas as agências da rede, em função de um conjunto de valores que definem a identidade da nossa marca."</p> <p>"O nosso ADN foi construído para que pudessem ser materializados os vários princípios, que são os positivos e os negativos."</p> <p>"Temos um código de ética e de normas."</p> <p>"Nós temos mesmo estes princípios definidos e escritos com uma apresentação muito original, que é sob a forma de um baralho de cartas."</p> <p>"(...) temos os princípios positivos e negativos, expressos sob a forma de ícones, os quais suportam a forma de atuação."</p> <p>"Ao todo, são 28 princípios." (Referência aos princípios)</p> <p>"Tanto a marca como este modelo de gestão, foram criados por Dave Liniger, (...)"</p> <p>"(...) Dave Liniger criou um sistema baseado em três princípios: maximizar o serviço para o cliente, maximizar a comissão para o comercial e maximizar a rentabilidade para o Franchisado."</p> <p>"Temos vindo a consolidar essa nossa posição de liderança, com</p>			
--	---	--	--	--

Cultura Organizacional		<p>uma marca e um serviço único.”</p> <p>“Foi uma iniciativa totalmente inovadora que trouxe ao setor imobiliário um conceito (...) e fê-lo com muito sucesso.”</p> <p>“Outro conceito pioneira e lançada pela Remax no mercado português, foi o conceito <i>Open House</i> o <i>Visite sem avisar</i>”.</p>			
	Interiorização no público interno	<p>“Há muito o sentimento de pertença por parte dos colaboradores.”</p> <p>“Há um orgulho patente de pertencer à marca (...)</p> <p>“O sentimento de pertença é vivido com tal intensidade que já houve, até, quem apelidasse a própria Remax de <i>Seita</i>.”</p> <p>“O ADN da Remax é partilhado por todos.”</p> <p>“Estes princípios emanados pelo nosso ADN, devem orientar a conduta dos colaboradores, de forma a todos estarem em sintonia com a cultura da organização e agirem em conformidade.”</p> <p>“Servem como guia da atitude profissional que é desejada para cada um dos nossos profissionais.”</p> <p>“(…) os princípios positivos revelam as ações a encorajar e os negativos as ações a não praticar.”</p> <p>“É nisso que todos os nossos colaboradores têm acreditado.”</p>	8	13,6%	1,8%
	Impacto no sucesso dos colaboradores	<p>“Connosco, os nossos colaboradores mudam a sua maneira de estar na vida.”</p> <p>“Dizem mesmo que a Remax fez alargar os seus horizontes.”</p> <p>“O percurso da Remax está assente no lema <i>todos ganham</i>.”</p> <p>“Eles contam com uma imagem de marca que tem muita notoriedade.”</p> <p>“Esta é, sem dúvida uma grande garantia de êxito, que é estar ligado a uma marca consolidada há 30 anos e que goza de muito prestígio no mercado internacional.”</p> <p>“Envolve também uma identidade à qual é associada uma imagem de credibilidade e confiança no serviço, o que <i>abre portas</i> facilitando o trabalho de campo dos agentes.”</p> <p>“(…)ser considerada uma das melhores empresas para se</p>	8	13,6%	1,8%

		trabalhar em Portugal, oferecer vencimentos acima da média, proporcionar realização profissional (...) “(...) toda a organização Remax, a formação e as elevadas comissões, resultaram no seu melhor ano de sempre em faturação, que foi de 92.445 euros.”			
	Impacto no sucesso da empresa	<p>“A Remax foi considerada, pelo segundo ano consecutivo, a melhor empresa para trabalhar em Portugal, através de um estudo exaustivo realizado pela revista Exame e pela consultora <i>Accenture</i>.”</p> <p>“A Remax é uma das marcas mais respeitadas e conhecidas em todo o mundo, ocupando o <i>top of mind</i> dos consumidores no setor imobiliário.”</p> <p>“Em Portugal, é considerada, desde 2004, uma <i>Superbrand</i>, ou seja, é uma das 34 marcas mais reconhecidas.”</p> <p>“Hoje em dia somos a maior rede internacional de <i>franchising</i> imobiliário e estamos presentes nos 5 continentes (...)”</p> <p>“Este processo permite não só diferenciar as empresas como também orienta todos os colaboradores para um padrão de atuação e conduta, muito própria, que é só nosso.”</p> <p>“(...) o nosso ADN, também nos diferencia destaca-nos da concorrência.”</p> <p>“Ao longo de mais de 35 anos estes princípios foram consolidados e o sistema expandiu-se por dezenas de países.”</p> <p>“(...)tem reputação no mercado imobiliário, tanto a nível nacional como internacional (...)”</p> <p>“Uma máxima que tem permitido a afirmação da nossa liderança, a conquista e o reconhecimento do mercado.”</p> <p>“(...)ocupa o 1.º lugar do ranking de <i>franchising</i> do Instituto de Informação em Franchising no sector imobiliário.”</p> <p>“Em 2006 foi eleita Marca de Excelência.”</p> <p>“(...) recebeu o prémio Excelência de Serviços atribuído pela Remax Europa entre 31 mercados.”</p>	23	38,9%	5,3%

		<p>“(…)foi eleita a segunda melhor empresa para Trabalhar em Portugal (…)”</p> <p>“(…) recebeu o prémio de Melhor Franchising em Portugal e Melhor <i>Franchising</i> de Serviços atribuído pelo Instituto de Informação e Franchising.”</p> <p>“Em 2008, a marca foi eleita, pelo segundo ano consecutivo, Marca de Excelência, e volta a ser considerada a 2ª Melhor Empresa para Trabalhar em Portugal pela <i>Heidrick &amp; Struggles</i>.”</p> <p>“A Remax Portugal é a única empresa do grupo Remax, a nível mundial, a integrar o restrito grupo das 30 empresas internacionais do ranking <i>Great Place to Work</i> em 2008.”</p> <p>“A marca Remax está também em 1º lugar no franchising do sector imobiliário, a nível mundial pela Revista Americana <i>Entrepreneur</i>.”</p> <p>“Nós, nesta campanha que fizemos, em que aparece um quarteirão de moradias com o formato do número 1, esse número 1 quer dizer mesmo que somos a rede imobiliária nº 1.”</p> <p>“Há várias razões que explicam o nosso êxito.”</p> <p>“A marca não é só o facto de terem um logotipo muito reconhecido no setor imobiliário, a nível internacional.”</p> <p>“A Remax prospera nos mercados em crise, beneficiando da sinergia, da máxima comissão, das referências e da experiência.”</p> <p>“Ser uma empresa líder de mercado, reputação e imagem de marca (…)”</p> <p>“Em Portugal a Remax goza de uma excelente imagem de marca (…)”</p>			
Responsabilidade Social	Interna		0	0%	0%
	Externa	<p>“Nos últimos anos, a responsabilidade social tem sido uma das áreas de atuação da Remax.”</p> <p>“A preocupação social faz mesmo parte da própria filosofia e da cultura Remax.”</p>	15	100%	3,4%

		<p>“Temos uma área fundamental de atuação que é pelas crianças.”</p> <p>“A nível internacional, a Remax ajuda anualmente, mais de 17 milhões de crianças.”</p> <p>“Através do contributo monetário a dois programas: com as <i>iniciativas Children`s Miracle e Racing for Life</i> ajudamos crianças em todo o Mundo.”</p> <p>“Como somos uma marca líder no mercado nacional, também cá em Portugal, a Remax tem um papel importante a desempenhar na sociedade.”</p> <p>“Cada loja interage, mesmo, com a própria comunidade onde está inserida.”</p> <p>“Desta forma, iniciámos em 2005, um projeto de apoio a instituições de solidariedade e também a casos pontuais de crianças que necessitam de ajuda, que é o projecto <i>Remax pelas Crianças</i>.”</p> <p>“Este é um projeto de longa duração, para o qual contamos com a mobilização e empenho de todos os profissionais da rede Remax.”</p> <p>“Temos uma Linha em que as pessoas podem ajudar contribuindo com os seus donativos através de transferência bancária para o NIB da Remax Solidária.”</p> <p>“Como a CEO da Remax Portugal, Beatriz Rubio afirma, desejamos que a <i>solidariedade nos corra nas veias</i>.”</p> <p>“A Remax é grande em tudo, orgulhamos os nossos colaboradores não só por fazerem parte de uma empresa líder em vendas mas também em solidariedade.”</p> <p>“Por exemplo, em Abril, foram lançados dois desafios solidários à rede Remax, nomeadamente a recolha de leite e os lenços solidários.”</p> <p>“Algumas agências entregaram o leite na Conveção, outras na Remax Portugal e outras entregaram diretamente em instituições.”</p>			
--	--	---	--	--	--



		<p>“Tirámos várias fotografias, partilhamos na internet, na nossa revista, esta nossa ação de responsabilidade social.”</p>			
Satisfação e Motivação nos colaboradores		<p>“São recompensados pelos resultados e pelo esforço do seu trabalho.”</p> <p>“Aqui aparecem também testemunhos de colaboradores satisfeitos, que também contribuem para que novos candidatos façam a sua candidatura.”</p> <p>“Comunicamos sempre que os nossos profissionais são extraordinários.”</p> <p>“Realizam-se profissionalmente.”</p> <p>“(…) e é por isso que ela diz: <i>Sinto-me realizada a trabalhar numa equipa de sucesso.</i>”</p> <p>“Vê-se, posteriormente, nos próprios consultores, que eles mostram sinais bem visíveis de que sentem orgulho em ter o seu próprio negócio (…)”</p> <p>“Alguns dizem que trabalharam noutras mediadoras onde tinham o dobro do trabalho e poucos resultados (…)”</p> <p>“Até dizem que já deviam ter vindo há mais tempo.”</p> <p>“Ganham reconhecimento profissional e realização pessoal.”</p> <p>“Quando um está desmotivado porque não vende e vêem os colegas dão sempre uma palavra amiga.”</p> <p>“(…) representam um excelente convívio entre todos os colaboradores, que se sentem orgulhosos em fazerem parte de uma imensa equipa.” (Referência às festas da empresa)</p> <p>“Há alguns, que, por um motivo ou por outro decidem sair da Remax, e depois acabam por voltar, porque só se identificam com os valores e com a cultura da Remax, porque estes valores, e esta forma de trabalhar, ficaram bastante interiorizados e estes profissionais não se conseguiram adaptar nas noutras imobiliárias ou jamais se identificarão com outras, sem ser com a Remax.”</p> <p>“Sentem isso de uma forma muito intensa o quão podem ser úteis para esta rede que é fantástica e que temos orgulho de</p>	17	100%	3,9%

		<p>representar e pela qual sentimos um enorme carinho.” (Referência às reuniões <i>Porta Aberta</i>)</p> <p>“Há sempre um agradecimento que os agentes manifestam à Remax pelas oportunidades que lhes dão, pela confiança que lhes depositaram e pelo crescimento que têm tido em equipa.”</p> <p>“É sempre um orgulho para todos!”</p> <p>“Existe toda esta cumplicidade, esta retribuição, esta valorização recíproca.”</p> <p>“Serve ainda como ferramenta de motivação para comerciais Remax.” (Referência às sessões 60 minutos)</p>			
<i>Empowerment</i>	Autonomia e espírito de iniciativa	<p>“Damos-lhe a oportunidade de ter um negócio rentável, de forma autónoma, com independência e flexibilidade.”</p> <p>“Desde sempre que aquilo que procuramos nas pessoas que trabalham com a Remax, é um espírito empreendedor.”</p> <p>“São eles que estabelecem os seus objectivos (...)”</p> <p>“Os agentes da Remax são profissionais independentes, mas isso não quer dizer que estejam sozinhos.”</p> <p>“(...) desenvolvem o seu negócio com autonomia.”</p> <p>“(...) são eles que gerem e constroem o seu próprio sucesso.”</p> <p>“Mas, ao mesmo tempo, há autonomia e é isso que também contribui para o sucesso que temos.”</p> <p>“Cada consultor é autónomo.”</p> <p>“Outro fator de diferenciação da marca que tem contribuído para o crescimento da rede, é o facto de cada agência Remax ter gestão independente, com liberdade total para desenvolver um plano de ação próprio, integrado na política de comunicação e objetivos definidos pela Remax Portugal, o que potencia acções a nível local de posicionamento de agentes e agências.”</p>	9	75%	2,1%
	Colaboradores como fonte de ideias		0	0	0%
	Colaboradores	“A Remax dá ao franchisado a oportunidade de criar o seu			

	como parceiros	próprio negócio de forma independente.” “É por isso que são denominados como agentes associados.” “São mesmo empresários de si próprios, dentro da Remax.”	3	25%	0,7%
Comunicação Interna	Compreensão do <i>core business</i> da empresa	“Sim, claro.” (Referência à pergunta: Os colaboradores compreendem bem o <i>core business</i> da empresa e as atividades relacionadas?)	1	1,5%	0,2%
	Mecanismos de <i>feedback</i>	“Há sempre o cuidado de dar apoio aos consultores e também fazer com que eles sintam esse apoio.” “(…) obtêm o feedback dos vendedores e angariadores que andam no terreno.” (Referência às reuniões semanais de agência) “(…) <i>feedback</i> que tínhamos da parte dos agentes.” “Os colegas ouvem com toda a atenção, agradecemos sempre a presença e fazemos sempre votos de resultados brilhantes.” (Referência às reuniões Porta Aberta) “Podemos contar sempre uns com os outros, compartilhando conhecimentos.” (Referência às reuniões Porta Aberta)	5	7,4%	1,1%
	Cuidados na passagem de informação		0	0%	0%
	Fluxo Empresa-colaboradores	“São sempre palavras de incentivo e de felicitação aos colaboradores pelos resultados apresentados, porque é o somatório do esforço e da dedicação deles.” (Referência à mensagem do Presidente na revista, <i>Remax News</i> ) “Falamos dos vários projetos e iniciativas que temos e que contribuem para o sucesso dos colaboradores e, simultaneamente, de toda a equipa.” (Referência à revista, a <i>Remax News</i> ) “Na revista interna recordamos os melhores momentos das nossas convenções nacionais, divulgamos os nossos agentes que são reconhecidos no ranking nacional em volume de negócio	8	11,8%	1,8%

	<p>acumulado, assim como o top das melhores agências, quer por mês, quer por trimestre.”</p> <p>“Publicamos sempre as fotografias dos nossos colaboradores.” (Referência à revista, a <i>Remax News</i>)</p> <p>“Também compartilhamos outras notícias na nossa revista.”</p> <p>“Temos sempre uma página dedicada a uma das nossas lojas em que falamos sobre as iniciativas que essa loja específica está a ter, por um lado, para valorizar as suas estratégias e, por outro para servir de incentivo a outras lojas.”</p> <p>“Estou-me a lembrar agora da loja de Braga, que saiu na última revista, por oferecerem um voucher para férias com destinos à escolha, aos seus clientes que comprassem ou vendessem casa através desta loja.”</p> <p>“Deste modo mostrámos este exemplo, pela forma como os nossos colegas estavam a promover o seu trabalho para melhorar os seus resultados tanto ao nível de imóveis vendidos como imóveis angariados, estimulando não só a compra mas também o número de contratos de angariação.”</p>			
Fluxo Colaborador-Empresa	“Os consultores que trabalham no terreno e têm contato direto com o cliente trazem informações, que são transmitidas à Remax (...)”	1	1,5%	0,2%
Entre níveis hierárquicos	“(...)eles trazem, por sua vez, toda essa informação das equipas e dos consultores (...)” (Referência às reuniões dos directores na sede)	2	2,9%	0,5%
Entre Departamentos		0	0%	0%
Contributo para resultados	<p>“(...)para haver sempre uma melhoria contínua dos nossos serviços, na relação com os clientes e com os nossos consultores.”</p> <p>“As nossas ferramentas tecnológicas são a chave para o sucesso da agência.”</p> <p>“(...) reforço de laços, espírito de união e de pertença.”</p>	3	4,4%	0,7%

	<p>Ações, atividades e campanhas internas</p>	<p>“(...) num ambiente de festa muita alegria e muito glamour (...)” (Referência à convenção nacional.)  “A última viagem que fizemos foi ao Brasil, e assistimos ao jogo de Portugal – Alemanha.”  “As nossas festas também são sempre momentos altos de grande entusiasmo (...)”  “A própria campanha de publicidade atual, que está a passar na televisão, acaba por ser simultaneamente o resultado de uma campanha e de uma mobilização interna, pois os atores são os próprios colaboradores da Remax.”  “Inclusive, as gravações são feitas aqui nas próprias instalações da sede da Remax.”  “É sempre um dia agitado, o dia das gravações, muitas repetições, muitos takes, muita excitação, alguns muito nervosos...”  “Temos a nossa convenção nacional que é um momento alto na Remax.”  “É escolhido um local para festejarmos, por exemplo, no mês de Abril a nossa 14ª convenção decorreu em Tróia.”  “Neste evento, conseguimos juntar mais de 1.300 colaboradores.”  “Estas convenções ficam sempre marcadas por excelentes intervenções.”  “Os premiados são reconhecidos em diversos momentos como o Pequeno-Almoço das Estrelas, o <i>Cocktail</i> dos Premiados e a Sessão Geral.”  “Contamos sempre com a presença de figuras públicas, por exemplo nesta sessão geral que aconteceu em Tróia, contamos com a apresentação da Diana Chaves e do João Manzarra que nos proporcionaram uma excelente gala.”  “Temos o jantar de Aniversário.”  “Este ano comemorámos o 10º aniversário e fizemos o jantar de celebração.”</p>	26	38,2%	5,9%
--	---	---	----	-------	------

		<p>“Temos as palestras, conduzidas pelos nossos melhores agentes, figuras importantes, a nossa <i>CEO</i>...”</p> <p>“Fazemos as festas Remax com o mote: <i>Somos todos um</i>.”</p> <p>“Fazemos, por exemplo, várias ações de guerrilha.”</p> <p>“Estou a lembrar-me de uma em que, à mesma hora e no mesmo dia, todos os agentes saíram à rua com bandeirinhas, balões, megafones e marcaram com a sua presença e tiveram imenso impacto.”</p> <p>“Fazemos ações de guerrilha em dias emblemáticos e épocas festivas.”</p> <p>“Patrocinamos passeios todo-terreno.”</p> <p>“Temos diversas ações de <i>Team Building</i>.”</p> <p>“Temos as reuniões <i>Porta Aberta</i> em que há uma agência que acolhe outras agências e que se centra na partilha de boas práticas e casos de sucesso na área recrutamento de novos agentes imobiliários e na área da gestão de equipas comerciais.”</p> <p>“Participam várias agências nestas reuniões.”</p> <p>“Estes dias são muito especiais, principalmente para a agências que acolhem.”</p> <p>“60 minutos com a Remax é uma ação de esclarecimento, que tem como objetivo dar uma visão resumida de três comerciais de sucesso da rede, a pessoas que ainda não conhecem a Remax e a sua fórmula para construir uma carreira de sucesso.”</p> <p>“Nos 60 minutos pode-se ver como pessoas normais, mas com extraordinária determinação, conseguiram através do seu empenho e dedicação ao negócio ser hoje vendedores de topo da Remax.”</p>			
	Instrumentos de comunicação	<p>“Houve barreiras, mas depois criou-se um dossiê de apoio ao consultor para contornar essas barreiras.”</p> <p>“As próprias agências têm, por norma, uma reunião semanal (...)”</p> <p>“(...)os diretores das várias agências têm, periodicamente, uma reunião aqui na sede (...)”</p>	22	32,3%	5%

		<p>“Temos vários.”</p> <p>“Para além dos que já foram referidos, temos outros.”</p> <p>“Temos reuniões periódicas, com mais frequência nas próprias lojas e as reuniões na sede que são feitas periodicamente.”</p> <p>“Temos um sistema de gestão interna, uma <i>intranet</i>, onde todos os colaboradores têm acesso a documentos, informações, material de trabalho...”</p> <p>“A intranet, é uma rede on-line onde o profissional é encorajado à troca de ideias e informação dentro da nossa rede.”</p> <p>“Pode ainda ter acesso a materiais de marketing, formulários, informações sobre formação, fóruns, actividades da rede, entre outros.”</p> <p>“Temos o <i>mainstreet www.remax.net</i>.”</p> <p>“Este veículo digital permite aos nossos comerciais, trocarem informações e opiniões com agências nacionais e internacionais, fazerem downloads de ferramentas necessárias ao bom desempenho da sua agência ou atividade.” (Referência ao <i>mainstreet</i>)</p> <p>“O uso é exclusivo aos membros das nossas agências e está acessível em qualquer parte do Mundo.” (Referência ao <i>mainstreet</i>)</p> <p>“Temos também o <i>iwork</i>.”</p> <p>“Esta aplicação destina-se à gestão comercial pré e pós-venda de cada agência.” (Referência ao <i>iwork</i>)</p> <p>“Temos o <i>ilist</i> que é uma aplicação, é o <i>backoffice</i> que a Remax disponibiliza para a gestão do dia-a-dia das angariações e outros processos inerentes à comercialização de cada imóvel.”</p> <p>“Funciona como o <i>backoffice</i> do site <i>www.remax.pt</i> e permite personalizar a página de cada agência e agentes de forma individualizada.” (Referência ao <i>ilist</i>)</p> <p>“O <i>ilist</i> permite aceder a todas as informações de angariações disponíveis na rede.”</p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>“Temos também a nossa revista, a <i>Remax News</i>.”</p> <p>“É uma revista bimensal.” (Referência à revista, a <i>Remax News</i>)</p> <p>“Na abertura da revista temos a mensagem do Presidente.”</p> <p>“A nossa revista é mesmo uma forma de divulgarmos tanto as agências associadas como também os nossos vendedores que se destacam mensalmente.”</p> <p>“Temos também as sessões de esclarecimento em 60 minutos.”</p>			
Situação de despedimento		<p>“Ainda assim, mesmo com o contexto económico, mas com a nossa estratégia, conseguiu-se evitar despedimentos.”</p> <p>“Não cumprindo o código de ética e o manual de regras e conduta, ou tendo feito negócios paralelos, é confrontado e convidado a sair.”</p> <p>“Há situações em que consultores resolvem sair por eles próprios.”</p>	3	100%	0,7%
Diagnósticos /avaliações	Desempenho global dos colaboradores	“(…) toda a acção do comercial no mercado será regulada pelo código de ética Remax (…)”	1	33%	0,2%
	Relação com o cliente (externo)		0	0%	0%
	Departamentais		0	0%	0%
	Monitorização dos programas orientados aos colaboradores	<p>“O ADN é aferido em cada agência Remax, através de uma fórmula de cálculo cujo resultado expressa o maior ou menor grau de aplicação dos bons princípios, permitindo corrigir eventuais desvios.” (Referência à avaliação da aplicação dos princípios da cultura organizacional)</p> <p>“Estes 28 princípios têm pesos diferentes na fórmula, o que é indicador da importância de cada um.” (<i>idem</i>)</p>	2	67%	0,5%
Posição quanto a pontos fortes e fracos	Pontos Fortes		0	0%	0%
	Pontos Fracos		0	0%	0%



Programas e planos de ação		<p>“A estratégia da nossa marca, neste momento, é a de consolidação da nossa posição.”</p> <p>“Abertura de algumas lojas e a renovação de outras lojas existentes.”</p> <p>“Queremos cimentar esta nossa posição.”</p> <p>“Temos um plano de crescimento, ambicioso e desafiante.”</p> <p>“(..)plano marketing mais diferenciado e forte do mercado.”</p> <p>“É feito um plano de Marketing anual, que está constantemente a ser revisto e em actualização, mas também muito orientado para dentro.”</p> <p>“Nos últimos anos, as alterações que têm acontecido no contexto do mercado imobiliário, têm influenciado muito esta necessidade de rever frequentemente o plano de Marketing.”</p>	7	100%	1,6%
Políticas de desenvolvimento do potencial do cliente interno		<p>“A chave-mestra da sua estratégia de desenvolvimento assenta numa rede de franchisados com um número cada vez maior de comerciais produtivos e isso só é possível através de uma formação que permita adquirir e construir uma carreira profissional reconhecida.”</p> <p>“Dizem que o seu crescimento na Remax é, de longe, superior ao que tiveram noutras mediadoras.”</p>	2	100%	0,5%
Criatividade e inovação na aproximação com os colaboradores		<p>“Também se deve ao facto de trabalharmos para uma inovação constante.”</p> <p>“Por exemplo, fomos os pioneiros em Portugal a comunicar saldos em imóveis.”</p> <p>“Apesar de nós apostarmos muito em formação e termos a nossa própria escola em que graduamos os nossos profissionais, nós também acreditamos que, como diz a nossa CEO, Beatriz Rubio, na verdade, numa empresa, as pessoas que geram mais resultados não são aquelas que têm mais formação, mas sim as que são mais criativas e que têm uma forma insistente, determinada e persistente de atuar perante os desafios e problemas.”</p>	3	100%	0,7%

Relação com o cliente externo	Gestão da relação do colaborador com o cliente	<p>“(…)é o ADN Remax, o que contribui para tornar mais transparente a relação com o cliente.”</p> <p>“Na Remax, o agente tem acesso a clientes e imóveis de toda a rede de lojas e têm a possibilidade de partilhar negócios com todos os agentes a nível local, nacional e internacional.”</p> <p>“Têm o apoio de um <i>software</i> de gestão de clientes e imóveis que lhes permite terem atualizado o historial da carteira de clientes, organizar as suas atividades diárias e também mostrar os seus imóveis sem sair do escritório.”</p> <p>“Ao trabalhar em regime de exclusividade, a Remax assume um compromisso para com os seus clientes e também com os seus agentes, garantindo o máximo profissionalismo, motivação, segurança e a adaptação da oferta ao melhor preço de mercado.”</p> <p>“Tudo isto traduz-se em técnicas direcionadas para garantir um elevado nível de confiança e fidelização dos clientes.”</p>	5	8,6%	1,1%
	Ordem de atuação (de dentro para fora)	<p>“E comunicamos isso.” (Referência ao volume de vendas)</p> <p>“A característica mais importante da Remax, que a diferencia de todas as outras agências e redes imobiliárias, é o fato de ter sido criada a pensar no colaborador, que trabalha fundamentalmente a área comercial, o qual constitui a peça mais importante da agência imobiliária.”</p> <p>“Com este conceito, revolucionámos o mercado imobiliário e alterámos as regras do setor tradicional.”</p> <p>“(…) funcionamos dentro de um sistema de negócio em que todos ganham.”</p> <p>“Este sistema permite-nos recrutar e reter os melhores profissionais do mercado, ter equipas altamente motivadas e produtivas, diminuir a rotatividade dos comerciais e prestar o melhor serviço aos clientes.”</p> <p>“Os <i>Saldos Remax</i> (...) tiveram uma grande aceitação no mercado.”</p> <p>“Trabalhamos principalmente para conseguirmos o objetivo</p>	13	22,4%	3%

		<p>fundamental de prestar um serviço de excelência que satisfaça todas as necessidades imobiliárias dos nossos clientes.”</p> <p>“Isso significa proporcionar as melhores condições de trabalho, dentro da rede e, por sua vez, disponibilizar ao mercado as melhores soluções para a realização de transações.”</p> <p>“A prioridade de quem cria um negócio próprio é demonstrar aos seus potenciais clientes a sua capacidade para desenvolver esse negócio.”</p> <p>“A Remax aposta numa formação de qualidade que atribua um grau de credibilidade, rigor e confiança ao cliente.”</p> <p>“Preparamos promoções inovadoras, saímos à rua de <i>segway</i>, em dias solarengos movimentados.”</p> <p>“Ações de street marketing com distribuição de <i>flyers</i> e brindes com um impacto visual muito forte.”</p> <p>“(…) para dinamizar mais o trabalho dos nossos colaboradores, e numa perspetiva contínua de apresentação de novas soluções aos clientes, também lançámos, em Abril, a <i>Casa de Sonho Remax</i>.”</p>			
	<p>Reflexo do empenho e postura do colaborador, na satisfação do cliente externo</p>	<p>“Trabalhamos principalmente para conseguirmos o objetivo fundamental de prestar um serviço de excelência que satisfaça todas as necessidades imobiliárias dos nossos clientes.”</p> <p>“(…) somos a imobiliária que dá mais resultados aos portugueses.”</p> <p>“E os resultados daquilo que damos aos clientes também é resultado de sermos como somos.”</p> <p>“Ao cliente é oferecida a garantia de um serviço baseado numa relação muito pessoal e próxima, onde a prioridade é a política de serviço e a satisfação do cliente.”</p> <p>“(…) para que possa haver uma melhoria contínua no desempenho da atividade dos colaboradores e na sua relação com os clientes.”</p> <p>“Assim, cada agente Remax trabalha uma carteira reduzida de</p>	6	10,4%	1,4%

		imóveis a que pode dedicar-se em exclusivo.”			
	Capacidade e oportunidade de resposta ao cliente externo	<p>“Neste contexto, uma das principais técnicas de venda que a Remax utiliza é, sem dúvida, a qualificação do cliente, não apenas em termos do imóvel que procura mas, especialmente, nas condições financeiras do cliente para acesso ao crédito.”</p> <p>“Continuam a vender-se imóveis, existem compradores e temos 2 mercados que crescem a nível exponencial: os imóveis que temos da banca e os arrendamentos que já têm um peso de mais de 50% no total dos nossos negócios.”</p> <p>“A nossa aposta passa por dinamizar áreas como o luxo, os mercados estrangeiros, os imóveis da banca, os leilões de imóveis e, acima de tudo, pelo arrendamento.”</p> <p>“(…) vamos continuar a inovar e a tomar a liderança e a iniciativa de lançar novos produtos e serviços.”</p> <p>“Ao entrar no mercado Português, a Remax propôs-se aplicar o modelo de negócio inovador e de sucesso em todo o mundo e com ele alterar a maneira como se vendiam e compravam imóveis e se geria uma agência imobiliária.”</p> <p>“O desafio era impulsionar mudanças na qualidade do sector, proporcionando um melhor serviço ao cliente, introduzindo novos sistemas de gestão e de marketing e profissionalizando os agentes imobiliários.”</p> <p>“Porque sabemos quem são e o que precisam os nossos clientes.”</p> <p>“O público em geral e os nossos clientes em particular, habituaram-se às iniciativas inovadoras que temos para oferecer e que permitem aumentar vendas, consecutivamente.”</p> <p>“Os nossos agentes estudam o mercado onde trabalham.”</p> <p>“Classificam os novos clientes.”</p> <p>“Tratam de todo o processo de angariação de novos imóveis para venda.”</p> <p>“Fazem a elaboração dos planos de Marketing para os imóveis</p>	34	58,6%	7,7%

		<p>que têm em carteira.”</p> <p>“Fazem a gestão e dão seguimento às necessidades dos seus clientes.”</p> <p>“Tratam também do aconselhamento financeiro dos seus clientes.”</p> <p>“E, claro, concretizam a venda dos imóveis em carteira.”</p> <p>“O nosso modelo de gestão destina-se a atrair clientes e oferecer-lhes os melhores profissionais.”</p> <p>“Através da colaboração entre agências, cada agente tem acesso a clientes e imóveis de toda a rede, o que lhe dá a possibilidade de partilhar negócios com todos os agentes a nível local, nacional e internacional.”</p> <p>“Esta vantagem permite dar resposta e concretizar mais negócios do que em qualquer imobiliária tradicional.</p> <p>“A rede de agências que temos, disponibiliza aos nossos clientes uma oferta muito vasta de imóveis em exclusivo e um serviço cuja ação não está restringida ao âmbito meramente local, como acontece com a maior parte das mediadoras imobiliárias.”</p> <p>“Em termos práticos, esta rede é uma base de dados adaptada ao negócio imobiliário que permite, tanto aos clientes como aos agentes, ter acesso a um grande nível de informação atualizada e especializada.”</p> <p>“Para a agência Remax, a principal vantagem deste sistema de partilha de imóveis reside na grande capacidade para satisfazer todas as necessidades que lhe são apresentadas.”</p> <p>“(…) o cliente poderá solicitar serviços de qualquer agência, independentemente do sítio onde pretenda comprar ou vender o imóvel.”</p> <p>“(…) pode especializar-se numa determinada zona geográfica, sem perder oportunidades de negócio fora dessa zona.”</p> <p>“Trabalhamos igualmente em regime de exclusividade o que quer dizer que cada imóvel angariado é apenas trabalhado por nós.”</p>			
--	--	---	--	--	--

	<p>“A Tecnologia que temos, potencia a concretização de bons negócios.”</p> <p>“Mais de 60% das transações da nossa rede de agências em Portugal começam com uma visita ao <i>site</i> da marca.”</p> <p>“Por isso, a tecnologia é outra das vantagens competitivas da Remax que defende a criação de “agentes tecnologicamente avançados”, capazes de utilizar as tecnologias de informação para dar aos clientes um serviço cada vez mais rápido e eficaz.”</p> <p>“O nosso <i>site</i> de Portugal é líder do Top 10 Europeu, com mais de 11 milhões de visitas.”</p> <p>“No <i>site</i> é possível complementar a pesquisa geográfica de mais de 44 mil imóveis exclusivos, através do apoio de ferramentas de geo-referenciação como o <i>Google Earth</i> e o <i>Google Maps</i>.”</p> <p>“Através da nossa base de dados, os nossos colaboradores têm a maior e melhor capacidade de resposta às exigências dos nossos clientes.”</p> <p>“O cliente pode pesquisar em toda a área geográfica nacional e pode ainda definir critérios para afinar a sua pesquisa.”</p> <p>“Quando o cliente não encontra a sua resposta na agência a que se dirigiu, o comercial deve tratar logo de encaminhar o pedido para uma agência adequada e ligada à nossa rede.”</p> <p>“Não é só uma vantagem sobre as agências que operam estritamente a nível regional, como favorece a concretização muito mais rápida de um negócio. Isto são sinergias de gestão.”</p> <p>“O comercial pode assim fazer a sua própria agenda, gerir a carteira de clientes, processos imobiliários, novas angariações e aceder a todas as informações disponíveis na agência, contribuindo, assim, para um nível de serviço elevado com garantias de fidelização do cliente.” (Referência ao <i>iwork</i>)</p>			
<p>Categorias emergentes</p>				

Categorias	Subcategorias	Indicadores / Unidades de análise	Frequência absoluta por categoria	Frequência relativa por categoria	% respostas em relação á totalidade dos dados recolhidos
Capacidade de reestruturação e adaptação a novos contextos		<p>“Ao analisar o mercado, Dave Liniger verificou que uma boa parte das empresas não era rentável devido, não só aos custos que tinham, mas também devido à incapacidade para reter os melhores comerciais, sendo as suas equipas compostas por elementos pouco produtivos e desmotivados.”</p> <p>“Tendo identificado essas diversas falhas, foi sendo capaz de resolvê-las e ao mesmo tempo alcançar o sucesso.”</p> <p>“Em 2010, a Remax teve o seu melhor ano em Portugal, mas 2011 trouxe problemas ao mercado e a Remax teve de se adaptar a uma nova realidade.”</p> <p>“O que foi feito foi, sobretudo, adaptar os custos fixos da loja a esta nova realidade, o que acabou por ditar algumas fusões entre agências mais pequenas e maiores.”</p> <p>“Existem óptimas oportunidades de negócio e é um excelente momento para investir.”</p> <p>“Temos de nos adaptar à nova situação de mercado.”</p> <p>“Temos de reformular a nossa forma de fazer negócios neste sector.”</p> <p>“Anteriormente, os arrendamentos eram um mercado que a Remax não trabalhava e passámos a incluir nos negócios devido às mudanças no contexto económico (...)”</p> <p>“Consequentemente, o próprio mercado de arrendamento, tem sido também uma alavanca de crescimento para os nossos negócios, isto porque, as casas arrendadas vieram representar uma fatia muito considerável nas transações da Remax.”</p> <p>“Por exemplo a Remax <i>Premium</i> associou-se à Remax <i>Expo</i> e crescem assim na capacidade de servir os clientes.”</p>	10	100%	2,3%

O colaborador como veículo promocional e como imagem institucional		<p>“(…) eles próprios comunicam isso.” (Referência ao sentimento de pertença à empresa)</p> <p>“Impõem-se todos lá fora com todo o seu merchandising, com <i>flyers</i>, outdoors nas zonas geográficas em que pertencem, ficam a ser conhecidos, dão muito a cara pela marca, comunicam os seus resultados às populações, fazem por dar notoriedade ao seu nome que é decorado e memorizado pelo público e até referenciado de boca em boca.”</p> <p>“Fazem ecoar o seu nome próprio em nome da Remax.”</p> <p>“Dizemos sempre, nestes cartazes, quantas transacções os nossos consultores fizeram nesse mês.”</p> <p>“Nos nossos cartazes publicitamos mesmo as palavras, as opiniões e os testemunhos dos colaboradores, falam mesmo na primeira pessoa.”</p> <p>“Uma presença constante nos principais meios de comunicação tanto a nível nacional como internacional.”</p> <p>“Nós usamos mesmo, os testemunhos positivos, dos nossos consultores, para nos promovermos para o exterior nos nossos cartazes e no nosso material promocional.”</p> <p>“Pode ver mesmo aqui nos nossos novos desdobráveis o que dizem os nossos colaboradores.”</p> <p>“Por exemplo, o Sérgio Pires, de Lisboa dá o seu testemunho (...)”</p> <p>“Fazem os seus próprios materiais promocionais obviamente que, têm que seguir e respeitar certos requisitos e normas, e cumprir com os princípios da nossa identidade corporativa...”</p> <p>“(…)investem muito na sua promoção, mas é claro, que também podem ganhar muito.”</p> <p>“São os nossos colaboradores que dão a cara pela Remax.”</p> <p>“O filme da campanha mostra as caras dos melhores vendedores e o anúncio é atualizado de três em três meses.”</p>	13	100%	3%
--	--	--	----	------	----



Felicidade organizacional	<p>“(...) ao longo destes últimos 10 anos de existência, conseguimos diariamente fazer muitos dos nossos colaboradores felizes.”</p> <p>“Acreditam que a Remax fez deles, pessoas muito mais felizes.”</p> <p>“Toda a partilha de felicidade e orgulho, que é contagiante.”</p> <p>“Procuraram uma marca que, pela sua força, lhes permitisse alcançar o sucesso e a felicidade, e é por isso que se encontram felizes na Remax.”</p>	4	100%	0,9%
Expetativas e aspirações	<p>“A prioridade de um franchisado da Remax é crescer.”</p> <p>“A primeira dúvida de quem cria um negócio próprio é saber se o seu investimento terá retorno.”</p> <p>“A primeira dúvida de um franchisado Remax é saber quando terá o retorno do investimento.”</p> <p>“Porque sabemos quem são e o que precisam os nossos parceiros.”</p> <p>“A nossa equipa é constituída por 49% de homens e 51% de mulheres, na qual, a maioria das pessoas tem mais de 40 anos, o que faz com que sejam pessoas com maturidade e bem cientes daquilo que querem.”</p> <p>“São pessoas ambiciosas e gostam de trabalhar por conta própria e aqui encontraram uma maneira de o fazer sem os custos associados a terem de criar uma empresa própria.”</p> <p>“Esta é a principal razão pela qual muitos profissionais portugueses, tenham dado um salto na direção desta profissão.”</p> <p>“(…) a realização pessoal deles está ao alcance deles... se eles quiserem.”</p> <p>“Partilham connosco o facto de terem conseguido o seu próprio negócio, (...) e sobretudo, a sua realização financeira.”</p>	9	100%	2,1%
Autonomia na gestão do tempo	<p>“(…) são eles os donos do seu tempo.”</p> <p>“Têm tempo para a família e para eles (...)”</p> <p>“São mesmo auto gestores do seu tempo.”</p>	3	100%	0,7%
	<p>“A Remax, em apenas 6 anos, conseguiu tornar-se líder no mercado português (...)”</p>			

O desempenho do colaborador como motor de sucesso da empresa		<p>“(…) somos responsáveis por movimentar mais de 1,5 mil milhões de transações por ano.”</p> <p>“Em Portugal vendemos, em média, mais de 2 imóveis por hora.”</p> <p>“Hoje, somos a empresa que vende mais imóveis em todo o mundo, incluindo Portugal”</p> <p>“Em Portugal, somos líderes de mercado em número de transações, agências e agentes associados e desde 2000 temos vindo a consolidar cá, a nossa liderança.”</p> <p>“A força da marca, a eficiência do serviço e a satisfação dos seus colaboradores têm vindo a ser reconhecidas e premiadas anualmente por várias entidades.”</p> <p>“Já somos a melhor grande empresa para trabalhar e, conseqüentemente, somos líderes de mercado em transações de venda, compra ou arrendamento.”</p> <p>“E é possível vencer, vender e investir, só temos de fazer a mudança e acreditar.”</p> <p>“Em média, e está provado, que os agentes da Remax têm mais experiência, e vendem mais imóveis que qualquer outro agente do ramo imobiliário.”</p> <p>“Porque têm resultados extraordinários.”</p> <p>“Quanto mais e melhores somos, mais sucesso temos.”</p> <p>“O seu sucesso é o das agências e dos seus profissionais.”</p> <p>“Um agente Remax produz o dobro da concorrência (…)”</p> <p>“Esta vantagem permite concretizar mais negócios, do que em qualquer imobiliária tradicional.”</p> <p>“(…)para os nossos agentes, que trabalham com a marca Remax, o seu negócio só tem um limite: a sua própria capacidade de trabalho.”</p>	13	100%	3%
Organização e gestão do espaço e local de trabalho		<p>“A área da loja terá que ter, no mínimo, 80 m2.”</p>	1	100%	0,2%

Liberdade		<p>“Dizem mesmo que, connosco, ganham a liberdade profissional, a que nunca tiveram.”</p> <p>“Não encontrarão, pela frente, restrições ou limitações.”</p> <p>“(…) a liberdade de horários (…)”</p> <p>“Dizem que o facto de poderem ter liberdade para promover os nossos imóveis, é excelente.”</p> <p>“Na Remax há um princípio que é defendido: <i>Liberdade mas com responsabilidade.</i>”</p>	5	100%	1,1%
A empresa como reflexo do colaborador		<p>“(…) é gerado pela racionalidade do negócio e as emoções das pessoas que o gerem.” (Referência ao ADN)</p> <p>“Os colaboradores são o resultado do nosso sucesso e ao mesmo tempo são os que contribuem para o nosso sucesso.”</p> <p>“(…) somos líderes porque nos apaixonamos pelo que fazemos e, no fundo, é isso que nós comunicamos.”</p>	3	100%	0,7%
O colaborador como apoio		<p>“Financiam a sua formação.”</p> <p>“Assumem uma percentagem dos custos de operação da agência.”</p> <p>“Existe dependência, porque a própria natureza do <i>franchising</i> implica isso, desde os royalties, partilha de comissões, etc.”</p>	3	100%	0,7%

**Anexo 9- Quadro de resultados da análise da entrevista a Filipa Prenda, Diretora de Comunicação do Grupo CH - *Business Consulting***

Categorias	Subcategorias	Indicadores / Unidades de análise	Frequência absoluta por categoria	Frequência relativa por categoria	% respostas em relação à totalidade dos dados recolhidos
Recrutamento e seleção		<p>“(…) não são as pessoas que escolhem os seus gatos, mas são os gatos que escolhem os seus donos. .. E aqui, na CH, também funciona um pouco assim. ”</p> <p>“(…) não queremos colaboradores que tenham um perfil que não vá ao encontro do ADN da empresa.”</p> <p>“Fazemos a seleção do <i>curriculum</i>, mas o <i>curriculum</i>, em si, não nos diz nada porque as competências, mais cedo ou mais tarde, percebem-se se são verdade ou não.”</p> <p>“Mas as competências já estão atestadas e nós não estamos a olhar para isso.”</p> <p>“Nós olhamos mais para o perfil da pessoa enquanto pessoa mesmo.”</p> <p>“E isso dá para ver logo na entrevista, se é uma pessoa...”</p> <p>“As perguntas não são tanto: <i>fale-me da sua história</i> ou <i>do seu percurso profissional</i>, porque isso já está no <i>curriculum</i>.”</p> <p>“Mas nós tentamos perceber se é uma pessoa minimamente equilibrada, se é feliz, se gosta de festas, (...)”</p> <p>“Por isso, tem de ser uma pessoa que goste muito de festas.”</p> <p>“Nós valorizamos muito estas coisas todas, e antes da pessoa vir trabalhar connosco, neste processo logo da entrevista, nós entregamos uma proposta de valor para o colaborador em que está lá escrito tudo o que existe no universo da CH, ou seja, todas as coisas boas que vão encontrar, as menos boas e as outras.”</p>	20	100%	3,6%

		<p>“E aqui, o colaborador, quando entra, já teve o compromisso connosco de dizer: <i>eu percebo perfeitamente como as coisas funcionam, já está tudo o mais claro possível,(...)</i>”</p> <p>“Ou seja, já há aqui uma análise em que nós percebemos perfeitamente se a pessoa se encaixa ou se não se encaixa e em que trabalhos é que poderá resultar ou não resultar e por isso já é um conhecimento muito próximo do trabalhador antes de ele entrar.”</p> <p>“(…) lançámos um recrutamento que nós chamamos fora da caixa que é o <i>Be a monster</i>.”</p> <p>“E o processo aqui é muito interessante porque nós também temos estágios curriculares.”</p> <p>“A ideia aqui era formatá-los todos à imagem da CH ou seja, quando entrassem já eram colaboradores perfeitos para trabalhar connosco.”</p> <p>“(…) aqui nós ficamos com 25 <i>be a monster</i>, que estiveram a estagiar connosco (…)”</p> <p>“(…) vamos lançar o <i>big monster</i> que é um processo de selecção de Séniors.”</p> <p>“Isto só para falar alguns pontos em termos de recrutamento.”</p> <p>“Depois eu posso-lhe dar uma proposta de valor.” (Referência a um manual)</p> <p>“Isto é o projeto que eu lhe estava a falar de recrutamento, <i>Be a monster</i>”</p>			
Integração		<p>“Durante um dia a nossa responsável de recursos humanos apresenta-lhe tudo do universo da CH.”</p> <p>“Depois, e durante uma semana ele vai passando por cada uma das empresas e postos de trabalho para perceber o que é que se faz em cada uma delas.”</p> <p>“Até porque um dia de treino intensivo a falar do grupo CH, a retenção da informação seria mínima.”</p> <p>“Se ele passar aquela primeira semana…”</p>	10	100%	1,8%

		<p>“Às vezes acaba por ser o mês todo, porque ele vai rodando por todas as áreas, consegue perceber concretamente o que é que nós fazemos em termos de comunicação, o que nós fazemos em termos de consultoria, os administrativos.”</p> <p>“Ou seja, a pessoa vai passando pelas áreas todas, quer da formação, quer da informática, quer do <i>design</i>, para ter uma noção dos clientes que existem e do tipo de trabalho que é desenvolvido.”</p> <p>“E depois entra na equipa para que foi contratado.”</p> <p>“Mas de Setembro para cá, todos aqueles que foram contratados, nos termos de contratação diz que só entra para o universo da CH se aceitar saltar de pára-quadras.”</p> <p>“Fazemos a internacionalização dos monstros, isto não é feito todos os dias mas de seis em seis meses, todos aqueles que entraram nesses últimos seis meses, nós fazemos, tipo praxe, um jantar em que são praxados mesmo...”</p> <p>“Exatamente.” (Resposta à pergunta: Em estilo académico?)</p>			
Treino e Formação	Programas e meios	<p>“A formação, por lei, nós somos obrigados, penso que é 40 horas por cada colaborador, nós damos oitenta.”</p> <p>“Pode ser formação escolhida pelo colaborador, por indicação dele.”</p> <p>“Pode ser a própria empresa que disponibiliza.”</p> <p>“Têm sempre um plano de formação anual.”</p> <p>“Cada um inscreve-se na formação que faz mais sentido para ele.”</p> <p>“Fazemos muita formação interna, mesmo.”</p>	6	85,7	1,1%
	Importância para o desempenho organizacional	<p>“(…) somos muito bons a fazer aquilo (…).”</p> <p>E nós, como temos esse capital humano já do nosso lado, é mais fácil irmos buscar resultados.”</p>	1	14,3%	0,2%
		<p>“(…) gala essa em que nós entregamos os prémios (…).”</p> <p>“Nós temos o incentivo ao matrimónio porque achamos que o</p>	37	100%	6,7%

Benefícios e Incentivos		<p>equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é muito importante para a sanidade mental de cada um dos colaboradores.”</p> <p>“(…) em 2012, foi o ano da procriação porque havia um incentivo muito forte para que as mulheres começassem logo a procriar e terem muitos filhos porque acabam por ser muito mais organizadas, muito mais assertivas, o trabalho resulta de uma forma completamente diferente.”</p> <p>“Temos o incentivo ao matrimónio.”</p> <p>“Um incentivo financeiro.”</p> <p>“Damos 250 euros a cada criança que nasça, na CH.”</p> <p>“E incentivo também ao matrimónio.”</p> <p>“Oferecemos 500 euros por cada pessoa que case dentro da CH.”</p> <p>“Se casar com outra pessoa da CH já são mil euros que encaixam.”</p> <p>“Mas incentivos e benefícios?”</p> <p>“Grande maioria, noventa e tal por cento dos colaboradores têm flexibilidade de horário.”</p> <p>“Ou seja, não têm um horário rígido.”</p> <p>“Temos uma série de regalias desde manicura (…)”</p> <p>“A pessoa que está lá, eu posso... sei lá,... daqui a 5 minutos posso ir arranjar as unhas e não tenho que estar a sair ou a perder tempo ou a fazer na minha hora de almoço, nós oferecemos isso.”</p> <p>“Temos manicura.”</p> <p>“Temos engraxadora de sapatos.”</p> <p>“Temos máquina de finos.”</p> <p>“Temos um <i>beer deck</i>, onde temos esplanada, para as pessoas poderem almoçar ou lanchar ou até irem trabalhar para o terraço da sede em que temos espreguiçadeiras.”</p> <p>“Temos cadeiras de massagens, temos a máquina de finos lá para se servirem à vontade, temos...”</p>			
-------------------------	--	--	--	--	--

	<p>“... temos a tarde de aniversário dos filhos para pudermos organizar as festas (...)”</p> <p>“Temos sessões de <i>reiki</i>”</p> <p>“Temos a cozinha equipada (mas isso é uma coisa normal).”</p> <p>“Temos as máquinas de <i>vending</i>.”</p> <p>“Temos prémios sim.”</p> <p>“(...) é o nosso momento alto de reconhecimento do desempenho profissional de cada um dos colaboradores.” (Referência à gala <i>Monstros do Ano</i>)</p> <p>“Aqui estão os nossos óscares.”</p> <p>“(...) temos: o <i>ticket</i> de restaurantes;”</p> <p>“protocolos diversos;”</p> <p>“políticas de apoio social;”</p> <p>“protocolos;”</p> <p>“desde agências de viagens;”</p> <p>“estética;”</p> <p>“ginástica;”</p> <p>“apoio social tanto para o colaborador como para os seus familiares.”</p> <p>“Aqui são alguns dos prémios (...)”</p> <p>“Nós temos também licenças sabáticas.”</p> <p>“A nossa coordenadora técnica da <i>Monstros e Cª</i>, que é a designer principal, há 2 ou 3 anos atrás, estava muito cansada, e disse: <i>eu não quero fazer mais isso</i>. Pediu um ano de licença sabática. Foi para Itália fazer formações, culinária, teve um ano parada. No final do ano, perguntámos: <i>olha a tua licença acaba agora, queres voltar, não queres?</i> Respondeu: <i>Quero voltar</i>. Está a trabalhar connosco outra vez.”</p>			
Remuneração	<p>“Isso é caso a caso.” (Resposta à pergunta: A remuneração é média, abaixo, acima?)</p> <p>“Talvez média, no geral.”</p> <p>“Mas nós trabalhamos muito por objectivos.”</p>	20	100%	3,6%



		<p>“(…) noventa e tal por cento das pessoas trabalham por objetivos operacionais ou objectivos comerciais.”</p> <p>“Exatamente.” (Resposta à pergunta: Depende muito deles e dos seus resultados?)</p> <p>“Aqui nós queremos ser o mais justos possível, ou seja, não é estar a pagar exactamente a mesma coisa por tabela a quem trabalha muito ou a quem trabalha pouco.”</p> <p>“Quem corre mais tem direito a ganhar mais...”</p> <p>“Exatamente.” (Em resposta à pergunta: Mas pessoas têm em si a oportunidade de ganhar acima da média, é isso?)</p> <p>“Têm o ordenado base que já é confortável.”</p> <p>“Os ordenados base não são baixos e depois têm os objetivos comerciais ou operacionais.”</p> <p>“Isto aqui é acertado logo quando a pessoa entra.”</p> <p>“Decide se quer ter objetivos ou não ou pode ficar só pela parte segura, que não se vai dedicar à parte operacional e aquilo tudo que trabalharem a mais é...”</p> <p>“De todas as investidas comerciais, nós depois de acertarmos contas, depois dos clientes entrarem e terem pago, nós todos, mais ou menos de três em três meses, fazemos as contas todas e atribuímos os prémios.”</p> <p>“Existem essas políticas todas.”</p> <p>“Está tudo escrito e qual é a percentagem.”</p> <p>“e faz-se logo as contas de quanto é que eu vou receber a mais ou o qual é o valor que eu vou receber no final do mês“ (Referência à plataforma de gestão)</p> <p>“(…) depois aqui também há um ajuste em termos de salários.” (Referência aos resultados da avaliação de desempenho)</p> <p>“(…) por mais que sejam elevados os ordenados, há sempre algum colaborador que acha que deve receber mais (...)”</p> <p>“Nós estamos a trabalhar muito nesta da justiça, na forma como é feito, por isso estamos a tentar arranjar métricas e mais medidas</p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>e mais plataformas para tornar os ordenados mais altos, mais elevados e a parte da remuneração variável ser o mais justa possível.”</p> <p>“E aquilo que nós costumamos, ainda agora nas jornadas foi dito, todos nós podemos ganhar muito mais, temos é que conseguir que a empresa consiga também crescer cada vez mais.”</p>			
	Estrutura	<p>(...) fomos constituindo aquilo que é o grupo que tem cinco empresas.”</p> <p>“Tem, como disse, a CH Business Consulting, a CH Academy, a Monstros e Companhia que é uma agência de comunicação e design, a KWL que é de sistemas de gestão da qualidade, ou seja, prepara as empresas para a certificação e a Burocratic, que é uma empresa de <i>Web Design</i>.”</p> <p>“A CH Business Consulting que é a que trabalha muito a gestão de empresas e gestão de pessoas tem também agregada uma série de unidades de negócio específicas.”</p> <p>“Das unidades de negócio que tem, uma é só dedicada a projetos, outra é só dedicada a mercados e internacionalização, outra é dedicada à indústria,...”</p> <p>“nós temos 150 pessoas internas e temos cerca de 300 consultores externos.”</p> <p>“Temos os departamentos de recursos humanos e de comunicação.”</p>	6	12%	1,1%
	Orgãos de apoio	<p>“A <i>Monstros</i> é uma agência de comunicação, e eu sou a diretora de comunicação, sou eu que faço.”</p> <p>“(…) propuseram à direção e disseram assim: que tal nós fazermos uma área de negócios só dedicada a eventos?”</p> <p>“Nós dissemos: Provem que isso dá resultado.”</p> <p>“Eles só dizem: mostra, monta o negócio, nós damos tudo o que precisarem.”</p> <p>“Montem, se der resultado, nós começamos a comunicar que faz parte do grupo.”</p>	7	14%	1,3%

Estrutura Organizacional	Tomada de decisões, divisão e execução das tarefas	<p>“A pessoa que foi lá à reunião e que recebeu o briefing recebe já... está tudo dividido.”</p> <p>“Quem abre a porta, quem reúne, quem apresenta a proposta, quem fecha e quem desempenha o trabalho.”</p> <p>“Pode ser a mesma pessoa a fazer isto tudo como pode ser várias pessoas a fazerem cada uma destas ações.”</p> <p>“Nós temos uma plataforma de gestão em que eu coloco lá as horas todas que eu trabalhei e aquilo é como um sistema de compra interno.”</p> <p>“Eu carrego as horas que me compraram e aquilo depois...”</p>	5	10%	0,9%
	Trabalho em equipa	<p>“Que goste muito de trabalhar em equipa.” (Referência a critérios de seleção)</p> <p>“Não se fecha o trabalho só pela pessoa que concretizou o negócio.”</p> <p>“Por exemplo, se eu tenho um contato, eu ganho um x por cento só por ter passado o contato.”</p> <p>“Sim.” (Resposta à pergunta: Promovem o trabalho em equipa?)</p> <p>“Tem que ser um colaborador a comprar as minhas horas para eu conseguir passar ou atingir pelo menos os objetivos que estão estabelecidos.”</p> <p>“(...) eu agora conhece-o, sei que tem uma empresa de marketing e publicidade e eu chego lá e carrego os contactos todos. Amanhã um colega meu que trabalha a área de Marketing, queria marcar uma reunião consigo, isto é uma troca, cria-se uma rede interna.”</p> <p>“E isto implica um trabalho de equipa.”</p> <p>“Eu recebi um cartão e fui lá e carreguei. Houve alguém que disse: <i>eu quero entrar na EDP, alguém tem contactos lá?</i> Alguém vai lá e diz: <i>Sim, o meu tio trabalha lá, é diretor dos recursos humanos. Todos têm que alimentar.</i>” (Referência ao trabalho em conjunto na alimentação do <i>software</i> de gestão)</p> <p>“E depois é: “Consegues tu marcar?” “Eu vou lá receber”. Ou “eu</p>	12	24%	2,2%

		<p>recebi um pedido de uma reunião em que vão estar a falar de recursos humanos, eu sou da área da comunicação, então marco a reunião para a minha colega de recursos humanos, (...)"</p> <p>"Eu penso na parte da comunicação, e os meus colegas <i>designers</i> pensam na parte do design."</p> <p>"Até nas cerimónias de entrega de prémios, nós levamos sempre as pessoas que estiveram envolvidas."</p> <p>"(...) como pode reparar nós nunca subimos ao palco sozinhos. Vai sempre um grupo de pessoas receber os prémios."</p>			
	Interação entre níveis hierárquicos	<p>"(...) reúne com o diretor de recursos humanos e traça o plano de necessidades na área da formação e constrói a formação a um ano a todo o tipo de empresas."</p> <p>"Eu quero entrar amanhã na Galp e eu consigo perceber se alguém conhece um tio, um primo, um amigo um vizinho que trabalha lá que me pode abrir, marcar uma reunião."</p> <p>"Não, não." (Resposta à pergunta: a nível de hierarquias, não existem aquelas hierarquias muito definidas?)</p> <p>"Porta aberta."</p> <p>"Quem entrar de novo não percebe quem é que são os diretores, os <i>partners</i> ou comissão executiva."</p>	5	10%	0,9%
	Interação entre departamentos, a nível geral.	<p>"E depois as empresas, as equipas acabam por ser transversais."</p> <p>"Muito fluido."</p> <p>"Muito próximo."</p> <p>"(...) eu posso ter consultores da CH Academy misturados com os da CH Consulting ou até de comunicação."</p> <p>"Estão todos misturados, não dá para perceber muito bem isso."</p> <p>"Como temos a Monstros &amp; Companhia que trabalha a parte do <i>design</i>, é muito fácil nós implementarmos e fazermos uma coisa bonita porque é tudo interno, eu não tenho que ir contratar uma empresa fora para fazer o <i>design</i>."</p>	6	12%	1,1%
		"A comunicação externa é feita exclusivamente pelo departamento de comunicação."			

	Ligação entre os Departamentos: Recursos Humanos, Marketing, Relações Públicas/ Comunicação	<p>“Na comunicação interna eu trabalho muito diretamente com os recursos humanos.”</p> <p>“É implementado por mim, mas como toca muita coisa aos recursos humanos...”</p> <p>“Não.” (Resposta à pergunta: É indissociável?)</p> <p>“É feito pelo departamento de comunicação, só que os recursos humanos têm a matéria-prima toda que eu necessito, ou seja são os recursos humanos que percebem o que é que pode resultar ou o que é que pode não resultar porque conhecem melhor os colaboradores do que eu, não é? Porque são os recursos humanos.”</p> <p>“E eu contacto-me diretamente com eles, por isso eu não faço nada internamente sem me sentar com a minha colega de recursos humanos e vermos em conjunto o que é que poderá resultar mais ou não.”</p> <p>“Mas tudo o que é de comunicação é feito pelo departamento de comunicação, só que a interna eu trabalho mais próximo dos recursos humanos e a externa é feita pela comunicação.”</p> <p>“Os Recursos humanos têm um conhecimento diferente do meu.”</p> <p>“Nós estamos a ponderar criar um departamento de Marketing para fazer estratégia, porque eu trabalho muito a parte da comunicação e relações públicas, mas marketing, isto são ramos diferentes, nós estamos a ponderar, no futuro, termos um departamento de marketing, uma pessoa, mas que dê resposta aos planos de marketing de todas as unidades de negócio, de todas as áreas de negócio, mas a pensar para fora, para dentro não faz sentido.”</p>	9	18%	1,6%
Liderança		<p>“Quando ele trabalhava connosco estava numa posição completamente diferente e quando ele voltou, já voltou para liderar uma unidade de negócio.” (Referência ao resultado das licenças sabáticas)</p>	1	100%	0,2%
		<p>“Nós temos um ADN muito próprio.”</p>			

	Visão, missão e valores	<p>“(…) nós valorizamos muito as festas.”</p> <p>“(…) é uma organização transparente.”</p> <p>“Há-de reparar que nós fazemos tudo aos sete.”</p>	4	9,3%	0,7%
	Interiorização no público interno	<p>“A consultoria é uma área muito exigente que implica que os colaboradores passem muito tempo fora da empresa, muito tempo na estrada, a trabalhar muito sozinhos, e nós tentamos contrariar ao máximo este afastamento da empresa.”</p> <p>“Desde o início queríamos que, quem trabalhasse na CH, que vestisse a camisola.”</p> <p>“Que respirasse o ADN da empresa.”</p> <p>“Que percebesse toda a nossa missão, a nossa visão...”</p> <p>“Ou seja, que interiorizasse todo o espírito da empresa.”</p> <p>“(…) os consultores têm que ter uma imagem muito cuidada.”</p> <p>“Para perceber o quão levamos a sério as festas, para chegar à condição de <i>partner</i> não pode ter faltado a pelo menos estas duas, que é a nossa <i>Summer Party</i>, que foi na sexta-feira passada e a gala dos <i>Monstros do Ano</i> que é a nossa festa de Natal.”</p> <p>“Estas duas festas são emblemáticas e marcam muito os colaboradores.”</p> <p>“(…) faz parte também do nosso ADN é que todos os colaboradores têm que saltar de pára-quadras.”</p> <p>“(…) já é uma coisa tão natural (...)”</p> <p>“Aderem com muita facilidade.” (Referência às campanhas de imagem institucional)</p> <p>“Muito, muito, muito.” (Resposta à pergunta: Há um espírito de família?)</p> <p>“E isso já parte dos colaboradores.”</p> <p>“Por isso, temos um jornal onde está tudo escrito e temos tudo o que são políticas e questões práticas.”</p> <p>“Os sete pecados capitais é aquilo que não se pode fazer na CH.”</p> <p>“As síndromes organizacionais, ou seja, aquilo que nós já</p>	22	51,2%	4%

Cultura Organizacional		<p>sabemos que vai acontecer mas queremos contrariar.”</p> <p>“O código de ética e conduta empresarial, políticas da empresa, políticas de recursos humanos, política de comunicação, política de responsabilidade social, está tudo definido, todos têm acesso, política de remunerações, política de desenvolvimento e progressão na carreira, política de transportes (ou alugo carro ou...) está tudo escrito.”</p> <p>“Na <i>intranet</i> temos estas políticas.”</p> <p>“Todos os colaboradores sabem onde encontrar.”</p> <p>“Isso é dito logo também no recrutamento e é muito mais fácil de se cometerem alguma coisa que não está prevista.”</p> <p>“Nós dizemos: <i>Olhe, veja a política de deslocações.</i>”</p> <p>“Exatamente. É a proposta de valor.” (Resposta à pergunta: Sabem o que devem e o que não devem fazer?)</p>			
	Impacto no sucesso dos colaboradores	<p>“Já fizemos as contas da investida da internacionalização e colocamos a tabela de quem e quanto é que cada um vai ganhar por ter participado naquela investida comercial.”</p> <p>“Ou seja, isto é público, toda a gente sabe qual é o prémio de todos.”</p> <p>“Temos prémios comerciais e operacionais, prémios financeiros mesmo.”</p> <p>“Crescendo a empresa, todos nós crescemos com ela e conseguimos...”</p>	4	9,3%	0,7%
	Impacto no sucesso da empresa	<p>“Sim.” (Resposta à pergunta: A CH é uma empresa de sucesso?)</p> <p>“A nossa colocação ou a nossa posição no <i>ranking</i> das melhores empresas para trabalhar prende-se muito com a forma de estarmos.”</p> <p>“(...) somos líderes porque percebemos e porque dominamos muito bem, (...)”</p> <p>“E então a nossa estratégia é uma estratégia que nos tem valido também muitos prémios.”</p> <p>“Houve que criar notoriedade e reputação da própria marca, da</p>	13	30,2%	2,3%

		<p>qual nós estamos a colher os louros, hoje em dia, com quatro anos depois desta campanha.”</p> <p>“Foi o que nós precisámos, que fossem entidades externas a validar o nosso trabalho.”</p> <p>“E o reconhecimento foi em todas as áreas, era desde a área da comunicação, interna e externa, na área de organização de eventos, na área de gestão de pessoas, na área financeira, na área económica, de liderança, responsabilidade social, qualidade...”</p> <p>“Ou seja tudo o que existia em termos de prémios, que tocava às áreas em que nós trabalhávamos, nós iríamos concorrer com as nossas práticas.”</p> <p>“Nós ficámos em primeiro lugar em todos os prémios possíveis e imaginários.”</p> <p>“(…) já ganhámos 81 prémios em todas as áreas em que nós atuamos.”</p> <p>“(…) do <i>top ten</i> dos maiores bancos que existem em Portugal, nós já estamos em 80% (...)”</p> <p>“(…) do <i>top ten</i> das maiores empresas que estão em Portugal, nós já estamos em 90% (...)”</p> <p>“Um dos prémios que nós temos, e é um estatuto, que é uma chancela dada pelo IAPMEI.”</p> <p>“Há oito anos que nós temos a chancela de líder pme e há seis anos líder de excelência.”</p> <p>“Isto só é alcançado em empresas que tenham resultados financeiros e económicos.”</p> <p>“Ou seja, só uma empresa sustentável é que consegue ter este estatuto.”</p> <p>“(…) o que nos valeu estarmos sempre situados no <i>top</i> (...)” (Referência ao índice de felicidade interna)</p> <p>“Somos a única empresa portuguesa a nível nacional que concorremos aos três estudos de clima organizacional que é: as</p>			
--	--	---	--	--	--



		<p>melhores empresas para trabalhar, excelência no trabalho e <i>best place to work.</i></p> <p>“Ficámos logo, desde o primeiro ano, no <i>top ten</i> (...)”</p> <p>“(...) mantivemos sempre posições de destaque em cada um deles, (...)” (Referência aos estudos)</p>			
Responsabilidade Social	Interna	<p>“Temos uma festa também para crianças que são os nossos monstros, cada vez que nascem...”</p> <p>“Cada uma faz o seu próprio horário conforme aquilo que lhe dá mais jeito, para ir levar as crianças à escola, para ir busca-los, para ir às consultas.”</p> <p>“(...) eu posso passar o dia todo dedicada à família, não estamos preocupados com o trabalho.”</p> <p>“(...) ou passar o tempo com eles (...)”</p> <p>(Referência à oferta aos colaboradores da tarde do dia de aniversário dos filhos)</p> <p>“Temos lugares de estacionamento para grávidas e deficientes.”</p> <p>“Tanto para uma festa como para a outra levamos sempre os consortes porque também queremos mostrar.”</p> <p>“Nós passamos muito tempo fora da nossa família, por isso os nossos maridos ou consortes, podem-nos acompanhar nestes dois momentos.”</p> <p>“Quanto é que gastamos em termos de combustível, no aluguer de carros, quanto é que gastamos de água, de luz?”</p> <p>“(...) a nossa política de sustentabilidade – a pegada ecológica.”</p> <p>“Para perceberem, que se calhar é melhor termos uma gestão de frota, se calhar é melhor alugar um carro e irem todos ao mesmo tempo porque o destino é o mesmo.”</p> <p>“Partilharem a mesma viatura.”</p> <p>“Terem sempre estas preocupações, em termos de práticas.”</p> <p>“Os colaboradores trazem bolinhos que fizeram em casa e isto nota-se muito porque a empresa é de Coimbra, não é? Se calhar se a sede fosse aqui, em Lisboa, não se via tanto cozinhar e</p>	25	80,6%	4,5%

		<p>trazer bolos ou trazerem as laranjas ou as ameixas que têm no quintal.”</p> <p>“Partilhamos comida.”</p> <p>“À segunda-feira há duas ou três pessoas que cozinham para quem se inscreve e partilham o almoço com todos.”</p> <p>“Na terça-feira há outro grupinho que cozinha e trás comida para todos e aquilo vai rodando, em vez de eu estar a cozinhar todos os dias em casa e a comesse aqui.”</p> <p>“Sabem à partida quantas pessoas é que vão almoçar naquele dia.”</p> <p>“Só para ter uma noção, sempre que alguém faz anos naquele mês juntam-se todos, só para não estarem constantemente todos os dias a festejar.”</p> <p>“Temos o relatório de sustentabilidade (...)”</p> <p>“Eu escrevo sobre responsabilidade social.”</p> <p>“A nossa diretora de responsabilidade social faz parte do <i>Door to Grace</i>, por isso nós implementamos tudo o que são as normas do <i>Grace</i>.”</p> <p>“Nós trabalhamos com o BCSD que é prime da sustentabilidade e com o RSO.PT, ou seja, todas aquelas normas e diretrizes que existem para a responsabilidade social e sustentabilidade, nós implementamos.”</p> <p>“Nesse dia ninguém trabalha, dos que quiserem ir fazer o voluntariado a empresa dá-lhe esse dia.”</p> <p>“E depois fazemos aquela recolha de roupa, de materiais informáticos que já não prestam, para reciclar, donativos...”</p> <p>“Internamente.”</p>			
	Externa	<p>“Proporcionamos, uma formação diferente a quem acaba de sair da faculdade (...)”</p> <p>“Nós acreditamos que existem muitas pessoas que estão no mercado de trabalho, agora, acima dos 45 anos que têm dificuldade em arranjar emprego pela conjuntura.”</p>	6	19,4%	1,1%

		<p>“Para além disso, nós damos um dia inteiro de voluntariado, para as pessoas irem.”</p> <p>“Nós organizamos, não é?”</p> <p>“Há o dia do voluntário que é promovido pelo <i>Grace</i> e nós lançamos a lista desde limpar florestas, praias, apoio social, ajudar as criancinhas ou os idosos, ou pintura, que é para cada um dos colaboradores dizer qual é que prefere e depois nós organizamos.”</p> <p>“Um ecoponto solidário em que as empresas podem ir lá deixar material escolar, roupa, alimentos, que depois nós doamos às instituições que circundam à volta de cada um dos escritórios.”</p>			
Satisfação e Motivação nos colaboradores		<p>“(…) consolidar, alinhar, motivar e envolver todos os colaboradores (...)”</p> <p>“(…) o nível de satisfação e da qualidade daquilo que é prestado aos nossos clientes internos já é bastante elevado.(...)”</p> <p>“Como trabalhamos muito, temos que ter grandes momentos de lazer também, para envolver as pessoas, para as motivar também.”</p> <p>“Temos que ter ali o equilíbrio entre o trabalho, o excesso de trabalho e os momentos de descontração.”</p> <p>“Isso serve como motivação até para os outros colaboradores verem que realmente quem é que trabalhou mais e recebeu mais.”</p> <p>“É um momento muito apreciado pelos nossos colaboradores.” (Referência à entrega dos prémios do Ano)</p> <p>“E sente-se muito a emoção das pessoas quando sobem ao palco e vêem reconhecido o trabalho durante o ano.” (<i>idem</i>)</p> <p>“Isto tem um impacto muito positivo em termos de motivação e envolvimento dos colaboradores.” (Referência aos saltos em pára-quadras)</p> <p>“(…) na CH não é preciso um grande esforço para envolve-los ou para motivá-los (...)”</p>	21	100%	3,8%

		<p>“(…) serve também para motivar os colaboradores, envolve-los todos” (Referência a uma campanha interna para angariação de votos)</p> <p>“Por isso, torna-se relativamente fácil implementar, motivar e envolver os nossos colaboradores.”</p> <p>“A nossa primeira preocupação são os colaboradores: motivar, motivar, motivar, envolver, envolver, envolver, e eles participam com muita facilidade.”</p> <p>“Livros técnicos que tenham a ver com as áreas em que nós trabalhamos, todas as semanas.”</p> <p>“É de acesso a todos.”</p> <p>“É valorizado, é valorizado.” (Resposta à pergunta: O mais pequeno pormenor é sempre importante?)</p> <p>“Temos a política de satisfação dos trabalhadores (…)”</p> <p>“Sim, se um colaborador não estiver satisfeito, é difícil.. (Referência à pergunta subsequente aos resultados do barómetro: Isso também porque tem colaboradores mais do que satisfeitos?</p> <p>“Sim, sim.” (Referência à pergunta: É o resultado do que fazem internamente?)</p> <p>“Nós temos uma rotatividade de trabalho baixíssima.”</p> <p>“A média de pessoas que estão na empresa, estão há mais de cinco anos.”</p> <p>“Há muitos que saem e acabam por voltar algum tempo depois e isso é comunicado.”</p>			
	Autonomia e espírito de iniciativa	<p>“Já não é a própria empresa que promove, que incentiva e que está a picar para eles fazerem, já são os próprios colaboradores que o fazem.”</p> <p>“Sim, exatamente.” (Resposta à pergunta: Os próprios colaboradores têm vontade de dar o seu contributo, espontaneamente?)</p> <p>“Estou-me a lembrar de uma área de negócio que nós temos</p>	7	63,6%	1,3%

Empowerment		<p>agora, que foi lançada há cerca de um ano que é a CH Eventos.”</p> <p>“Organização de eventos para fora nunca fez parte do core business da empresa, mas é uma área que ele gosta.”</p> <p>“No recrutamento dos <i>be a monster</i>, entrou um miúdo, salvo seja, para o estágio que tem experiência, em termos de organização de eventos, fizeram um plano de negócios (...)”</p> <p>“Uma equipa que é o Rui e o nosso Luís Matias, são duas pessoas que eles próprios é que criaram a unidade de negócio.”</p> <p>“Qualquer um dos colaboradores aqui, se tiverem alguma ideia de negócio, só têm que chegar lá e dizer: <i>Olhem eu gostava muito de começar a vender roupas com a marca CH</i> (não podia ser, porque era <i>Carolina Herrera</i>), <i>mas quero muito começar a vender roupa.</i>”</p>			
	Colaboradores como fonte de ideias	<p>“(...) e todos estão disponíveis para dar ideias, contribuir com tudo aquilo que existe.”</p> <p>“Para quem faz doces, nós fazemos uns rótulos a dizer <i>CH Gourmet, compre o que é nosso.</i>”</p> <p>“A todo o momento qualquer um pode-me enviar sugestões de tudo o que tem a ver com comunicação, ou para os recursos humanos ou para mim, para implementarmos as ideias deles.”</p>	3	27,3	0,5%
	Colaboradores como parceiros	<p>“Qualquer um é uma empresa (...)”</p>	1	9,1%	0,2%
	Compreensão do core business da empresa	<p>“(...) por isso a nossa comunicação interna é muito muito muito forte, (...)”</p>	1	1,1%	0,2%
	Mecanismos de feedback	<p>“E temos uma parte também de sugestão, (...)”</p> <p>“Isto é feito todos os anos, e fazemos isto mais ou menos em Setembro.”</p> <p>“E aqui nós conseguimos perceber perfeitamente (...)”</p> <p>“(...) fazem circular sempre um inquérito pelos trabalhadores todos e aqui conseguem perceber (...)”</p>	10	10,6%	1,8%

Comunicação Interna		<p>“(…) nós conseguimos perceber, se já passámos os objectivos (...)” (Referência à plataforma de gestão)</p> <p>“Toda a gente acaba por saber quem realmente se destaca nesse ano.”</p> <p>“(…) todos eles dizem que são festas muito fortes.”</p> <p>“Do feedback é com o barómetro da felicidade organizacional em que nós pedimos para avaliar todo o universo da CH (...)”</p> <p>“Uma vez por ano.” (Referência à periodicidade do barómetro da felicidade organizacional)</p> <p>“...sugerir...” (Resposta à pergunta: Também os colaboradores, como fazem nesse barómetro, eles também podem?...)”</p>			
	Cuidados na passagem de informação	<p>“(…) nós trabalhamos muito na lógica da comunicação transparente (...)”</p> <p>“Não publicamos o ordenado de tabela de toda a gente mas publicamos que há uma investida comercial.”</p> <p>“Partilhamos tudo, tudo, tudo quer interna, quer externamente, a transparência total.”</p> <p>“E o grupo CH tem outra coisa: para conseguir ter a transparência, nós temos que ter tudo por escrito, para não termos aquelas questões de <i>eu não sabia</i> ou <i>ninguém me tinha dito</i>.”</p> <p>“Está tudo por escrito.”</p>	5	5,3%	0,9%
	Fluxo Empresa-colaboradores	<p>“Como os colaboradores passam muito tempo fora, nós precisamos de uma ferramenta em que eles consigam perceber que clientes é que entraram, quais são as nossas novas áreas de aposta porque não reunimos com eles todos os dias.” (Referência ao jornal interno)</p> <p>“Temos escritório no Porto, Coimbra, Lisboa e Ferreira do Alentejo, mais o trabalho que estamos a desenvolver e estamos em trinta países, ou seja, mais o trabalho que existe fora, é só através deste jornal é que eu consigo perceber tudo o que a CH está a desenvolver.”</p>	11	11,7%	2%

		<p>“E eu aqui, consigo saber quem é que está a fazer anos no escritório do Porto e de Coimbra e posso-lhes dar os parabéns porque de outra forma não iria saber.”</p> <p>“Consigo saber se fizeram alguma festa lá porque o filho de alguém foi lá visitar.”</p> <p>“(…) conseguimos passar tudo o que é estratégia, negócio e projetos que estão a ser desenvolvidos (…)”</p> <p>“(…) depois nós publicamos a entrevista.” (Referência ao vencedor na gala anual.)</p> <p>“E depois publicamos as listagens dos livros que foram adquiridos.”</p> <p>“Em termos de candidaturas, todas as empresas têm acesso às nossas candidaturas, todos os colaboradores conseguem saber os prémios, (…)”</p> <p>“Publicamos tudo em formato digital.”</p> <p>“Em formato impresso, nós só publicamos aquelas em que somos notícia de página inteira e capa.”</p> <p>“Foi partilhado e publicado ontem, no jornal.” (Referência aos resultados do barómetro)</p>			
	Fluxo Colaborador-Empresa	<p>“(…) tudo aquilo que os colaboradores indicam como uma necessidade, (…)”</p> <p>“(…) daquilo que é solicitado, (…)”</p> <p>“É o colaborador que diz (…)” (Referência à formação diz que precisa)</p> <p>“(…) mas o jornal também serve para... eu publico lá quem é quem faz anos hoje, o colaborador e os filhos do colaborador que fizeram anos neste dia.”</p> <p>“Se eu trago fruta da minha horta e coloco aqui, nós publicamos lá a dizer que a Filipa trouxe e que está na cozinha e que quem quiser pode ir lá comer.”</p> <p>“Insólitos, alguma coisa que aconteceu de engraçado com um colaborador, e partilhamos tanto as coisas pessoais como</p>	8	8,5%	1,4%

	<p>engraçadas dos colaboradores.”</p> <p>“Consigo perceber se alguém caiu nas escadas porque a gente regista esse momento, (...)”</p> <p>“Ou seja, qualquer colaborador pode sugerir um livro.”</p>			
Entre níveis hierárquicos		0	0%	0%
Entre Departamentos		0	0%	0%
Contributo para resultados	<p>“Estes prémios são públicos.” (Referência aos prémios de produtividade)”</p> <p>“Toda a gente vê.”</p> <p>“(…) isto gera negócios para todos, para todas as empresas.” (Referência à <i>intranet</i>)</p> <p>“Já ganhou sete prémios, porque é muito difícil encontrar uma empresa que tenha um jornal diário.”</p> <p>“(…) uma das categorias em que fomos premiados pela <i>Human Resources Portugal</i> foi na de comunicação interna (...)”</p>	5	5,3%	0,9%
Ações, atividades e campanhas internas	<p>“(…) ainda na sexta-feira passada fizemos as nossas jornadas de ADN em que fazemos um ponto de situação do estado da nação do grupo CH e quais são as projeções para o futuro (...)”</p> <p>“A nossa gala de Natal, em que nós entregamos os prémios (...)”</p> <p>“Temos uma série de festas (...)”</p> <p>“Temos sete festas, duas delas grandes.”</p> <p>“Nós fazemos as festas, temos sete, como disse.”</p> <p>“Temos duas festas muito grandes.”</p> <p>“A <i>Summer Party</i> começa com a primeira parte, que são as jornadas de ADN, que são as jornadas como fazem em qualquer empresa, só que a maior parte das empresas faz uma vez por ano, nós fazemos de três em três meses.”</p> <p>“Na <i>Summer Party</i>, nas jornadas de ADN, fazemos as fotografias institucionais.”</p> <p>“Fazemos também a fotografia de grupo e da parte da tarde é</p>	29	30,9%	5,2%



		<p>puro lazer em que vamos para uma praia e estamos lá a beber e a comer até o sol raiar.”</p> <p>“A festa de Natal, que é a gala dos <i>Monstros do Ano</i> (...)”</p> <p>“É uma gala em que estamos num hotel.”</p> <p>“Para além disso, fazemos a festa de Santo António em Lisboa, a festa de São João no Porto mais a festa do Santo que eu não me recordo qual é...”</p> <p>“Fazemos a chanfanada monumental que é em Setembro em Vila Nova de Poiares, que é a terra do nosso CEO (...)”</p> <p>“Nós começámos em Setembro do ano passado. Ou seja, todos aqueles que já faziam parte dos quadros, não eram obrigados a saltar de pára-quadras, mas neste momento já saltou mais de metade da empresa e ainda continuamos a promover os saltos (...)”</p> <p>“As campanhas que fazemos são todas assim.”</p> <p>“Estamos sempre envolvidos em qualquer tipo de atividades...”</p> <p>“Temos um <i>Seven Books</i> em que todas as semanas compramos sete livros para a nossa biblioteca.”</p> <p>“Esta é a campanha que eu lhe estava a dizer, em que se vestiram todos...”</p> <p>“Isto é uma campanha interna.”</p> <p>“Cada um vai cozinhando um dia e traz para toda a gente, toda a gente que se inscreve no <i>Shrek</i>, não é?”</p> <p>“(...) as festas que nós já sabemos que vão acontecer.”</p> <p>“Dias temáticos: o dia do pai, o dia da mãe, o dia dos avós, o dia dos namorados (...)”</p> <p>“Neste capítulo tem todas as festas que fazem parte da CH. Isto é promovido pela CH, estas são promovidas pelos próprios colaboradores.”</p> <p>“O <i>Shrek</i>, de que eu lhe estava a falar...”</p> <p>“O CH <i>run</i> em que fazem grupos que vão andar de bicicleta, vão ao color <i>run</i>, isto é o CH <i>after work</i>, ou seja, é promovido o</p>			
--	--	--	--	--	--

	<p>encontro em que os próprios colaboradores marcam através do <i>facebook</i>.”</p> <p>“Temos uma equipa de futebol de salão.”</p> <p>“Aqui o salto de pára-quedas.” (Folheia o livro das candidaturas)</p> <p>“<i>O outro lado do monstro</i> são entrevistas que fazemos para mostrar o que é o que fazem.”</p> <p>“Esta é a nossa festa de Natal.”</p>			
Instrumentos de comunicação	<p>“Tudo, aquilo que quiser.” (Referência à pergunta: Há possibilidade de disponibilizar algum instrumento de comunicação?)</p> <p>“(…) só temos um para cada um dos nossos escritórios e isto serve para que quando entra um colaborador que queira saber sobre as práticas todas se ler uma das nossas candidaturas e fica a par de tudo o que nós fazemos. (Referência ao livro de candidaturas)</p> <p>“Eu envio-lhe vários em formato digital, e depois aquele que achar que gosta mais ou que resulta mais, diga-me que eu depois empresto-lhe uma versão impressa.”</p> <p>“Nós temos um jornal diário onde publicamos tudo.”</p> <p>“(…) nessa mesma plataforma existe uma outra (…)” (Referência ao sistema de rede interna de contactos, dentro da plataforma de gestão)</p> <p>“(…) eu ali consigo perceber a rede toda de contatos que existe…” (Referência ao sistema de rede interna de contactos)</p> <p>“É, é.” (Resposta à pergunta: Está-me a falar num instrumento baseado numa <i>intranet</i>?)</p> <p>“É um <i>software</i> de gestão.” (Referência à rede <i>intranet</i>)</p> <p>“Nós temos uma <i>intranet</i> que serve muito como plataforma de trabalho que é onde nós vamos fazendo a gestão e todos os nossos projetos.”</p> <p>“E nessa internet é onde tem também esta gestão de conhecimento, gestão de contatos, ou seja, é muito, muito, muito</p>	25	26,6%	4,5%

		<p>para trabalho, a nossa intranet.”</p> <p>“Temos um jornal diário, que se chama o <i>CH News</i>.”</p> <p>“Sai todos os dias de manhã e o jornal serve tanto para comunicar...”</p> <p>“O tema de abertura do jornal é sempre uma notícia relacionada com a estratégia da empresa, ou seja, medidas, políticas, tudo o que é estratégia.”</p> <p>“E depois, tem uma parte dedicada às equipas, ou seja, o sucesso de clientes que entraram, os projetos que estão a ser desenvolvidos, o que é que foi feito,,,”</p> <p>“Aqui, é uma forma, como isto sai todos os dias, todos os dias eu sei.” (<i>Referencia ao CH News</i>)</p> <p>“Colocamos lá entrevistas, temos dois especiais, à quarta-feira e à sexta-feira”</p> <p>“Temos o <i>Inside Party</i> que sai pelo menos sete vezes no ano, que é a seguir às nossas festas.”</p> <p>“O <i>Inside Party</i> sai sempre a seguir a cada uma das festas, é um <i>best off</i> das fotos dos melhores momentos.”</p> <p>“Colocamos informação, em termos de comunicação interna, nos espaços comuns de todos os edifícios.”</p> <p>“Temos o nosso site corporativo, que também tem toda a informação da empresa.”</p> <p>“Colocamos isto no jornal.”</p> <p>“Temos o nosso <i>Press Book</i> (...)”</p> <p>“(...) com esta campanha, que era pensada para fora, não é, nós fizemos a compilação de todas as fotos que estão expostas nas paredes.”</p> <p>“Isto são fotografias institucionais deste ano.”</p> <p>“Este ano o mote era crescer, por isso o mote da garrafa de champanhe deste ano já tem lá escrito crescer.”</p>			
		<p>“Despedimento, despedimento,... eu acho que só houve dois na história da CH.”</p>			

Situação de despedimento		<p>“Há contratos que terminaram...”</p> <p>“É publicado logo no jornal.”</p> <p>“No jornal sai um testemunho até da própria pessoa que sai, escreve a dar o seu testemunho a dizer porque é que está a sair, e qual é que foi a experiência que teve, para onde é que vai, como é que correu as coisas na CH.”</p> <p>“Nós comunicamos diretamente a dizer que fulano tal vai deixar de trabalhar connosco.”</p> <p>“E é como eu lhe estou a dizer, na história da CH, dos 16 anos, só há dois casos, mesmo, em que a pessoa foi despedida.”</p> <p>“Mas foi comunicado porque é que a pessoa foi despedida.”</p> <p>“De resto, são contratos que terminaram, e que a pessoa não quis continuar ou que nós também não tínhamos já espaço para ela.”</p> <p>“Basicamente, são mais contratos que terminam ou pessoas em que surgiu outra oportunidade numa área diferente ou coisa assim e pediram para sair da empresa, mas saem sempre a bem.”</p> <p>“O jornal, é logo abertura para todos saberem ao mesmo tempo quem é que vai sair, porque é que vai sair, e é publicado logo o testemunho da pessoa que vai sair e tudo.”</p>	10	100%	1,8%
	Desempenho global dos colaboradores	<p>“Nós temos até uma plataforma de gestão de contatos para conseguirmos avaliar esta parte aqui toda dos objetivos.”</p> <p>“Um é à quarta-feira, que é a avaliação dos projetos que vão terminando e em que nós dizemos quais são as equipas que estão envolvidas, como é que correu, o que é que foi feito lá.” (Referência à publicação especial do <i>CH News</i>)</p> <p>“Aqui o objetivo é analisar todo o trabalho que foi desenvolvido por este colaborador durante o ano.”</p> <p>“A Avaliação é em sete categorias.” (Referência aos prémios do ano)</p> <p>“Tem sete categorias, desde mérito, desafio, comunicação,...”</p>	13	56,5%	2,3%

Diagnósticos /avaliações		<p>“Há uma série de parâmetros que são avaliados (...)”</p> <p>“E aqui nós avaliamos das duas maneiras que é: é o CEO e mais três <i>partners</i> que premeiam todos os colaboradores (todos, salvo seja, aqueles que se destacaram), e temos os próprios colaboradores a premiar aquele que consideram ser o monstro mais brutal.”</p> <p>“Ou seja, eu consigo avaliar o trabalho do meu colega e quem está a chefiar também consegue ver.”</p> <p>“E até hoje tem batido certo.”</p> <p>“O monstro mais brutal é aquele que ganha o prémio da consagração, apesar dos partners não saberem qual é a votação final.”</p> <p>“Coincide.”</p> <p>“Em termos de avaliação de desempenho, isso é feito por equipas.”</p> <p>“Tem um gestor de projecto que faz a gestão da sua equipa e que faz a avaliação do desempenho normal dos recursos humanos do trabalho que é desenvolvido (...)”</p>			
	Relação com o cliente (externo)	<p>“(…) para dentro nós temos barómetros de avaliação para sabermos concretamente os níveis de satisfação quer dos clientes, quer de parceiros, (...)”</p> <p>“Temos um barómetro de satisfação dos clientes, e este é ao minuto.”</p> <p>“Nós estamos sempre a receber a avaliação dos clientes em relação ao trabalho que está a ser desenvolvido.”</p>	3	13,1%	0,5%
	Departamentais		0	0%	0%
	Monitorização dos programas orientados aos	<p>“(…) nós conseguimos medir isso (...)”</p> <p>“(…) quer de colaboradores (...) (Referência aos barómetros de avaliação para apurar o nível de satisfação)</p> <p>“E todos os anos, no caso dos colaboradores, nós fazemos circular um barómetro (...)” (Referência à de felicidade</p>	7	30,4%	1,3%

	colaboradores	<p>organizacional.)          “E aqui avaliamos todas as dimensões: em termos de remuneração em termos de motivação, de campanhas, como é que é feita a comunicação interna, como é que é feita a gestão da própria equipa, a liderança, a qualidade dos serviços e das instalações, o tratamento das pessoas com os colegas e com as chefias, como é que eles são recebidos.”          “(...) avaliamos tudo, todo o universo dos colaboradores internamente.”          “(...) eles avaliam também (...)” (Referência aos estudos sobre o clima organizacional)          “Quando eu lhe disse que fazemos uma auscultação, normalmente é 360°.”</p>			
Posição quanto a pontos fortes e fracos	Pontos Fortes		0	0%	0%
	Pontos Fracos	<p>“(...) de três em três meses mostramos o estado da arte da CH e dizemos o que é que é preciso fazer para contrariar os pontos menos positivos.” (Referência às jornadas de ADN.)          “Eu não diria fracos, ou, pelo menos os menos fortes.”          “Estão identificados e nós estamos constantemente a procurar formas de melhorar.”          “Por exemplo, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.”          “Nós temos já muita coisa implementada mas existe ainda muito espaço para implementar novas medidas que depois têm a ver com o número de pessoas ou os escritórios estarem mais dispersos ou não (...)”          “É uma área que nós estamos constantemente a trabalhar, que está identificada, que nós percebemos perfeitamente que ainda há muita coisa aqui que tem que ser feita e que estamos a trabalhar para isso.”          “Quanto a remuneração, não existe nenhuma empresa que possa dizer a 100% que os colaboradores estão todos felizes e contentes com aquilo que recebem, (...)por isso também</p>	10	100%	1,8%

		<p>acreditamos que aqui, na parte da remuneração, ainda há muito mais trabalho a fazer.”</p> <p>“Por isso, é uma área que também nós estamos a trabalhar para que os ordenados sejam cada vez mais elevados.”</p> <p>“Ou seja, as áreas que se diz aqui, menos boas, estão identificadas, os colaboradores também já se pronunciaram sobre elas e nós, todos anos implementamos uma série de novas medidas para tentar chegar ao nível de excelência em tudo.”</p> <p>“Mas há sempre espaço para melhoria, não é?”</p>			
Programas e planos de ação		<p>“A nossa estratégia foi concorrer a todos os prémios possíveis e imaginários, quer a nível nacional quer a nível internacional.”</p> <p>“(…) nós começámos com esta estratégia em 2010, (…).”</p> <p>“(…) o <i>Endomarketing</i>, nós vendemo-nos muito bem internamente (…).”</p> <p>“(…) todas as ações que nós desenvolvemos, quer para fora, quer para dentro, (…).”</p> <p>“E de Setembro a Setembro tentamos implementar (…) obviamente dentro do razoável, não é?” (Referência às necessidades apuradas que foram manifestadas pelos colaboradores)</p> <p>“(…) estamos aqui a falar de implementar medidas dentro do razoável, (…).”</p> <p>“Isso é da parte da manhã é muito negócio, negócio, negócio, o ponto da situação.” (Referência às jornadas de ADN.)</p> <p>“Ou seja, as campanhas que aqui decorrem, são muito fáceis de implementar, (…).”</p> <p>“E a ideia era: saiu o inquérito das melhores empresas para trabalhar e nós produzimos isto tudo. Trabalhamos com uma gráfica ali ao lado e daí para a rua é uma questão de minutos, sai logo.”</p> <p>“Nós temos um plano de comunicação e um plano de marketing, só que é <i>on going</i>.”</p>	16	100%	2,9%

		<p>“Nós temos previsto aquilo que nós já sabemos aquilo que vai acontecer nesse ano, mas há muitas ações que são..., ou seja, é um plano vivo.”</p> <p>“Está sempre a ser actualizado (...)” (Referência ao plano de comunicação e marketing)</p> <p>“Os prémios, a maior parte deles já sei a quais é que eu vou concorrer e que tipo de campanhas é que eu quero fazer com os colaboradores.”</p> <p>“(...) o ano passado fizemos o dia dos namorados, este ano já não fizemos, não vale a pena estar sempre a bater na mesma tecla.”</p> <p>“Mas para além daquilo que é previsível acontecer, há muitas acções que vão entrando ao longo do ano, sei lá, porque entrou mais alguém ou porque o grupo cresceu e temos mais unidades de negócio, ou seja, é muito dinâmico.”</p> <p>“As candidaturas, praticamente são todas feitas por mim.”</p>			
Políticas de desenvolvimento do potencial do cliente interno		<p>“O <i>Seven Books</i>, os sete livros que foram comprados nessa semana.”</p> <p>“Até de crescimento interno.”</p> <p>“De progressão de carreira.”</p> <p>“Qualquer um dos colaboradores, sempre que abre uma nova unidade, pode concorrer internamente.”</p> <p>“Não temos necessidade de ir buscar alguém de fora e saber que um colaborador quer ir para aquela área ou até...”</p> <p>“Inovação interna está aberta a todos, ou seja, qualquer um dos...”</p> <p>“(...) dou-lhe um exemplo, agora estou a olhar aqui para o Refilage, que é o manager aqui do escritório de Lisboa.”</p> <p>“(...) qualquer um pode ser uma empresa, desde que queiram.”</p> <p>“Sim.” (Resposta às questões: Pode haver pessoas que saem das suas funções, mas que possam exercer outras funções dentro do grupo? Ou progredir dentro do grupo?)</p>	14	100%	2,5%



		<p>“Estou-me a lembrar aqui de dois casos: o nosso diretor da unidade de negócio CH <i>Market</i>. Ele trabalhou com a CH há 5 ou 6 anos atrás, na altura não queria continuar, queria experimentar outro tipo de carreira.”</p> <p>“Ele foi, foi trabalhar para outras empresas, esteve a trabalhar em Espanha e regressou há dois anos.”</p> <p>“Ou seja, as pessoas podem ir, desde que não vão trabalhar para a concorrência, mas podem, e podem voltar...”</p> <p>“Durante esse percurso o colaborador adquiriu novos conhecimentos por trás.”</p> <p>“Exatamente.” (Resposta à pergunta: Pode ter adquirido mais know-how e ser um capital para reinvestir?)</p>			
Criatividade e inovação na aproximação com os colaboradores		<p>“(...) vou falar muitas vezes em monstros porque uma das empresas é a monstros e companhia, (...).</p> <p>“(...) internamente, nós intitulamo-nos mesmo como monstros, tratamo-nos mesmo,...”</p> <p>“(...) os nossos óscares são os monstros do filme.”</p> <p>“(...) monstros, monstros, monstros, em todo o lado.”</p> <p>“E o processo de recrutamento é <i>be a monster</i> que é candidatos a monstros, candidatos a entrar na CH.”</p> <p>“(...) entregamos um dos monstros, que é o nosso óscar interno.”</p> <p>“Nós consideramos isto como inovação não organizacional porque tem muito a ver com o nosso ADN e a união que se faz aqui, são sete colaboradores que saltam de pára-quedas, de cada vez, vem um de cada escritório, de áreas de negócio completamente diferentes e passam o dia inteiro lá no aeródromo juntos.”</p> <p>“Sem dúvida!” (Resposta à pergunta: Acha que a criatividade e a inovação podem aproximar os colaboradores?)</p> <p>“(...) já estão tão habituados a fazerem coisas fora da caixa...”</p> <p>“O que é que nós pensámos? Vamos aqui criar qualquer coisa engraçada (...)” (Referência a uma campanha interna para</p>	25	100%	4,5%

		<p>angariação de votos)</p> <p>“Nós trabalhamos com a Maria Gonzaga (...) que veste as companhias de teatro e telenovelas. (...), fizemos aqui uma parceria, convidámos um fotógrafo para ir lá, cada um escolheu uma fantasia com que se identificasse.”</p> <p>“E cada um foi lá e vestiu aquilo que considerava ser a sua fantasia de eleição.”</p> <p>“O nosso próprio CEO está vestido de <i>Elvis Presley</i>.”</p> <p>“Eu só digo: “olhem, eu estou a pensar em fazer qualquer coisa interna para o dia dos namorados, precisava só de uma frase de inspiração: 95% dos colaboradores participam.”</p> <p>“Queremos sempre fazer coisas inovadoras, (...)”</p> <p>“Também temos a preocupação de continuar a alimentar, não é? Todos os anos.”</p> <p>“Não é uma coisa que a gente faça pontualmente, fazemos isto com muita frequência.”</p> <p>“Não é qualquer diretor geral que se fantasia e, acima de tudo, saiu em todo lado.”</p> <p>“Até o nosso diretor de relações internacionais está vestido de <i>Obélix</i>.”</p> <p>“O mote era, eu perguntei a todos os colaboradores. Pedi para eles completarem a frase: “Somos a melhor empresa do mundo porque...”. Cada uma tinha de completar.”</p> <p>“Nós temos uma brincadeira que é o <i>Shrek</i>, que é a partilha de almoços.”</p> <p>“Quando trazem fruta, nós também tiramos fotografia à fruta e publicamos no jornal a dizer: <i>hoje temos fruta fresca do quintal da Armanda</i>.”</p> <p>“Está aqui um exemplo: <i>o clube de degustação dos figos</i>, porque houve alguém que trouxe figos.”</p> <p>“Nós temos uma marca de champanhe própria, fazemos uma parceria com a Campo Largo que produz vinho espumante para</p>			
--	--	--	--	--	--

		nós para todas as nossas celebrações com a marca própria <i>Cheers</i> , que é a <i>CH Cheers</i> .” “E todos os anos sai uma edição com um mote, nós temos sempre um mote por ano.”			
Relação com o cliente externo	Gestão da relação do colaborador com o cliente	“(…) apesar de nos considerarmos muito bons naquilo que fazemos, não podemos chegar a uma reunião ou a uma EDP ou uma PT e dizer somos bons venham trabalhar connosco, isso não iria servir.” “E alguém ia validar e dizer que sim, eles são excelentes naquilo que fazem e com isso seria o nosso cartão-de-visita para entrar nas grandes empresas, e o que é facto é que resultou.”	2	10%	0,4%
	Ordem de atuação (de dentro para fora)	“E que o colaborador levasse um pouco desse entusiasmo interno que existe para as empresas para onde nós vamos trabalhar.” “Certo.” (Referência à pergunta: Não se focaram apenas no mercado exterior, mas também fortalecer o interior da empresa, o capital humano?) “Se nós estamos aqui a trabalhar, em termos de notoriedade e reputação da marca, para fora, (…)” “Exatamente.” (Resposta à pergunta: Há uma eficiência interna e, consequentemente, externa?) “De dentro para fora, sim. Nada de fora para dentro.” “E esta chanfanada é um evento interno para colaboradores e externo em que nós convidamos uma série de clientes também a irem lá comerem a chanfana.” “(…) também partilhamos com colaboradores e clientes, tudo aquilo que foi publicado sobre nós.”	7	35%	1,3%
	Reflexo do empenho e postura do colaborador, na	“Hoje em dia já é fácil entrar em qualquer tipo de empresas.” “Já trabalhamos com a EDP.” “Já trabalhamos com a PT, já trabalhamos com a Galp.” “Já trabalhamos com todos os bancos, (…)” “(…)se o cliente quiser reunir às dez horas, eu própria tenho de	6	30%	1,1%

	satisfação do cliente externo	estar disponível para reunir com o cliente.” “ seja, apresento os serviços de comunicação, que foi isso que nos pediu, mas depois podemos agregar aqui o todo o expertise que existe nas outras empresas e apresentamos uma solução integrada, global, que satisfaz as necessidades, de uma forma mais abrangente, as empresas.”			
	Capacidade e oportunidade de resposta ao cliente externo	“Nós trabalhamos numa lógicas de soluções globais.” “Não vamos lá só pensar em falar só da CH Academy, ou seja, chamaram-me para falar de comunicação mas eu não vou lá falar só de comunicação.” “Eu chego lá, falo de tudo o que nós fazemos em termos de comunicação mas apercebo-me que a empresa tem necessidades na área de recursos humanos ou na área de internacionalização ou na área de formação e eu depois aproveito e digo: <i>olha, nós temos várias empresas nestas áreas</i> , que a proposta pode ser feita numa lógica integrada.” “Cada equipa, cada empresa, cada cliente que nós temos, tem um representante da área da comunicação, da internacionalização,...” “(…) dependendo das necessidades que nos pedirem e as equipas são feitas à medida para cada um dos clientes.”	5	25%	0,9%
<b>Categorias emergentes</b>					
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores / Unidades de análise</b>	<b>Frequência absoluta por categoria</b>	<b>Frequência relativa por categoria</b>	<b>% respostas em relação à totalidade dos dados recolhidos</b>
Capacidade de		“Começou por ser um gabinete de contabilidade igual a qualquer outro (...),já não queria continuar naquele modelo (...)” “(…) apercebia-se que havia muitas lacunas em muitas empresas	13	100%	2,3%

reestruturação e adaptação a novos contextos		<p>pme`s(...)"</p> <p>"Em 2010, tendo em conta a conjuntura, a crise económica, o estado do país, chegámos à conclusão que era importante, (...)"</p> <p>(...) decidimo-nos que tínhamos também de partir para o mercado das privadas."</p> <p>"2010 foi o ano de transição do grupo CH em que reestruturámos todas as equipas, preparámos toda a equipa, (...)"</p> <p>"(...) queríamos preparar toda a equipa para trabalhar numa versão completamente diferente daquilo que estávamos a trabalhar, que era sair da zona de conforto e começar a trabalhar..."</p> <p>"Tinha que haver aqui um esforço comercial muito grande."</p> <p>"Ou seja, era quase que criar uma nova empresa, sem deixar a empresa que já existia."</p> <p>"(...) nós éramos líderes de pme`s, só que a nível nacional poucas empresas nos conheciam."</p> <p>"E em termos de consultoria, fazer concorrência à Accenture ou à Deloitte que são consultoras internacionais, toda a gente procura os serviços delas, aparece uma CH, ninguém nunca ouviu falar de nós (...)"</p> <p>"Para o <i>big monster</i> só queremos pessoas a partir dos 45 que estejam no mercado à procura de emprego, com os quais nós queremos criar unidades de negócio, ou seja, cada uma pessoa é o seu próprio negócio, a sua própria empresa."</p> <p>"Para estas pessoas, que podem ter uma rede de contactos fantástica nós acreditamos que, se nós lhes dermos as condições necessárias, elas próprias poderão conseguir fazer crescer tanto o nosso negócio como concretizar os sonhos delas."</p> <p>"A CH também há seis anos atrás não tem nada a ver com aquilo que é hoje."</p>			
		<p>"Porque cada um dos nossos colaboradores é um embaixador da marca, (...)"</p>			

O colaborador como veículo promocional e como imagem institucional		<p>“(…) cada um deles é um embaixador da CH (…)” (Referência aos colaboradores).</p> <p>“Para o big monster só queremos pessoas a partir dos 45 que estejam no mercado à procura de emprego, com os quais nós queremos criar unidades de negócio, ou seja, cada uma pessoa é o seu próprio negócio, a sua própria empresa.”</p> <p>“As fotografias institucionais não são só com chefias ou chefias intermédias ou comissão executiva, é com todos, desde a empregada da limpeza até ao CEO.”</p> <p>“Ou seja, fotografamos todas as pessoas na empresa porque nós promovemos as entrevistas com todos, as campanhas são feitas com todos, todos têm voz dentro da empresa, por isso precisamos de fotografias com qualidade para cada um deles e fazemos isto todos os anos, as fotografias vão sendo actualizadas.”</p> <p>“(…) eles vão ser a capa de cartaz, (…)</p> <p>(Referência a uma campanha interna para angariação de votos)</p> <p>“(…) são eles que vão ser o rosto da campanha toda a dizer: <i>Votem na minha empresa</i>”.</p> <p>“E não vou pedir só aos colaboradores, mas também às famílias e amigos, vamos utilizar as redes sociais, ou seja, o <i>facebook</i> era a preferência.”</p> <p>“E cada um dos colaboradores vai fazer a sua própria campanha.”</p> <p>“E fizemos uma campanha em que aparece a nossa diretora de responsabilidade social.”</p> <p>“E daqui nós fizemos, desde assinaturas de <i>e-mails</i>, cartas para os clientes, e em tudo o que era redes sociais, os colaboradores, fantasiados, diziam: <i>votem na minha empresa</i>.”</p> <p>“Entregam, fotografias, ninguém tem medo, ninguém tem vergonha de se mostrar.”</p> <p>“Dão a cara pela empresa.”</p>	17	100%	3,1%
--	--	--	----	------	------

		<p>“Ou é porque é a festa de Natal, ou é porque é a festa de verão, ou é porque é uma candidatura a um prémio, ou é porque são as melhores empresas para trabalhar e queremos fazer este tipo de cartazes, ou... os colaboradores estão sempre lá.”</p> <p>“Estes são os cartazes de cada um deles, aqui são alguns, há frases muito fortes...”</p> <p>“Cada um trás o seu potezinho do doce que fez, nós colocamos o CH Gourmet que eles próprios podem pôr nas compotazinhas e oferecerem em casa aos seus familiares com um rótulo próprio lá, com: <i>Este doce foi feito pela Armanda Cristina</i>, (que é ela que costuma fazer, muitas vezes).”</p> <p>“Dizem “olhem, hoje vamos beber um copo a tal sítio, quem é que quer vir? Eles juntam-se todos e depois fazem fotografias e publicam no jornal a dizer.”</p>			
Felicidade organizacional		<p>“(…) de felicidade organizacional.” (Referência ao barómetro)</p> <p>“(…) o que é que a empresa lhes pode dar mais para serem mais felizes?”</p> <p>“Se houver um colaborador que diz que só fica feliz se tiver um porche, nunca se sabe, um dia poderá ter mas (...)”</p> <p>“(…) os índices de felicidade interna que estão sempre situados nos 95% (...)”</p> <p>“Nós acreditamos que colaboradores felizes fazem empresas sustentáveis.”</p> <p>“(…) o riso tem muito mais força do que o medo.”</p> <p>“(…) o riso consegue bater records e consegue fazer com que a fábrica produza muito mais.”</p> <p>“Porque o riso tem outra energia.”</p> <p>“A CH vive mesmo esse espírito e acredita piamente que é a felicidade que faz com que as coisas resultem.”</p> <p>“(…)sugerirem aquilo que acham que poderia ser mais importante para contribuir para serem mais felizes dentro da empresa.”</p> <p>(Referência ao barómetro da felicidade organizacional)</p>	13	100%	2,3%

		<p>“(…) temos a política de felicidade organizacional…”</p> <p>“Auscultamos os nossos colaboradores para perceber o que é que lhes falta para serem mais felizes.”</p> <p>“E isso demonstra que estão felizes.” (Referência à longevidade dos colaboradores na empresa e baixa rotatividade do pessoal)</p>			
Expetativas e aspirações		<p>“(…) não vou defraudar as minhas expectativas”. (Referência ao que um colaborador pensa, ao entrar)</p> <p>“E o próprio colaborador ou a própria pessoa, antes de entrar, já vai dizer até onde está disposto a ir.”</p> <p>“Se quer trabalhar muito.”</p> <p>“Se quer trabalhar pouco.”</p> <p>“Se quer ficar numa zona de conforto.”</p> <p>“Que tipo de trabalho é que gosta de desenvolver.”</p> <p>“Com que tipo de pessoa é que gosta mais trabalhar.”</p> <p>“(…) qual é a necessidade que ele gostava de trabalhar.” (Referência à formação que o colaborador diz precisar de ter)</p> <p>“Consideramos que as pessoas quando conseguem já constituir família, ter filhos, uma mãe ou um pai depois de terem filhos, vêm a vida de uma forma completamente diferente.”</p> <p>“Acreditamos que uma pessoa que tenha uma família, aposta no trabalho ou apresenta ideias de uma forma completamente diferente daquelas pessoas que estão completamente obcecadas pelo trabalho.”</p> <p>“(…) no barómetro da felicidade, houve muitos pedidos para que não se perdesse muito tempo, porque que as pessoas tinham que ir ao cabeleireiro ou que tinham que ir arranjar as unhas no seu horário ou fora do horário de trabalho e que se tivesse alguém dentro da empresa a tratar disso, já eu organizava dentro do meu trabalho.”</p> <p>“(…) e ao mesmo tempo pôr lá o outro lado do “monstro”, do que é que gostam, do que é que gostam, do que é que não gostam.” (Referência ao <i>CH News</i>)</p>	14	100%	2,5%



		<p>“Ele quando entrou, ele está na CH à cerca de 3 anos, a área de eventos era uma área que ele gostava, por apetência pessoal, não profissional, não é que ele alguma vez tivesse trabalhado numa organização de eventos, mas que gosta muito.”</p> <p>“... podem ir e as portas ficam abertas e podem voltar quando quiserem.”</p>			
O capital humano formado na empresa como mais-valia para o mercado em que a empresa se insere		<p>“E o processo decorreu durante três meses, demos muita formação a estes jovens, mesmo que não ficassem a trabalhar connosco pudessem ir trabalhar para outra empresa já ter as bases todas.”</p>	1	100%	0,2%
Autonomia na gestão do tempo		<p>“Ou seja, a gestão dos horários é feita conforme as necessidades, quer particulares, quer profissionais.”</p> <p>“Não têm que entrar às nove e sair às cinco, ou entrar às duas e sair às dez.”</p> <p>“Cada uma faz a sua gestão do horário desde que não implique com o trabalho.”</p> <p>“(...) não implica que eu tenha que entrar às nove horas na empresa, se eu vou ter reuniões à noite (...)”</p>	4	100%	0,7%
O desempenho do colaborador como motor de sucesso da empresa		<p>“E na sexta-feira publicamos uma entrevista de fundo com um colaborador que pode ser porque ganhou um prémio ou porque lançou um nova área de negócio, ou porque está a trabalhar num projecto específico, mas é mostrar o outro lado do monstro.” (Referência à publicação especial do <i>CH News</i>)</p> <p>“Há dois anos, um dos prémios de que fomos nomeados, não foi candidatura nossa.”</p> <p>“São os prémios da <i>Human Resources</i> Portugal que é por nomeação.”</p> <p>“Há um comité de especialistas na área de recursos humanos</p>	17	100%	3,1%

		<p>que conhece o perfil das empresas, do desempenho das empresas, e nomeia-as.”</p> <p>“Nós fomos notificados a dizer que estávamos nomeados (...) na categoria de gestão de pessoas.”</p> <p>“Depois eles colocam as nomeações, as empresas estão nomeadas online e ganha aquela que tiver mais votação.”</p> <p>“Nas categorias em que estávamos nomeados, nós estávamos a concorrer com a TAP, PT e EDP.”</p> <p>“(...) ganhámos nesse primeiro ano em que fomos nomeados, ganhámos no segundo ano em que fomos nomeados. Repetimos: fizemos a segunda volta da campanha e conseguimos. Eles tinham cerca de 2.400 votos, na segunda edição e nós conseguimos que tivéssemos o triplo dos votos.”</p> <p>“Exatamente.” (Resposta à pergunta: Não existe sucesso externo se não existir sucesso dentro da empresa?)</p> <p>“(...) nós ficámos em primeiro lugar nas melhores empresas para trabalhar.”</p> <p>“Eu quando for para receber o prémio, não faz sentido ir eu porque fui eu que escrevi. Eu levo a nossa directora de recursos humanos ou de responsabilidade social ou de sustentabilidade. Se eu fizer uma candidatura, sei lá, de eventos, eu levo as pessoas que organizam esse evento. Todos eles aparecem, todos eles dão entrevista.”</p> <p>“(...)ontem escrevi a notícia de abertura do jornal, para hoje, e era a dizer que 95% dos projetos que foram avaliados estão acima da média estabelecida.”</p> <p>“95% dos nossos clientes estão satisfeitos com o nosso trabalho e de todos os clientes que foram avaliados, isto é uma análise externa, estão acima do 15. É uma tabela de 0 a 20.”</p> <p>“95% estão acima dos 15 e apenas um cliente avaliou-nos de uma forma negativa.”</p> <p>“Isso, no trabalho todo que foi desenvolvido este ano.”</p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>“E eles começaram e hoje em dia isso é uma área que está a faturar imenso.” (Referência à CH Eventos)</p> <p>“Já organizou os três últimos eventos da Galp, Danone, EDP e já estamos a trabalhar para angola, em termos de eventos.”</p>			
Qualidade		<p>“Isto tem muito a ver com a nossa política de qualidade, (...)”</p> <p>“Temos como fasquia de qualidade não ter pontuações abaixo dos 15.”</p>	2	100%	0,4%
Organização e gestão do espaço e local de trabalho		<p>“Aqui em Lisboa é só um piso, mas em Coimbra é um prédio inteiro.”</p> <p>“Por andar estão empresas, mas os consultores estão todos no prédio desse dia.”</p> <p>“Eles vão buscando as salas que estão disponíveis na hora (...)”</p> <p>“O prédio é todo com paredes brancas, em qualquer um deles, e é tudo com vidros, que é a tal transparência.”</p> <p>“As paredes são brancas de propósito para nós aproveitarmos para comunicar (...)”</p> <p>“Isto é o nosso auditório, está decorado com tudo.”</p> <p>“E as paredes de cada um dos escritórios têm os cartazes que foram feitos.”</p> <p>“Tem um aqui um na sala do <i>manager</i> aqui do escritório.”</p> <p>“Decorámos todos os escritórios e depois quando ganhámos o primeiro lugar, cada um pôde levar os cartazes para casa, mas a maior parte gostou de ver e acabámos por utilizar para decorar.”</p> <p>“O meu cartaz ficou aqui, em casa não me ia servir de muito e aqui fica bonito.”</p>	10	100%	1,8%

**Anexo 10- Recolha fotográfica - Hotel Ritz**

**Smile**



Cumprimentamos o cliente, SORRIMOS e falamos de uma forma natural e genuína.

**Eye Contact**



Estabelecemos CONTACTO VISUAL, mesmo de passagem e demonstramos que conhecemos o cliente

**Recognition**



Criamos uma sensação de Reconhecimento utilizando o nome do hóspede, quando o soubermos, de uma forma natural e discreta

**Voice**



Falamos com os hóspedes num tom de VOZ claro e natural, e de uma forma adequada

**Informed**



Estamos bem INFORMADOS acerca do nosso hotel, do nosso produto, dos nossos hóspedes, e levamos a cabo os seus pedidos

**Care**



Demonstramos CUIDADO e amabilidade em tudo o que fazemos

**Exceed**



Em equipa, fazemos um esforço para EXCEDER as expectativas de nossos hóspedes

Core Standars

Em cada interacção com o hóspede a primeira coisa que faço é **S**orrir, **E**stabelecer contacto visual e **R**econhecê-lo pelo nome

Asseguro que o meu tom de **V**oz é claro e estou **I**nformado sobre o nosso Hotel quando respondo a perguntas

Tenho **C**uidado com o serviço que providencio e sei que dependo dos meus colegas para **E**xceder as expectativas dos hóspedes

Core Standards + SERVICE Culture Standards

=



The Guest Experience

Core Standards





Ambiente de trabalho relaxante e acolhedor



Os colaboradores podem trabalhar paralelamente com os *top chefs*



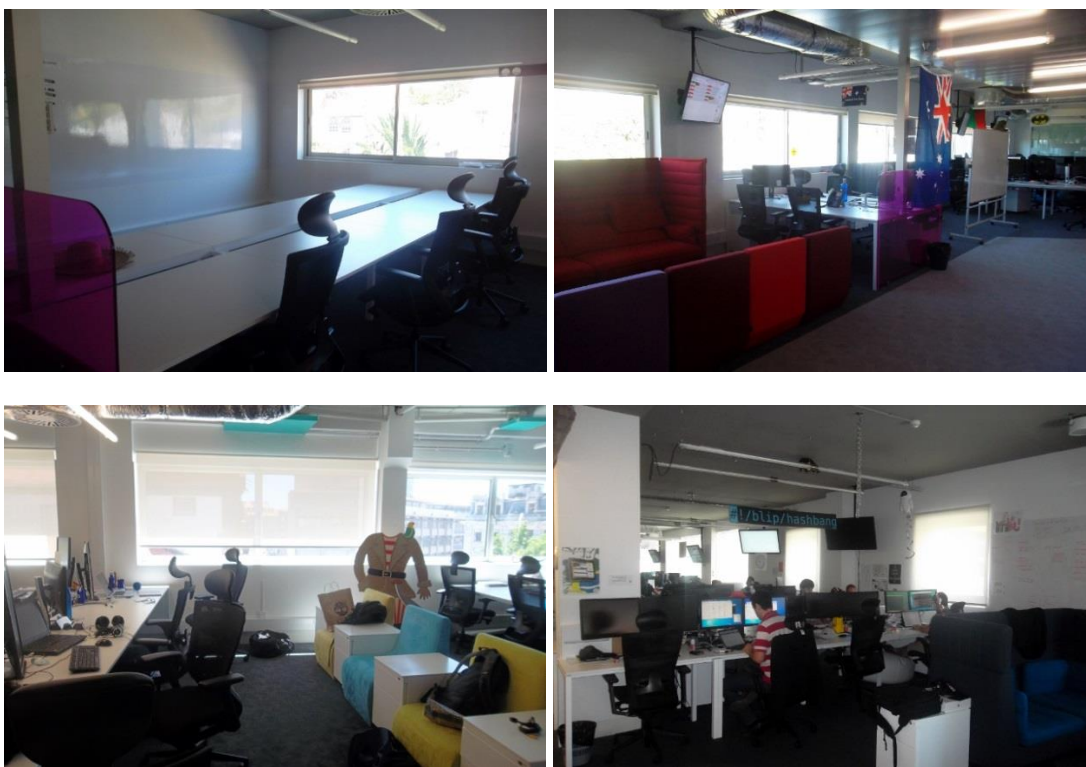
O serviço dos colaboradores, considerado de “extraordinária” qualidade.



## Anexo 11- Recolha fotográfica – Blip



“Estrutura” orgânica da empresa.



Salas de reuniões onde se privilegia a luminosidade.





Uma deligência transformada em sala de reuniões.



As paredes são instrumentos de comunicação.



*“Working from the beach”*



Círculos de decisão



*Workshops*



Conferências



Sessões de formação (Segurança nas aplicações Web)





Espaços multifuncionais



IV Aniversário



Refeições em conjunto



*"Team lunch, team activity"*





Trotinetes



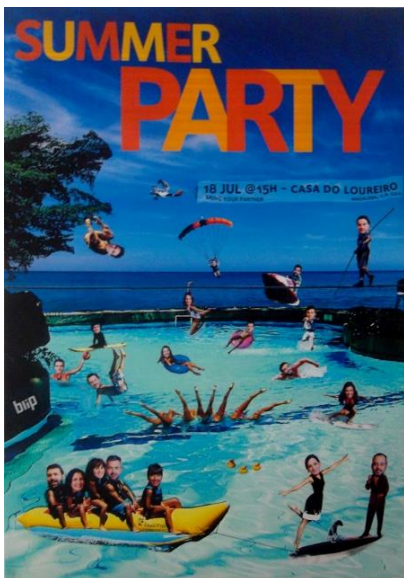
Carnaval



Descontração em horário de expediente



Animações



Festa de Verão (Preparativos)



Karting



Site



## Anexo 12- Recolha fotográfica - Remax



Carro do vendedor da semana



Celebração com os agentes



Celebração com os agentes



Convenção Anual (2014)



Viagem ao Brasil: Os colaboradores no jogo Portugal – Alemanha (Mundial 2014).



Responsabilidade Social





**A RE/MAX mudou a minha maneira de estar na vida. Realizou-me profissionalmente. A RE/MAX fez alargar os meus horizontes.**



**Paulo Fernandes é graduado na escola RE/MAX. Este mês fez 3 transações.**



**Ninguém no Mundo vende mais imóveis que a RE/MAX.**  
Venha trabalhar com a RE/MAX. Temos 1000 vagas disponíveis para futuros (m/f) líderes de mercado. A competência e a garantia de sucesso caracterizam-nos. Transaccionamos 2 imóveis por hora e, em cada 10 casas angariadas, 7 são vendidas. Consulte-nos e seja um profissional do universo imobiliário. **Profissionais Extraordinários. Resultados Extraordinários.**



**Tu também consegues, vem para a nossa equipa RE/MAX.**



**Sílvia Estêvão é graduada na escola RE/MAX. Este mês fez 5 transações.**



**Ninguém no Mundo vende mais imóveis que a RE/MAX.**  
Venha trabalhar com a RE/MAX. Temos 1000 vagas disponíveis para futuros (m/f) líderes de mercado. A competência e a garantia de sucesso caracterizam-nos. Transaccionamos 2 imóveis por hora e, em cada 10 casas angariadas, 7 são vendidas. Consulte-nos e seja um profissional do universo imobiliário. **Profissionais Extraordinários. Resultados Extraordinários.**



**Com a RE/MAX ganhei a liberdade profissional que nunca tive.**



**Paulo Costa é graduado na escola RE/MAX. Este mês fez 4 transações.**



**Ninguém no Mundo vende mais imóveis que a RE/MAX.**  
Venha trabalhar com a RE/MAX. Temos 1000 vagas disponíveis para futuros (m/f) líderes de mercado. A competência e a garantia de sucesso caracterizam-nos. Transaccionamos 2 imóveis por hora e, em cada 10 casas angariadas, 7 são vendidas. Consulte-nos e seja um profissional do universo imobiliário. **Profissionais Extraordinários. Resultados Extraordinários.**



**Temos que escolher bem aqueles que trabalham connosco.**



**Frederico Neto é graduado na escola RE/MAX. Este mês fez 2 transações.**



**Ninguém no Mundo vende mais imóveis que a RE/MAX.**  
Venha trabalhar com a RE/MAX. Temos 1000 vagas disponíveis para futuros (m/f) líderes de mercado. A competência e a garantia de sucesso caracterizam-nos. Transaccionamos 2 imóveis por hora e, em cada 10 casas angariadas, 7 são vendidas. Consulte-nos e seja um profissional do universo imobiliário. **Profissionais Extraordinários. Resultados Extraordinários.**



**A RE/MAX fez de mim uma pessoa muito mais feliz. Sou eu que estabeleço os meus objectivos, sou eu a dona do meu tempo.**



**Mónica Silva é graduada na escola RE/MAX. Este mês fez 10 transações.**



**Ninguém no Mundo vende mais imóveis que a RE/MAX.**  
Venha trabalhar com a RE/MAX. Temos 1000 vagas disponíveis para futuros (m/f) líderes de mercado. A competência e a garantia de sucesso caracterizam-nos. Transaccionamos 2 imóveis por hora e, em cada 10 casas angariadas, 7 são vendidas. Consulte-nos e seja um profissional do universo imobiliário. **Profissionais Extraordinários. Resultados Extraordinários.**



**Sinto-me realizada a trabalhar numa equipa de sucesso.**



**Carla Pignatelli é graduada na escola RE/MAX. Este mês fez 3 transações.**



**Ninguém no Mundo vende mais imóveis que a RE/MAX.**  
Venha trabalhar com a RE/MAX. Temos 1000 vagas disponíveis para futuros (m/f) líderes de mercado. A competência e a garantia de sucesso caracterizam-nos. Transaccionamos 2 imóveis por hora e, em cada 10 casas angariadas, 7 são vendidas. Consulte-nos e seja um profissional do universo imobiliário. **Profissionais Extraordinários. Resultados Extraordinários.**

O colaborador como veículo publicitário e instrumento promocional





**Os Agentes Com Mais Sucesso**

Em média, os Agentes RE/MAX têm mais experiência, e vendem mais imóveis que qualquer outro Agente do ramo Imobiliário.

Campanha de recrutamento



**Somos a rede imobiliária nº1 porque somos apaixonados pelo que fazemos.**

RE/MAX,  
a imobiliária que mais resultados dá aos Portugueses.



**RE/MAX**  
www.remax.pt

Sentimento de paixão pelo trabalho

Anexo 13 - ADN RE/MAX



Representação icónica do ADN da Remax.

## Aspetos Negativos no colaborador da Remax



### TREINO INADEQUADO

**RE/MAX**  
www.remax.pt



### TREINO INADEQUADO

- Falam sem saber.
- Treino insuficiente, inadequado e Inapropriado.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



### RESULTADOS ABAIXO DA MÉDIA

**RE/MAX**  
www.remax.pt



### RESULTADOS ABAIXO DA MÉDIA

- Medíocres.
- Não lutam para estar nos primeiros lugares.
- Navegam ao sabor do vento.
- Não traçam objectivos ambiciosos.
- Não crescem.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



### AS PESSOAS ERRADAS

**RE/MAX**  
www.remax.pt



### AS PESSOAS ERRADAS

- Não encaixam na fórmula.
- Sem recursos financeiros.
- Prima Donas.

**RE/MAX**  
www.remax.pt





## NÃO FACILITAR PARTILHAS OU REFERÊNCIAS

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## NÃO FACILITAR PARTILHAS OU REFERÊNCIAS

- Falta de feedback.
- Falha no acordo da partilha de comissões.
- Não existir follow-up.
- Não aproveitar estas oportunidades.
- Não adoptar o sistema.
- Referências sem qualquer qualificação.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## NÃO PARTICIPAM

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## NÃO PARTICIPAM

- Não há trabalho de equipa.
- Falta de envolvimento.
- Estão muito ocupados.
- São RE/movidos.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## MÁ UTILIZAÇÃO DA MARCA

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## MÁ UTILIZAÇÃO DA MARCA

- Uso indevido da marca.
- Falar mal da marca.
- Pobre representação da marca.

**RE/MAX**  
www.remax.pt

**JOGADORES NATOS**

## JOGADORES NATOS



- Políticos.
- Criam grupinhos.
- Jogam sozinhos contra os outros.
- Escondem a agenda.
- Criam guerras entre os outros.

**GANÂNCIA /  
INDIVIDUALISMO**

## GANÂNCIA / INDIVIDUALISMO



- Centrado em si próprio
- Não existe partilha
- GANHAR/PERDER
- Primeiro Eu, depois Eu e ainda Eu

**NÃO SAIR  
NA FOTOGRAFIA**

## NÃO SAIR NA FOTOGRAFIA



- Comunicação sem qualidade.
- Falta de transparência.
- Falta de entendimento.
- Não ter visão global.
- Não estão sintonizados.
- Não ouvem os conselhos.







## DESONESTIDADE E CONDUTA NÃO PROFISSIONAL

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## DESONESTIDADE E CONDUTA NÃO PROFISSIONAL

- A frase diz tudo.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## ATITUDES NEGATIVAS

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## ATITUDES NEGATIVAS

- NÃO NÃO NÃO.
- O sistema Não funciona.
- Copo meio vazio.
- Mente chela de barreiras e limitações.
- Atrasam a equipa toda.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## APRESENTAÇÃO POBRE

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## APRESENTAÇÃO POBRE

- Fazem tudo de forma medíocre.
- Promoção pessoal sem qualidade.
- Usam vestimentas inapropriadas.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



### AGENTES SEM CONTROLO

### AGENTES SEM CONTROLO

**RE/MAX**  
www.remax.pt

- Desvirtuam o sistema.
- Lançam o mau humor generalizado.
- Têm uma missão própria.
- Estão sempre a reclamar.
- Não jogam em equipa.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



### VÍBORAS

### VÍBORAS

**RE/MAX**  
www.remax.pt

- Intriguistas.
- Lançam boatos.
- Veneno.
- Não são boas para o sistema.
- Lançam o descrédito.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## Aspetos Positivos no colaborador da Remax



### APLICA UM SISTEMA QUE FUNCIONA

**RE/MAX**  
www.remax.pt



### APLICA UM SISTEMA QUE FUNCIONA

- Conhecer e perceber as políticas RE/MAX e os procedimentos.
- Aplicar o Manual de Procedimentos e o Código de Ética.
- Angariação Exclusiva a 5%, essencial para garantir o Máximo Serviço ao cliente.
- Participar nas formações, convenções e Reuniões.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



### SER DIFERENTE

**RE/MAX**  
www.remax.pt



### SER DIFERENTE

- Único
- Inovador
- "Above the Crowd" (distinguir-se, destacar-se)
- Desafiar o sistema tradicional.
- Fora do comum.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



### RECONHECIMENTO

**RE/MAX**  
www.remax.pt



### RECONHECIMENTO

- Premiar o êxito.
- Celebrar e participar no sucesso.
- Chamadas de atenção em privado, reconhecimentos em público!!

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## GARANTIA DE QUALIDADE RE/MAX

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## GARANTIA DE QUALIDADE RE/MAX

- Serviço 5 Estrelas.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## PAIXÃO PELA RE/MAX

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## PAIXÃO PELA RE/MAX

- Gostar do balão.
- Contar como tudo começou.
- Viver o sonho.
- Ter sangue encarnado, branco e azul.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## O SEU PRÓPRIO NEGÓCIO MAS NUNCA SOZINHO

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## O SEU PRÓPRIO NEGÓCIO MAS NUNCA SOZINHO

- Liberdade com limites.
- Independência com apoio.
- Apolar os outros
- Promoção pessoal. Ter um negócio com baixo investimento.
- Agir com mentalidade empresarial.

**RE/MAX**  
www.remax.pt





#### PRINCÍPIO DA MÁXIMA COMISSÃO

### PRINCÍPIO DA MÁXIMA COMISSÃO

**RE/MAX**  
www.remax.pt

- Estar no Sistema de Máxima Comissão ou trabalhar organizada e constantemente para um dia poder lá chegar.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



#### LIDERANÇA

### LIDERANÇA

**RE/MAX**  
www.remax.pt

- Obter o melhor de cada pessoa.
- Levar os outros a agir.
- Conseguir criar uma visão partilhada.
- Indicar o caminho.
- Encorajar.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



### ENVOLVIMENTO NA COMUNIDADE

**RE/MAX**  
www.remax.pt

### ENVOLVIMENTO NA COMUNIDADE

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## DIVERTIR-SE

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## DIVERTIR-SE

- Gostar do que faz.
- Celebrar sucessos.
- Descarrega a pressão - diverte-te.
- Tocar a Campanha.
- Dar a cada coisa a sua importância.
- Ter amigos no trabalho.
- Sociabilizar.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## DISCIPLINA FINANCEIRA

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## DISCIPLINA FINANCEIRA

- Pagar a tempo a toda a gente.
- Não assumir demasiados empréstimos.
- Poupar.
- Cingir-se ao orçamento.
- Gerir os rendimentos.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## DEPENDEMOS UNS DOS OUTROS

**RE/MAX**  
www.remax.pt



## DEPENDEMOS UNS DOS OUTROS

- Na Partilha de conhecimentos, negócios, informação, etc.
- Mais agentes, mais angariações, mais publicidade = mais negócios para todos.
- Networking.
- Trabalhando em equipa.
- Não deixe cair o testemunho.
- Tudo facturado, tudo declarado.
- GANHAR/GANHAR.

**RE/MAX**  
www.remax.pt





#### CLIENTES PARA TODA A VIDA

### CLIENTES PARA TODA A VIDA

**RE/MAX**  
www.remax.pt

- Um cliente é para toda a vida.
- Seguimento depois da venda.
- Conseguir a apreciação do cliente.
- Consistência.
- Exceder as expectativas do cliente.
- Perceber o potencial valor futuro de cada cliente.

**RE/MAX**  
www.remax.pt



#### AUTO RESPONSABILIDADE

### AUTO RESPONSABILIDADE

**RE/MAX**  
www.remax.pt

- Responsabilizar-se pelas suas acções.
- Assumir o negócio.
- Manter a palavra.
- Cumpre o que promete.


**RE/MAX**  
www.remax.pt



## Anexo 14- Recolha fotográfica - CH

<p><b>F</b> <b>FORMAÇÃO</b></p> <p>Filipa Prenda e Anabela Pato estão hoje, pelas 12h00, em formação de backoffice do site do Grupo CH.</p> <hr/> <p><b>I</b> <b>INSCRIÇÕES</b></p> <p>Hoje é o último dia de inscrições para o Giro. Recordamos as ações previstas para este ano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No norte a ação será em Esposende, numa lógica de continuidade.</li> <li>• No centro, a ação decorrerá em Penela.</li> <li>• Na zona da Grande Lisboa estão previstas duas ações: uma em Sintra e outra na Costa da Caparica.</li> </ul> <p>Mais informações no servidor ou com <a href="#">Carolina Leite</a></p>	<p>Informamos todos os monstros que as fotos oficiais das nossas jornadas de ADN e Summer Party 2014 já se encontram disponíveis no servidor. Solicitamos a todos que não publiquem as fotos institucionais nas redes sociais, pelo menos até receberem indicação de publicação.</p>
<p><b>N</b> <b>NA LEI</b></p>	
<p>Alterações legislativas:</p> 	<p><b>LISBOA RECEBE ESTUDANTE DE Mestrado</b></p> <p>Ontem, Filipa Prenda falou sobre Comunicação Interna, Marca, Reputação, Motivação e Envolvimento. O motivo foi a visita de um aluno do Mestrado de Marketing e Publicidade da Escola Superior de Comunicação Social cuja tese é sobre Endomarketing e o caso principal é o Grupo CH.</p>
	<p><b>E</b> <b>ESPECIAL EU O AMBIENTE</b></p> 

*INchnews*




## SETE PECADOS CAPITAIS


**O que são pecados capitais?**  
São comportamentos ou atitudes que reprovamos. São situações cujo não cumprimento reiterado ou incumprimento deliberado, poderão conduzir a processos disciplinares e à rescisão de colaboração.

Por traduzirem um conjunto de dimensões consideradas críticas para a manutenção da notoriedade e bom nome da organização e para a qualidade do nosso trabalho, estas grandezas integram a componente qualitativa do processo de avaliação de desempenho individual.

1	<b>MENTIR</b>	É o pior de todos os pecados. A mentira fere uma das condições fundamentais no relacionamento humano: a confiança.
2	<b>ESTAR INCONTACTÁVEL</b>	Aos colaboradores exige-se disponibilidade e prontidão. É inaceitável que o colaborador permaneça incontactável por um período de tempo superior a 2 dias. Sempre que haja necessidade de se ausentar por motivo de férias ou outra qualquer situação, deverá informar o DRH e as chefias operacionais a quem esteja a reportar no momento.
3	<b>VIOLAR O CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA EMPRESARIAL</b>	A violação expressa e deliberada dos compromissos assumidos na aceitação do Código poderá constituir motivo de justa causa para pormos termo ao acordo de colaboração estabelecido.
4	<b>IGNORAR AS NORMAS E PROCEDIMENTOS</b>	O conjunto de normas, procedimentos e metodologias da organização são o garante da qualidade prometida aos nossos clientes. Não toleramos o seu não cumprimento deliberado.
5	<b>NÃO REPORTAR</b>	Os processos de delegação e partilha de responsabilidade implicam a prática de reporte às equipas /chefias / Administração. O nível de reporte deverá ser definido por projecto, em função da complexidade da actividade e da experiência do colaborador. Não reportar implica não permitir a monitorização dos processos, prática considerada inaceitável.
6	<b>SGP</b>	Não cumprimento das normas em vigor, conforme "manual de procedimentos". A deficiente utilização desta ferramenta de gestão poderá conduzir a organização a conclusões erradas e a prejuízos efectivos.
7	<b>NÃO PEDIR AJUDA</b>	O incentivo à iniciativa individual não deverá impedir o colaborador de pedir ajuda sempre que julgar necessário. Pedir ajuda é um sinal de força e não de fraqueza!




### “7 Pecados Capitais”



## CÓDIGO GENÉTICO

Para entender a nossa matriz cultural, importará viajar no tempo até 1998, ano da fundação, e perceber quais os traços mais marcantes da nossa personalidade organizacional. Desde os primeiros passos que nos afirmámos como uma organização:

1	<b>DETERMINADA</b>	“É preciso Acreditari!” foi o lema durante muitos anos. O pressuposto de sempre foi “Conseguimos tudo aquilo que queremos!”. Quanto maior o desafio ... maior o gozo!
2	<b>CRIATIVA</b>	Está muito longe de ser um lugar-comum. As quase três dezenas de prémios nacionais atribuídos pelo IEFP no âmbito do “Concurso de Ideias de Negócios” são um dos muitos exemplos. São inúmeros os “requintes” que sublinham esta nossa marca de identidade.
3	<b>APRENDENTE</b>	Foi assim que construímos o império CH, aceitando cada novo desafio com entusiasmo e vontade de aprender. A formação contínua é fundamental, estando muito longe de ser uma “cadeira opcional”.
4	<b>AGIL</b>	A capacidade organizacional de responder rápida e apropriadamente às mudanças da envolvente foi, desde sempre, uma das nossas características inatas. A aposta num estilo de gestão fortemente marcado por múltiplas escolhas e uma visão proactiva não são escolhas inocentes.
5	<b>DIVERTIDA</b>	A boa disposição sempre foi uma imagem de marca. As nossas festas são hoje conhecidas (e cobçadas) de norte a sul do país. A sua importância na nossa cultura organizacional e na construção de um espírito de equipa verdadeiro, vão ao ponto de condicionarmos a ascensão a partner aos quadros que não partilhem deste espírito.
6	<b>EXIGENTE</b>	Porque sim... como se diz às crianças - poderia ser a reposta. É claro para nós que ambicionar a Liderança tem um preço. A exigência é um dos requisitos indispensável à tão amada Mudança. Fazemo-lo com enorme prazer.
7	<b>TRANSPARENTE</b>	O mote “Organização Transparente” é recente. As práticas, essas são muito antigas. É antiga a nossa obsessão pelo Report escrito. “Não está escrito não é verdade!” chegou a figurar como um dos pecados capitais. A formalização dos processos torna tudo incrivelmente claro e objectivo, evitando indesejáveis mal entendidos e falhas de comunicação.



### “Código Genético”

## SÍNDROMES ORGANIZACIONAIS

A nossa prática empresarial permitiu-nos identificar e catalogar um conjunto de sintomas associados a diferentes patologias organizacionais. Eis o quadro clínico dos sete síndromes mais frequentes.

- SÍNDROME DA AVESTRUZ**  
Sempre que alguém, na presença de um problema, procura solução no "isolamento". Está mais do que provado que "colocar a cabeça na areia" não ajuda a resolver os problemas. Não hesite em pedir ajuda. Estamos cá para isso.
- SÍNDROME DE DEUS**  
É o princípio da onnipresença. É um sintoma indispensável a todos quantos desempenham funções de Gestor de Projecto. Ser Gestor de Projecto exige um acompanhamento a 360º sobre tudo o que de relevante se passa no projecto, obrigando a uma lógica de reporte regular de toda a equipa de projecto.
- SÍNDROME DO PETER PAN**  
Quando alguém pura e simplesmente se recusa a crescer. A soltar amarras e a assumir responsabilidades.
- SÍNDROME DE SNIPER**  
Alguém apropriar-se de determinada situação profissional para empreender iniciativas em nome pessoal ou a favor de entidades estranhas ao grupo CH. Não actuamos enquanto entidades individuais mas integrados numa organização. As oportunidades de negócio são um activo que deverá ser prontamente reportado ao superior hierárquico.
- SÍNDROME DA CENOURA**  
Sempre que alguém condiciona a sua actuação em função de eventuais prémios ou incentivos comerciais, desprezando os mais elementares princípios de camaradagem, espírito de entreajuda e sã convivência.
- SÍNDROME DA FEIRA POPULAR**  
Ainda se recorda, quando era pequeno, daquela sensação que tinha sempre que visitava a Feira Popular? Tantas diversões e você condenado a desfrutar de apenas um ou dois carrosséis, de acordo com a generosidade e boa disposição dos seus pais. Tantas coisas boas que ficavam por experimentar...  
Pois bem, prepare-se para reviver esta sensação. São muitas as "diversões" que temos à sua disposição na comunidade CH (e muitas mais as que estamos a preparar). Seguramente que não irá ter tempo para desfrutar de todas. Mas não se preocupe. Este parque de diversões não fecha no inverno.
- SÍNDROME DE RONALDO**  
É o sétimo síndrome, tal qual a camisola que exhibe actualmente no Real Madrid. Pode ser, porventura, uma analogia injusta. Pretende simbolizar a opção pessoal pelo individualismo em detrimento do colectivo. Uma prática muito presente no mundo do futebol. Por cá, temos imensos craques o que nos deixa muito felizes mas, definitivamente, continuamos a dar mais importância à equipa enquanto um todo.

GRUPO CH  
Soluções globais

### “Síndromes Organizacionais2

GRUPO CH  
Soluções globais

# PROPOSTA DE VALOR

## PARA COLABORADORES

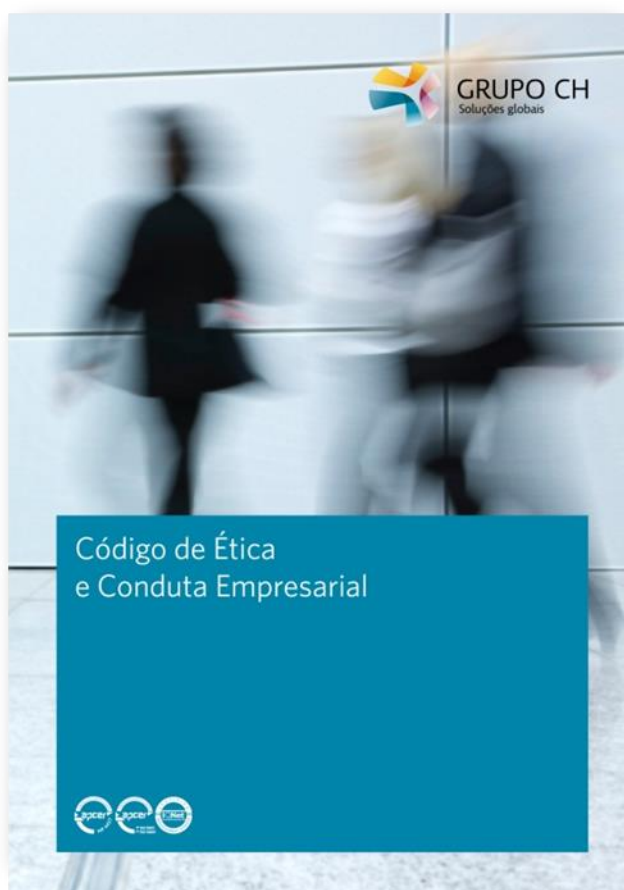
MELHORES EMPRESAS Exame 2011  
GREAT PLACE TO WORK 2011

### Proposta de Valor para Colaboradores





Políticas da Empresa



Código de Ética e Conduta Empresarial



Festa de Natal / Monstros do Ano



Festejos do Stº António e S. João



Summer Party

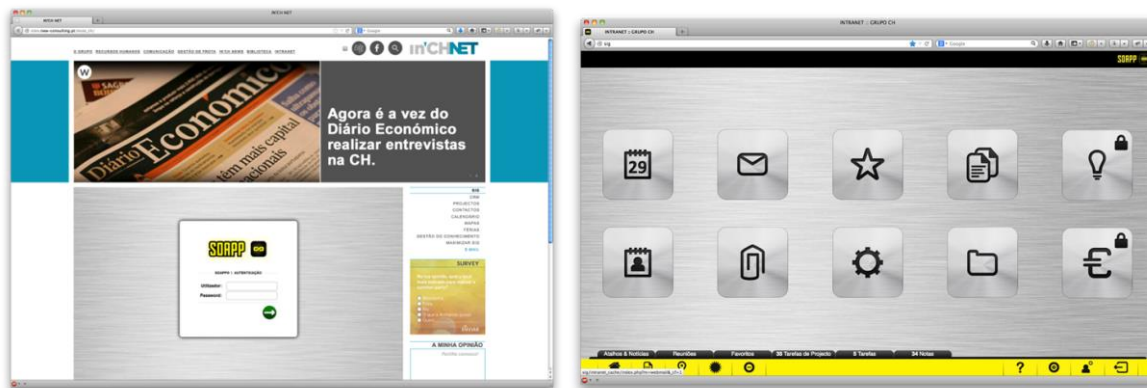




Jantares de Entronização



Inside Party (para os filhos dos colaboradores)



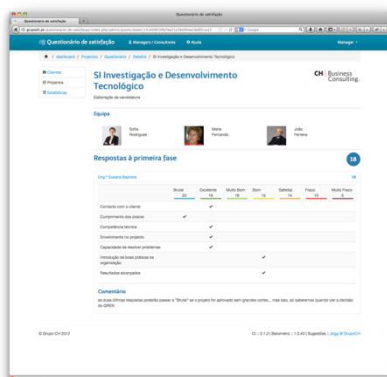
Intranet



Seven Books



Press Hall



Barómetro de Satisfação dos clientes





Jornadas de ADN



Jornadas Comerciais



CH *Volunteers*



*Flying Experiences*



*Leadership Program*



*Sessões de Brainstorming*



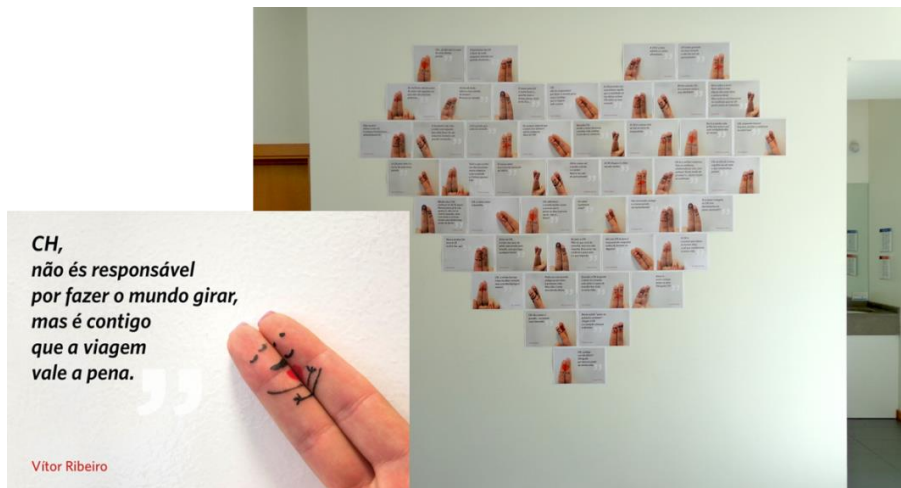
*Crative Sessions*



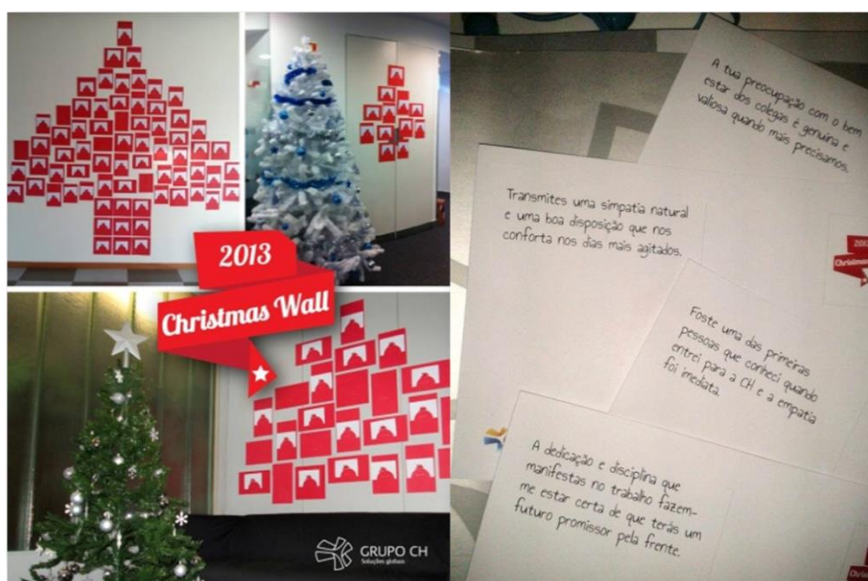


Campanhas





Dia dos namorados



Frase de Natal – Colaboradores

- O postal é **pessoal** – só o vê quem o escreve e o recebe.
- Os desejos são ao nível da alteração dos **comportamentos** das pessoas. Não se podem pedir bens materiais.
- Se o campo "para" for preenchido com o e-mail do/a destinatário/a, o postal segue automaticamente.
- Pode personalizar o postal adicionando o logótipo da sua empresa para surgir como um selo do postal.
- Participe nesta ideia positiva enviando quantos postais quiser, a quem quiser!
- O objectivo é criar uma cadeia de oportunidades de **melhoria ao nível organizacional**.
- O Pai Natal este ano vai trabalhar até mais tarde. Envie Postais até ao fim de Janeiro.

DE:   
  
 Escreva e sua mensagem. Até 500 caracteres.

DESIGN: MONTEIRO & SAICA  
 www.chconsulting.pt

Adicionar logotipo da empresa (JPG)

PARA:

Mudança Positiva



Relatório de Sustentabilidade



Relatório de Gestão



**Qualidade**

Mais do que um compromisso, é a nossa forma de estar. Somos a primeira Consultora de Gestão com certificação integrada em Qualidade, Ambiente e Recursos Humanos.



**Satisfação**

A satisfação dos Colaboradores é uma das nossas obsessões. Acreditamos que pessoas felizes constroem organizações vencedoras.



**Talento**

O segredo do nosso êxito está nas pessoas. Elas são o principal valor da nossa organização. Por isso escolhemos as melhores.





## Excelência

Perseguimos a Excelência em tudo o que fazemos.  
A Gestão de Pessoas é apenas uma das  
nossas paixões.



## Desafios

São uma fonte de entusiasmo.  
Quanto maior o desafio... maior o gozo.  
Vencer não é uma obsessão, é uma consequência.



## Conquista

Somos especialistas na gestão de empresas e pessoas.  
Marcamos a diferença em tudo o que fazemos.

A Conquista da Excelência tem sido a nossa imagem.

Também o podemos fazer por si!



MARCELO HENRIQUES TRAINING CONSULTANT TUTOR SANDRA CONSTANTINO	JOANA SILVA PROJECT TECHNICIAN TUTOR LURDES MORAIS	LUÍS MATIAS ASSISTOR TUTOR RUI FOLHAS	SOFIA FONSECA TRAINING PROJECT TECHNICIAN TUTOR KELLY ALMEIDA	ANDRÉ ESTEVES TRAINING PROJECT TECHNICIAN TUTOR JOANA SANTOS
SARA CARDOSO TRAINING TECHNICIAN TUTOR SILVIA SOTERO	JOÃO REALINO CONSULTANT TUTOR SENIOR CONSULTANTS	FRANCISCA PEREIRA ASSISTOR / TRAINING CONSULTANT TUTOR CARLOS LAZERIA	FRANCISCO JANEIRO CONSULTANT TUTOR SENIOR CONSULTANTS	LILIANA NOYAS EDUCATIONAL DESIGNER TUTOR SILVIA SOTERO
JOÃO MOTA DOMINGUES PROJECT TECHNICIAN TUTOR PEDRO COELHO	SOFIA RAMALHO TRAINING CONSULTANT TUTOR SANDRA CONSTANTINO	SOFIA MARTINS TRAINING PROJECT TECHNICIAN TUTOR PEDRO COELHO	ÂNGELA MARTINS CONSULTANT TUTOR RITA ENCARNAÇÃO	RICARDO ABARAL PROJECT TECHNICIAN TUTOR RITA ENCARNAÇÃO
JOANA OLIVEIRA PROJECT TECHNICIAN TUTOR ÁLVARO BELEZA	TIAGO VIEIRA PROJECT TECHNICIAN TUTOR ISABEL RODRIGUES	MARGARIDA OSÓRIO TRAINING PROJECT TECHNICIAN TUTOR ARABELA FAREI	ANDRÉ PAIXÃO PROJECT TECHNICIAN TUTOR EVA MATOS	EVA MATA PROJECT TECHNICIAN TUTOR MARIA FERNANDA
MARCO FRANCISCO CONSULTANT TUTOR SENIOR CONSULTANTS	CÉLIA RODRIGUES TRAINING TECHNICIAN TUTOR SILVIA SOTERO	EDNATO MARQUES FINANCIAL TECHNICIAN TUTOR ROSA SILVA	MARIA JOÃO NOGUEIRA TRAINING PROJECT TECHNICIAN TUTOR SILVIA SOTERO	ELSA RODRIGUES PUBLIC RELATIONS TUTOR SENIOR CONSULTANTS



# BEV MONSTER

STAGE 6 "LIKE A MONSTER"

Campanhas



Shareck



Iniciativas dos colaboradores

<p><b>CLUBE DE DEGUSTAÇÃO</b></p>  <p><b>BOLO DE CHOCOLATE</b> Origem: Cozinha de Daniel Paiva</p>	<p><b>CLUBE DE DEGUSTAÇÃO</b></p>  <p><b>MAÇAS</b> Origem: Quinta da Susete Pires</p>	<p><b>CLUBE DE DEGUSTAÇÃO</b></p>  <p><b>Brigadeiros</b> Origem: Cozinha de Joana dos Santos</p>
<p><b>CLUBE DE DEGUSTAÇÃO</b></p>  <p><b>DIOSPIROS MAÇA</b> Origem: Quintal da Sandra Terroso</p>	<p><b>CLUBE DE DEGUSTAÇÃO</b></p>  <p><b>MOLOTOF</b> Origem: cozinha de Patrícia Fonseca</p>	<p><b>CLUBE DE DEGUSTAÇÃO</b></p>  <p><b>BOLINHOS DE CÔCO</b> Origem: cozinha de Daniel Paiva</p>

Clube de Degustação





Partilhar para lucrar!



Iniciativas dos Colaboradores