

**Universidad de Extremadura**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Departamento de Dirección de Empresas y Sociología**



**Doctorado en**  
**Marketing y Comercio Internacional**

**TESIS DOCTORAL**

---

**A UTILIZAÇÃO DO MARKETING  
INTERNO NA CONSTRUÇÃO DE  
UMA CULTURA EMPRESARIAL  
COMUM: O CASO GRUPO LENA**

---

Tesis doctoral dirigida por:  
Doctora Clementina Galera Casquet  
Doctora Montserrat Díaz Méndez

**Joaquim Paulo Cordeiro da Conceição**

**2012**

---

## **ÍNDICE**

---

<b>ÍNDICE.....</b>	<b>1</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>	<b>13</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>15</b>
<b>SIGLAS UTILIZADAS .....</b>	<b>17</b>
<b>PALAVRAS-CHAVE – KEY WORDS.....</b>	<b>17</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>18</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPITULO 1.....</b>	<b>27</b>
<b>O MARKETING INTERNO: CONCEITO, OBJETIVOS E EVOLUÇÃO .....</b>	<b>27</b>
1. INTRODUÇÃO .....	28
2. CONCEPTUALIZAÇÃO DO MARKETING INTERNO .....	28
2.1. AS FASES DA EVOLUÇÃO DO MARKETING INTERNO.....	35
2.2. OS INSTRUMENTOS DO MARKETING INTERNO .....	41
2.2.1. A importância do estudo do mercado interno .....	41
2.2.2. A segmentação do mercado interno .....	42
2.2.3. As variáveis do marketing interno .....	42
2.3. ESTRATÉGIA PARA PÔR EM FUNCIONAMENTO UM PLANO DE MARKETING INTERNO .....	48
2.4. UTILIDADE E APLICAÇÃO DO MARKETING INTERNO.....	49

2.4.1. O marketing interno como forma de gestão da qualidade .....	49
2.4.2. O marketing interno como gerador de confiança.....	50
2.4.3. O marketing interno como forma de gerir a mudança .....	51
3. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO E O SEU SIGNIFICADO .....	54
4. ENDOMARKETING E MARKETING INTERNO.....	57
4.1. HISTÓRICO DO ENDOMARKETING.....	57
4.2. DIFERENÇAS ENTRE O MARKETING E O ENDOMARKETING .....	60
4.3. APLICAÇÃO DO ENDOMARKETING .....	61
4.3.1. Ações motivacionais .....	62
4.3.2. Ambiente favorável.....	62
4.3.3. Comunicação interna .....	63
4.3.4. Publicidade interna.....	65
4.4. ENDOMARKETING E MARKETING INTERNO.....	66
5. CONCLUSÕES CAPÍTULO 1: O MARKETING INTERNO, CONCEITO, OBJETIVOS E EVOLUÇÃO .....	68
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>71</b>
<b>A CULTURA ORGANIZACIONAL, CONCEITO, INFLUÊNCIAS E BENEFÍCIOS</b> .....	<b>71</b>
1. INTRODUÇÃO .....	72
2. CONCEPTUALIZAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	72
3. CULTURAS NACIONAIS E CULTURAS ORGANIZACIONAIS .....	79
4. DIFERENTES TIPOS DE CULTURA.....	82
5. OS BENEFÍCIOS E A IMPORTÂNCIA DE TER CULTURA .....	84
6. CULTURA E MOTIVAÇÃO .....	86
7. O SUCESSO NAS FUSÕES E A CULTURA .....	98

7.1. FUSÕES – AQUISIÇÕES .....	103
7.2. CONDIÇÕES DE SUCESSO .....	109
7.3. DIFERENÇAS CULTURAIS E INTEGRAÇÃO PRETENDIDA .....	111
7.4. AJUSTAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E CULTURA .....	116
7.5. O EFEITO DO PENSAMENTO GRUPAL ( <i>GROUPTHINK</i> ) NOS PROCESSOS DE MUDANÇA.....	121
8. CONCLUSÃO CAPÍTULO 2: A CULTURA ORGANIZACIONAL, CONCEITO, INFLUÊNCIAS E BENEFÍCIOS .....	122
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>126</b>
<b>OS EFEITOS DO MARKETING INTERNO: ALGUMAS INVESTIGAÇÕES RELEVANTES.....</b>	<b>126</b>
1. INTRODUÇÃO .....	127
2. EFEITOS PRÁTICOS DO MARKETING INTERNO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS.....	130
2.1. EFEITOS DO MARKETING INTERNO EM EMPRESAS DO SECTOR FINANCEIRO .....	130
2.2. EFEITOS DO MARKETING INTERNO EM EMPRESAS DE HOTELARIA.....	132
3. EFEITOS PRÁTICOS DO MARKETING INTERNO EM EMPRESAS INDUSTRIAIS.....	134
3.1. EFEITOS DO MARKETING INTERNO DEMONSTRADOS AO PROGRAMA DE QUALIDADE DA ERICSSON.....	134
4. CONCLUSÕES CAPÍTULO 3: OS EFEITOS DO MARKETING INTERNO; ANÁLISE DE CASOS PRÁTICOS .....	139
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>141</b>

## ESTUDO EMPÍRICO: APLICAÇÃO DO MARKETING INTERNO NO GRUPO

<b>LENA</b> .....	<b>141</b>
1. INTRODUÇÃO .....	142
2. OBJETO DE ESTUDO E OBJETIVOS .....	142
3. GRUPOS EMPRESARIAIS EM PORTUGAL: GRUPO LENA, CARACTERIZAÇÃO E INTERESSE PARA O ESTUDO.....	144
4. MODELO PROPOSTO: EXPLICAÇÃO DE VARIÁVEIS E HIPÓTESES.....	148
4.1. O SEGMENTO INTERNO PRIORITÁRIO AO GL .....	151
4.2. APRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO PROGRAMA DE MARKETING INTERNO AO GRUPO LENA .....	152
4.3. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO .....	154
4.4. MODELO ESTRUTURAL DA CULTURA COMUM E A RELAÇÃO COM A <i>PERFORMANCE</i> EXTERNA .....	157
4.5. HIPÓTESES DO MODELO.....	161
4.5.1. Marketing interno e cultura comum.....	161
4.5.2. Preço interno e cultura comum .....	162
4.5.3. Comunicação interna direta e cultura comum.....	162
4.5.4. Cultura comum e desempenho externo.....	163
5. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	164
5.1. DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASOS .....	167
5.2. OBJETIVOS DE UM ESTUDO DE CASO.....	169
5.3. A ESCOLHA DOS CASOS .....	170
5.4. RECOLHA DE DADOS NUM ESTUDO DE CASO.....	171
6. METODOLOGIA QUANTITATIVA .....	175
6.1. ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL – MÉTODOS ESTATÍSTICOS UTILIZADOS.....	175

6.1.1. Método de equações estruturais .....	175
6.1.2. PLS ( <i>Partial Least Square</i> ).....	178
7. PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO.....	187
7.1. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	187
7.2. MÉTODO DE RECOLHA DOS DADOS.....	189
7.3. DESENVOLVIMENTO DAS ESCALAS DE MEDIDA .....	190
7.3.1. Escala de medida para o Preço Interno .....	190
7.3.2. Escala de medida para a Comunicação Interna Direta e Comunicação Interna Indireta .....	201
7.3.3. Escala de medida para Cultura Comum.....	206
7.3.4. Escala de medida para <i>Performance</i> Externa .....	219
<b>CAPITULO 5.....</b>	<b>222</b>
<b>ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>222</b>
1. ANÁLISE, RESULTADOS E CONTRASTE DE HIPÓTESES .....	223
1.1. OBJETIVOS DA ANÁLISE DO MODELO.....	223
1.2. ANÁLISE DO MODELO TEÓRICO PROPOSTO .....	224
1.2.1. Aspectos metodológicos do PLS .....	224
1.2.2. Tamanho da amostra .....	226
1.3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO MODELO COM PLS – GRAPH.....	227
1.3.1. Avaliação do modelo de medida.....	228
1.3.2. Validação do modelo estrutural .....	234
<b>CAPITULO 6.....</b>	<b>246</b>
<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>246</b>
1. SINTESE DAS ETAPAS PRECORRIDAS .....	247
2. CONCLUSÕES.....	256

3. LIMITAÇÕES E PISTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	260
3.1. LIMITAÇÕES .....	260
3.1.1. Amostra.....	260
3.1.2. Modelo de 2ª Ordem .....	260
3.1.3. Efeito mediador da Cultura Comum (relação direta entre MI e <i>performance</i> externa) .....	261
3.1.4. Significância dos indicadores de primeira ordem.....	261
3.2. PISTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	261
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>263</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>277</b>

---

## **RESUMO**

---

Num contexto de globalização, as vantagens competitivas de uma empresa não podem prevalecer, unicamente, numa região ou num país. As empresas devem procurar vantagens competitivas que se mantenham no mercado global. A procura de economias de escala tem norteado as empresas para um processo de fusões e aquisições, sendo o objetivo final obter a vantagem competitiva global mais óbvia: a eficiência de custos.

Como veremos ao longo do nosso estudo, o sucesso dos processos de fusão e aquisição têm sido fortemente condicionados com inúmeros casos falhados.

No contexto atual, é igualmente visível que a aplicação prática do marketing interno nas empresas é muito escassa apesar dos mais de 30 anos de literatura sobre o assunto.

Assim, apesar da ineficácia de boa parte dos processos de fusão ou aquisição e da existência de vários estudos que justificam o insucesso, nomeadamente pela incapacidade de compatibilizar as culturas empresariais, faltam estudos objetivos que ajudem as empresas a construir uma cultura comum. Por outro lado, os conceitos de marketing interno não têm tido a aplicação muito por falta de identificação clara do composto de marketing interno e das ferramentas incluídas que facilitem a sua utilização prática. Está claro então que, apesar dos estudos realizados, falta investigação que objetive a aplicação do marketing interno e ajude as empresas a construir uma cultura comum que facilite processos de integração. É às necessidades referidas que a presente investigação tenta responder.

Através do estudo de um caso, o objetivo desta investigação é provar que o marketing interno é particularmente eficaz em casos de aquisições ou fusões de empresas,



encurtando os períodos, normalmente elevados, de “digestão” da integração, promovendo o alinhamento segundo valores comuns e antecipando os ganhos em resultados normalmente prejudicados por uma integração clássica de adaptação quase intuitiva. A investigação comprovará que o marketing interno é um meio eficaz para a construção de uma cultura empresarial comum e que esta pode ser uma vantagem competitiva sustentada, provocando desempenhos económicos e financeiros superiores.

Resumindo, utilizando o estudo de um caso e recorrendo a um modelo causal, confirmaremos que o marketing interno é um acelerador de aculturação empresarial e que esta cultura empresarial comum é uma vantagem competitiva com impacto claro na *performance* externa.

Para a realização da investigação referida escolhemos o Grupo Lena. Trata-se de um dos principais grupos empresariais em Portugal, que iniciou a sua atividade na construção mas que a partir da década de 90 iniciou um processo de crescimento através de aquisições, fusões e constituição de novas empresas: 47 empresas com 47 líderes obrigados a um crescimento acelerado. Empresas em atividades complementares à construção, empresas de turismo, serviços, automóveis, comunicação. Enfim, um universo empresarial com dimensão que permite cumprir os objetivos da nossa investigação, uma vez que esta dimensão foi conquistada com a aquisição de empresas existentes e constituição de novas. Isto levou a que, desde o final da década de 90, o Grupo estivesse quase constantemente perante os desafios de aculturação que as aquisições e fusões normalmente comportam.

Das principais conclusões da investigação realizada, destaca-se a forte relação entre o marketing interno e a construção de uma cultura empresarial comum. Fica claro que o marketing interno é uma ferramenta importante para promover a harmonização cultural,

especialmente requerida após processos de fusão onde choques de culturas entre adquiridas e adquirentes podem condicionar a produção de resultados. A outra conclusão é que ficou comprovada uma relação causal direta entre cultura empresarial comum, resultante do marketing interno, e o desempenho externo das empresas. Esta hipótese, fulcral na nossa investigação, foi confirmada com robustez. Assim, os gestores devem conduzir a sua gestão no sentido da harmonização cultural, quanto mais depressa o fizerem mais depressa as empresas produzirão resultados.

---

## **ABSTRACT**

---

In a context of globalization, the competitive advantages a company can not prevail solely on a region or country. Companies should seek competitive advantages that remain in the global market. The search for economies of scale have guided the companies to a process of mergers and acquisitions, the ultimate goal is to get the most obvious global competitive advantage: cost efficiency.

As we will see throughout our study, the success of mergers and acquisition has been strongly conditioned with numerous failed cases.

In the current context it is also apparent that the application of internal marketing in companies is very low despite more than 30 years of literature on the subject.

Thus, despite the ineffectiveness of many mergers or acquisition and the existence of several studies that justify the failure, particularly by the inability to harmonize corporate cultures, there are lacking objective studies that help organizations to develop a common culture. On the other hand, the concepts of internal marketing have not had much application due to the lack of clear identification of internal marketing mix and its tools in order to facilitate their practical use. It is clear now that despite the studies, it is lacking research that aims the implementation of internal marketing and helps companies to build a common culture that facilitates the integration processes. There are these needs that the present research attempts to answer.

Through a case study, this research seeks to prove that internal marketing is particularly effective in cases of mergers or acquisitions of companies by shortening the usually long periods of the integration "digestion", by promoting the alignment according

to common values and anticipating the gains in results hampered usually by an almost intuitive classical integration of adaptation. The research will find that internal marketing is an effective way to build a common corporate culture and that this can be a strong factor in sustained competitive advantage, leading to greater financial and economic performance.

In short, using a case study and resorting to a causal model, we will confirm that internal marketing is an accelerator for business acculturation and that this common corporate culture is a competitive advantage with clear impact on external performance. To carry out such research, we chose Lena Group. This is one of the major business groups in Portugal, which started its activity in the construction area, but from the 90's it initiated a process of growth through acquisitions, mergers and establishment of new companies. 47 companies with 47 leaders forced to an accelerated growth. Companies in the construction related activities, companies of tourism, services, cars, communication. Finally, a business universe with dimension that allows fulfilling the objectives of our investigation, since this dimension has been achieved with the acquisition of existing companies and the creation of new ones. This meant that since the 90's the group was almost constantly facing the challenges of acculturation that acquisitions and mergers normally entail.

Among the main conclusions of the research, stands out the strong relationship between internal marketing and a common corporate culture. It is clear that internal marketing is an important tool to promote cultural harmonization, particularly sought after mergers, where culture clashes between acquired companies and purchasers may influence the delivery of results. Another conclusion is that it was proven a direct causal relationship between common corporate culture, resulting from Internal Marketing, and the external

performance of companies. This hypothesis, central to our research, was strongly confirmed. Thus, managers should conduct their management towards the cultural harmonization: the sooner they do, the sooner companies will produce results.

## ÍNDICE DE QUADROS

Índice de Quadros	Pág.
<b>Quadro 1:</b> Variáveis do Marketing interno e correlação com o marketing externo	<b>47</b>
<b>Quadro 2:</b> Quatro tipos de cultura organizacional	<b>82</b>
<b>Quadro 3:</b> Um objetivo 5 caminhos	<b>88</b>
<b>Quadro 4:</b> Diferença entre Equipas e Grupos de Trabalho	<b>94</b>
<b>Quadro 5:</b> Casos Práticos sobre a Aplicação do Marketing Interno	<b>128</b>
<b>Quadro 6:</b> Maiores empresas de construção a operar em Portugal	<b>144</b>
<b>Quadro 7:</b> Volume de negócios dos sectores do Grupo Lena em 2006	<b>147</b>
<b>Quadro 8:</b> Fases e etapas do processo de investigação	<b>156</b>
<b>Quadro 9:</b> Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.	<b>167</b>
<b>Quadro 10:</b> Tabela comparativa MEEPLS vs MEEBC	<b>177</b>
<b>Quadro 11:</b> Distinção entre indicadores refletivos/formativos	<b>184</b>
<b>Quadro 12:</b> Processo de análise do modelo de medida de acordo com o tipo de indicador	<b>185</b>
<b>Quadro 13:</b> Ficha técnica de investigação	<b>189</b>
<b>Quadro 14:</b> Crescimento salarial nas empresas do Grupo Lena em 2006	<b>200</b>
<b>Quadro 15:</b> Indicadores de preço interno a considerar no PMIGL	<b>201</b>
<b>Quadro 16:</b> Indicadores de Comunicação Interna a considerar no PMIGL	<b>206</b>
<b>Quadro 17:</b> <i>Ranking</i> Canal Lena 2006	<b>216</b>

<b>Quadro 18:</b> Conjunto dos indicadores a considerar para produto interno	<b>218</b>
<b>Quadro 19:</b> Indicadores de impacto no desempenho externo	<b>220</b>
<b>Quadro 20:</b> Pesos dos indicadores (modelo de 1ª ordem)	<b>229</b>
<b>Quadro 21:</b> Estatística de colinearidade do conceito preço interno	<b>231</b>
<b>Quadro 22:</b> Estatística de colinearidade do conceito de comunicação direta	<b>232</b>
<b>Quadro 23:</b> Estatística de colinearidade do conceito de comunicação indireta	<b>232</b>
<b>Quadro 24:</b> Estatística de colinearidade do conceito harmonização	<b>233</b>
<b>Quadro 25:</b> Estatística de colinearidade do conceito cooperação	<b>233</b>
<b>Quadro 26:</b> Estatística de colinearidade do conceito performance externa	<b>234</b>
<b>Quadro 27:</b> Capacidade explicativa do modelo ( $R^2$ included)	<b>237</b>
<b>Quadro 28:</b> Relevância preditiva do modelo	<b>238</b>
<b>Quadro 29:</b> Significância estatística dos coeficientes estruturais	<b>239</b>
<b>Quadro 30:</b> Resultados da hipótese H1	<b>240</b>
<b>Quadro 31:</b> Resultados da hipótese H1a)	<b>241</b>
<b>Quadro 32:</b> Resultados da hipótese H1b)	<b>243</b>
<b>Quadro 33:</b> Resultados da hipótese H1c)	<b>243</b>
<b>Quadro 34:</b> Resultados da hipótese H2)	<b>244</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Índice de Figuras</b>	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1:</b> Estrutura do Trabalho	<b>23</b>
<b>Figura 2:</b> Modelo de Ahmed y Rafiq	<b>40</b>
<b>Figura 3:</b> Composto de marketing interno	<b>44</b>
<b>Figura 4:</b> Uma orientação simétrica	<b>55</b>
<b>Figura 5:</b> Conceptualização da Orientação para o Mercado Interno	<b>57</b>
<b>Figura 6:</b> Opção por um modelo de aquisição	<b>107</b>
<b>Figura 7:</b> O modelo aculturativo para implementação de fusões	<b>119</b>
<b>Figura 8:</b> Modelo de análise do impacto da utilização do marketing interno no sector financeiro (Taiwan).	<b>131</b>
<b>Figura 9:</b> Modelo de análise do impacto da utilização do marketing interno no sector hotelaria (Grécia).	<b>133</b>
<b>Figura 10:</b> Modelo para implementação Programa Qualidade na Ericsson	<b>137</b>
<b>Figura 11:</b> Programa de Marketing Interno Grupo Lena para construção de uma cultura comum	<b>153</b>
<b>Figura 12:</b> Desenho da Investigação	<b>157</b>
<b>Figura 13:</b> Proposta de modelo estrutural sobre efeitos do Marketing Interno na Construção de uma cultura comum	<b>161</b>
<b>Figura 14:</b> Ficha de avaliação do desempenho	<b>193</b>
<b>Figura 15:</b> Ficha de avaliação da motivação dos colaboradores	<b>197</b>
<b>Figura 16:</b> Relatório de auditoria projeto de harmonização de valores do Grupo Lena.	<b>212</b>



<b>Figura 17:</b> Programa de Marketing Interno detalhado Grupo Lena para construção de uma cultura comum	<b>221</b>
<b>Figura 18:</b> Modelo estrutural sobre efeitos do Marketing Interno na construção de uma cultura comum	<b>223</b>
<b>Figura 19:</b> Modelo conceptual básico.	<b>226</b>
<b>Figura 20:</b> Resultados do modelo estrutural	<b>236</b>

---

## **SIGLAS UTILIZADAS**

---

**CE** – Conselho estratégico do Grupo Lena

**DAE** – Direção de apoio estratégico do Grupo Lena

**ENGL** – Escola de negócios do Grupo Lena

**EQ** – Ericsson quality

**EQ Teams** – Ericsson quality teams

**IMO** – *Internal market orientation*

**MI** – Marketing Interno

**MVO** – Missão, valores e orgulho

**PHV** – Projeto de harmonização de valores do Grupo Lena

**PMIGL** – Programa de marketing interno do Grupo Lena

**Qc Circle** – Círculo da qualidade

**SAD** – Sistema de avaliação de desempenho

**SGC** – Sistemas de Gestão do Conhecimento

**TQM** – Total Quality Management

---

## **PALAVRAS-CHAVE – KEY WORDS**

---

*Internal marketing; Internal marketing mix components; Internal customer; Internal marketing orientation; Relationship marketing; Organizational culture; Marketing; Cultura empresarial.*

---

## **AGRADECIMENTOS**

---

Agradeço às Professoras Montserrat Díaz Mendez e Clementina Galera Casquet, a orientação prestada e a paciência para acompanhar quem, além desta investigação, se teve de envolver em várias outras frentes.

Agradeço ao Grupo Lena, principalmente ao seu Presidente, Sr. António Barroca Rodrigues, a confiança manifestada e a oportunidade de ter, neste e noutros trabalhos, provado que escolas e empresas estão obrigadas a cooperar se querem ganhar o futuro.

Estas alianças são potenciadoras de acréscimos de produtividade, de competitividade e, por aí, de maior riqueza global. Investigação estéril nas escolas e empresas que não aprendem nem inovam são fatores de empobrecimento.

Agradeço ao Instituto Politécnico o prazer de mais de 20 anos de atividade letiva e a oportunidade de valorização que esta investigação comporta.

Agradeço aos meus colegas do Grupo Lena cujas competências permitiram a delegação de tarefas necessária para a realização deste trabalho. De entre os colegas, um especial reconhecimento à Sandra Ruivo pela particular importância na realização deste trabalho.

Agradeço, finalmente, à minha família, a Mena, o Paulo, a Sofia e o Pedro, principal prejudicada pelo meu envolvimento neste e noutros projetos e que paga boa parte deste trabalho com paciência pela ausência e abstração relativamente às questões familiares nunca menos importantes do que qualquer projeto a desenvolver.

---

# **INTRODUÇÃO**

---

Apesar de ser a capacidade de adaptação que dita a sustentabilidade de um negócio, a abertura dos mercados internacionais veio aumentar o âmbito da adaptação à multiplicidade dos mercados a abordar, mas também, sobretudo, implicar maior dimensão às empresas para vencer numa competição multinacional. As empresas devem procurar vantagens competitivas que se mantenham no mercado global. A procura de economias de escala tem norteado as empresas para processos de fusões e aquisições, sendo o objetivo final obter a vantagem competitiva global mais óbvia: a eficiência de custos.

No entanto, a realidade tem demonstrado que a procura de vantagens competitivas através de processos de integração conta com inúmeros casos falhados.

Constatamos igualmente que a aplicação prática do marketing interno nas empresas é muito escassa apesar dos mais de 30 anos de literatura sobre o assunto.

Assim, apesar da ineficácia de boa parte dos processos de fusão ou aquisição e da existência de vários estudos que justificam o insucesso, nomeadamente pela incapacidade de compatibilizar as culturas empresarias, faltam estudos objetivos que ajudem as empresas a construir uma cultura comum. Por outro lado, os conceitos de marketing interno não têm tido grande aplicação muito por falta de identificação clara do composto de marketing interno e das ferramentas incluídas que facilitem a sua utilização prática.

Parece então que, apesar dos estudos realizados, falta investigação que objetive a aplicação do marketing interno e ajude as empresas a construir uma cultura comum que facilite processos de integração. É a lacuna identificada que a nossa investigação tenta colmatar.

Ao longo do nosso trabalho tentaremos provar a eficácia do marketing interno como elemento facilitador do processo de aprendizagem de uma cultura empresarial e, por isso, promotor de desempenhos externos superiores. Este desafio geral será consumado com o cumprimento dos seguintes objetivos específicos:

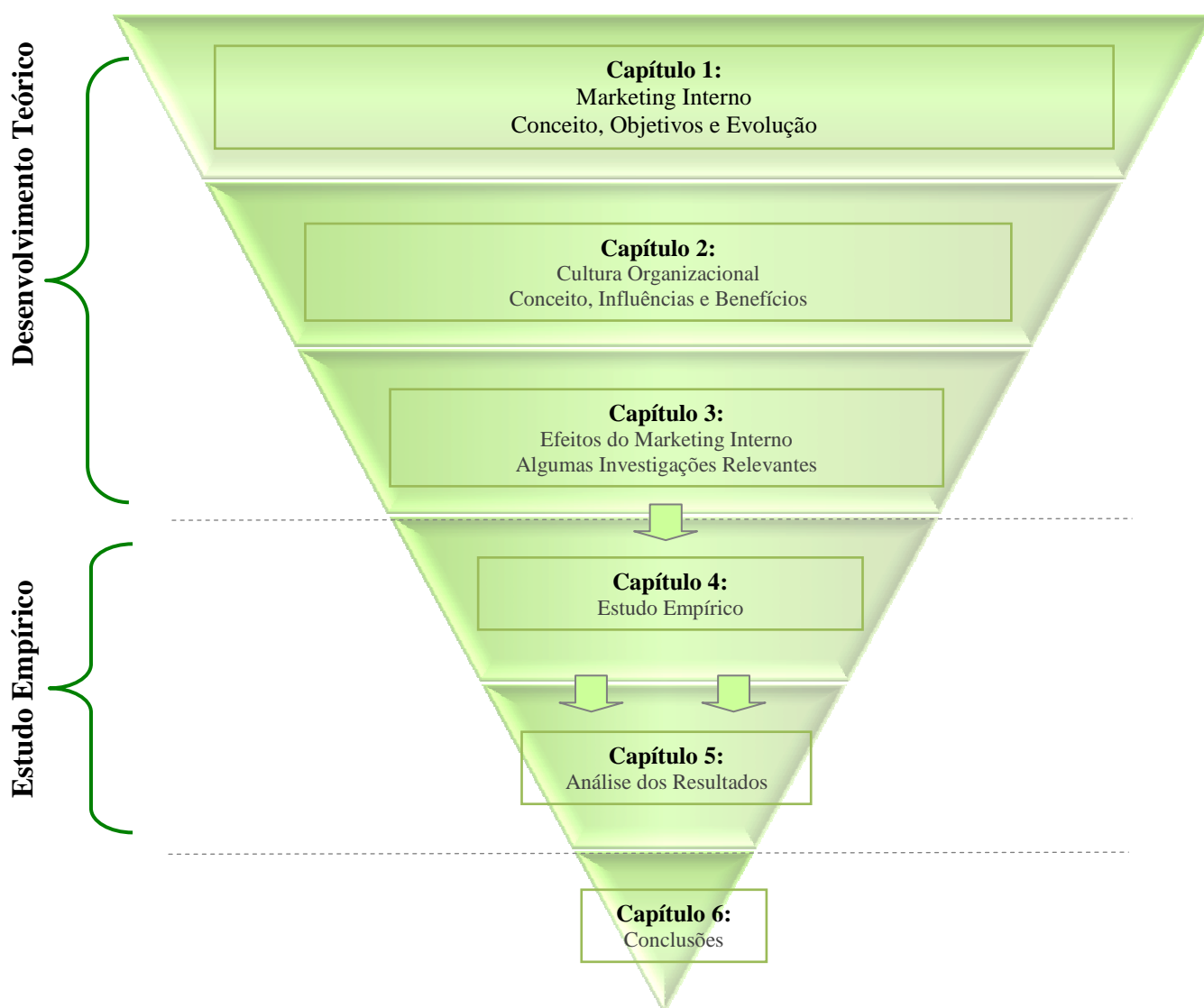
- 1) Aportar, através deste estudo, uma evidência da utilidade prática do marketing interno uma vez que, apesar das imensas referências bibliográficas, a utilização do marketing interno é ainda escassa;
- 2) Contribuir para a geração de conhecimento na área do marketing interno;
- 3) Dar um contributo para a gestão das empresas, num contexto de grande competitividade, demonstrado que a utilização do marketing interno pode ser uma poderosa vantagem competitiva, uma vez que, a sua utilização ajuda a produzir melhores resultados;
- 4) Demonstrar que quanto mais acelerado for o processo de aculturação, em processos de fusão ou aquisição, mais acelerado o processo de geração de resultados;
- 5) Propor e examinar um modelo conceptual, visando obter evidências empíricas que suportem os objetivos deste trabalho.

Como contributos para a gestão das empresas esperamos, com os resultados da investigação a efetuar, poder fomentar a prática do marketing interno e obter indicações das opções prioritárias sobre os elementos do marketing interno, para a aceleração de um processo de aprendizagem de novas culturas resultantes, principalmente, de processos de aquisições ou fusões de empresas.

Para cumprir os objetivos identificados, tal como podemos verificar no esquema que apresenta a estrutura do trabalho, desenvolvemos: três capítulos teóricos para apresentar

os conceitos e a natureza das relações das variáveis objeto de estudo; e dois capítulos práticos para demonstrarmos empiricamente aquelas relações. Num capítulo final, apresentamos as conclusões de toda a investigação realizada, assim como as principais limitações e as linhas de investigação que resultam desta forma de utilização do marketing interno para a construção de uma cultura empresarial comum.

Figura 1: Estrutura do Trabalho



Para o cumprimento dos desafios e contributos referidos, desenvolveremos um trabalho, a partir da experiência de implementação de um programa de marketing interno, num grupo português que nasceu na zona centro do país e que hoje tem uma dimensão internacional: o Grupo Lena. Este grupo empresarial foi escolhido como caso de estudo nesta tese por diversos motivos, nomeadamente:

- 1) Testar a eficácia de um programa já implementado, para a uniformização cultural num grupo com um crescimento assinalável nos últimos 10 anos;



- 2) A existência de empresas com diferentes níveis de maturidade, constituídas de raiz, adquiridas ou fundidas, constitui o contexto ideal para uma investigação que estuda a construção de uma cultura comum e os seus efeitos na *performance*;
- 3) A diversidade de atividades e a presença em mercados internacionais ditam, igualmente, contextos diversificados para um objetivo de uniformização interna;
- 4) A proximidade resultante de o investigador ter sido, simultaneamente, o autor do programa referido e um ator na sua implementação assim como a disponibilidade de informação relevante para a investigação.

Este trabalho cumprirá cinco etapas principais que resumidamente introduziremos.

No primeiro capítulo, objetivaremos os conceitos de marketing interno e a sua evolução, centrando a nossa análise, fundamentalmente, nos aspetos referidos na literatura que têm inibido a utilização do marketing interno nas empresas e as principais respostas identificadas.

No segundo capítulo, apresentaremos o conceito, a origem, as influências e os benefícios da cultura organizacional. O objetivo é apresentar o enquadramento teórico da variável cultura empresarial, o “produto interno” da nossa investigação cujo acréscimo de consumo deverá proporcionar maior desempenho externo. As culturas nacionais e organizacionais, os diferentes tipos de cultura, os benefícios e importância de ter cultura, nomeadamente, pela motivação derivada são temas pertinentes para a nossa investigação que aqui serão trabalhados.

No terceiro capítulo, apresentaremos uma síntese geral de algumas investigações relevantes na aplicação prática do marketing interno referidos na pesquisa efetuada. Da síntese referida, apresentaremos três casos, com particular destaque para o de

Gummesson, 1987, uma vez que o modelo que utilizaremos é comparável com o utilizado pelo autor. Dos casos apresentados, um foi escolhido pela proximidade ao processo de crescimento do Grupo Lena: trata-se de um trabalho de implementação de um programa de marketing interno num sector atingido com várias aquisições e fusões para obtenção de maior dimensão. Outro caso foi escolhido por ter sido realizado no sector de hotelaria, um dos mais dinâmicos e importantes sectores no Grupo Lena, mas também por utilizar a abordagem à orientação para o mercado interno de Koli e Jaworski (1990) - “*internal marketing orientation*”- apresentada na literatura como uma das soluções para a fraca aplicação do marketing interno nas empresas. O outro caso foi escolhido por ter sido realizado no sector industrial (as atividades industriais predominam no Grupo Lena), e por se tratar de uma aplicação do marketing interno para a construção de “uma cultura de qualidade”, muito similar ao que pretendemos realizar. Este caso contém a base que seguiremos para a nossa investigação e, por isso, o abordaremos com maior detalhe.

No quarto capítulo, baseado nos casos práticos apresentados no capítulo anterior sobre os efeitos da concretização de um programa de marketing interno, apresentaremos os objetivos da investigação e a metodologia a aplicar, no caso concreto a metodologia do estudo de caso e, dentro desta, as equações estruturais, assim como as hipóteses que pretendemos confirmar. Apresentaremos os detalhes da investigação empírica a realizar, procurando os efeitos do marketing interno na construção de uma cultura comum e desta na *performance* externa, identificando especificamente cada variável a ter em consideração no Programa de Marketing Interno do Grupo Lena, grupo empresarial português, que integra as empresas alvo do estudo. Aqui se definem, igualmente, as escalas de medida das variáveis estudadas.

No quinto capítulo, analisaremos o modelo utilizando a metodologia das equações estruturais com a técnica PLS (*Partial Least Squares*) e o programa SmartPLS como *software*. Aqui validamos o modelo e aferimos da confirmação das hipóteses de partida.

Com o capítulo seis, concluiremos o nosso trabalho apresentando a síntese dos resultados da investigação, as limitações e indicando pistas para investigação futura.

---

# **CAPITULO 1**

## **O Marketing Interno: conceito, objetivos e evolução**

---

## 1. INTRODUÇÃO

---

Neste capítulo, identificaremos os conceitos, a evolução e a prática do marketing interno. Desta análise, pretendemos sobretudo encontrar na literatura os conceitos que permitam aplicação prática do marketing interno. A aplicação dos conceitos de marketing, olhando para os colaboradores como clientes internos, incorpora alguns desafios que derivam das características específicas do cliente interno (colaborador) e da relação com o seu fornecedor (empregador), as quais não permitem colagens diretas entre marketing interno e externo quer relativamente aos conteúdos quer relativamente às variáveis a utilizar. Afinar conceitos e objetivar variáveis, para permitir facilitar a prática do marketing interno, são objetivos principais do capítulo.

## 2. CONCEPTUALIZAÇÃO DO MARKETING INTERNO

---

Da análise da literatura, resulta a evidência de que as origens do marketing interno remontam à década de 70 no trabalho de Berry e al. (1976), quando sugeriam utilizar o marketing interno para mudar a capacidade organizacional e responder efetivamente ao consumismo. O seu raciocínio parte da constatação da importância da satisfação das necessidades dos colaboradores, para depois poderem ser capazes de oferecer uma qualidade de serviço que satisfaça os clientes da empresa. Com este objetivo, os serviços da organização desenvolveriam comunicação interna para compreender as dificuldades associadas com o serviço aos clientes da empresa, enquanto também visa desenvolver o potencial dos seus empregados na entrega de um serviço superior. Difundir as decisões tomadas, recolher *feedback* frequente, formar e bonificar os que

servem com excelência os clientes, são algumas das atividades que cumprem aquele objetivo (Berry e al., 1976). Por isso, o marketing interno introduziu uma aproximação instrumental-comportamental, uma estratégia interna de marketing direcionada nos trabalhadores (*internal costumers*): se aumentar a satisfação dos colaboradores com os seus trabalhos, então, eventualmente, os objetivos de serviço da empresa podem ser cumpridos. Com esta ferramenta, o programa de marketing interno da empresa é construído através de pilares específicos, que podem ser referidos como componentes do marketing *mix* interno (*internal - marketing mix components*). Assim, nos primórdios, o marketing tratava os colaboradores como clientes internos e procurava atender aos desejos dos clientes internos dentro de condições de compromisso com os objetivos operacionais das empresas (Berry, 1981; Tanjsuaj, Randall e MacCullough, 1988).

Com vermos, a Escola Nórdica teve um contributo muito importante no estudo do marketing interno. A Escola Nórdica teve as suas origens no início dos anos 70, através das investigações de Christian Grönroos e Evert Gummesson. Esta é uma escola de pensamento em marketing que originalmente se desenvolveu através das pesquisas em marketing de serviços na Escandinávia e Finlândia e, rapidamente, se tornou internacionalmente (re)conhecida nas investigações em marketing de serviços. Nos anos 90, esta escola desenvolveu-se em Direção a uma escola de pensamento em marketing relacional (Grönroos, 2000). Desde o princípio, os investigadores da Escola Nórdica enfatizaram a natureza da relação e o longo prazo no marketing de serviços usando termos como: “interações comprador-vendedor”, “marketing interativo”, “ciclo de vida da relação com o cliente” (Grönroos, 1980), “relacionamento interativo” (Gummesson, 1987), “marketing interno” e “*part-time marketers*” (Gummesson, 1991). Em relação

aos *part-time marketers*, Gummesson (1991) salienta a importância que estes empregados têm na relação com os clientes.

No passado, vários autores se preocuparam com ações de estímulo aos colaboradores para a concretização de objetivos que resultavam da orientação para os clientes e para o mercado (Grönroos, 1985). Por outras palavras, sugeriam projetos concretos de estimulação dos colaboradores. Entre outras coisas, através da formação e medida da motivação, conseguia-se o acesso dos colaboradores à missão e aos objetivos da empresa e esperava-se mais eficácia no serviço aos clientes externos (Piercy e Morgan, 1991). Rafiq e Ahmed (2000) foram mais longe e apresentaram o marketing interno contendo cinco elementos:

- 1) Motivação e satisfação dos colaboradores;
- 2) Orientação ao cliente;
- 3) Satisfação dos clientes externos;
- 4) Ajustamento e integração das funções internas;
- 5) Estratégia para execução específica da função da empresa.

George e Grönroos (1989) e Grönroos (1990), redefiniram o conceito de marketing interno: “através de uma ação de marketing agressiva, ativa e próxima, assim como da integração e ajustamento, a organização providencia melhores níveis de encorajamento e motivação aos colaboradores visando o desenvolvimento consciente e orientado para os clientes”.

De acordo com as definições de marketing interno apresentadas, defende-se que as empresas tomem atenção à concretização da satisfação dos colaboradores e procurem estimular e manter os colaboradores excelentes, como principal estratégia a defender

(Berry, 1981; Grönroos, 1985; Berry e Parasuraman, 1991). Consequentemente, a perspectiva de marketing interno evolui de uma perspectiva de recursos humanos ou marketing para uma perspectiva de diversas dimensões. Por exemplo, Rafiq e Ahmed (1993) defendem que para prosseguir os objetivos de mercado externo, a empresa tem de garantir uma operação eficiente para obter o intercâmbio relacional entre a organização e os colaboradores. Assim, a satisfação dos colaboradores na organização foi considerada uma das condições para atingir os objetivos da empresa. Winter (1985) afirmou que o marketing interno era a ferramenta operacional da estratégia. Isto é, para atingir os objetivos da organização, é necessária uma motivação dos colaboradores que os aproximará dos objetivos definidos. O marketing interno revela-se, portanto, como uma das ferramentas aplicáveis para atingir objetivos.

Referindo-se às ações internas de marketing, Kotler (1996) apresenta a teoria da relação e classe (*Theory of relationship and class*), baseada no conceito que empregados são os clientes internos da empresa e empresa é a instituição que promove o produto aos empregados. Esta investigação dividiu a intensidade da relação entre empregados e empresas como:

- 1) Elevada ação de marketing (*High marketing action*);
- 2) Fraca ação de marketing (*Low marketing action*).

Aquela teoria visava o encorajamento das empresas com a promoção de ações para os empregados para aumentar a comunicação interna percebida e o crescimento da motivação dos empregados.

Um contexto crescentemente competitivo tem forçado as empresas a irem além da motivação dos colaboradores. O objetivo passou a ser também a realização de ações que



garantam o envolvimento dos colaboradores, valorizem o empregado e consigam a sua lealdade ao trabalho e à empresa.

O nível de envolvimento dos empregados melhora a sua motivação e depende, também, do nível de participação nas decisões com as pessoas que ocupam os cargos de gestão.

Lawler (1986,1988) tratou a questão do envolvimento dos colaboradores através de quatro elementos da organização:

- 1) Poder: refere-se à distribuição dos direitos de decisão na organização, algo similar à democratização das empresas;
- 2) Informação: inclui tudo o que é comunicação, por exemplo, sobre direitos e obrigações de colaboradores ou a formação (transmissão de conhecimento);
- 3) Conhecimento: refere-se às competências dos colaboradores, conhecimento e capacidade profissional;
- 4) Recompensa: um elemento significativo que afeta o envolvimento do colaborador.

Nesta perspetiva relacional, o marketing interno significa que gestores e outros membros da organização são uma espécie de parceiros. Assim, a organização trata os empregados como clientes e os empregados põem-se na pele dos clientes quando lhe oferecem os serviços. Berry (1981), Grönroos (1990) e Gummesson (1991) defendem que os gestores devem oferecer um bom serviço aos empregados para que estes consigam entregar um bom serviço aos clientes. Se a gestão da empresa se suportar meramente no grau de formalidade, em vez de encorajar os colaboradores, isso tem um efeito negativo na moral e no envolvimento dos colaboradores e, por sua vez, na qualidade do produto ou serviço entregue ao cliente externo.

Como vimos, o marketing interno foi apresentado como uma solução para as empresas oferecerem um serviço superior ao cliente. Durante algumas etapas do processo de entrega dos serviços, os clientes interagem com os colaboradores de “primeira linha”. O resultado dessa interação resulta na realização de um negócio ou na entrega de um produto final (Zeithaml e al., 2001). Consequentemente, o pessoal de “primeira linha” tem de saber responder às necessidades dos clientes e torna-se orientado para os clientes e para as vendas (Grönroos, 1995). Esta constatação trouxe a necessidade do marketing para os clientes internos e, por aí, o conceito de marketing interno. Esta aproximação ao conceito de marketing interno aparece para prevalecer sobre os académicos do marketing. Por exemplo, Berry (1981,1987) sugere que o marketing interno é uma estratégia para lidar com a reengenharia do trabalho, enquanto Tansuhaj et al., (1988) sugere que a implementação do marketing interno é responsabilidade dos especialistas de marketing das empresas, isto é, dos departamentos de vendas e de marketing dentro da organização.

Rafiq e Ahmed (1993) demonstram os problemas que surgem desta última conceitualização. Resumindo, eles argumentam que devido à natureza contratual do emprego, as condições do mercado interno (“*internal-market*”) nem sempre são parecidas com as do mercado externo. Os termos do emprego podem ter utilidade negativa para os empregados e, mesmo não sendo desejados, os empregados permanecem ligados aos seus contratos e carta de funções. Um outro importante aspeto, tem a ver com o facto das necessidades dos empregados poderem não ser coerentes com as necessidades dos clientes da empresa: pensar no caso de um atendedor ter de servir um cliente que entrou no banco mesmo na hora de fecho. Finalmente, um terceiro aspeto importante é a responsabilidade para implementar na empresa um programa de

marketing interno e, particularmente, os conflitos potenciais que podem surgir entre os departamentos de marketing e de recursos humanos (Rafiq et Ahmed, 1993).

Grönroos (1983) apresenta uma variação face a esta aproximação. Indo mais além face ao seu primeiro trabalho (Grönroos, 1981), ele sugere que o marketing interno é sobre o desenvolvimento da motivação e da consciência de cliente colaborador (“*developing motivated and customer conscious employees*”) a todos os níveis, tendo em conta as hierarquias e os constrangimentos departamentais. O marketing Interno torna-se um mecanismo integrador de várias funções, por isso, melhora a coordenação da empresa para atingir os seus objetivos no mercado externo (Grönroos, 1983). Dentro desta estrutura, o marketing interno é aplicável a todos os empregados dentro de uma relação alargada do paradigma de marketing (Ravald e Grönroos, 1996; Grönroos, 1997).

A mais distinta conceção de marketing interno é a “abordagem mecânica” (“*mechanic approach*”), muito popular entre os académicos de marketing. Gummesson (1987) utilizou pela primeira vez o termo cliente interno (“*internal customer*”) dentro da cadeia de valor do serviço da empresa: empregados envolvidos na cadeia de criação de valor estabelecem entre eles uma relação interna de fornecedores e clientes. Então, dentro desta aproximação, o marketing interno reflete o esforço em comunicar esta interdependência de forma a atingir níveis superiores de produtividade e satisfação dos clientes. Naudé, Desai e Murphy (2003) tal como Ballantyne (1997,2003), também parecem seguir esta abordagem.

Apesar de ser uma abordagem interessante, este conceito pode potencialmente levar à elevada estandardização de procedimentos para a prestação de serviços quer internamente, com os colaboradores, quer externamente com os clientes. Aumentar a estandardização e os procedimentos leva ao decréscimo da liberdade de ação do

empregado, o que provoca menor satisfação, como já referimos acima (Sasser e Arbeit, 1976, Kelley, 1993), isto é, um desenvolvimento negativo, particularmente nos serviços industriais, pela insatisfação sentida pelos colaboradores com efeitos na satisfação dos clientes (George, 1997; Berry, 1981; Piercy, 1995; Schneider e Bowen, 1999). Além disto, debaixo de condições de aumento da estandardização e procedimentos, os colaboradores podem esconder-se atrás da estandardização processual para evitar esforços extra na satisfação de clientes ou colegas.

Ahmed e Rafiq (1993,2003), Rafiq e Ahmed (2000), Varey e Lewis (1999) sugerem ainda uma abordagem que combina as duas anteriores. De acordo com esta abordagem holística, as estratégias de marketing interno têm impacto quer nos empregos quer nos procedimentos no sentido de aumentar a eficácia da empresa com os seus clientes através da integração interdepartamental (George, 1990). No entanto, a definição fundamental do marketing interno permanece comportamental, capturando as estratégias e programas que a empresa implementa internamente para atingir os seus objetivos no mercado exterior.

## **2.1. AS FASES DA EVOLUÇÃO DO MARKETING INTERNO**

Servindo-me, principalmente, dos contributos de Rafiq e Ahmed (2000) tentarei sintetizar as várias etapas de desenvolvimento do conceito de marketing interno maioritariamente referidos até aqui.

Rafiq e Ahmed (2000) identificam três fases separadas, mas próximas, na conceitualização do marketing interno. Essas fases são identificadas como: 1ª Fase, a

motivação e satisfação dos colaboradores; 2ª Fase, a orientação para o cliente; 3ª fase, alargando o conceito de marketing - estratégia de implementação e mudança de gestão.

Descreverei sucintamente cada uma dessas fases seguidamente.

### **1ª Fase: Motivação e satisfação dos colaboradores.**

Nesta fase, a maior parte da literatura focalizava-se nos aspetos ligados à motivação e satisfação dos empregados. As razões por detrás destas preocupações têm a ver com os efeitos pretendidos com o marketing interno sobre o acréscimo da qualidade dos serviços. Não sendo autómatos, os indivíduos apresentam inconsistências na sua *performance* de serviço e isto tem como consequência variações no nível da qualidade de serviço entregue aos clientes. O problema da variabilidade levou à focalização nos comportamentos da organização para ter empregados que entregassem consistentemente um serviço de alta qualidade. Mais recentemente, Dias (2008) diz: “não há empresa excelente quando os seus colaboradores estão desmotivados. Empregados insatisfeitos fatalmente terão baixa produtividade. Empregados satisfeitos e conhecedores das metas organizacionais, terão comprometimento maior com a organização”. A consistência da entrega de um serviço de qualidade, obtinha-se garantindo a motivação e a satisfação dos empregados. Foi a partir daqui que foi posta a hipótese da análise da importância da satisfação do empregado ter um importante impacto sobre a satisfação do cliente.

Com já vimos, o termo marketing interno foi pela primeira vez utilizado por Berry e al. (1976). No entanto, só depois da publicação do artigo de Berry (1981), onde definia marketing interno como “ ver os empregados como clientes internos, ver os empregos como produtos internos que satisfazem os desejos e as necessidades daqueles clientes

internos, enquanto cumprem os objetivos da organização”, é que termo marketing interno entrou no discurso popular.

Esta primeira fase do marketing interno que trata os empregados como se de clientes se tratassem, apresenta algumas limitações como salientam Rafiq e Ahmed (1993) e Ahmed e Rafiq (2002):

- 1) Ao contrário do que acontece no marketing externo, o “produto” que se “vende” aos empregados pode não ser desejado pelos mesmos e isso pode gerar nos mesmos algumas instabilidades;
- 2) Os empregados não dispõem de vários “produtos” para escolher;
- 3) Devido à ligação contratual que os empregados mantêm com a organização, podem ser “obrigados” a aceitar o produto mesmo sem o quererem;
- 4) Há que considerar que o custo financeiro de ter os empregados satisfeitos pode ser alto;
- 5) Considerar os empregados como o mercado mais importante para uma empresa, relega o cliente externo para um segundo nível e isso entraria em contradição com um dos principais axiomas do marketing que dá a primazia ao cliente externo.

## **2ª Fase: Orientação para o cliente.**

O segundo maior passo no desenvolvimento do marketing interno foi dado por Grönroos (1981), cujo ponto de partida assenta no facto de que porque os empregados contactam com os clientes na entrega de serviço envolvem-se no que denominou de “marketing interativo”, essencial para que possam responder às necessidades dos

clientes. Grönroos reconhece que as interações comprador-vendedor não têm apenas impacto nas decisões de venda ou repetição da venda, mas principalmente produzem oportunidade de marketing para a organização. Para aproveitar essas oportunidades, requer-se orientação para o cliente. Nesta perspectiva, não é suficiente que os empregados estejam motivados para terem melhores *performances* (como na aproximação de Berry referida anteriormente), mas têm de ser também orientados para a “venda”.

Grönroos (1985) estendeu a sua definição original de Marketing interno, como um método para motivação de pessoas procurando a consciencialização do cliente e orientação para as vendas. Assim, o que Grönroos acrescenta ao conceito é a focalização na criação da orientação para o cliente nos colaboradores através de um processo de influência, mais do que apenas satisfazer e motivar os colaboradores.

### **3ª Fase: Alargando o conceito de marketing – Estratégia de implementação e mudança de gestão.**

O princípio da 3ª fase está marcado pela visão de vários autores, que explicitamente começam a reconhecer o Marketing interno como um veículo para a implementação estratégica. Winter (1985) foi um dos primeiros a apresentar o marketing interno como uma técnica para gerir empregados visando atingir os objetivos da organização. Winter diz que o papel do marketing interno é: “alinhar, educar e motivar as equipas a fim de atingirem os objetivos institucionais... o processo pelo qual o pessoal compreende e reconhece não só o valor do plano da empresa mas o seu papel nele”.

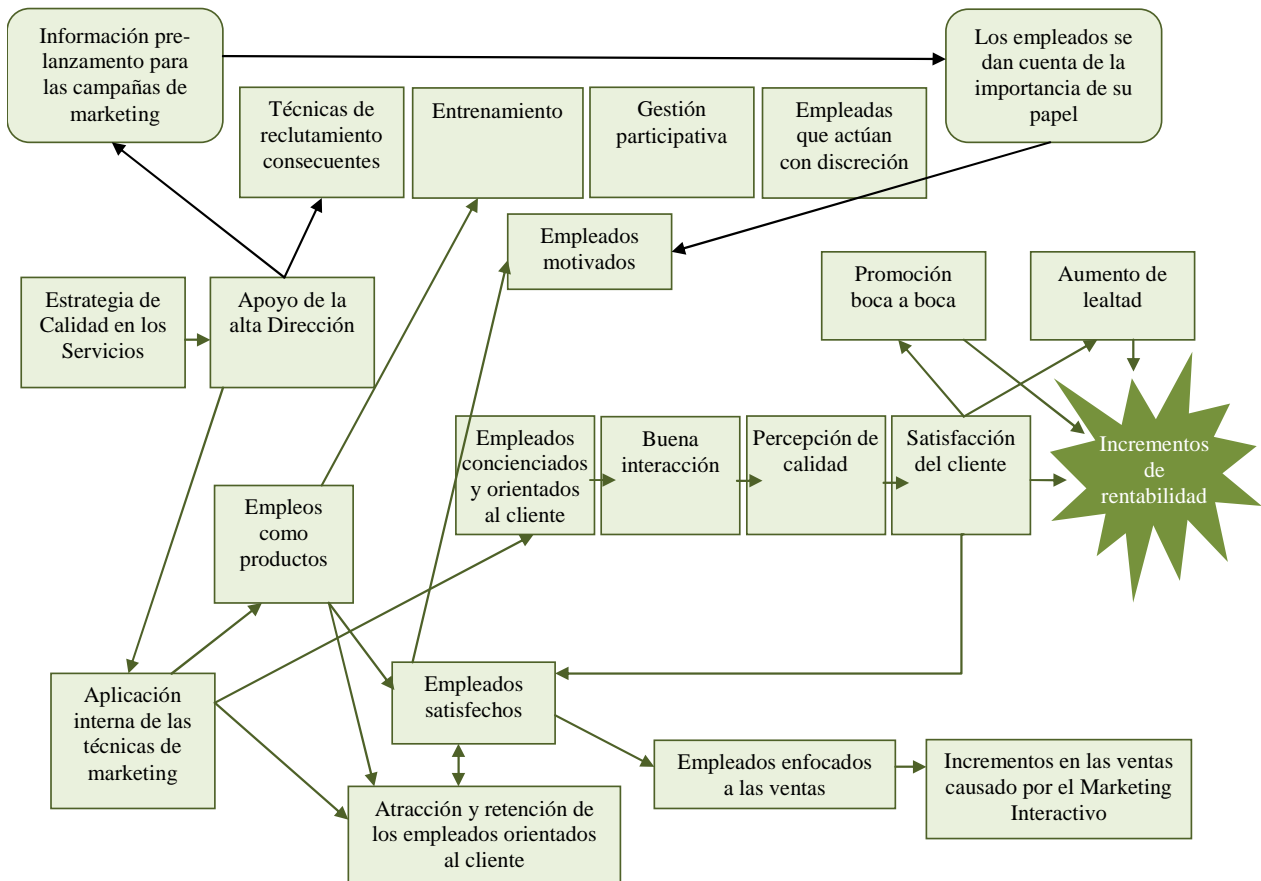
A discussão nesta 3ª fase sugere que o âmbito do marketing interno extravasa em muito a satisfação dos empregados rumo à focalização no cliente. Dias (2008) apresenta esta fase como a da “difusão dos valores e a administração da mudança organizacional”, completamente coerente com a utilização do marketing interno para a construção de uma cultura organizacional. O marketing interno pode, igualmente, ser utilizado para motivar empregados que não contactam com clientes de forma a promover neles comportamentos que melhorem/acrescentem o serviço para os clientes finais.

Aproveitando estes contributos, Rafiq e Ahmed (1993) definiram o marketing interno como “Plano que visa dominar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e integrar empregados rumo à efetiva implementação das estratégias corporativa e funcional”. Esta definição incorpora a noção que qualquer mudança na estratégia requer o contributo do marketing interno para evitar a inércia organizacional e motivar os colaboradores para os comportamentos requeridos. Esta definição coloca menor ênfase no conceito de empregado como cliente, e mais nas tarefas e atividades que necessitam ser concretizadas para a efetiva implementação do marketing ou qualquer outro programa que procure a satisfação dos clientes, enquanto reconhecendo o papel central dos empregados.

Trata-se de um enfoque “holístico”, defendido por vários autores, mas que tem como expoente máximo o modelo de Ahmed e Rafiq (2002).



**Figura 2: Modelo de Ahmed y Rafiq**



Fonte: Elaboração de Sanchez (2007) a partir de Ahmed e Rafiq (2002)

Da análise do modelo, extraem-se as seguintes conclusões:

- 1) Relacionam-se um grande número de variáveis, como a orientação ao cliente ou a satisfação e lealdade dos consumidores com a satisfação dos empregados;
- 2) O apoio da equipa diretiva é fundamental para o êxito de qualquer estratégia de marketing interno, para indicar aos empregados a importância da iniciativa e para conseguir a coordenação interfuncional;
- 3) É fundamental abordar uma boa comunicação das estratégias de marketing interno. Os empregados estarão satisfeitos se entenderem o seu papel e

entenderem a importância dessa estratégia de marketing na consecução dos objetivos empresariais;

- 4) A satisfação dos empregados pode aumentar se considerarem os empregos como “produtos”, o que implicará desenhar postos de trabalho com valor para o empregado.

## **2.2. OS INSTRUMENTOS DO MARKETING INTERNO**

A ideia subjacente ao enfoque estratégico é que os instrumentos e as técnicas de marketing podem ser usados para, internamente, gerar compromisso e funcionamento efetivos.

### **2.2.1. A importância do estudo do mercado interno**

Para conhecer a opinião que, sobre os distintos aspetos da empresa, têm os “clientes trabalhadores”, assim como para detetar as suas necessidades e aspirações, utilizam-se metodologias de investigação social, de tipo quantitativo e qualitativo, que se englobam nos denominados estudos de psicologia laboral ou estudos de pessoal. São muitas as técnicas de investigação comercial suscetíveis de ser usadas para captar as verdadeiras fontes de motivação dos empregados, seus medos e eventuais resistências à mudança.

Os estudos do clima laboral normalmente medem:

- 1) O grau da autonomia dos empregados;
- 2) A capacidade relacional dos gestores com os colaboradores;
- 3) As expectativas de formação;
- 4) As condições físicas do local de trabalho;

5) O grau de motivação geral dos empregados.

Sánchez, (2003) refere que, segundo estudo recentemente realizado, poucas empresas ainda utilizam estes estudos do clima laboral e, nas que utilizam, são limitados na capacidade de conhecer realmente a opinião dos colaboradores por não salvaguardarem os meios necessários para a inexistência de riscos de represálias para os trabalhadores. Outra crítica prende-se com o facto de os estudos só fazerem sentido desde que a intenção seja implementar efetivas medidas corretivas, e não fazê-los por moda ou imagem.

### **2.2.2. A segmentação do mercado interno**

A segmentação dos empregados é necessária para identificar os grupos que partilham os mesmos valores, necessidades e pontos de vista, de maneira que seja possível criar pacotes específicos de acordo com as suas características. Este processo é muito mais efetivo do que adotar medidas globais dirigidas a todos os colaboradores e que ignorem as diferenças entre eles.

O posicionamento interno implicará gerar um *mix* de benefícios, diferenciados para cada segmento específico de empregados, de modo a esperar efeitos positivos na sua motivação e, por aí, mais efetiva contribuição para concretização dos objetivos de marketing interno e das outras estratégias corporativas.

### **2.2.3. As variáveis do marketing interno**

A ideia subjacente ao conceito de marketing *mix* interno é que existe um número de elementos da organização sob o controlo da gestão que podem ser combinados e geridos

para produzir a resposta desejada num determinado mercado interno. Face à natureza intangível do marketing interno, a colagem aos 4 P's do modelo de McCarthy (1960) é algo criticada, no entanto, existem várias referências na literatura que assumem essa colagem, embora com algum grau de liberdade. Se analisarmos, por exemplo, os casos práticos estudados, apresentados no Quadro 5, comprovamos aquela aparente liberdade. Neles, vemos identificados como elementos do mix interno utilizados: a comunicação, a mudança cultural dos mecanismos, a formação, a gestão participativa, a motivação e as recompensas, etc.

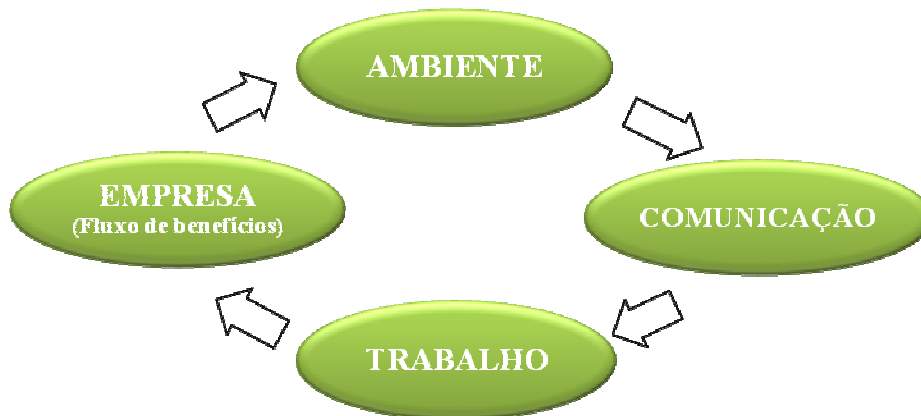
A ausência de uma uniformidade teórica dificulta, naturalmente, uma harmonização das variáveis do marketing interno. Por exemplo Brum (1994 e 1998) dirige a sua visão de marketing interno para o uso diligente de técnicas de comunicação (uma só variável comparável com o composto do marketing externo), e enquanto Cerqueira (1994) trilha pelos caminhos dos relacionamentos humanos e da motivação para o trabalho (nenhuma diretamente comparável com o mix do marketing externo). Bekin (1995) busca a sincronia de interesses entre empregadores e empregados para a implementação dos fundamentos do Marketing (busca a completa adaptação das variáveis do marketing externo, embora com enfoque na comunicação interna pessoal, impressa, telefónica, eletrónica ou digital).

Percebemos então que há quem veja o marketing interno como resultado, quase exclusivo da comunicação interna, e quem ache que o marketing interno constitui um processo educativo que visa integrar pessoas e gerar motivação, com a comunicação interna a não ser variável suficiente. A motivação não pode ser espontaneamente gerada, tampouco extraída através de comunicação; ela é propriedade exclusiva e intransferível do indivíduo, podendo apenas ser estimulada por uma série de fatores que, em conjunto

ou combinados nas proporções certas àquela pessoa, poderão aumentar sua percepção de valor da sua motivação individual.

Nesta percepção, Costa (2010) diz que, tal como existe um composto para o marketing externo, existe um composto de marketing interno onde cada composto se correlaciona com um dos 4 P's conforme figura abaixo:

**Figura 3: Composto de marketing interno**



Fonte: Costa( 2010)

Onde Ambiente está para distribuição (“*Place*”), Comunicação interna está para comunicação externa (“*Promotion*”), Trabalho está para Preço (“*Price*”) e Empresa (Fluxo de benefícios) está para Produto (“*Product*”).

O que referimos comprova a liberdade na utilização das variáveis do marketing interno e na correlação com as variáveis do marketing externo. No entanto, se o marketing interno é a aplicação do marketing olhando para o colaborador como cliente, mesmo criticada, é natural a colagem do *mix* de marketing interno aos 4 P's do marketing externo. Além do que já referimos anteriormente, da pesquisa efetuada, a adaptação ao *mix* do marketing externo constata-se, principalmente nos seguintes autores:

#### **Produto:**

- Definido a nível estratégico como valores e atitudes a “vender”, a nível tático como medidas da *performance* e tratamento do cliente, os serviços e a capacitação oferecidos pelo sector dos recursos humanos (Rafiq e Ahmed, 1993);
- Definido como Programas, políticas e serviços (Davis, 2001);
- Valores, atitudes e comportamentos necessários, para pôr em prática o plano de marketing (Piercy e Morgan, 1991);
- O trabalho oferecido pela organização (Filipo 1986).

#### **Preço:**

- Custos psicológicos (Rafiq e Ahmed, 1993);
- Os custos da implementação dos programas de marketing interno (Davis, 2000);
- Custos psicológicos e o sacrifício de outros projetos que possam estar em competição com o plano de marketing (Piercy e Morgan, 1991);
- Custos psicológicos (Filipo, 1986).

#### **Distribuição:**

- Lugares onde são divulgadas as políticas da organização ou onde são dadas as capacitações (Rafiq e Ahmed, 1993);
- Localização dos programas, políticas e serviços (Davis, 2001);
- Local de entrega da informação (Piercy e Morgan, 1991);
- Localização adequada dos empregados (Filipo, 1986).

#### **Comunicação:**

- Comunica-se diretamente com o empregado para influenciar as suas atitudes (Rafiq e Ahmed, 1993);

- Venda interna, relações públicas, propaganda, promoções, incentivos e programas de gestão de recursos humanos (Davis, 2001);
- A forma utilizada para informar, persuadir e trabalhar as atitudes dos empregados (Piercy e Morgan, 1991);
- Comunicação com o empregado (Filipo, 1986).

Face ao que vimos até aqui, e como se constata pela análise do Quadro 1 abaixo, podemos dizer que, relativamente às variáveis do marketing interno, existem na literatura três abordagens quando as tentamos correlacionar com o composto do marketing externo:

- 1) Sem correlação direta com as variáveis do marketing externo;
- 2) Com correlação parcial, principalmente com a variável comunicação interna / comunicação externa;
- 3) Com correlação integral com o composto do marketing externo.

**Quadro 1: Variáveis do marketing interno e correlação com marketing externo**

<b>Autores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>SCD</b>	<b>CCP</b>	<b>CCD</b>
Filipo, 1986	Trabalho oferecido, Custos Psicológicos, Localização, Comunicação			X
Tansuahaj, 1987	Comunicação		X	
Koli e Jaworski, 1990	Recolher inteligência, Disseminar inteligência, Responder à inteligência	X		
Rafiq e Ahmed, 1993	Valores e Atitudes, Custos psicológicos, Comunicação, distribuição			X
Brum, 1994	Comunicação		X	
Cerqueira, 1994	Relacionamento e Motivação	X		
Foreman and Money, 1995	Comunicação, Formação, Gestão participativa, Motivação e Recompensas		X	
Davis, 2001	Programas, Políticas e Serviços, Custos de implementação, Localização, Comunicação interna			X
Costa, 2010	Empresa, Trabalho, Comunicação e Ambiente			X

**Legenda:**

SCD- Sem correlação direta com composto de marketing externo

CCP- Com correlação parcial face ao composto de marketing externo

CCD - Com correlação direta face ao composto de marketing externo

**Fonte: Elaboração própria**

Neste sentido, seguindo a literatura que recomenda alguma correlação entre o composto de marketing externo e o composto de marketing interno, escolhemos para a nossa investigação as seguintes variáveis:

- Cliente: o empregado da empresa;
- Produto: o que se oferece ao cliente interno, uma empresa com uma estrutura organizativa determinada, recursos limitados, objetivos concretos e políticas definidas para concretizar os referidos objetivos, garantindo a sua sobrevivência e crescimento e, por aí, o seu posto de trabalho;



- Preço: associa-se ao custo psicológico que suporta o empregado, pela adoção de novos métodos de trabalho ou novas tarefas necessárias para levar a cabo novas políticas da empresa (uma nova cultura no nosso caso);
- Comunicação: são muitos os instrumentos clássicos de comunicação interna que se colocam ao serviço do marketing interno (apresentações orais, circulares, vídeos corporativos, revistas internas, etc.), mas o desenvolvimento das tecnologias de informação providenciou as *intranets* como instrumentos fundamentais.

### **2.3. ESTRATÉGIA PARA PÔR EM FUNCIONAMENTO UM PLANO DE MARKETING INTERNO**

A investigação do mercado interno, a segmentação e o posicionamento ligam os níveis estratégicos de Direção, decisão e ação e destacam a importância da estratégia e implementação de um programa de marketing interno.

Segundo Rafiq e Ahmed (2002), o primeiro nível da estratégia é determinar o âmbito geral da gestão de mudança a efetuar: é o nível de Direção.

O segundo nível da estratégia é o nível de decisão, em que se especificam os caminhos a seguir e se examinam as alternativas para identificar as barreiras que podem surgir e gerar os mecanismos para podermos ultrapassá-las.

E o terceiro nível estratégico é o da ação, onde se têm de especificar, com precisão, as ações dirigidas a cada um dos segmentos previamente identificados no segundo nível.

Finalmente, a implementação se concretizará na determinação dos elementos de marketing mix interno.

## **2.4. UTILIDADE E APLICAÇÃO DO MARKETING INTERNO**

Já referimos anteriormente que o conceito de marketing interno é um conceito em evolução. Winter (1985) diz que o marketing interno pode ser utilizado como técnica para orientar os empregados para a realização dos objetivos da organização. Assim, o principal papel do marketing interno seria de ordem estratégica e consistiria em envolver os empregados na missão da organização.

Assim, podemos afirmar que a aplicação do marketing interno é polivalente e moldável consoante a missão e os objetivos sobre os quais se pede o envolvimento dos empregados. Existem vários exemplos de aplicação do marketing interno que, sucintamente, destacaremos com o compromisso de mais à frente desenvolvermos os mais pertinentes para a investigação que pretendemos realizar.

### **2.4.1. O marketing interno como forma de gestão da qualidade**

A este nível, destacamos as contribuições de Juran (1974) que identificam o papel do marketing interno para a gestão da qualidade global (TQM – *Total Quality Management*). Afirma-se que o TQM visa ultrapassar as expectativas dos clientes (quer internos quer externos), através de um processo de melhoria contínua que só se consegue com o compromisso de todos os elementos da organização.

Gummesson (1987) analisa o caso prático de aplicação do marketing interno para melhoria da qualidade na Ericsson e apresenta os efeitos positivos nos lucros da empresa, resultantes da utilização do marketing interno para o desenvolvimento de uma nova cultura de qualidade na referida empresa. Mais adiante, voltaremos a este caso de

forma mais exaustiva, uma vez que o consideramos de maior relevância para a investigação a realizar.

Como já vimos anteriormente, muitas empresas estão a desenvolver o marketing relacional com os seus clientes, e isto significa envolver os empregados nos seus valores corporativos. Neste sentido, o imperativo da qualidade encontra no marketing interno os instrumentos necessários para que os valores da qualidade sejam partilhados e praticados por todos os elementos da organização.

Rafiq e Ahmed (2002) defendem que marketing interno, TQM e Marketing, aplicados em conjunto, conduzem à satisfação dos consumidores e manutenção de bons níveis de competitividade da empresa. Pensamento confirmado com a aplicação prática, acima referida, realizada por Gummesson (1987) na Ericsson.

#### **2.4.2. O marketing interno como gerador de confiança**

As mudanças no mercado de trabalho resultantes, também, dos desafios para a competitividade das empresas que a globalização implicou, levam a que o sentimento de insegurança no posto de trabalho seja crescente, principalmente nas economias ocidentais mais liberais. Os empregos para toda a vida, a estabilidade funcional e física do trabalho são hoje altamente questionáveis e os contratos por tempo indeterminado vão diminuindo e evoluindo para relações laborais menos estáveis. Estas mudanças levaram a uma natural redução da confiança recíproca entre os empregados e as empresas que os contratam. O MI é utilizado para contrariar esta tendência sendo instrumento para o desenvolvimento de relações entre os membros de uma organização fundadas no “entendimento, na confiança e no compromisso” (Ahmed e Rafiq, 2003).

Os casos práticos, provando os efeitos positivos do MI no envolvimento dos colaboradores, estudados por Lin (2006) relativamente a empresas do sector financeiro de Taiwan, e na participação na tomada de decisão, poder e satisfação dos colaboradores demonstrados por Gounaris (2005) em empresas hoteleiras na Ilha de Rothes, Grécia, são evidências objetivas de que o marketing interno pode ser utilizado como instrumento gerador de confiança.

### **2.4.3. O marketing interno como forma de gerir a mudança**

As mudanças de contexto levam as organizações modernas a processos constantes de aprendizagem e gestão eficaz do conhecimento. Partindo da conceitualização de sistemas de gestão do conhecimento (SGC), principalmente do trabalho de Alavi e Leidner (2002), a gestão do conhecimento existe sempre que se verifique o seguinte:

- 1) Uma vez que o conhecimento reside nas pessoas, é necessária a comunicação entre indivíduos para que se possa aceder ao conhecimento e interpretá-lo;
- 2) Que exista um processo sistemático e específico através de toda a organização, com o objetivo de adquirir, organizar e comunicar tanto o conhecimento tácito como o explícito dos empregados.

Neste sentido, o marketing interno que incorpora uma correta política de comunicação, fará fluir a informação a todos os níveis facilitando que o recetor processe a informação e gere novo conhecimento tácito.

Também é reconhecida a importância do marketing interno na implementação da Responsabilidade Social Corporativa. A Comissão Europeia (2001:7) define Responsabilidade Social Corporativa como “a integração voluntária das organizações de

objetivos sociais e ambientais nas suas operações comerciais e as suas relações com os agentes implicados ou *stakeholders*”.

A relação entre o marketing interno e a RSC é básica: para construir confiança e compromisso na sociedade, qualquer organização deve, em primeiro lugar, conhecer profundamente os seus membros (Ahmed e Rafiq, 2003) e construir confiança e compromisso com eles.

O marketing interno é, igualmente, um instrumento facilitador da criação de uma cultura de inovação nas organizações. Os processos de inovação aparecem, normalmente, ligados a questões como a escassez de recursos económicos, de capacidade ou de tempo, ao desconhecimento das necessidades e gostos dos consumidores, à falta de apoio da Direção ou trabalho cooperativo, incluindo a fraca qualidade dos planos de ação e da gestão (Ahmed e Rafiq, 2002). Para Ahmed e Rafiq (2002), o papel do marketing interno nas ações de inovação é multifacetado porque afeta a diversos níveis a empresa, desde o fomento e desenvolvimento de uma cultura organizativa de inovação com uma estrutura e processos que a facilitem, à atração, desenvolvimento e retenção de pessoas criativas (verdadeiro motor da inovação) que aportem à empresa as competências essenciais para a manutenção sustentada de vantagens competitivas no mercado.

Concluído, seja a melhoria da qualidade ou da confiança, seja a integração do sistema de gestão de conhecimento ou da responsabilidade social ou, ainda, a criação de uma cultura de inovação, poderemos afirmar que, em todos estes casos, se trata da gestão da mudança.

Hoje, mais que nunca, as empresas experimentam processos contínuos de mudança. Normalmente, esses processos são acelerados em casos de transformações internas

resultantes de fusões ou aquisições de outros negócios que implicam processos de redimensionamento e que implicam necessidades de comunicação crescentes e esforços para manter ou desenvolver uma nova cultura organizacional. Uma nova cultura organizacional pode envolver um ou vários dos casos de mudança até aqui apresentados, onde se tornou evidente a aplicação do marketing interno. É exatamente sobre a utilização do marketing interno para a gestão da mudança, criando uma cultura empresarial comum, em casos de fusão ou aquisição de novos negócios, com efeitos positivos na satisfação dos clientes, nas vendas e nos lucros que iremos trabalhar ao longo da nossa investigação.

Apesar da existência de um trabalho académico significativo sobre marketing interno, desenvolvido durante mais de 30 anos, poucas organizações o colocam em prática (Rafiq e Ahmed 2000). A ausência de uma definição unânime sobre o que é o Marketing interno e sobre o que ele pode fazer na empresa, são razões para a sua utilização limitada. Outra justificação para a não generalização do marketing interno, tem a ver com facto de, para muitas empresas, o conceito de marketing permanece ainda como algo confuso (Gounaris e al., 2004). Day (1998) diz que tudo deriva da cultura certa, algo que Houston (1986) descreve como a dedicação a gerar valor para os clientes enquanto se produzem lucros para a companhia. Como os estudos ligados à orientação para o mercado interno (*internal market orientation*) surgem como uma evolução ao conceito de marketing interno e como uma resposta às limitações de conceptualização confusa e falta de infraestrutura cultural certa, inibidoras da utilização prática do marketing interno, e ainda, porque a investigação que nos propomos realizar envolve a utilização prática do marketing interno, resolvemos tratar com mais destaque esta abordagem da orientação para o mercado interno (*Internal market orientation*) pelo que a apresentaremos no ponto seguinte.

### 3. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO E O SEU SIGNIFICADO

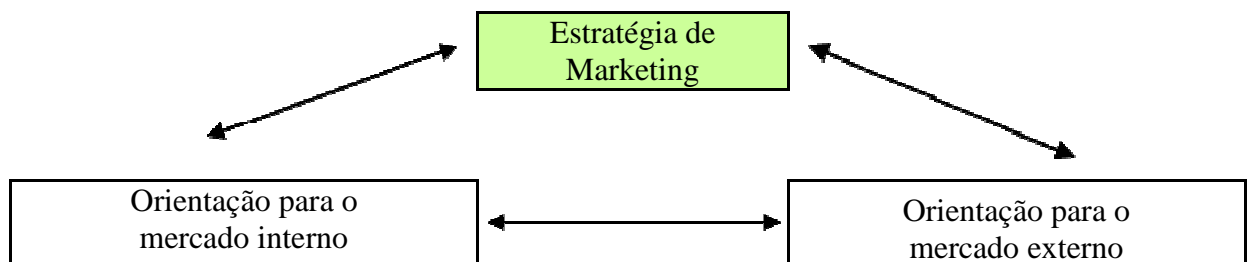
---

Durante os anos 90 a investigação sobre o paradigma da “orientação para o mercado” (cf. Narver e Salter, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Dalgic, 1998; Gray e al., 1998; Day, 1999), permitiu clarificar e sistematizar esses valores. Os resultados dessa investigação parecem mostrar que, na ausência de uma cultura própria, os programas de marketing isolados são insuficientes para alinhar a empresa com os seus mercados.

Berry (1987) argumentou que tudo o que conhecemos acerca da aplicação externa do marketing tem uma aplicação interna. Por isso, mantendo a analogia, é possível que o marketing interno não seja generalizadamente aplicado porque falta uma “infraestrutura” cultural similar à do marketing externo. Interessante é verificar que existe apenas uma referência aos aspetos culturais dos comportamentos da empresa para produzir valor para o seu mercado interno (Lings, 2004), no entanto, sem receber exame prático. Num último estudo, o conceito original mudou e atualizou-se, o exame experimental focalizou-se no acesso aos comportamentos de marketing interno das empresas (Lings e Greenley, 2005). Assim, uma promissora Direção para avançar mais ou compreender melhor o marketing interno é a noção de “orientação para o mercado interno” (*internal market orientation* – IMO). A definição parte da necessidade da empresa em desenvolver uma forte orientação para o mercado interno assegurando a priori o sucesso na adoção da “orientação para o mercado externo” (Piercy, 1995; Conduit e Mavondo, 2001). Os valores passados para a compreensão dos empregados, o seu posicionamento na organização e poder hierárquico, influenciam o valor que os clientes de uma empresa recebem (Berry, 1981; Flipó, 1986; Geoge, 1990; Piercy, 1995). IMO promove a necessidade de planear e construir relações efetivas entre os

empregados de uma empresa e os seus gestores (Rafiq e Ahmed, 1993). A base para esta relação é o compromisso da empresa de produzir valor para o seu mercado interno, compreendendo as suas necessidades patentes e latentes, da mesma maneira que se compromete a produzir valor para os seus clientes (Narver e Slater, 1999). Como resultado, a resposta estratégica das empresas torna-se mais eficaz comparando com as empresas focadas apenas no exterior (Lings, 1999; Bansal e al., 2001). Isto permite uma orientação simétrica que mantém o equilíbrio entre os níveis de orientação interno e externo (Pitt e Foreman, 1999), (ver Quadro 1). Através da adoção da IMO, as estratégias de marketing interno tornam-se mais eficazes e as suas fortalezas têm uma posição competitiva no mercado externo (Grönroos, 1983; Ahmed e al., 2003).

**Figura 4: Uma orientação simétrica**



**Fonte: Gounaris (2006)**

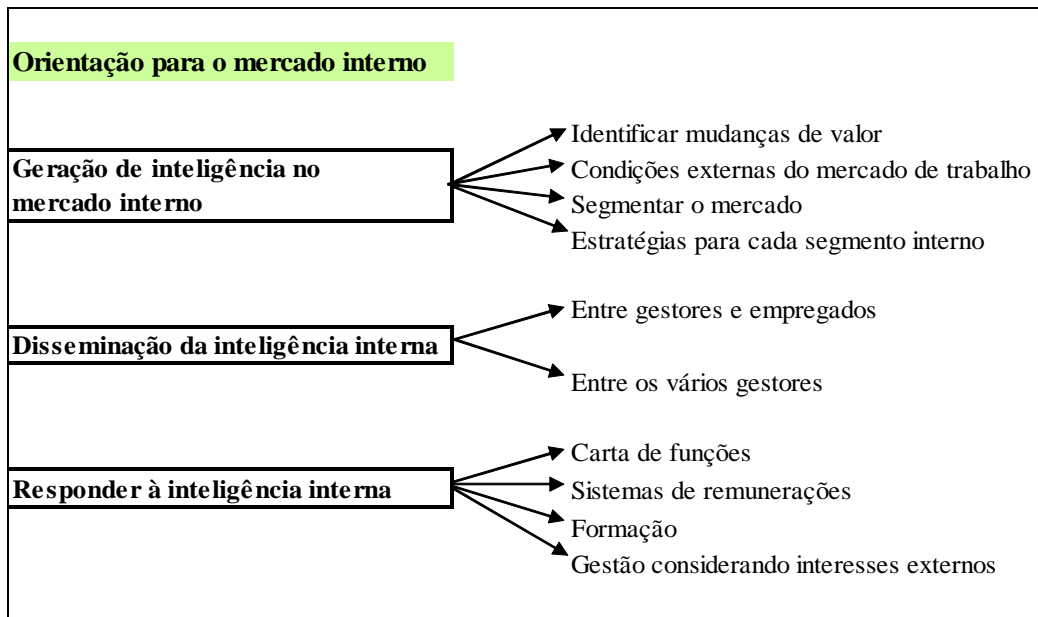
IMO deriva do paradigma da orientação para o mercado, e mais especificamente do trabalho de Koli e Jaworski (1990). A IMO tem três pilares principais:

- 1) Recolher a inteligência relevante do mercado interno;
- 2) Disseminar essa inteligência entre trabalhadores e supervisores;
- 3) Responder a essa inteligência com as estratégias de marketing interno mais adequadas.



Lings (2004) descreve estes três pilares detalhadamente. A recolha da inteligência de marketing interno integra atividades de observação sobre o mercado de trabalho para a respetiva escolha, isto é, a identificação das mudanças de valores para os empregados, a compreensão sobre as condições do mercado de trabalho, o reconhecimento dos segmentos específicos de mercado interno (empregados) com diferentes características e necessidades, e o desenho de estratégias para os clientes internos. Disseminação dessa inteligência integra a comunicação entre gestores e empregados e, por outro lado, entre gestores de diferentes departamentos e níveis hierárquicos. O objetivo dessa comunicação divide-se em dois: o primeiro é comunicar novas estratégias de marketing e objetivos estratégicos aos empregados. Este tipo de comunicação transmite-se através dos *mass media* internos (*newsletters* ou memorandos). O segundo objetivo é construir uma compreensão das necessidades dos empregados entre os gestores da empresa. Finalmente, reagir a essa inteligência implica desenhar trabalhos que correspondam às necessidades dos empregados, ajustando as condições remuneratórias adequadamente, fazendo a gestão da empresa mais preocupada com as necessidades dos colaboradores e oferecendo-lhes a formação necessária para desenvolver as suas competências (habilidades e capacidades) que a sua carta de funções requer (Ver Figura 5).

**Figura 5: Conceptualização da Orientação para o Mercado Interno**



Fonte: Adaptado de Lings (2004)

## 4. ENDOMARKETING E MARKETING INTERNO

Como referimos, a aplicação do marketing interno é ainda escassa, no entanto, a investigação e as empresas brasileiras parecem ter aberto novas possibilidades de aplicação prática do marketing interno, afinando conceitos e objetivando variáveis para facilitar a sua prática. O endomarketing surge nesta lógica. Endomarketing é uma palavra criada e patenteada pelo consultor de empresas Saul Bekin em 1995.

### 4.1. HISTÓRICO DO ENDOMARKETING

O endomarketing foi concebido como as ações de marketing voltadas ao público interno de uma empresa. Tem como objetivo mobilizá-los com vistas a um alinhamento necessário

para alcançar os objetivos e metas da organização, ou seja, transformar os funcionários em promotores (Carvalho, 2011).

“Endo” vem do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”, sendo assim, o endomarketing quer dizer “marketing para dentro”. É toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos. Kotler (2006), diz que o marketing interno é como uma tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos consumidores, e ainda ressalta a associação estabelecida entre o marketing interno, o treinamento e a motivação dos colaboradores para o atendimento adequado aos consumidores.

Segundo Carvalho (2011), o endomarketing apresenta atualmente uma nova perspectiva mais estratégica, pois segundo o autor é ele que faz a equipa entrar em “campo”, consciente das regras, dos papéis e dos objetivos do “jogo”.

Brum (1998) diz que o endomarketing visa remover os obstáculos para que todos possam olhar na mesma direção e tenham uma visão compartilhada da empresa em todos os seus itens, como gerenciamento, serviços, produtos, mercado etc. A autora afirma também que o propósito do endomarketing é vender uma boa imagem da empresa aos seus funcionários. Bekin (2004) define endomarketing como: ações gerenciadas de marketing, eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Sobre conceitos, Bekin (2004,) acrescenta ainda que o endomarketing é um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade.

Brum (2003) diz que endomarketing é dar valor e visibilidade à informação, em todos os níveis, para que os empregados tenham uma visão compartilhada da empresa, seus objetivos, processos e resultados. Neste sentido, a autora explica que um programa de endomarketing só terá sucesso se a alta direção da empresa se comprometer em compartilhar informações para compromisso da base da pirâmide organizacional.

Através da elucidação dos conceitos acima, percebe-se que o principal benefício que se busca é a construção de relacionamentos, a partilha dos objetivos da empresa e o fortalecimento das relações, acrescentando a noção de que todos são clientes de todos também dentro das empresas. Assim, o endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto/serviço e o colaborador. Isto significa tornar o colaborador um parceiro, fomentando a ideia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da empresa.

Portanto, o que se vê atualmente são organizações assumindo a responsabilidade de satisfazer seu cliente interno, para que este possa, por extensão, satisfazer o cliente externo.

Como diz Costa (2010) o endomarketing é uma área de conhecimento muito jovem e, por estar ainda em desenvolvimento, apropria-se de conceitos de outras áreas, como a gestão, sociologia, psicologia e, claro, marketing para formar sua identidade.

O principal acontecimento que marca o emprego consistente do endomarketing nas empresas foi a introdução de programas de qualidade na indústria. O cenário era o Japão pós-guerra, onde este se recuperava economicamente, se procurava a otimização de recursos e maior racionalidade na gestão, ou seja, obter produtividade e eficiência.

Na aplicação ocidental dos princípios do endomarketing foram adicionados fatores motivacionais diferentes na gestão de pessoas, como reconhecimento, participação e, principalmente, recompensa, enquanto os japoneses eram motivados pela questão da honra, ideia oriunda da cultura dos samurais. (Costa, 2010)

Face à objetividade dos conceitos e das variáveis do endomarketing e, sobretudo, face à apresentação clara dos instrumentos práticos ao serviço de cada variável, abordaremos de seguida a perspetiva de Costa (2010) relativamente às diferenças entre marketing e endomarketing e a aplicação do endomarketing. Terminaremos este ponto com o posicionamento do endomarketing face ao marketing interno.

#### **4.2. DIFERENÇAS ENTRE O MARKETING E O ENDOMARKETING**

O endomarketing não é apenas a importação dos conceitos de marketing para aplicação destes dentro da empresa. Ao marketing compete a venda de produtos ao cliente no mercado consumidor, ao endomarketing compete, como define Costa (2010), gerar demanda, fomentar a imagem e "comercializar" a empresa a seus colaboradores.

Mas a simples transferência dos conceitos do marketing para o endomarketing não contempla o conceito e sentido do endomarketing. O mercado consumidor, mesmo com a evolução e a "aproximação" das empresas com seus clientes, possui baixo grau de efetividade com o público. O mercado consumidor possui clientes, as empresas não. (Costa, 2010)

Entende-se por cliente, levando o termo à aplicação correta, aquele que possui poder de compra (ter poder aquisitivo para obter tal produto/serviço) e, simultaneamente, poder de escolha (ele escolhe entre as empresas e os produtos qual ele deseja).

O poder de compra, no endomarketing, do seu "cliente" (que é seu colaborador, seu funcionário, não, necessariamente, um consumidor de seus produtos) é dado pelos seus conhecimentos, habilidades e atitudes; o poder de escolha do cliente interno, do seu colaborador, compete no máximo quanto à determinação do quanto ele irá se irá

comprometer no trabalho ou no quão eficaz ele será, diz respeito a sua dedicação, mas quanto à escolha do que fazer e onde trabalhar, estando num sistema onde não há o "pleno emprego" (onde o empregado escolhe onde trabalhar e o que deseja fazer), é algo que nem sempre é possível.

Enquanto o mercado consumidor recebe a promessa que a marca oferece, tendo todo esforço da comunicação e do marketing para a absorção desta promessa, o colaborador da empresa lida com a realidade da marca, ele vivencia as fragilidades da empresa, ele sabe se essa promessa é válida ou não.

Como afirma Costa (2010), um dos principais desafios do marketing interno, neste contexto é, justamente, trabalhar com um público cujo nível de crítica é alto porque tem pleno conhecimento das fragilidades da empresa.

### **4.3. APLICAÇÃO DO ENDOMARKETING**

Com ações de endomarketing, a empresa oferece aos seus colaboradores benefícios para que estes percebam o valor da organização, compreendidos pelas ações motivacionais. Estes benefícios podem ser tangíveis ou não, relacionados a benefícios financeiros ou não. Eles podem ser relacionados com a função a ser desempenhada, com as possibilidades de desenvolvimento e reputação da empresa.

O endomarketing além de promover (vender) este fluxo de benefícios deve renová-lo continuamente. Os fatores componentes do fluxo, combinados ou isolados, resultam na condição normal do nível de motivação e comprometimento das pessoas com a empresa. (Costa,2010).

### **4.3.1. Ações Motivacionais**

Dentre as ações motivacionais temos os benefícios financeiros, como salário fixo, bônus e benefícios; benefícios não-financeiros, como o sistema de reconhecimento e status, por exemplo. Temos também os aspetos motivacionais relacionados com a função, como significado, sofisticação e autonomia. Outros aspetos motivacionais são a possibilidade de desenvolvimento, como oportunidades de progressão e formação. Outro fator motivacional é a reputação da empresa, fatores como o prestígio que ela tem, liderança e investimento em responsabilidade social.

Entre os fatores tangíveis do fluxo, temos remuneração, plano de benefícios e recursos materiais. No grupo de fatores não-tangíveis, apesar de sua variabilidade para cada organização, podemos citar status, perspectiva de crescimento, reputação da empresa como boa empregadora, estilo de liderança, segurança, aprendizagem, acesso a desafios, imagem de mercado da empresa e responsabilidade social.

Quanto mais cara for a empresa na perceção das pessoas, tanto maior e melhor será o desempenho mobilizado pelos colaboradores que, assim como um consumidor propenso a pagar mais por um produto em detrimento de outro do concorrente, estarão predispostos a dedicar muito mais de si por essa organização do que por qualquer outra (Costa, 2010).

### **4.3.2. Ambiente favorável**

Propiciar um ambiente favorável aos colaboradores é vital para se obter resultados superiores. Diz Costa, 2010 que as instalações da empresa são um fator motivacional importante e, em conjunto com outras ações, potencializam os resultados.

Quanto às instalações, a decoração e outros fatores que compõem o ambiente, a parte física, temos a dimensão tangível do ambiente, quanto a intangível é uma dimensão mais complexa por lidar, principalmente, com a percepção das pessoas.

A empresa pode ter um programa de incentivo excelente que este, se não for percebido pelos colaboradores como tal, não será adequado e poderá não gerar o resultado motivacional esperado, sendo ele ineficaz.

Essa percepção de cada fator recebido, quando combinada e, a partir das interações profissionais e interpessoais estabelecidas entre os membros da organização, resultam no clima organizacional, influenciando o seu desempenho, o seu comportamento no trabalho e as suas atitudes em relação aos colegas e à empresa. O clima, apesar de não poder ser visto, é sentido pelas pessoas, e isso afeta os resultados da empresa, positiva ou negativamente (Costa, 2010).

O importante, independentemente da forma de avaliação do clima organizacional, é conseguir ter uma visão clara do trabalhador pelo seu ponto de vista, colocar-se, até literalmente, no lugar dele e ver, na prática, o seu dia-a-dia.

### **4.3.3. Comunicação Interna**

A comunicação interna faz parte do endomarketing, não é seu sinônimo, como muitos creem. Ela é mantida pelos canais internos de comunicação da empresa que atuam por suas iniciativas de propaganda interna, de relacionamento com o público interno e ações motivacionais, além da comunicação direta (Costa, 2010).

É a comunicação que garante suporte ao ambiente interno e permite sua constante avaliação a partir de canais interativos, através dos quais os empregados se possam de manifestar (Costa, 2010).



Os mais diversos formatos de comunicação levam as informações ao público interno, exemplos desses formatos são: o mural, ou jornal de parede, forma prática de atualizar e de ser visualizada; o jornal, que tem cunho jornalístico e informa com foco nas pessoas; a revista, que é periódica como o jornal mas a periodicidade é mais espaçada e atende melhor os conteúdos com foco estratégico e de serviço, e tem uma vida útil mais longa. (Costa, 2010)

O informativo é um formato de comunicação que também possui linguagem jornalística, mas que, diferente da revista, pode ou não ter uma periodicidade regular e vem para divulgar um produto, ou a empresa; *newsletter* é como o boletim, que é um formato periódico regular com duração definida e acerca de um tema específico, como um projeto, por exemplo, mas o newsletter é eletrônico, assim como é mais abrangente em conteúdo do que o boletim, e o boletim é impresso (Costa, 2010).

Outro formato de comunicação interna é a TV Corporativa ou Institucional, que exige uma grelha de programação, se for apenas um único programa não será TV Corporativa e sim um editorial em vídeo, como um telejornal ou uma videoentrevista. Vídeos de maneira geral são canais de ampla força e impacto nas empresas e, não raramente, são os canais que melhor atendem as expectativas do público, garantindo excelente retenção de mensagem. (Costa, 2010)

A intranet é um formato de comunicação interna que possui uma vasta capacidade de armazenamento de dados e um grande potencial comunicativo, mas deve ser atualizado diariamente e possuir ferramentas e informações que atraiam os colaboradores para sua visualização. Para isso a empresa deve criar atrativos ou obrigarem o seu uso. A intranet é um sistema fechado de internet; são sites internos aos quais apenas têm acesso os usuários que formam a intranet.

O mural digital é uma versão dinâmica de exibir informações com investimento facilmente recuperado, visto que não necessita de atualização física (com gasto de material como papel), apenas é preciso instalar monitores ou TV's para a veiculação de vários tipos de informações pertinentes ao ambiente profissional.

#### **4.3.4. Publicidade interna**

A publicidade interna é altamente eficaz por se tratar de um público conhecido, os colaboradores, e pela possibilidade de avaliar resultados no curto prazo da campanha. O endomarketing conta com grande quantidade de informações acerca dos seus colaboradores, o que ele prefere, o que necessita e suas expectativas. (Costa, 2010)

A publicidade interna possui poucas diferenças estruturais em relação a publicidade tradicional (externa), o que mais difere é o grau de conhecimento do público (maior precisão desse conhecimento) e menor tempo para avaliação e teste dos resultados, mais ainda, a publicidade interna não conta com disputa por parte de outros anunciantes, ela é única, não disputa atenção nem escolha frente a uma concorrência. A grande questão é buscar as melhores formas de essas campanhas chegarem aos colaboradores.

As organizações podem lançar mão de displays em WC, *banners* em refeitórios e corredores, panfletos, *folders*, anúncios na TV institucional presentes nos elevadores, por exemplo, dentre outras opções que devem ser estudadas e avaliadas pelas empresas para se ver se são ou não eficazes para a captação do público.

Os *banners*, por seu tamanho maior, possuem melhor visualização e chamam mais a atenção, os panfletos são menores, mas podem possuir uma quantidade maior de informações, e possuem o benefício de serem portáteis, o recetor pode guardá-los para

depois lê-los com atenção, enquanto o *banner* tem que chamar a atenção do recetor logo ao olhá-lo e despertar o interesse instantaneamente para que o recetor o leia. O *folder* tem a mesma funcionalidade que o panfleto, mas o formato é diferente, o *folder* possui dobras, o panfleto não.

A organização pode também veicular anúncios na TV corporativa, no mural ou no mural digital, sendo uma maneira de publicidade atraente por poder ser dinâmica, com efeitos, som e movimento.

#### **4.4. ENDOMARKETING E MARKETING INTERNO**

Este marketing para dentro do endomarketing é uma ação de marketing voltada para o público interno. É uma ferramenta muito importante para valorização, qualificação e integração do cliente interno e também para torná-lo um aliado da organização. Neste sentido, o endomarketing integra-se na terceira das três fases que considerámos anteriormente para a evolução do marketing interno: Motivação e satisfação dos colaboradores; Orientação para o cliente; Alargando o conceito de marketing – Estratégia de implementação e mudança de gestão. O Endomarketing alarga o conceito de marketing interno e assume-se como uma ferramenta de implementação e de gestão da mudança na organização.

Segundo Brum (2010), o endomarketing é uma das principais estratégias da gestão de pessoas, é utilizada por empresas que buscam sucesso de mercado e existência perene.

A autora assevera que além de conhecer o seu público interno a organização deve reconhecer as suas características básicas e essenciais. Para ela o endomarketing pressupõe que toda pessoa precisa saber e sentir que é necessária.

O endomarketing torna os clientes internos como prioritários, sem que estejam primeiramente convencidos da qualidade dos produtos e serviços da empresa, nunca estarão dispostos a vender aos clientes externos.

Brum (2010) afirma que a relação capital/trabalho nunca foi fácil e que, por exemplo no Brasil, há quem diga que o empresário tem a imagem de padrasto e o empregado de um enteado que guarda um grande rancor. Sendo o rancor fruto de uma economia instável e de uma sucessão de esperanças e desesperanças. Sem mecanismos de gestão desta difícil relação, o marketing externo não funciona, não existe. Assim, o conceito e a prática de endomarketing estão fortemente associados com a gestão de pessoas, pois significam, antes de tudo, tratar os funcionários como clientes prioritários.

O termo endomarketing, representa a construção de uma estratégia de marketing interno, em que o objetivo é fazer com que o corpo de funcionários esteja alinhado com a imagem que a empresa pretende divulgar externamente.

Assim sendo, endomarketing caracteriza-se como um processo de gerência, cíclico, continuado e direcionado a um determinado propósito da organização, que é integrado aos demais processos da empresa, funcionando, dessa maneira, como um catalisador à consecução de objetivos. Pode-se então denominar endomarketing como gestão de marketing interno, apropriando, como objetivo principal, promover a motivação das pessoas por seu trabalho, obtendo seu comprometimento com os objetivos estratégicos da empresa.

Resumido, o endomarketing é uma forma de gestão do marketing interno que o aborda de uma forma mais pragmática porque objetiva as variáveis de forma clara, maioritariamente com ligação às utilizadas no marketing externo, de que se serve para

cumprir os objetivos estratégicos de satisfação do cliente interno, diminuindo os atritos na relação capital/trabalho e transformando o colaborador no primeiro cliente satisfeito com os produtos e serviços da empresa. Assim, num cenário de alguma falta de consenso teórica que tem resultado nalguma flexibilidade na escolha das variáveis operacionais do marketing interno e, por isso, na dificuldade anteriormente constatada da sua utilização prática, o endomarketing como “gestão do marketing interno” aparece, na minha opinião, sobretudo, como um facilitador da prática do marketing interno, assumindo-se como uma ferramenta operacional para a gestão da mudança. Uma vez que a nossa investigação recairá sobre o alinhamento dos colaboradores com os valores culturais da organização e os efeitos práticos do marketing interno, era necessária a apresentação desta abordagem mais pragmática do endomarketing.

## **5. CONCLUSÕES CAPÍTULO 1: O MARKETING INTERNO, CONCEITO, OBJETIVOS E EVOLUÇÃO**

---

Resumindo, neste capítulo vimos que os primeiros trabalhos de Marketing interno reportam à década de 70 onde Berry parte da constatação da importância da satisfação das necessidades dos colaboradores para depois poderem ser capazes de oferecer uma qualidade de serviço que satisfaça os clientes da empresa. O “*mix* interno” sugerido para atingir aquele objetivo era: difundir as decisões tomadas, recolher feedback frequente, formar e bonificar os que servem com excelência os clientes (Berry e al., 1976). Na mesma linha Berry (1981), Grönroos (1990) e Gummesson (1991) defendem que os gestores devem oferecer um bom serviço aos empregados para que estes consigam entregar um bom serviço aos clientes.

Gummesson (1987) utilizou pela primeira vez o termo cliente interno (“*internal customer*”) dentro da cadeia de valor do serviço da empresa: empregados envolvidos na cadeia de criação de valor estabelecem entre eles uma relação interna de fornecedores e clientes. Então, dentro desta aproximação, o marketing interno reflete o esforço em comunicar esta interdependência entre todos os empregados de forma a atingir níveis superiores de produtividade e satisfação dos clientes. Esta abordagem, algo mecânica, é criticada porque pode potencialmente levar à elevada standardização de procedimentos. Aumentar a standardização e os procedimentos leva ao decréscimo da liberdade de ação do empregado, o que provoca menor satisfação. Ahmed e Rafiq (1993,2003), Rafiq e Ahmed (2000), Varey e Lewis (1999) sugerem uma abordagem estratégica de marketing interno que combina impactos nos empregos e nos procedimentos no sentido de aumentar a eficácia da empresa com os seus clientes através da integração interdepartamental (George, 1990).

Para Grönroos, 1983 o marketing interno torna-se um mecanismo integrador de várias funções, por isso, melhora a coordenação da empresa para atingir os seus objetivos no mercado externo. Dentro desta estrutura, o marketing interno é aplicável a todos os empregados dentro de uma relação alargada do paradigma de marketing (Ravald e Grönroos, 1996; Grönroos, 1997).

Para Kotler (1996) empregados são os clientes internos da empresa e empresa é a instituição que promove o produto aos empregados.

Além da identificação dos conceitos de marketing interno, neste capítulo, constatámos a escassez da sua utilização prática nos dias de hoje e identificámos a abordagem à “Orientação para o Mercado Interno” como uma evolução do conceito de marketing

interno, objetivando-o e acrescentando ao marketing interno a focalização no mercado interno. Esta focalização surge acrescentando uma infraestrutura cultural ao marketing interno que existia no marketing externo. É a abordagem ao marketing interno estratégico que primeiramente segmenta o mercado interno, identifica as condições externas do mercado de trabalho, identifica mudanças de valor, para só depois se fazer “o fato à medida” definindo estratégias para cada segmento interno. A diversidade dos conceitos e a falta de focalização são os principais aspetos referidos na literatura para a escassez na utilização prática do marketing interno.

Finalmente, apresentámos o endomarketing como uma forma de gestão do marketing interno que o aborda de uma forma mais pragmática porque objetiva as variáveis de forma clara, com ligação às utilizadas no marketing externo, de que se serve para cumprir os objetivos estratégicos de satisfação do cliente interno, diminuindo os atritos na relação capital/trabalho e transformando o colaborador no primeiro cliente satisfeito com os produtos e serviços da empresa. Assim, num cenário de alguma falta de consenso teórica que tem resultado nalguma flexibilidade na escolha das variáveis operacionais do marketing interno, o endomarketing como “gestão do marketing interno” aparece, sobretudo, como um facilitador da prática do marketing interno, assumindo-se como uma ferramenta operacional para implementação e gestão da mudança.

Caracterizados os conceitos de marketing interno, passaremos no capítulo seguinte a conceptualizar cultura organizacional referindo, igualmente, as principais influências e os principais benefícios resultantes da existência de uma cultura organizacional própria.

---

## **CAPÍTULO 2**

### **A cultura organizacional, conceito, influências e benefícios**

---



## **1. INTRODUÇÃO**

---

“Como o solo, por muito rico que seja, não pode ser produtivo se não for cultivado, assim também a mente sem cultura nunca poderá produzir bons frutos”. (Seneca, Senador Romano, c.60 B.C-c. A.D 37)

Neste capítulo examinaremos a cultura organizacional definindo o conceito, compreendendo a relação entre cultura organizacional e o contexto dos negócios e enfocando na apresentação dos diferentes tipos de cultura e na sua contribuição para a gestão da mudança. Os diferentes tipos de cultura organizacional são descritos como uma forma de melhor compreender as dimensões chave das diferentes microculturas existentes numa organização. Culturas não percebidas e obstáculos à partilha do conhecimento levam, em conjunto, à discussão sobre como instituir o desejo de mudanças organizacionais para melhor acomodar a gestão do conhecimento.

## **2. CONCEPTUALIZAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

---

O que é cultura organizacional? A literatura sobre cultura organizacional bebeu muito da antropologia e sociologia. Originalmente um termo antropológico, cultura refere-se aos valores inquestionáveis, crenças, códigos e práticas que fazem da sociedade o que ela é. Os costumes da sociedade, a autoimagem dos seus membros, as coisas que a tornam aquela sociedade diferente das outras, são a sua cultura. Cultura é poderosamente subjetiva e reflete os significados e compreensões que normalmente atribuímos às situações, e as soluções que aplicamos a problemas comuns. A ideia de uma cultura comum sugere possíveis problemas com a possibilidade de nas

organizações existirem diferentes culturas. As organizações são apenas um dos elementos da sociedade. As pessoas que chegam de comunidades circundantes trazem a sua cultura com elas. Ainda assim é possível às organizações terem as suas próprias culturas porque elas possuem a paradoxal qualidade de serem parte e aparte da sociedade. Elas estão integradas na teia do contexto social, mas são também comunidades elas próprias com regras e valores distintos.

Muitas definições de cultura têm sido propostas na literatura. Uma das primeiras definições foi dada por Morgan (1977) que, mais recentemente (1997) descreveu cultura como “Um fenómeno de vida ativo através do qual as pessoas constroem e reconstróem os mundos onde vivem”. Para Morgan as três questões culturais a que os analistas têm de responder são:

- a) Quais são as estruturas partilhadas de referência que tornam a organização possível?
- b) De onde vêm?
- c) Como foram criadas, comunicadas e sustentadas?

Schein (1984), por muitos considerado como o pai da cultura organizacional, apresenta a seguinte definição: “um padrão de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que tem funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e para serem ensinados aos novos membros como modo correto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas”. Nesta perspetiva não há cultura sem um grupo que a possuía e um grupo é um conjunto de pessoas que:

- Têm estado juntos o tempo suficiente para ter compartilhado problemas importantes;
- Têm tido oportunidade de resolver conjuntamente esses problemas e observar os aspetos das suas soluções (Schien, 1984).

Assim, cultura é algo que um grupo tem ou vai possuindo. Para falar de cultura é necessário que haja um grupo ou uma organização que possua uma história, com o seu ciclo de vida grupal ou organizacional (Schein, 1984).

Hofstede (1980) diz que a cultura é adquirida, aprendida, não herdada. Ela provém do ambiente social do indivíduo e não dos genes. Ora a cultura como herança social é necessariamente transmitida através de mecanismos de socialização e aculturação dos indivíduos que fazem parte dos grupos sociais.

Schein, (1985) diz que os valores de uma cultura podem ser divididos em:

- 1) Valores fundamentais, inquestionáveis e tidos por certos, para os quais os pressupostos básicos ou hipóteses fundamentais são considerados mais apropriados;
- 2) Valores debatíveis, abertos, adotados, para os quais a designação valores é mais adequada.

Linda Smircich (1983) aborda a cultura organizacional em três perspetivas:

- 1) Cultura vista como variável independente (perspetiva externa);
  - 2) A cultura vista como uma variável própria (perspetiva interna);
  - 3) A cultura vista como uma metáfora radical (perspetiva conceptual-funcional).
1. Perspetiva Externa: Nesta visão a cultura organizacional é considerada como envolvente organizacional, integrando valores, crenças e predisposições desenvolvidos no ambiente externo (nacional), através das interações sociais dos

trabalhadores com diversos grupos de referência (família, igreja, clube, sindicato...).

2. **Perspetiva Interna:** Nesta visão a autora considera que o fundador ou o gestor de topo da organização através da estrutura, de normas de conduta, de procedimentos, de objetivos, de rituais e cerimónias, geram uma cultura que se confunde com a própria organização. Smircich estabelece como variáveis culturais típicas: a estrutura, a dimensão, a tecnologia e o modelo de liderança, e considera-as importantes como definidoras da identidade organizacional. Estes não são obviamente os únicos fatores que influenciam a cultura organizacional, Pennings e Gresov (1986) descreveram a cultura organizacional como relação entre os vários sistemas a dois níveis: o nível social (externo) e o nível organizacional (interno). A ligação dos membros da organização a grupos sociais é determinante para o modelo cultural da organização integrante de subculturas.
3. **Perspetiva Metafórica:** Nesta visão a cultura organizacional não pode ser isolada, como variável organizacional, pois ela contém a própria organização.

Integrando a três perspetivas Smircich (1983) apresenta a cultura organizacional como tridimensional:

- 1) Cultura com origem nos membros da organização que transportam uma cultura ambiental – social, isto é, a cultura não é um produto da organização embora se desenvolva na organização;
- 2) Cultura como uma realidade organizacional dinâmica;

- 3) Uma cultura que não é uma construção monolítica, podendo cada membro da organização ter uma definição própria de cultura próxima do grupo onde se integra.

Hofstede (1980) diz que os valores de uma cultura são tendências para preferir determinado estado de coisas relativamente a outro. Cada valor é um sentimento orientado, com um lado positivo e outro negativo. São os valores que relativizam as coisas e definem o que é bom ou mau, normal ou anormal, lógico ou paradoxal.

Já referimos que o processo de formação de cultura é um processo de aprendizagem em grupo. Schein distingue dois tipos de situações de aprendizagem:

- 1) Situação pela qual se resolve de forma partilhada problemas, melhorando o funcionamento organizacional. O grupo vai pesquisando respostas até que algo resulte, e continuará a utilizar essa resposta até deixar de resultar;
- 2) Situação pela qual se evitam estados de ansiedade, em que, apreendida uma resposta, esta será indefinidamente repetida, porque não se está disponível para verificar se a causa da ansiedade ainda subsiste.

Segundo o mesmo Schein, a cultura é o cimento integrador de toda a organização e produto dos líderes formais, sobretudo dos fundadores.

Muitas das soluções culturais das novas organizações derivam dos seus fundadores e das primeiras chefias dessas organizações, para Schein o processo de criação de empresas segue as seguintes etapas:

- 1) O fundador germina o projeto;
- 2) O fundador envolve no projeto uma ou mais pessoas dinamizando um grupo que partilha uma visão;

- 3) O grupo fundador estabelece os contatos necessários e executa as tarefas conducentes à criação da empresa;
- 4) A empresa integra novos indivíduos que prosseguem a construção de uma história comum.

A formação da cultura organizacional processa-se com aprendizagem permanente sobre o modo de relacionamento com o meio-ambiente e a forma como lidar com os problemas internos. Schein evidencia a importância de uma cultura organizacional na fase inicial do ciclo de vida das organizações.

Uma cultura forte ou homogênea, isto é, caracterizada por um conjunto de normas, valores e pressupostos claros e coerentes, intensamente interiorizados e largamente partilhados pelos membros da organização, ajuda a consolidar a convergência social, a desenvolver a coesão e a lealdade e reduz da rotação do pessoal.

Schein considera também que na maturidade uma cultura forte pode contemplar o risco de rigidez ou a incapacidade de inovação e de adaptação à mudança contextual.

Porte (1990) e Tichy (1983) chamam igualmente a atenção para os riscos inerentes a uma cultura forte em ambientes turbulentos.

Schein diz que a liderança nesses contextos difíceis desempenha um papel fundamental para que o grupo ou a organização encare os novos problemas com novas respostas. A liderança deve, portanto, promover a abertura à mudança, Lewin (1951) diz que uma mudança bem-sucedida inclui 3 fases:

- 1) Descristalizar ou descongelar (*unfreezing*);
- 2) Mover (*moving*) para novo estádio;
- 3) Cristalizar ou congelar (*freezing*) o novo estádio para que se mantenha.

Para ultrapassar a resistência inicial à mudança é importante a informação, a formação e a discussão não diretiva. Para desfazer preceitos carregados de efetividade é preciso provocar um choque cognitivo, uma catarse que quebre a convergência social e descongele a rotina. Pettigrew e Wipp (1990) consideram as organizações como sistemas culturais e políticos, dizem que a essência de uma mudança estratégica é produto de um processo de legitimação formatado por considerações de ordem politico-cultural. Defendem ainda que a alteração de pressupostos e crenças decorre de um processo, a longo prazo, de aprendizagem influenciado por benefícios mensuráveis, resultantes do aproveitamento de oportunidades geradas por alterações de contexto, mas sobretudo pela existência de líderes com visão.

Hofstede disse que desaprender é mais difícil do que aprender pela primeira vez. A aprendizagem e desaprendizagem são influenciadas pela programação mental que tem origem nos diversos ambientes sociais que encontramos no decurso da nossa vida. A programação inicia-se na família, continua na vida do bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade.

Usar a expressão cultura para definir a programação mental comum dos membros de uma organização, constitui uma forma prática de repopularizar a opinião dos sociólogos. Não obstante a cultura organizacional é um fenómeno em si mesmo diferente em muitos aspetos das culturas nacionais. Uma organização ou uma empresa, constitui um sistema social de natureza diferente de uma nação, quanto mais não seja pelo facto de os membros de uma organização terem tido alguma influência na sua decisão de se juntarem a ela, estarem envolvidos nela apenas durante as horas de trabalho e poderem um dia abandoná-la. Os resultados das investigações sobre culturas

nacionais e suas dimensões têm demonstrado ser apenas parcialmente úteis para uma boa compreensão das culturas organizacionais (Hofstede, 1991).

Apesar do que referimos anteriormente, são inquestionáveis as influências das culturas nacionais nas culturas organizacionais que integram, pelo que abordaremos sucintamente esta relação no ponto seguinte.

### **3. CULTURAS NACIONAIS E CULTURAS ORGANIZACIONAIS**

Os estudos de Mintzberg (1990) completados por Hofstede (1997) identificam que de região para região ou de país para país há diferenças significativas nos valores culturais que inevitavelmente afetam os modelos organizacionais adotados ou preferidos pelos respetivos trabalhadores.

Mintzberg (1990) diz as organizações utilizam um ou vários dos seguintes cinco mecanismos de coordenação de atividades:

- 1) Ajustamento mútuo (de pessoas através da comunicação informal);
- 2) Supervisão direta (através de um supervisor hierárquico);
- 3) Estandardização dos procedimentos e dos processos (especificação do conteúdo e método de trabalho);
- 4) Estandardização dos resultados (especificação dos resultados desejados);
- 5) Estandardização das competências (especificação da qualificação profissional necessária para a realização do trabalho).

A partir destes conceitos básicos, Mintzberg desenvolve cinco configurações organizacionais típicas:

- 1) Estrutura simples: muito pouca formalização;



- 2) Burocracia mecanicista: pesado corpo de processos e procedimentos;
- 3) Burocracia profissional: segundo a estandardização das competências;
- 4) Estrutura divisional: poder de decisão é descentralizado até aos gestores das unidades operacionais responsabilizados por resultados;
- 5) Adhocracia: organizações complexas mas pouco estandardizadas, onde o poder de decisão é descentralizado até às equipas de projeto, inovadoras, multidisciplinares onde peritos e profissionais polivalentes combinam conhecimentos, efetuam a coordenação das atividades por ajustamento mútuo e praticam o auto controlo.

Dos modelos apresentados podemos considerar três mecânicos e dois orgânicos. Quanto mais complexo e turbulento é o contexto, mais difícil é apreendê-lo na globalidade, maior a dificuldade em estandardizar procedimentos, maior é a necessidade de flexibilizar a estrutura, pelo que a solução orgânica ahocrática pode responder aceitavelmente. Com a redução da complexidade, uma solução orgânica simples pode apresentar vantagens. A diversidade dos mercados pode incentivar uma solução divisional, mas uma grande agressividade contextual pode recomendar a centralização do poder e uma solução burocrática temporária.

Tom Peters (1994) aborda o tema da estrutura organizacional dizendo que uma estrutura organizacional proporcionará tanto mais eficiência e eficácia quanto mais informal e aberta for, refere ainda que o sucesso da empresa aumenta com a simplificação da estrutura e com a capacidade de subcontratação, atingindo-se a excelência quando se passar a gerir com eficácia as interações entre organizações componentes de uma rede de parceiros de negócio ligados por relações de mercado.

Mintzberg considera que as organizações formalizam os comportamentos para diminuir a sua variabilidade e, em definitivo, para os prever e controlar, para coordenar atividades, para assegurar uma coerência quase perfeita que conduza a uma produção eficiente. Mintzberg considera, assim, que uma estrutura muito formalizada é, em primeiro lugar, uma estrutura ordenada, preferida por pessoas metódicas.

A resposta à pergunta, qual a melhor estrutura é depende, uma vez que a estrutura organizacional é influenciada pelos valores culturais que divergem de região para região ou de país para país. Hofstede (1991) associou a cada uma das configurações organizacionais típicas de Mintzberg uma cultura nacional típica:

- 1) Estrutura simples: China (modelo familiar);
- 2) Burocracia mecanicista: França (modelo pirâmide hierárquica);
- 3) Burocracia profissional: Alemanha (modelo de “maquina bem lubrificada”);
- 4) Estrutura divisional: EUA (modelo misto);
- 5) Adhocracia: Inglaterra (modelo do mercado).

Resumindo, apesar dos trabalhos de Hofstede terem decorrido na década de 70 e parte da de 80 e a partir dos anos 90 se ter intensificado, com a consolidação dos processos de integração económica como o da União Europeia, a globalização suportada numa mobilidade da informação, dos capitais, das pessoas, dos bens e dos serviços, tudo indica que se manterá uma tendência para esbater algumas das diferenças culturais regionais evidenciadas nos trabalhos referidos dos investigadores. No entanto, aquela tendência que tem aproximado primeiramente as manifestações superficiais (por exemplo a moda no vestuário), dos símbolos (por exemplo discurso), dos rituais (por exemplo atividades de lazer), só muito pontualmente essa harmonização passará para os

valores, ficando claro, por isso, que a estrutura organizacional e a cultura da empresa são influenciadas pela respetiva cultura da região ou país onde se integram e progressivamente serão influenciadas por uma cultura global.

#### 4. DIFERENTES TIPOS DE CULTURA

Uma das maneiras de examinar culturas é classificá-las em tipos. A cultura organizacional pode ser diferenciada de diversas maneiras. Goffe e Johns (2000), por exemplo, identificam quatro tipos de cultura organizacional que criaram usando duas dimensões. A primeira dimensão, sociabilidade, é a medida para a amizade. Uma alta cultura social significa que as pessoas integradas na cultura tendem a ser amigas umas das outras sem esperar nada em troca. Sociabilidade é consistente com uma alta orientação para as pessoas, alta orientação para a equipa e focalização nos processos em vez de nos resultados. Solidariedade, a segunda dimensão, mede a orientação para as funções. Alta solidariedade significa que as pessoas podem trabalhar bem juntas, orientadas para objetivos comuns mesmo quando têm conflitos ou disputas pessoais. Esta classificação produz quatro tipos de organizações culturais: Comunal, em rede, mercenária e fragmentada (ver Quadro 2).

##### Quadro 2: Quatro tipos de cultura organizacional

	<b>Alta Solidariedade</b>	<b>Baixa Solidariedade</b>
<b>Alta Sociabilidade</b>	<i>Cultura Comunal</i>	<i>Cultura em rede</i>
<b>Baixa Sociabilidade</b>	<i>Cultura Mercenária</i>	<i>Cultura Fragmentada</i>

Fonte: Goffe e Johns (2000)

1. Uma *cultura comunal* pode dar aos seus membros a sensação de pertença e simultaneamente orientação para as funções. Os Líderes desta cultura são normalmente inspirativos e carismáticos. O ponto mais negativo é que muitas vezes eles exercem muita influência e os outros membros raramente falam.
2. Numa *cultura em rede*, os membros tratados como amigos e família. As pessoas têm um contacto próximo uns com os outros e gostam uns dos outros. Eles têm vontade de se ajudarem uns aos outros e de partilhar informação. A desvantagem desta cultura é que as pessoas são tão simpáticas umas com as outras que ficam relutantes em criticar performances pobres.
3. Uma *cultura mercenária* focasse estritamente nos objetivos. Os membros esperam concretizar os objetivos e fazer o trabalho depressa. Desde que todos estejam focados nos objetivos há pouco espaço para cliques políticos. O ponto negativo é que os que têm performances fracas podem ser tratados de forma desumana.
4. Numa *cultura fragmentada*, o sentido de pertença e identificação com a organização é, em geral, muito fraco. Os individualistas constituem as organizações, e o seu compromisso é feito em primeiro lugar com os membros individuais e com as metas de trabalho. O problema é que existe uma falta de cooperação.

A cultura pode ser caracterizada de diversas formas e a análise da cultura organizacional pode ser um dos primeiros passos em qualquer iniciativa de gestão do conhecimento. Quando os membros da organização sentem que são respeitados, que podem esperar ser tratados de maneira profissional, e que podem confiar nos outros membros do seu

grupo, então a partilha do conhecimento é muito bem-vinda. A confiança remove barreiras sobre confidencialidade e os autores do conhecimento saberão que o conhecimento que partilham, não tem uso inapropriado.

## **5. OS BENEFÍCIOS E A IMPORTÂNCIA DE TER CULTURA**

---

Na base da investigação que pretendemos realizar está o pressuposto de que as empresas ganham com uma cultura comum, pelo que, neste ponto abordaremos o que literatura refere sobre a importância e os benefícios da existência de uma cultura empresarial.

Schein (1984) define cultura como “ o cimento integrador de toda a organização e é um produto dos líderes formais. Se não existir, de forma a proporcionar aos membros da organização um modo comum de compreender, pensar e sentir, a organização está condenada ao fracasso”.

Martin (1992) argumenta que a perspectiva integradora de Schein não permite explicar a diversidade e o conflito de interesses presentes em empresas de sucesso. Defende igualmente que a perspectiva multicultural de Sainsaulieu (“ nas organizações não há uma cultura organizacional única definidora de uma realidade consensual, mas um sistema de diferentes culturas, suporte de estratégias de diferentes grupos conflitantes”) não explica as ambiguidades organizacionais.

Bilhim (1996) afirma que a cultura é fundamental enquanto fator de adaptação ao meio envolvente, através dos consensos que logra estabelecer no que se refere às missões, às estratégias, aos critérios de avaliação e aos mecanismos corretores, como é igualmente fundamental enquanto fator de integração no meio organizacional interno, através da criação de padrões de comunicação e de interação, do estabelecimento de normas,

atitudes e valores e, ainda, de esquemas cognitivos de interpretação da realidade. Assim, os processos de liderança, os meios de implicação dos indivíduos e os processos de mudança organizacional, grupal e individual passam a ser enriquecidos.

Bilhim acrescenta ainda que se é certo que alguns autores ao definirem cultura organizacional, discordam frequentemente sobre o que é partilhado pelos membros de um grupo ou organização ou seja, sobre quais são as variáveis organizacionais realmente importantes para compreender a dinâmica organizacional, não é menos verdade que se verifica largo consenso quanto à ideia de que a organização é funcional, por isso contempla um processo de criação de consensos e de visões do mundo e da vida, bem como quanto à função da cultura enquanto matriz que dá sentido, direciona e mobiliza os elementos de uma organização na sua atuação organizacional e onde se processa a atuação das diversas estratégias subjacentes aos processos de mudança ou de manutenção do status quo.

Peters e Waterman (1982) escreveram: “ (... sem exceção, o domínio e a coerência da cultura provaram ser uma qualidade essencial das companhias excelentes. Além disso, quanto mais forte é a cultura e mais dirigida ao mercado, menos necessidade há de manuais de políticas, organogramas ou regras e procedimentos detalhados. Nestas companhias, as pessoas mesmo nas posições mais baixas da estrutura organizacional sabem o que devem fazer na maioria das situações porque os valores que as guiam são claros”.

O tempo acabou por evidenciar que a ligação estabelecida empiricamente por Peters e Waterman, entre cultura e desempenho era frágil, pois várias das empresas referidas como “ excelentes” atravessaram sérias dificuldades poucos anos depois.

Barney (1986) defendeu que a cultura organizacional pode considerar-se uma fonte de vantagem competitiva sustentada e portanto assegurar elevado desempenho financeiro desde que três condições se verifiquem:

- 1) A cultura deve permitir consequências económicas positivas;
- 2) A cultura deve ser diferenciadora;
- 3) A cultura deve ser difícil de imitar

Schneider e al. (1990) defendem que a cultura organizacional terá igualmente impacto no desempenho financeiro, mas indiretamente também noutras variáveis como a produtividade, a qualidade ou o absentismo.

## **6. CULTURA E MOTIVAÇÃO**

---

Existem na literatura vários exemplos da utilização de cultura para garantir motivação das equipas e acréscimos de produtividade. Katzenback e SantaMaria (1999) dão um exemplo do caminho MVO (missão, valores e orgulho) como forma de envolver a força de trabalho com emoção e elevado rendimento nas suas tarefas. De alguma forma afirma-se que a cultura é fator de acréscimo de produtividade pela capacidade de envolver motivar a força de trabalho na prossecução de objetivos comuns. Porque esta constatação se alinha com os objetivos da nossa investigação, apresentaremos sucintamente o contributo desta abordagem.

Entre 1996 e 1999 uma equipa de analistas da Mckinsey & Company e da Conference Bord, uma organização para a pesquisa nos negócios, estudou a prática das empresas para cativarem a energia emocional dos seus trabalhadores da linha da frente. De uma

lista original de 50 foram selecionadas 30 empresas para uma análise mais detalhada. Algumas como a Home Depot, a Shouthwest Airlines, e a KFC, já eram bem conhecidas pela sua capacidade de gerir os trabalhadores da linha da frente. Outras, como a Vail Ski Snowbord School, no Colorado, e a MACtel, no Anchorage, Alasca, eram menos famosas mas forneciam exemplos interessantes de programas de gestão, políticas e mecanismos, destinados a gerar entusiasmo e resultados na sua força de trabalho.

A meio do processo foi sugerido que se acrescentasse à lista o corpo de Marines do exército norte-americano. No princípio a equipa recusou a ideia mas após observarem os Marines durante 3 meses e realizarem quase 100 entrevistas, a equipa concluiu que os Marines ultrapassavam todas as outras organizações no que respeita ao envolvimento de corações e mentes dos trabalhadores da linha da frente. Esta investigação mostrou que os Marinas conseguiam este objetivo através do uso de 5 práticas de gestão que - apesar de raramente aplicadas no intuito de obter lucros - são relevantes e aplicáveis no mundo dos negócios.

Alguns poderão argumentar que a maior diferença é que as empresas têm clientes e os Marines não, o trabalho dos Marines é o de derrotar um inimigo ou manter a paz em áreas destruídas pela guerra, como o Haiti ou Beirute. Mas os Marines possuem componentes importantes que são como clientes e acionistas: os cidadãos, os Estados Unidos e os seus representantes eleitos. Como única parte não essencial das forças armadas, os Marines - com um orçamento de 10 biliões de dólares - têm de provar o seu valor todos os dias. Mais importante, as linhas da frente das empresas e dos Marines, lutam pelos mesmos objetivos críticos: rapidez, capacidade de resposta e flexibilidade.



Os Marines seguem aquilo que os autores denominaram “missão, valores e orgulho” (MVO). Os líderes de organizações MVO estimulam a energia emocional da linha da frente através da construção de um orgulho coletivo e confiança mútua. Para aumentar o orgulho coletivo, muitas vezes enfatizam o objetivo nobre ou o seu rico legado.

Nem todas as organizações estimulam a energia emocional da mesma maneira. Para Katzenbach e SantaMaria (1999) existem 5 caminhos distintos para se conseguirem trabalhadores da linha da frente altamente empenhados e com elevado desempenho. O quadro seguinte resume características de cada caminho e cita exemplos notáveis de organizações empenham-se porque:

### Quadro 3: Um objetivo 5 caminhos

	<b>A energia emocional e gerada por:</b>	<b>Os empregados da linha da frente empenham-se porque:</b>	<b>Organizações que são exemplo:</b>
<b>O Caminho da missão, valores e orgulho</b>	Confiança mútua, orgulho coletivo e autodisciplina.	Têm orgulho nas aspirações, feitos e herança da organização, e partilham dos valores e ideais	U.S. marine Corps, 3M, New York City Ballet.
<b>O caminho do processo e avaliação</b>	Medidas e normas transparentes de desempenho; monitorização clara dos resultados.	Sabem o que se espera que cada pessoa faça, como é avaliado o desempenho e porque é tão importante.	Johnson Controls, Hill’s Pet Nutrition, Toyota
<b>O caminho do espírito empreendedor</b>	Liberdade pessoal, oportunidade de elevados ganhos épocas regras de conduta; as pessoas escolhem as suas próprias atividades profissionais e assumem elevados riscos pessoais.	Têm o controlo da sua própria carreira, saboreiam o elevado risco e o ambiente de trabalho altamente recompensador em que se inserem.	Hambrecht & Quist, BMC Software, Vail Ski e Snowbord School.
<b>O caminho da realização pessoal</b>	Intenso respeito pelas realizações pessoais, num ambiente com pouco ênfase no risco e na recompensa pessoal.	São reconhecidos principalmente pela qualidade dos seus desempenhos pessoais.	FistUSA, Mckinsey & Company, Perot Systems.
<b>O caminho da recompensa e celebração</b>	Reconhecimento e celebração das realizações conseguidas pela organização.	Divertem-se e apreciam um ambiente de trabalho caracterizado pelo apoio e forte interação.	Mary Kay, Tupperware

Fonte: Katzenbach e SantaMaria, 1999

Subjacentes aos caminhos identificados existem 5 práticas, cada uma descrita como recomendação para as companhias que queiram seguir a estratégia MVO para ganhar a batalha da competitividade. Passarei a sintetizar cada uma dessas práticas.

**Primeira prática: Sobre-investir desde o início na interiorização dos valores fundamentais.**

A maior parte dos recém integrados recebe pouco mais do que uma breve introdução aos valores da companhia antes de se esperar que os ponham em prática no trabalho.

Pelo contrário, o período de recrutamento nos Marines é dedicado a assegurar que os novos recrutas compreendam os valores fundamentais da instituição: honra, coragem e empenhamento. Enquanto as empresas recorrem a “caça cabeças” e pessoas dos recursos humanos para captar potenciais colaboradores, os Marines atribuem esse trabalho aos melhores dos seus sargentos com experiência, ou oficiais de carreira, indivíduos que têm um zelo missionário no que diz respeito aos valores dos Marines. Tal fervor é fator de despiste. Os indivíduos que regressam para uma segunda entrevista já deram um passo em frente na aceitação dos valores do caminho MVO.

Na integração os recrutas são alertados sobre a importância do valor integridade, no registo de entrada, são questionados sobre a utilização de substâncias ilegais e existência de problemas com as autoridades no passado. Depois disso, os recrutas agrupam-se em filas na frente do quarto e contam a sua história demonstrando que estão prontos para abraçar os valores da honra, da coragem e do empenho, talvez pela primeira vez nas suas vidas.

Ao contrário de outros ramos das forças armadas, os Marines não prometem formação técnica em áreas como a eletrónica e a aviação. Em vez disso, os dias são preenchidos

com exercícios extenuantes a nível físico e mental, destinados a encorajar a partilha das responsabilidades. Se alguém erra durante um treino, a unidade inteira tem de repetir o exercício até ser executado sem falhas.

Através de uma forte ênfase nos valores, o recrutamento e formação nos Marines constroem o sentido de pertença a uma causa nobre. Assim, a formação culmina com um exercício de campo contínuo, durante 54 horas, designado por *Crucible*, no qual os recrutas se esforçam ao longo de uma série de desafios dolorosos com muito pouco tempo de sono ou comida. Ao longo daquela prova os instrutores citam atos heroicos dos vencedores da Medalha de Honra do Congresso. Esta identificação com a organização, o orgulho que os recrutas têm na organização, neles próprios e nas suas unidades, sustém um elevado nível de energia e lealdade para com a organização durante um longo tempo, mesmo depois de terem abandonado o campo de treino.

Embora o investimento levado a cabo pelo corpo dos Marines na assimilação de valores, possa parecer extremo para as pessoas do exterior, as suas práticas podem ser transposta para o mundo dos negócios. Em vez de ser abordarem os valores como um tópico extra no final das formações, os formadores das empresas poderiam trazê-los para o palco central da formação logo na fase inicial.

Para estimular o orgulho coletivo nos empregados da linha da frente, as empresas devem continuar a focar os seus valores mesmo após o final da formação inicial. A Southwest Airlines colocou cartazes, na entrada do edifício sede, centenas de documentos e fotos que sublinhavam as realizações da empresa. A Marriot afixou de forma visível as cartas dos seus clientes que elogiam a sua superior qualidade de serviço. As vitórias no campo de batalha dos negócios são em número suficiente para as companhias se autoestimularem.

*Segunda prática: preparar todas as pessoas para liderar, incluindo os supervisores da linha da frente.*

A maioria das empresas divide os seus empregados da linha da frente em dois grupos: seguidores e potenciais líderes. Os seguidores são minimizados ou é-lhes dada uma atenção superficial, normalmente não recebem formação para desenvolverem as suas capacidades. O grupo de potenciais líderes, normalmente pequeno, é composto por indivíduos com um perfil típico de líder de negócios que pode subir na hierarquia da empresa. Este perfil típico inclui uma lista reduzida de atributos: pensar estrategicamente, delegar, estabelecer e alcançar objetivos.

Os Marines não fazem distinção entre seguidores e potenciais líderes; acreditam que qualquer membro do grupo tem de ser capaz de liderar. Durante uma batalha, qualquer Marine poderá encontrar-se numa situação em que ele será responsável por dar as ordens, por isso, qualquer Marina alistado aprende como comandar uma equipa de combate.

À medida que as capacidades de liderança dos alunos começam a despontar, os candidatos são orientados e aconselhados por observadores experientes, normalmente capitães. Estes observadores, que passam cerca de 16 horas por dia com os candidatos a oficiais, são treinados para detetar os vários atributos de liderança de cada candidato, aconselhar os alunos atendendo os seus pontos fortes e fracos, e treiná-los para potenciar ao máximo as suas capacidades de liderança. O processo é tudo menos normalizado.

Para replicar as práticas de desenvolvimento da liderança dos Marines, os executivos precisam, em primeiro lugar sacudir velhas atitudes. Precisam aceitar a ideia de que um grande número de trabalhadores da linha da frente pode liderar e, portanto, deveria ser treinado para o efeito. Os executivos terão de apoiar a ideia de que todo o supervisor da

linha da frente merece um intenso treino de liderança com uma abordagem que tire o melhor partido do estilo individual de liderança do supervisor. É frequente, os gestores assumirem que a “liderança” é uma qualidade intrínseca que emerge espontaneamente. Gestores recentemente nomeados, poderiam ser destacados, ad hoc, para trabalharem com veteranos com maior experiência na Direção de uma divisão ou departamento. Isto pode significar que os dois membros do duo irão realizar menos gestão e mais trabalho operacional, mas vão também expandir as suas capacidades, e a seu tempo, irão mudar a mentalidade das pessoas sobre o desenvolvimento da liderança!

**Terceira prática: distinguir entre equipas e grupos de trabalho com um único líder.**

Uma das mais comuns, e mais prejudiciais, ocorrências no mundo dos negócios é os executivos organizarem grupos de trabalho com um único líder e designá-los de equipas. Normalmente fazem isto sem intenção, mas este erro confunde e desmotiva as pessoas além de prejudicar o desempenho dos pequenos grupos.

As verdadeiras equipas são raras. A maioria do trabalho no mundo dos negócios é feito por grupos com um líder único, que confiam inteiramente nos seus líderes para atingir as metas e os objetivos, motivar e distribuir tarefas; cada membro responde apenas perante o líder. Os grupos de trabalho com um só líder têm um papel importante na vida de uma empresa. São rápidos e eficientes, e podem ser uma grande ajuda, quando as tarefas individuais são mais importantes do que o trabalho coletivo e quando líder sabe mesmo a melhor forma de conseguir que as coisas sejam feitas.

Uma verdadeira equipa, pelo contrario, obtém a sua motivação mais da missão e das metas a atingir, do que do seu líder. Os membros trabalham juntos como pares e consideram-se mutuamente responsáveis pelo desempenho do grupo e seus resultados.

Numa verdadeira equipa, nenhum membro individual pode ganhar ou perder, apenas o grupo pode ter sucesso ou falhar.

Os Marines são mestres em distinguir entre grupos de trabalho de líder único e equipas, em parte porque o corpo de Marines mantém uma cultura de extrema clareza, não se pode ser vago em relação às diretivas de combate. Outra razão é que os Marines ensinam explicitamente às pessoas as diferenças entre os dois modelos. Na escola de infantaria, a seguir à recruta, cada Marine alterna ao longo de todas as posições de uma equipa de assalto (líder, operador de metralhadora, assistente do operador de metralhadora e atirador) e aprende quando e como deve alternar o papel de líder. Quando a equipa estiver pronta para o serviço ativo, cada membro pode preencher qualquer uma das posições.

Para os negócios adotarem a prática de distinguir entre equipas e grupos de trabalho de líder único, os executivos precisam em primeiro lugar de conhecer as diferenças entre as duas. Além disso, os executivos precisariam de ter este conhecimento em vista para gerir a linha da frente. Isso requer disciplina da parte dos executivos. As pessoas normalmente gostam de ser designadas para equipas; estão menos motivadas para trabalhar em grupos de trabalho de líder único. Mas, a longo prazo, a transparência cria confiança.

**Quadro 4: Diferença entre Equipas e Grupos de Trabalho**

	<b>Equipa</b>	<b>Grupo de trabalho com líder único</b>
<b>Dirigido por</b>	Membros da equipa melhor habilitados para as tarefas em causa; o papel da liderança circula entre membros	Uma pessoa, geralmente o membro sénior, que é formalmente designado para chefiar
<b>Objetivos e agenda estabelecidos por</b>	O grupo, baseado no diálogo sobre os objetivos; predominam o conflito construtivo e a integração	Uma pessoa, geralmente o membro sénior, que é formalmente designado para chefiar
<b>Desempenho avaliado por</b>	Os membros do grupo, bem como pelo líder e pelo responsável	O líder e o responsável
<b>Estilo de trabalho determinado por</b>	Os membros.	As preferências do líder
<b>Sucesso definido por</b>	As aspirações dos membros	As aspirações do líder
<b>Contexto de negócio mais apropriado</b>	Um desafio complexo que requer pessoas com várias habilitações a trabalhar em conjunto a maior parte do tempo	Um desafio no qual o tempo é o essencial e o líder é o que melhor sabe como proceder; o líder é o aglutinador primário
<b>Velocidade e eficiência</b>	Baixas até o grupo aprender a funcionar como uma equipa; depois disso, no entanto, a equipa é tão rápida como um grupo de líder único	Inicialmente mais altas do que uma equipa, uma vez que os membros não precisam de tempo para desenvolver empenhamento ou aprender a trabalhar como uma equipa
<b>Atividade</b>	Coletiva, requerendo que vários membros da equipa trabalhem juntos para produzir resultados	Individual e pode ser melhor cumprida por cada pessoa a trabalhar por si própria
<b>Responsabilidade caracterizada por</b>	"Consideramo-nos mutuamente responsáveis por atingir objetivos e pelo desempenho da equipa"	"o líder responsabiliza-nos individualmente pelos resultados"

Fonte: Katzenbach e SantaMaria (1999)

**Quarta prática: Prestar atenção à metade inferior dos colaboradores da empresa.**

Os negócios são, em geral, impiedosos no que respeita a uma distribuição nivelada do tempo dos seus líderes. É por isso que os gestores da linha da frente são normalmente treinados para focarem a sua atenção nas pessoas que têm maior potencial para progredir. Existe uma convicção inerente à maior parte dos sistemas de avaliação, de que as pessoas dos níveis inferiores ou desempenham adequadamente ou têm de deixar a empresa.

Nos Marines, os instrutores da recruta, apesar da sua dureza lendária, recusam-se a desistir de qualquer recruta. Aos recrutas recém-chegados é dito o seguinte: *«Vocês podem desistir de vocês próprios mais que uma vez durante as próximas 12 semanas, mas nós nunca desistiremos de vós»*.

O impacto deste princípio é poderoso. A atenção pessoal significa que os Marines que podem “cair” são amparados antes que atinjam o fundo. Esta abordagem reforça o senso individual de pertença e constrói uma intensa lealdade para com a organização.

A maioria dos gestores de negócios resiste a dedicar tempo e talento aos quadros inferiores. Acredita que é mais fácil e mais barato substituir as pessoas que apresentam maus desempenhos do que rejuvenesce-las.

Dedicar mais tempo e atenção aos quadros inferiores não tem necessariamente que ser muito caro. Por vezes, tudo o que é preciso é recrutar com criatividade os supervisores da linha da frente, recrutar pessoas com experiência em aconselhamento ou ensino, por exemplo. Como alternativa à contratação de professores experientes, as companhias podem formar supervisores para trabalharem com os níveis inferiores. Muitas companhias já formaram os seus gestores em organização de equipas de trabalho e deram-lhes qualificações na área da comunicação. As empresas podem também investir em programas de formação e desenvolvimento dirigidos a empregados que estão em risco de “ir abaixo”.

As companhias podem também aumentar a probabilidade de os supervisores da linha da frente se ocuparem dos empregados com pior desempenho, avaliando-os nessa dimensão da sua função. A GE faz isto através de inquéritos de rotina aos seus empregados da linha da frente, avaliando a sua satisfação no emprego e considerando os supervisores responsáveis pelos seus resultados. O Grupo Lena faz esta avaliação a todos os seus colaboradores (administradores executivos inclusive) duas vezes por ano,



e a progressão na carreira dos supervisores depende, entre outras coisas, da capacidade que têm de manter satisfeitas as suas equipas. Como os trabalhadores com mau desempenho são geralmente infelizes no trabalho, tais inquéritos servem essencialmente para prevenir que os gestores não os marginalizem.

**Quinta prática: Usar a disciplina para estimular o orgulho.**

Muitas organizações veem a disciplina como um mal necessário: uma ferramenta para manter a ordem, mas inimiga da responsabilização. Os Marines respeitam a disciplina como controlo e punição, mas também a vêem como uma oportunidade de construir o orgulho. Os Marines têm regras, até muitas, e quanto a elas é escolher respeitá-las ou estar fora. Mas os Marines dão igualmente ênfase à autodisciplina e à disciplina de grupo. Na sua abordagem da disciplina, os Marines estão a exigir que todas as pessoas na linha da frente ajam com honra, coragem e empenho. Quando as pessoas o fazem, por si próprias e como um grupo, uma energia enorme é libertada.

O facto é que, muitos recrutas dos Marines começam a sua carreira com um vasto reportório de comportamentos descuidados que incluem linguagem imprópria, fracos hábitos de trabalho e um tratamento desrespeitoso dos outros. Não são diferentes das pessoas que em muitas companhias tentam (com insucesso) evitar que pertençam aos seus quadros.

Nos Marines, durante o primeiro mês, a pressão impiedosa da disciplina atua no sentido de moldar uma imagem própria positiva na maioria dos recrutas. Antes da recruta acabar, os recrutas são levados a ver que a disciplina não existe apenas por si própria: assegura um empenho global na missão, nos valores e nos camaradas. Nos Marines

encoraja-se a autodisciplina de modo a construir o orgulho. Os resultados são extraordinários.

É preciso muito pouco para cultivar o poder positivo da disciplina, para conseguir que os empregados da linha da frente estabeleçam e ultrapassem os seus próprios padrões elevados de desempenho. Começa com a decisão do executivo nunca se contentar com a disciplina imposta pela empresa e pelas chefias, e com o compromisso de encorajar a autodisciplina e a disciplina de grupo. Um método simples é chamar a atenção para os trabalhadores que demonstram autodisciplina; inclui-los nas publicações das empresas e distingui-los com prémios que deem nas vistas. Tais ações fortalecem o orgulho e servem como exemplo sem preço para os outros. O Grupo Lena premeia anualmente, na sua convenção, os quadros não diretivos que, por área de negócio, se evidenciaram no respeito dos valores de Rigor, Solidez e Cooperação. Nos critérios para esse prémio valoriza-se sobretudo a capacidade de angariar negócios para empresas do Grupo às quais o colaborador não está diretamente ligado.

Um outro meio poderoso de induzir a autodisciplina e o reforço da disciplina entre os pares, é a demonstração das mais-valias da empresa, particularmente aquelas que são percebidas pelos clientes. A autodisciplina e o reforço da disciplina entre os pares, observada na Marriot, eram devidas, em grande medida, ao facto de a companhia afixar todas as reclamações de clientes para os empregados verem.

Temos tido, como pano de fundo, a análise dos Marines. Nenhum executivo que dependa dos seus quadros e recursos pode ignorar o seu exemplo. Um céptico argumentará que os Marines têm uma vantagem incomparável: uma longa história de uma linha da frente combativa. A sua energia emocional é genética, dito de maneira figurada. Mas os Marines sofreram revezes ao longo do caminho. A guerra do Vietnam erodiu profundamente os valores e espírito de corpo dos Marines. Quase o quebrou. O

ataque terrorista de 1983 ao aquartelamento dos Marines em Beirut, matou 241 Marines, marinheiros e soldados, o que teve igualmente um impacto profundo na energia emocional dos Marines. Os Marines tiveram que reconstruir os seus valores comuns e orgulho coletivo praticamente do zero. Eram tão novos no MVO como qualquer companhia recém-criada.

O mais convincente em relação à abordagem dos Marines, para motivar a linha da frente, é que as 5 práticas base de gestão por eles utilizadas, podem encontrar-se hoje em organizações não militares. É raro, no entanto, que essas práticas sejam seguidas com dedicação, rigor e determinação impiedosa, necessários à conversão de trabalhadores comuns numa força de trabalho extraordinária. O corpo de Marines faz isso e as empresas também podem fazê-lo.

## **7. O SUCESSO NAS FUSÕES E A CULTURA**

---

A maior parte dos problemas e das dificuldades enfrentadas pelos processos de fusão passam, frequentemente, pelos aspetos relacionados com a gestão da mudança. Mirvis (1985) afirma que, quando a cultura de uma organização começa a estar exposta a outra, o estado de equilíbrio é perturbado, o que ocasiona muitas das vezes problemas de comunicação entre as culturas. Wilkins e Ouchi (1983), acrescentam que os próprios valores, e mesmo as convicções, que são específicos de cada cultura e que, tendencialmente, deveriam ser geridos como facilitadores do processo de comunicação entre os membros da organização, acabam por se tornar as maiores fontes de problemas de interação.

Na perspetiva de Conner e Patterson (1982), para garantir o sucesso dum processo de mudança, é necessário o compromisso e a implicação de três dimensões: os promotores de mudança (as pessoas que detêm o poder para legitimar a mudança); os agentes da mudança (os que são responsáveis pela sua implementação); os alvos da mudança (as pessoas que devem adaptar-se à nova realidade em consequência dessa mudança).

Conforme afirmam Kotter e Heskett (1993), o grande motor da mudança é essencialmente a cultura. Afirmam, igualmente, que é na força da convicção e na qualidade dos dirigentes que assenta o sucesso das mudanças culturais, sendo portanto necessário que as mesmas sejam executadas de forma contínua, planeada e controlada. Por isso, acrescenta Weick (1995), torna-se necessário o envolvimento dos dirigentes intermédios como agentes de mudança. A estes líderes, que têm um papel central para dar sentido à dinâmica de mudança, justamente porque são estes quem primeiro se apercebe dos sinais de mudança emergentes, sintonizando-os de forma a torná-los mais salientes ou ocultando-os, muitas vezes não lhes é reconhecido este papel. É com o propósito de compreender o papel destes agentes nos processos de mudança profunda e, especificamente, num processo de fusão, que procurámos refletir também sobre os estudos realizados por Janis (1982) no que se refere ao risco que pode acontecer com o fenómeno “*Groupthink*”. Este pode ocorrer em situações em que o pensamento que as pessoas desenvolvem, quando integrados em grupos, convergem todos em busca da unanimidade, anulando completamente as motivações para avaliar, de forma realista, as alternativas que se apresentam.

Reconhecendo as complexidades e as exigências cada vez maiores atribuídas ao líder, efetuámos uma incursão sobre a temática da liderança, na perspetiva de conhecer de forma integrada a sua evolução teórica, fazendo ressaltar, em síntese, algumas dimensões:

- a. A fragmentação do conhecimento advinda da segmentação das diferentes abordagens que conduzem a uma multiplicidade de definições de liderança;
- b. A diversidade de pontos de vista quanto à harmonização de um quadro conceptual comum;
- c. A predominância de estudos centrados maioritariamente sobre organizações privadas;
- d. O deslocamento da perceção do líder, num contexto específico, para a abordagem da liderança centrada no perfil, na apreensão da dinâmica das variáveis contextuais como determinantes e na eficácia da liderança, suportada por uma abordagem sistémica.

Fishman e Kavanagh (1989) entretanto afirmam que a cultura de uma organização e a forma como as pessoas respondem aos desafios da mudança e da inovação, é substancialmente influenciada pelos comportamentos do líder. Schein (1992) afirma, na mesma linha, que a liderança organizacional é uma das fontes fulcrais de influência nas culturas organizacionais.

A reforçar esta posição, merecem destaque três estudos significativos, e recentes, que tentam, precisamente, ir ao encontro das lacunas existente nesta área de investigação. O primeiro, um estudo longitudinal efetuado por Kavanagh e Ashkansy (2006), visava compreender, tomando como base de partida as estratégias da gestão da mudança e os seus efeitos como variáveis moderadoras, o impacto dos líderes e da liderança na capacidade em influenciar as pessoas para aceitar a mudança em processos de fusão, tendo chegado às seguintes conclusões: a necessidade em seleccionar cuidadosamente a metodologia a utilizar para gerir o tipo de mudança que irá ocorrer (contínua, revolucionária ou incremental); estabelecer canais de comunicação fluidos e

envolventes que permitam a transmissão de todas as etapas do processo a todas as pessoas; identificar e seleccionar prioritariamente os facilitadores da mudança, tornando-os parceiros e, em seguida, tentar convencer os mais céticos e mais críticos da mudança; e, por último, liderar reconhecendo que a mudança é um processo emocional e como tal, as pessoas precisam de ser mudadas, com dignidade, sendo-lhes explicado o verdadeiro sentido dessa mudança.

Um outro estudo, o segundo, realizado por Stoker (2006), vem corroborar a influência que a liderança exerce na gestão da mudança organizacional, ao demonstrar que existe discrepância entre a perceção da gestão do topo e da gestão intermédia nos processos de mudança. Aponta, o referido estudo, que essa diferença reside justamente nas expectativas criadas por uns e por outros, que apesar de serem aparentemente antagónicas, pode perfeitamente ser encontrado o ponto de interceção, sendo para isso fulcral reconhecer o papel que pode ser atribuído à liderança intermédia, na compra e venda das ideias, entre a gestão do topo e o nível operacional, e na tradução das expectativas e anseios entre essas duas forças.

O terceiro estudo, destaca o papel da liderança intermédia na transmissão e integração da cultura organizacional, em processos de mudança profunda, desenvolvido por Valentino (2004), ao tentar combinar as etapas essenciais que devem ser percorridas nos processos de mudança. Na perspectiva de Schein (1999), conjugada com as competências que Bennis (1989), sugere que sejam desenvolvidas pelos líderes, para criar condições para os empregados assumirem as transformações nas organizações.

Aos fracassos dos processos de fusão, ou aos menores resultados encontrados na literatura, na linha das posições tradicionais abundantemente referidas por diversos autores, é atribuída ao “choque de culturas”, não se questionando, de facto, se essas

questões culturais configuram um sintoma ou não uma causa dos fracassos normalmente imputados às mudanças organizacionais.

Em contraposição com as teorias do “choque de culturas”, as pesquisas realizadas por Beer, Eisenstat e Spector (1990), vêm destacar o papel dos agentes facilitadores da mudança e, sobretudo, o papel crucial que, nestes casos, é atribuído à liderança intermédia em cada uma das organizações em fusão. Balogun (2003), nas pesquisas que efetuou quanto ao problema da criação duma nova estrutura a partir de uma ou mais estruturas existentes, também releva, justamente, o papel decisivo e, normalmente, oculto dos quadros intermédios, considerados como os tradutores da mudança, no seu papel de compra e venda do projeto. O esquecimento, ou a mobilização insuficiente destes quadros, conduz, na maior parte das situações de acordo com o autor citado, a um inevitável fracasso, uma vez que são estes que fornecem aos seus colaboradores o sentido das transformações a operar. Nonaka (1994) assume, igualmente, de forma clara a função de nível da liderança intermédia como agente de mudança. Kanter (1997) afirma, por seu lado, que a liderança intermédia pode ser a mola impulsionadora da inovação, da competitividade e da mudança nas organizações.

Os homens de terreno preferem falar, a este propósito, de gestão ou liderança da cultura. De acordo com Stahl (2004), a propósito de uma entrevista efetuada a Carlos Ghosn, presidente da Nissan, este afirma que *“A maior parte, quer dos académicos quer dos gestores, tende a olhar os processos de fusões ou integrações apenas na perspetiva financeira e operacional; depois, surpreendem-se quando as mesmas falham! O mais importante desafio nas fusões é gestão da cultura”*. Numa entrevista feita a Pierre Garnier, CEO da Glaxo Smith Kline, este afirma que *“Em qualquer fusão ou aquisição o que determina o sucesso ou o fracasso são as pessoas”*. Concluem ambos os

entrevistados que *“Talvez a melhor maneira de perceber o que pode estar errado nas fusões, aquisições e alianças estratégicas é perceber como é que a liderança joga o seu papel crítico nos processos de fusão”*.

## **7.1. FUSÕES - AQUISIÇÕES**

O fundamento teórico deste tipo de processos de fusões/aquisições assenta, segundo Moreira (2007), em diversas teorias acerca da evolução das organizações. Quando em causa está o equilíbrio entre os custos de transação e as (des)economias das escalas, e se é forçado a escolher entre duas opções possíveis, a integração pela hierarquia ou pelo mercado, a teoria aconselha a optar pela primeira quando as (des)economias de escala se mostrarem inferiores aos custos de transação, e pela segunda na situação inversa. Esta lógica da integração hierárquica vem sendo adotada em diversos sectores da economia à escala global, onde temos assistido a um forte e importante movimento de fusões e aquisições, dominado inicialmente, por dois países anglo-saxónicos até 1985 (os Estados Unidos e a Grã-Bretanha), e, anos mais tarde, evoluído de forma intensa noutros países industrializados.

O número de operações tem vindo, entretanto, a crescer e ultrapassa, no mundo inteiro, várias dezenas de milhar em cada ano abrangendo tanto empresas de grande dimensão, as quais adquirem ou absorvem por vezes várias empresas, como inclusivamente nas pequenas e médias empresas (PME's) que também absorvem ou compram outras empresas, quer sejam estas da sua dimensão, mais pequenas ou até de maior dimensão.

As fusões e as aquisições constituem, numa economia cada vez mais globalizada, um fenómeno de crescente popularidade, na convicção de que as sinergias possíveis e



expectáveis poderão proporcionar um crescimento sustentado e mais rápido, e aparentemente mais seguro, para justamente atingir objetivos de crescimento, rentabilização e diversificação, cada vez mais decisivos para ganhar vantagens competitivas.

No entanto, se por um lado estes movimentos de fusão se intensificam, paradoxalmente, o que se verifica, quer na constatação do dia-a-dia, quer em estudos baseados em diversos autores, é a de que as fusões e as aquisições apresentam uma taxa elevada de insucesso. Este facto origina, a maior parte das vezes, um elevado número de posteriores reestruturações e de (re)vendas, na fase pós-aquisição. Os estudos realizados convergem na demonstração de que a taxa de insucesso de uma fusão ou de uma aquisição é extremamente elevada e segundo um inquérito<sup>1</sup>, realizado pela *Solving* em 1995, numa amostra de 119 operações realizadas por 87 grupos europeus: uma operação em dez consegue, ao fim de 3 anos, melhorar a rentabilidade do comprador; e, destas, apenas 1 em cada 2 têm, de facto, verdadeiro sucesso empresarial.

Uma das causas deste monumental insucesso está relacionada a fenómenos ligados à problemática da integração. Isto é, quer antes quer depois da aquisição, não se reflete maduramente sobre as consequências do impacto que o processo irá necessariamente ter junto das pessoas que trabalham, quer nas organizações adquiridas quer nas que adquirem, no sentido de compatibilizar e alinhar as diferentes culturas, minimizando assim, a resistência natural à mudança, facilitando o processo de comunicação e interação e diminuindo o sentimento de insegurança característico destas situações. Para Dias (2008) numa organização, existem vários grupos que agem de acordo com a cultura adquirida ao longo dos anos, na empresa em que vivem. Ao juntarem-se esses

---

<sup>1</sup> Solving Management Consultant, 1995. «L'Organisation-clé des fusions/acquisitions», *Le Monde*, 21 Novembre.

grupos precisarão de ter um consenso de normas, valores, hábitos, tendo enfim que se ajustar para conviverem na organização de forma harmoniosa. É normalmente aqui que as coisas falham.

Ao nível das análises efetuadas sobre o sucesso ou insucesso das fusões e aquisições, cada vez mais se coloca a questão do enquadramento organizacional entre as empresas, como área de estudo pertinente. Quanto ao cálculo dos resultados, tanto nos aspetos estratégicos como quanto à obtenção dos ganhos, normalmente, estes estão profundamente estudados em termos financeiros, como económicos, dado que estão sustentados com base em premissas teórico-metodológicas robustas.

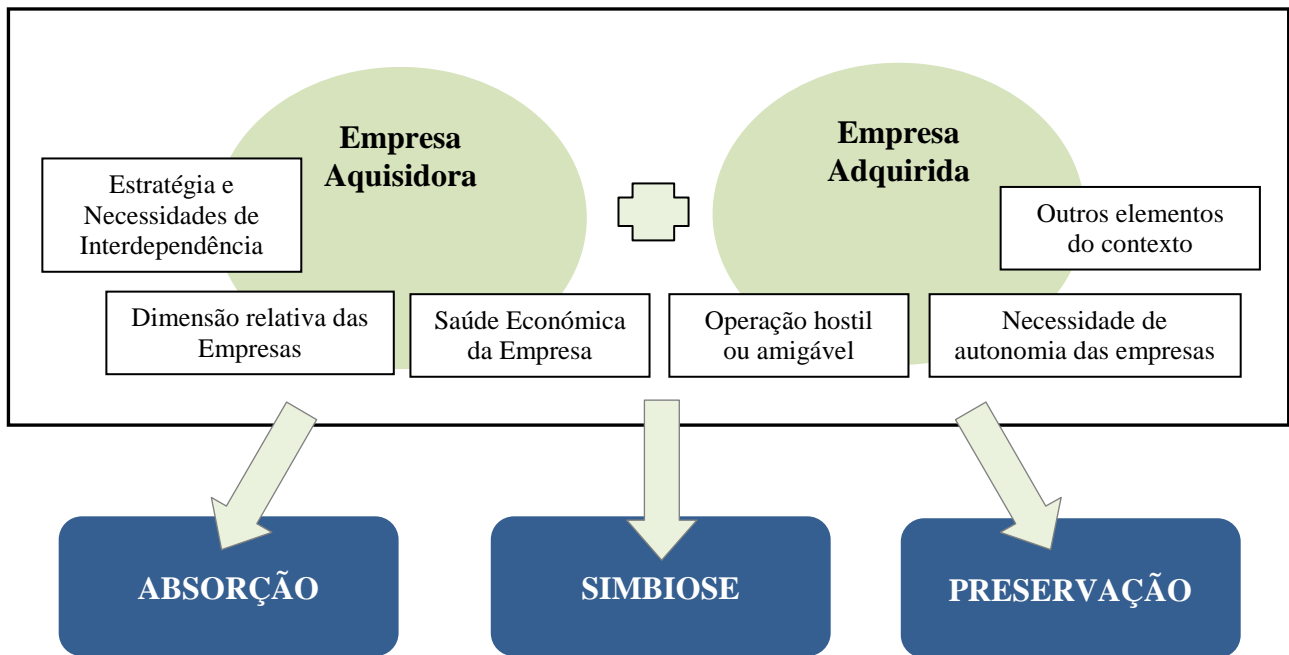
Podem ser referidas várias dimensões do problema das incompatibilidades organizacionais. No entanto, as mais utilizadas para procurar dar resposta são: os estilos de gestão, os sistemas organizacionais, especialmente, os de avaliação e de recompensas, as estruturas organizacionais e as culturas empresariais.

Alguns impedimentos à integração efetiva das empresas têm lugar, de facto, quando estas incompatibilidades assumem alguma dimensão e a criação de sinergias entre as empresas fundidas, como já atrás afirmamos, pode exigir mudanças nas estruturas organizacionais, nas culturas e até no que respeita aos próprios gestores. Na perspetiva estratégica, e segundo Nahavandi (1988), as fusões são geralmente classificadas pelo grau de união entre duas entidades, a adquirente e adquirida, sendo a escolha dessa junção, dependente dos motivos que estão por detrás da decisão de compra ou fusão. Estes motivos podem ter a ver com a obtenção de sinergias na produção, no marketing, na programação, na experiência de gestão, em sistemas de compensação ou mesmo, para conseguir sinergias financeiras, tais como a redução do risco através da diversificação conforme refere Steiner (1995). Para obter estas sinergias, anota o autor,

uma entidade deve selecionar um alvo a fundir que esteja em vários domínios relacionados com o seu negócio. Dependendo justamente do tipo de fusão e do motivo, é que a estratégia deve ser definida e é esta que vai determinar a extensão em que os vários sistemas, das duas entidades, serão combinados, bem como, o grau de integração que se pretende entre os empregados das entidades em fusão.

Haspeslagh e Jemison (1991) sugerem uma tipologia das formas de integração, apoiado em duas dimensões: a necessidade de interdependência estratégica identificada pela empresa que adquire, no sentido de ampliar as sinergias e acrescentar valor; e a necessidade de autonomia organizacional da empresa adquirida, a fim de preservar os seus valores. Daqui resultam 3 formas de integração: *a absorção* (forte necessidade de interdependência e fraca necessidade de autonomia), o que leva à consolidação total das duas entidades; *preservação* (fraca necessidade de interdependência e forte necessidade de autonomia), tendendo uma organização que compra, a manter ostensivamente uma grande liberdade de ação face à entidade adquirida; *simbiose* (forte necessidade de interdependência e autonomia), sendo recomposta uma entidade diferente a partir dos recursos e das práticas das duas entidades. A complementar o modelo, entra-se em conta com as variáveis que dizem respeito à dimensão das empresas, à saúde económica, à natureza da operação, se é hostil ou amigável, e à necessidade de autonomia das empresas. A Figura 6, propõe uma visualização das três formas de integração.

**Figura 6: Opção por um modelo de aquisição**



Fonte: Haspeslagh e Jemison 1991 (*cit in Des fusions et des hommes, 2002*).

Para garantir o sucesso nos movimentos de fusões e aquisições, Shrivastava (1986) focalizou-se na importância em garantir a integração nos três níveis: processual, física, e de gestão e sociocultural. Enquanto ao nível processual e físico estes aspetos são acautelados na fase da negociação, consoante a estratégia de fusão escolhida; a integração nos seus aspetos de gestão e socioculturais, envolvem uma mútua influência dos dois sistemas autónomos que advêm das entidades que se juntam, e que exigem um cuidado especial, na medida em que se prendem com os estilos de gestão e com a cultura.

Um elemento importante do enquadramento organizacional entre empresas fundidas diz respeito à compatibilidade entre as culturas e os estilos de gestão da organização adquirida e adquirente. O estilo de gestão é um dos elementos integrantes da cultura da

organização e inclui as atitudes dos responsáveis perante o risco, os métodos de tomada de decisão e os padrões de comunicação e de controlo. São situações muito próprias de cada organização e como é evidente, podem variar muito. É pois possível verificar, com alguma frequência, que situações tidas como de alto risco para uns, poderá ser para outros perfeitamente banal, como é possível também verificarem-se posturas díspares quanto à tolerância face à mudança, ou quanto aos processos de tomada de decisões. O mesmo se poderá dizer quanto aos processos de controlo, verificando-se, por vezes, situações em que este pode ser exercido de forma pesada e burocrática, com sistemas de comunicação muito rígidos, como desenrolar-se num clima ameno, informal e com canais de comunicação flexíveis e abertos.

Como anteriormente já foi referido, o estilo de gestão é condicionado pela cultura das organizações e, como é referenciado por diversos autores, cada organização possui a sua cultura específica, tendo em conta, justamente, a forma como constrói a sua história, e a estratégia que utiliza para conduzir os seus negócios. A cultura não é um subproduto, mas antes uma parte integral da organização e por isso mesmo é reconhecida, não apenas como uma variável independente, mas como um dos instrumentos fulcrais que os decisores têm ao seu alcance para lidarem com um meio envolvente cada vez mais competitivo, turbulento e globalizado.

A cultura é sustentada por uma filosofia, por um conjunto de atitudes, crenças e valores partilhados que caracterizam uma organização, o modo como ela opera e atua e o comportamento dos seus membros. Nos processos de fusão, normalmente, a empresa de maior dimensão ou a compradora tende a determinar a cultura e o estilo de gestão a vigorar. As pessoas resistem às mudanças porque isso, como é evidente, mexe com as suas vidas. Contudo, a convergência atrás da procura de consenso na alteração dos

processos e comportamentos pode induzir as pessoas a aceitar, de forma voluntária, as práticas dos outros, com as quais poderiam não estar anteriormente de acordo e a interiorizá-las passando, a partir de então, a ser também suas.

## **7.2. CONDIÇÕES DE SUCESSO**

Uma das questões referidas anteriormente prende-se com a elevada taxa de insucesso que os processos de fusão têm tido, não obstante, os constantes movimentos que se têm verificado em diversos sectores de atividade. Parece óbvio que, em muitas circunstâncias, o crescimento pelas fusões/aquisições até se torna um imperativo para sobreviver, face à crescente competitividade e às necessidades de diversificar ou de ganhar dimensão. O que interessa garantir, como princípio base, é ter bem presente a fixação clara dos objetivos que a fusão/aquisição visa para que não se verifique aquilo que os anglo-saxónicos designam como “*Synergy Trap*”, ou seja, que a sinergia realizada fique abaixo das expectativas da sinergia esperada (Aiello e Watkins, 2000).

Por isso, as diferentes etapas a ter em conta nestes processos passam pelas seguintes fases: a fase confidencial, que é caracterizada pela definição dos alvos, a procura dos parceiros, a recolha de informação, a avaliação da sociedade adquirida ou das paridades das sociedades a fundir; a fase de comunicação e de decisão do anúncio do acordo, a realização ou prossecução de auditorias e, a estabilização dos órgãos de gestão e de fiscalização, sendo comum dinamizar campanhas de comunicação ativas e massivas, com o intuito de minimizar o medo e a insegurança que as pessoas interiorizam nestas situações; a fase de estruturação e organização do trabalho de integração (trata-se de definir a nova estrutura, de atribuir conteúdos funcionais às unidades orgânicas criadas, de definir as regras de conduta, de gerir os problemas humanos e sociais, de estabelecer

as políticas organizacionais); a fase da concretização das mudanças (preparar os mecanismos da tomada de decisão e a forma de as operacionalizar e definir os procedimentos e os circuitos de informação).

Para prosseguir um plano de fusão com rigor e com alguma margem de sustentação, ainda segundo Very (2002), terão que ser identificadas três formas sobre as quais a mudança terá que incidir: a consolidação, que visa criar condições psicológicas para juntar as duas empresas numa só; a estandardização, que visa harmonizar os modos de funcionamento e a efetuar o reagrupamento físico transferindo as melhores práticas; e a coordenação, que visa gerir os fluxos operacionais das duas empresas.

Por outro lado, segundo Aiello e Watkins (2000), os processos de fusão, para serem bem-sucedidos, exigem um líder de projeto integrativo que utilize as estratégias que se seguem: injetar velocidade ao processo; criar e consolidar a estrutura; promover as conexões sociais; e gerir as sinergias.

Também Askenais e Francis (2000), realçam que as competências de liderança, para consumir com êxito um processo de fusão, apelam para as seguintes competências:

- 1) Profundo conhecimento da instituição adquirida;
- 2) Possuir um crédito pessoal elevado junto dos empregados;
- 3) Confortável no caos entretanto gerado pela crise de identidade pela qual se passa necessariamente;
- 4) Independência responsável (sem uma tutela asfixiante);
- 5) Inteligência emocional e cultural, uma vez que se trata de um processo sujeito a uma grande carga afetiva. Womack et al. (1990) acrescentam que o líder de projeto e a equipa que o apoia de perto deverá ser estável ao longo do processo.

Para Hansen (2009), o conceito de sucesso deve ser objetivado, os líderes podem definir sucesso em termos pessoais – maximizando a sua remuneração, *status* de celebridade e prestígio – ou podem redefinir sucesso ao prosseguir objetivos maiores, como por exemplo voltar o foco para a empresa e não para si mesmos, deixando para trás uma organização forte que continuaria a prosperar quando saíssem.

### **7.3. DIFERENÇAS CULTURAIS E INTEGRAÇÃO PRETENDIDA**

O grau de contacto (intensidade e frequência deste) entre culturas pode moderar o relacionamento entre as diferentes culturas e minimizar os níveis de conflito sugerindo-se inclusivamente que, quanto mais intensificado for o contacto entre os elementos das duas culturas, e/ou quanto maior for o contacto entre eles num determinado espaço temporal, maior capacidade terá a cultura dominante para expor aos mais fracos as suas próprias capacidades ou para impor essas mesmas capacidades e, portanto, maior será o potencial de conflito. Deste modo, é possível constatar que nas fusões e aquisições o grau de contacto entre a cultura da organização que é adquirida e da organização que adquire, e a dimensão temporal na qual a cultura mais fraca é dominada pela mais forte, é determinado justamente pelo nível de integração pretendido pelas duas organizações.

Em termos funcionais, os organismos em fusão potenciam sinergias ao proceder à integração de órgãos com funções similares, como o marketing, a logística e a produção, como primeira prioridade, e a intervir nos mecanismos decisórios da organização adquirida, impondo as suas regras, os seus procedimentos os seus modelos e expectativas (Cray, 1984).



A consumação efetiva das fusões e aquisições pode variar de acordo com o nível de integração pretendido. Significa assim que, quanto maior for o grau pretendido para a integração, maior terá que ser o esforço da organização que adquire, em controlar e coordenar as decisões e atividades, não só na determinação dos objetivos da organização adquirida, mas sobretudo na forma como apresenta soluções alternativas para os problemas estratégicos e toma as decisões chave.

O nível pretendido de integração tem influencia também no nível de empenho e cooperação, por parte dos gestores de topo da empresa adquirida, no que toca quer aos aspetos emocionais quer na própria atitude face à aquela que é adquirida e pode acontecer assumindo os seguintes contornos: primeiro, quando existe uma ameaça à sua independência impondo-se-lhes uma autoridade que é questionada; segundo, a perda de autonomia induzida pela intervenção da organização que adquire sobre a organização adquirida, na tomada de decisões, irá muito provavelmente provocar tensões, e atitudes negativas, face à fusão (Blake e Mouton, 1985).

A integração efetiva de duas organizações não dispensa de forma alguma o contacto (não necessariamente físico, embora este não seja de somenos importância) no processo de tomada de decisão entre as duas organizações (Nahavandi e Malekzadeh 1988). Haverá que gerir muito bem este contacto, porque é um dos mecanismos privilegiados de potenciar o conflito, porque torna exposto, precisamente, o sistema de convicções das duas organizações, e faz, evidentemente, salientar as diferenças (Weber, 1990). Em situações em que são conseguidos altos níveis de integração, a organização que adquire impõe, normalmente, ainda mais a posição das suas convicções à organização adquirida, muito embora esta imposição também possa contribuir para tornar visível essas

diferenças de convicções e a capacidade da organização para lidar com conflitos e tensões, e evitar assim um menor empenho e cooperação (Weber, 1990).

Uma outra abordagem de integração a que já fizemos referência, é explicada por Haspeslagh e Jeminson (1991) ao apresentarem diferentes tipos de abordagem de integração, determinadas pela necessidade das organizações em manter a sua independência estratégica (alta e baixa) e autonomia organizacional. Os efeitos das diferenças culturais variam, assim, em fusões e aquisições consoante as formas de associação assumidas, ou seja, os impactos serão mais sentidos nos movimentos de absorção (alta interdependência, baixa autonomia) em que a integração provoca a consolidação das duas culturas, e menos sentida em situações de preservação em que a fonte de benefícios da organização adquirida se mantém inalterável.

Uma das dimensões que importa analisar relaciona-se com os antecedentes da fusão ou aquisição. Ou seja, entender até que ponto a natureza desse contacto se pautou por uma atitude amigável ou hostil, ao estabelecer as pontes na escolha doutra empresa como parceira e este facto pode influenciar a dimensão dos conflitos entre os que adquirem e os que são adquiridos (Mirvis, 1985). Por exemplo, ainda na linha de Mirvis (1985) no modelo por ele estudado, em situações negociais de pré-fusão, sugere-se mesmo que quando é assumida uma atitude amistosa nas negociações, sente-se o efeito ao nível da motivação, empenho e cooperação da organização adquirida depois do processo de fusão ou aquisição estar concluído. Uma aquisição não amigável terá uma maior tendência para potenciar conflitos, uma vez que tenderá a gerar a animosidade, originar ameaça e a desenvolver antagonismos, levando mesmo a um campo de batalha.

O que importa realçar, no entanto, é que, apesar das diferenças culturais serem uma fonte de conflito, mesmo quando se trata duma fusão ou aquisição amigável, os seus

efeitos serão ainda piores numa aquisição hostil. Esta, não só provoca normalmente resistências por parte da organização adquirida à cultura da organização dominante, especialmente se as duas forem muito diferentes, como também inibe uma exploração mais intensa das semelhanças culturais e a resolução das diferenças culturais (Blake e Mouton, 1985), o que, obviamente poderá comprometer a integração desejável em processos desta natureza.

Outra vertente a ter em conta, diz respeito à dimensão da organização adquirida face à sua compradora, uma vez que este aspeto pode também influenciar a atitude, a motivação e os objetivos dos gestores de topo (Walsh, 1989) dado que, os gestores de topo de firmas relativamente pequenas, que entretanto foram adquiridas, podem ver diminuído o seu grau de importância, relativizado o seu estatuto, ou relegados para um plano secundário, em que as suas necessidades são completamente ignoradas pelo comprador.

Em síntese, a concretização da mudança em processos desta natureza, que envolvem intervenções profundas, aconselha que a mesma só esteja estabilizada assim que os novos comportamentos se enraízem nas normas sociais e nos valores comuns, não permitindo, de forma alguma, que as pressões e as forças de sentido contrário ameacem o bom rumo que a mudança pretende seguir. Para tal, é também necessário assegurar uma correta incorporação dos métodos de trabalho tentando primeiro, de forma assertiva, mostrar às pessoas os comportamentos e atitudes que agilizam a melhorar o desempenho e, em seguida, gerir o tempo de uma forma segura e consistente para que as pessoas possam ganhar novas competências e possam assimilar novos métodos de trabalho.

Não se pode também, como parece evidente, esperar que, de repente, como se de um passo de mágica se tratasse, conseguir compatibilizar o núcleo duro da velha cultura resistente e não fácil de anular, com a nova visão. Nestas circunstâncias, será necessário ir introduzindo progressivamente as novas práticas nas velhas raízes, de forma a ir vencendo as fações resistentes e é aqui que entra o efeito prático da utilização do marketing interno, como construtor de uma cultura comum agregadora que esbate mais rapidamente as resistências referidas. Nos casos em que as novas práticas vêm por completo substituir as rotinas antigas de trabalho, o processo torna-se ainda mais difícil. Em ambos os casos, contudo, a estabilização da mudança na nova cultura dominante parece depender, em grande parte, de acordo com a nossa leitura das propostas teóricas analisadas, dos seguintes fatores:

- A efetiva alteração da cultura deve ser considerada como a última etapa dum processo complexo de transformação (a maioria das alterações das regras e valores partilhados só ocorrem, com consistência, no final do processo dessas mesmas transformações);
- Visibilidade clara dos resultados (os novos métodos normalmente só devem ser corporizados depois de ficar comprovadamente claro que os mesmos são eficazes e trazem valor acrescentado face aos antigos);
- Tónica forte no processo de comunicação (se não existir um acompanhamento personalizado em que a mensagem seja direta e fluida, e se apele constantemente ao *feedback*, as pessoas frequentemente terão uma certa relutância em reconhecer as mais-valias das novas práticas);
- Aposta na rotatividade (uma das formas por vezes utilizada, e que pode ajudar a reorientar a mudança, é a de incentivar a mobilidade das pessoas consideradas chave e por vezes mesmo insubstituíveis);

- Dar maior ênfase às decisões que visem ir ao encontro das mudanças mais importantes (se não existir um plano de marketing interno que promova justamente o sucesso dos novos procedimentos, pode-se correr o risco de um retrocesso dos velhos hábitos).

Em suma, para se garantir uma implementação eficaz e sustentada dos objetivos preconizados com a mudança organizacional, a revisão da literatura sublinha que todas as mudanças estejam claramente articuladas e alinhadas com a cultura da empresa.

#### **7.4. AJUSTAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E CULTURA**

Já fizemos referência aos insucessos atribuídos aos processos de fusão/aquisição não tendo porém, para além das considerações financeiras e operacionais, uma compreensão das variáveis envolvidas no planeamento e na implementação de uma fusão, designadamente da congruência entre as culturas das entidades em fusão. A aproximação típica segundo os estudos efetuados por Nahavandi e Malekzadeh (1988) foi esperar que a entidade adquirida se ajustasse ou se adaptasse à entidade adquirente. Ora, tal não é verdade uma vez que não se pode, de forma alguma, ignorar a resistência natural da entidade adquirida. Muitos dos problemas associados à fusão, na opinião destes autores, podem ser evitados ou controlados se foram tidos em consideração a congruência entre os diferentes tipos de aculturação. Berry (1983) identificou quatro modalidades em que a aculturação ocorre:

- a) A integração, quando os membros da entidade adquirida querem preservar as suas próprias culturas e identidade e querem permanecer autónomos e independentes. Em consequência, os empregados da entidade adquirida tentam

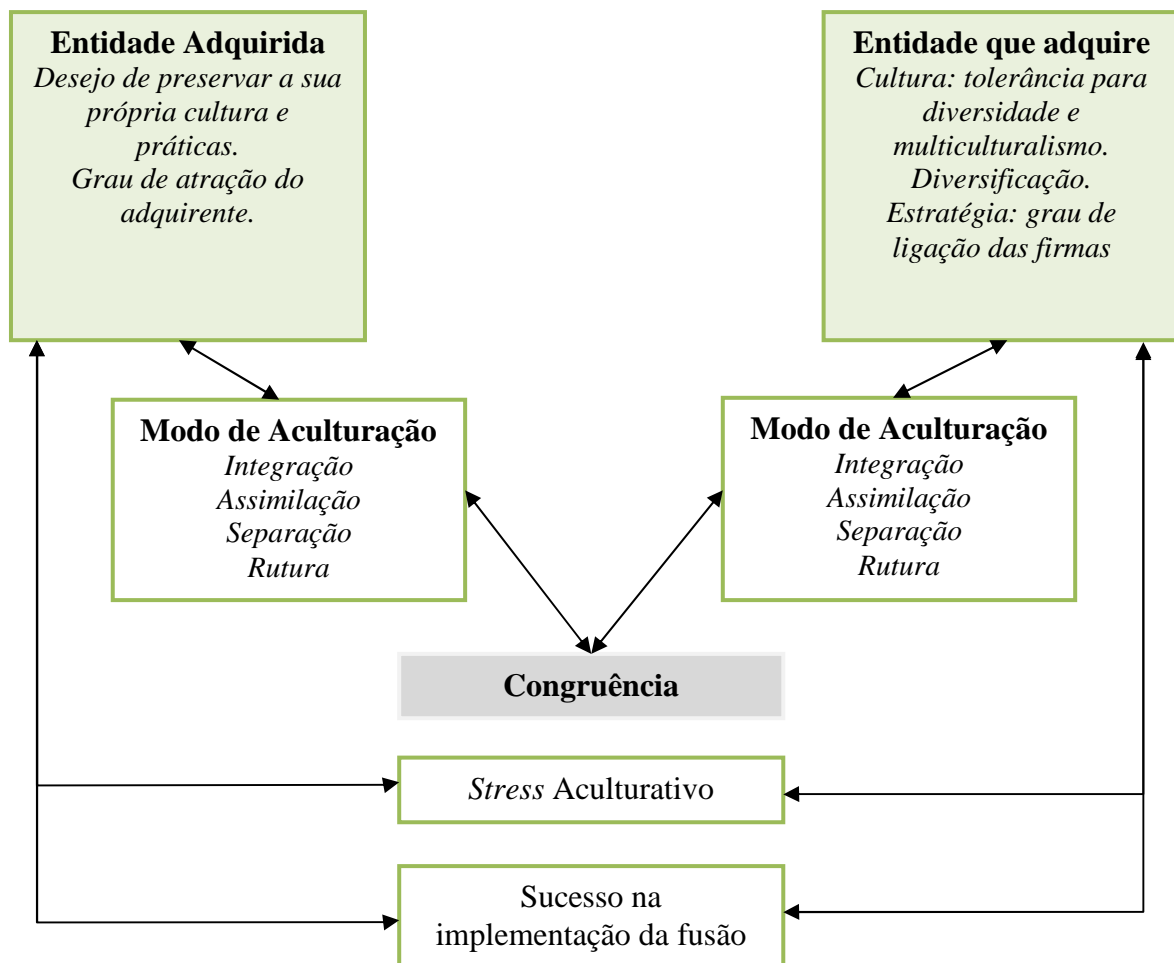
manter muitas das suposições básicas, crenças, elementos culturais, as práticas e os sistemas organizacionais que os fazem únicos, estando entretanto dispostos a ser integrados na estrutura do adquirente. Este tipo de integração conduz a algum grau de mudança nas culturas e nas práticas dos grupos, preservando-se contudo, um equilíbrio porque nenhum grupo tenta dominar o outro.

- b) Em contraste à integração, surge a assimilação, que é sempre um processo unilateral em que um grupo adota a identidade e a cultura do outro. Consequentemente, os membros da entidade adquirida abandonam de boa vontade a sua cultura bem como a maioria de suas práticas e sistemas organizacionais (Sales e Mirvis, 1984), e adotam a cultura e os sistemas do adquirente. A entidade adquirida será então absorvida na que adquire, e deixará de existir como uma entidade cultural.
- c) A separação que envolve tentar preservar a cultura e práticas permanecendo separada e independente do grupo dominante. Neste caso, é provável que os membros da entidade adquirida queiram preservar a sua cultura e sistemas organizacionais e recusam ser assimilados pelo adquirente. A separação significa que haverá uma troca cultural mínima entre os dois grupos, e cada um funcionará independentemente. Hansen (2009) descreve esta separação como uma “Cultura insular” onde as pessoas que convivem entre si excluem pessoas de fora e restringem a entrada de novos pontos de vista. Quanto mais unido for o grupo, mais os seus membros se voltam para dentro e se isolam do mundo.
- d) A rutura ocorre quando os membros da entidade adquirida não valorizam a sua própria cultura, práticas e sistemas organizacionais, e não querem ser assimilados pela entidade que adquire. Em consequência, a companhia adquirida é provavelmente desintegrada como uma entidade cultural. Conforme refere

Berry (1983), esta fase normalmente é acompanhada por muita confusão coletiva e individual e por sentimentos de alienação, perda da identidade e pelo *stress* aculturativo.

Na base dos estudos efetuados por Nahvandhi e Malekzadeh (1988), constatou-se que, em processos desta natureza em que subsistem diversos tipos de subculturas e uma ou mais modalidades de aculturação, podem existir, provavelmente, diferentes graus de congruência resultantes de cada subcultura. Por isso, é importante entender o conceito de congruência e a conseqüente necessidade de introduzir ajustes entre a estratégia e a cultura, para poder explicar algumas das diferenças do grau de sucesso das fusões.

**Figura 7: O modelo aculturativo para implementação de fusões**



As combinações estratégicas que estes autores apontam sob o ponto de vista da entidade adquirida, e sob o ponto de vista da entidade adquirente, são as seguintes:

1 – As modalidades de aculturação que se podem assumir, na ótica da entidade adquirida, são de quatro tipos.

- a) Quando os membros de uma organização adquirida valorizam as suas culturas e práticas organizacionais e querem preservá-las, e percebem um adquirente como atrativo, a modalidade de aculturação preferida será a integração.



- b) Quando os membros de uma organização adquirida não avaliam as suas culturas e práticas e não as querem preservar, e percebem o adquirente como atrativo, a modalidade de aculturação preferida será a assimilação.
  - c) Quando os membros de uma organização adquirida avaliam as suas culturas e práticas e as querem preservar, e não percebem o adquirente como atrativo, a modalidade de aculturação preferida será a separação.
  - d) Quando os membros da organização adquirida não avaliam as suas culturas e práticas e não as querem preservar, e não percebem o adquirente como atrativo, a modalidade de aculturação preferida será a desculturação.
- 2 – As modalidades de aculturação que se podem assumir, na ótica da entidade adquirente, são, igualmente de quatro ordens;
- a) Quando uma entidade adquirente é multicultural e a fusão é amigável, a integração será a modalidade mais provável da aculturação.
  - b) Quando uma entidade adquirente é unicultural e a fusão é amigável, a assimilação será a modalidade mais provável da aculturação.
  - c) Quando uma entidade adquirente é multicultural e a fusão é hostil, a separação será a modalidade mais provável da aculturação.
  - d) Quando uma entidade adquirente é unicultural e a fusão é hostil, a desculturação será a modalidade mais provável da aculturação.

Em síntese, se existir uma congruência entre as duas entidades no que respeita à modalidade preferida da aculturação, o *stress* aculturativo será mínimo e a modalidade da aculturação, provocada pela união entre as duas entidades, facilitará a execução da fusão. Se houver incongruência entre as duas entidades a respeito da modalidade preferida de aculturação, o grau de *stress* aculturativo será elevado e a modalidade de

aculturação provocada pela união entre as duas entidades dificultará a execução da fusão.

### **7.5. O EFEITO DO PENSAMENTO GRUPAL (GROUPTHINK) NOS PROCESSOS DE MUDANÇA**

Um dos sentimentos que a mudança gera, e que no atual contexto deve ser encarado com normalidade independentemente da forma que ela se possa revestir, é a sensação de insegurança, justamente porque ameaça o nosso equilíbrio, o nosso conforto, o nosso estatuto, enfim, toda a nossa esfera de pensar, viver e sentir.

Nos processos de fusão, este sentimento ainda mais se agudiza por duas ordens de razões: a primeira, prende-se com a reconhecida taxa de insucesso na fase da concretização; a segunda tem a ver com a forma como o processo é conduzido. Por isso, em algumas circunstâncias, as organizações optam por obter um aconselhamento externo, que vise introduzir um olhar isento sobre o rumo da mudança empreendida, e possa ajudar na tomada de decisões acertadas.

Estudos realizados por Janis (1982) trouxeram ao de cima um fenómeno que ele designou de *Groupthink*, definido como uma forma de pensar que as pessoas desenvolvem quando integrados em grupos coesos e em que os esforços se canalizam em busca da unanimidade, anulando as motivações para avaliar de forma realista as alternativas que se apresentam. Janis (1982), nas pesquisas que efetuou, mostrou como este fenómeno contribuiu, por exemplo, para que algumas das principais políticas externas dos Estados Unidos tivessem fracassado nas últimas décadas, como por exemplo, a Guerra da Coreia, a escalada da Guerra do Vietname, entre outros. Mais tarde, Hart (1994) com o estudo de caso que efetuou sobre o Irão, tenta demonstrar a

relevância da teoria do *Groupthink* na tomada da decisão, ao evidenciar que os grupos, quando imbuídos deste pensamento, evitam assumir posições fora da zona de conforto, e as questões e dúvidas individuais são reprimidas com o medo da reação do grupo. As causas apontadas que contribuem para o aparecimento deste fenómeno prendem-se com os seguintes aspetos: a existência de grupos altamente coesos, o isolamento do grupo e a existência duma liderança forte. Seria ainda necessário, para que tal ocorra, que existam, segundo a ótica defendida pela psicologia social, os seguintes fatores: liderança diretiva, homogeneidade dos membros do grupo tanto socialmente como ideologicamente, e o isolamento do grupo das fontes exteriores da informação e da análise.

Para diagnosticar a emergência deste fenómeno, segundo Janis (1982) os sintomas mais evidentes e indicativos são os seguintes: o sentimento de invulnerabilidade que cria o otimismo excessivo e incentiva a correr riscos e o menosprezo pelos avisos de chamada de atenção que possam desafiar suposições; a inquestionabilidade da moralidade do grupo, fazendo com que as pessoas não meçam as consequências das suas ações, opiniões estereotipadas acerca daqueles que são considerados inimigos, pressão para a conformidade junto dos membros discordantes, ignorar as ideias desviantes que ameacem o consenso aparente do grupo, salvaguardar o grupo para que não seja infetado por opiniões dissidentes e por último, acreditar nas teorias sobre os eventos da natureza como fatos científicos fundamentados, apenas pela mera existência de um número significativo de pessoas que concordam.

## **8. CONCLUSÃO CAPÍTULO 2: A CULTURA ORGANIZACIONAL, CONCEITO, INFLUÊNCIAS E BENEFÍCIOS**

---

Fazendo um resumo das principais conclusões deste capítulo, vimos que cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou,

descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que tem funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e para serem ensinados aos novos membros como modo correto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas, e que pode ser o cimento integrador de toda a organização e produto dos líderes formais, sobretudo dos fundadores (Schein, 1984). Vimos também que é necessariamente transmitida através de mecanismos de socialização e aculturação dos indivíduos que fazem parte dos grupos sociais.

Transmitir cultura é, portanto, um processo de aprendizagem e é mais difícil desaprender do que aprender pela primeira vez (Hofstede, 1980). Logo, nos processos de integração de empresas adquiridas, o processo de aculturação pode ser mais difícil do que quando se constitui uma empresa de raiz.

A cultura organizacional é influenciada pela cultura da região ou do país que a integra e progressivamente pelos efeitos da globalização.

Vimos que uma forte cultura organizacional pode trazer importantes efeitos positivos à organização como sejam:

- 1) Direciona e mobiliza os elementos do grupo;
- 2) Diminui a necessidade de manuais, organogramas, regras e procedimentos detalhados;
- 3) Produz uma vantagem competitiva sustentada;
- 4) Assegura elevado desempenho económico e financeiro;
- 5) Melhora a produtividade, a qualidade e o absentismo.

Todas estas vantagens estão garantidas se a liderança exercer o seu papel e introduzir na organização um verdadeiro espírito de abertura à mudança que evite a rigidez cultural e propicie a adaptação às variações do contexto.

Da análise de Katzenbach e SantaMaria (1999), sobre motivação da linha da frente, afirma-se que a cultura é fator de acréscimo de produtividade pela capacidade de envolver e motivar a força de trabalho na prossecução de objetivos comuns. Os Marines são apresentados como exemplo de organizações MVO (missão, valores e orgulho), cujos líderes estimulam a energia emocional da linha da frente através da construção de um orgulho coletivo e confiança mútua. São apresentados 5 caminhos para o conseguir: missão, valores e orgulho; processo e avaliação; espírito empreendedor; realização pessoal; recompensa e celebração.

Nas organizações identificadas como MVO identificam-se igualmente práticas para ganhar a competitividade: interiorização dos valores fundamentais; preparar todos para liderar; distinguir equipas de grupos de trabalho com um único líder; dar atenção à metade inferior dos colaboradores da empresa; usar a disciplina para estimular o orgulho. Na apresentação dos caminhos e práticas apresentados em empresas MVO, ressalta a importância de valores comuns, uma cultura comum, como forma de motivar equipas para resultados superiores.

Na pesquisa feita apresentam-se igualmente aplicações práticas de indicadores utilizados em empresas MVO, igualmente utilizados no Grupo Lena, alvo da nossa investigação, como sejam: avaliação do desempenho, formação “à medida” e satisfação dos colaboradores.

Consideramos que a nossa investigação poderá dar um forte contributo para a melhoria do sucesso nas fusões e aquisições. Constata-se que apenas uma operação em dez

consegue, ao fim de 3 anos, melhorar a rentabilidade do comprador e, destas, apenas 1 em cada 2 têm, de facto, verdadeiro sucesso empresarial. Este fracasso ou resultados abaixo do esperado são explicados na literatura pelo “choque de culturas”.

Grande parte dos problemas associados às fusões, na opinião de vários autores, pode ser evitada ou atenuada se se considerar a congruência entre os diferentes tipos de aculturação. O sucesso das fusões e aquisições aparece ligado à compatibilidade entre as culturas da organização adquirida e adquirente.

Na literatura, além da compatibilidade cultural, aparecem igualmente os estilos de gestão e, segundo Haspeslagh e Jemison (1991), variáveis como a dimensão das empresas, a saúde económica, a natureza da operação (se é hostil ou amigável) e a necessidade de autonomia das empresas.

Esperamos provar que o marketing interno é um instrumento poderoso para a criação de uma cultura comum e, por isso, um dissuasor do “choque de culturas” e acelerador do sucesso nos processos de fusões e aquisições. O estudo das outras variáveis identificadas condicionadoras do sucesso nas fusões e aquisições como o estilo de gestão, a dimensão das empresas envolvidas, a sua saúde económica e a natureza da operação, será deixado como sugestão para investigação futura.

Como o objetivo da nossa investigação é demonstrar os efeitos práticos da utilização do marketing interno, abordaremos, no capítulo seguinte, alguns casos de aplicação do marketing interno. Depois de uma abordagem geral, focalizaremos a análise em casos cujas atividades ou circunstâncias se aproximem do perfil do Grupo Lena, principal alvo da nossa investigação e que apresentaremos nos capítulos seguintes.

---

## **CAPITULO 3**

### **Os efeitos do Marketing Interno: algumas investigações relevantes**

---

## **1. INTRODUÇÃO**

---

Neste capítulo apresentaremos alguns estudos de valor para a concretização dos objetivos desta investigação. Procurámos estudos que espelhassem resultados concretos da utilização do marketing interno, objetivassem o conceito e as ferramentas de marketing interno utilizadas, e apresentassem os alvos escolhidos. Estes critérios de escolha têm a ver com o constatado no primeiro capítulo: existem muitos trabalhos académicos sobre Marketing Interno, no entanto, não existe uma generalização da sua aplicação também devido à falta de unanimidade quanto à definição de Marketing Interno (Rafiq e Ahmed, 2000). Esta confusão quanto ao conceito leva a que se não identifique o que se pode fazer com o marketing interno.

Assim, a escolha destes casos teve como primeira justificação geral identificar a forma como alguns autores, que aplicaram o conceito de marketing interno, identificaram conceitos, ferramentas (mix interno) e alvos. Outra razão para a escolha dos casos foi a identificação de possíveis ligações da utilização do marketing interno à compatibilização cultural identificada, no capítulo 2, como fundamental para o sucesso nas fusões e aquisições. Assim, além da simples aplicação do marketing interno e seus resultados, procurámos casos onde o objetivo da sua utilização fosse a mudança de comportamentos ou valores procurando, direta ou indiretamente, aplicações do marketing interno como forma de transmitir cultura facilitando o processo de aprendizagem em processos de integração, uma vez que, como vimos no capítulo anterior, é mais difícil desaprender do que aprender pela primeira vez (Hofstede, 1980).



Assim, face às dificuldades referidas na aplicação do Marketing Interno, e tendo em consideração que o objetivo geral da investigação que pretendemos realizar é identificar os efeitos práticos do marketing interno na construção de uma cultura comum e tendo em consideração os critérios de escolha apresentados acima, realizámos uma pesquisa bibliográfica para identificação de casos práticos de aplicação de marketing interno e os seus principais efeitos. Da pesquisa realizada resultou o Quadro seguinte:

**Quadro 5: Casos Práticos sobre a Aplicação do Marketing Interno**

Autor	Data	Pontos-chave
<b>Tansuahaj et al.</b>	<b>1987</b>	<p>O Marketing Interno provoca um acréscimo da satisfação e do compromisso dos colaboradores com a organização;</p> <p>Os alvos eram os colaboradores da linha da frente (mais próximos dos clientes externos);</p> <p>Marketing Interno como uma aproximação comportamental e instrumental;</p> <p>Marketing Interno como responsabilidade dos especialistas de marketing da empresa (Departamentos de Marketing e Vendas);</p> <p>Marketing Interno implementado através da comunicação com os colaboradores.</p>
<b>Gummesson</b>	<b>1987</b>	<p>Marketing Interno resulta no acréscimo dos níveis de produtividade e de eficiência;</p> <p>Os alvos eram todos os colaboradores envolvidos na cadeia de criação de valor;</p> <p>Marketing Interno como uma aproximação algo mecânica;</p> <p>Marketing Interno implementado através de comunicação aos colaboradores e mudança cultural dos mecanismos;</p> <p><b>Sector Industrial</b></p>
<b>Foreman and Money</b>	<b>1995</b>	<p>Marketing Interno pode ter vários objetivos dependendo do “target” (grupos específicos de colaboradores ou toda a organização);</p> <p>Marketing Interno pode ser dirigido a departamentos específicos ou a toda a</p>

		<p>organização;</p> <p>O Marketing Interno é uma abordagem comportamental e instrumental;</p> <p>Marketing Interno é implementado através da comunicação, formação, gestão participativa, motivação e recompensas;</p>
<b>Naude, Desai, and Murphy</b>	<b>2003</b>	<p>Marketing Interno resulta no acréscimo da satisfação dos colaboradores e na adoção da orientação para o mercado;</p> <p>Os alvos são todos os colaboradores envolvidos na cadeia de criação de valor;</p> <p>O Marketing Interno como uma aproximação mecânica;</p> <p>A implementação do Marketing interno é influenciada pelas características dos indivíduos e da organização.</p>
<b>Lings and Greenley</b>	<b>2005</b>	<p>Marketing interno usado alternadamente com a orientação para o mercado interno ("<i>internal-market orientation</i>") para descrever os efeitos na melhoria do clima interno;</p> <p>Resulta no acréscimo dos níveis de satisfação dos colaboradores;</p> <p>Os alvos eram os colaboradores da linha da frente (mais próximos dos clientes externos);</p> <p>O Marketing Interno é uma abordagem comportamental e instrumental;</p>
<b>Gounaris</b>	<b>2005</b>	<p>Quanto maior a Orientação para o Mercado Interno ("<i>Internal Market Orientation</i>") maior a participação nas decisões, o poder e a satisfação dos colaboradores;</p> <p>Os alvos eram os colaboradores da linha da frente (mais próximos dos clientes externos);</p> <p>O Marketing Interno é uma abordagem comportamental e instrumental;</p> <p>Sector de Serviços/Hotelaria</p>
<b>Lin</b>	<b>2006</b>	<p>Marketing Interno resulta no envolvimento crescente dos colaboradores e por aí numa melhoria do clima organizacional;</p> <p>Os alvos são todos os colaboradores envolvidos na cadeia de criação de valor;</p> <p>O Marketing Interno é uma abordagem comportamental e instrumental;</p> <p>Sector Financeiro após várias integrações para ganhar dimensão</p>
<b>Budhwar, Varma, Malhotra e</b>	<b>2009</b>	<p>Marketing Interno resulta na maior estabilização do emprego;</p> <p>Os alvos são todos os colaboradores envolvidos na cadeia de criação de valor (204 entrevistas a colaboradores da linha da frente, a 11 "<i>Call-Center</i>" da</p>

<b>Mukherjee</b>		<p>India).</p> <p>O Marketing Interno é uma abordagem comportamental e instrumental;</p> <p>Sector Serviços de <i>Outshourcing</i></p>
<b>Awwad and Agti</b>	<b>2011</b>	<p>Marketing Interno tem um efeito positivo da criação de compromisso organizacional e este na orientação para o mercado na banca comercial;</p> <p>Os alvos são todos os colaboradores envolvidos na cadeia de criação de valor (365 colaboradores de 7 dos 13 bancos comerciais da Jordânia).</p> <p>O Marketing Interno é uma abordagem comportamental e instrumental;</p> <p>Sector Financeiro – Banca comercial.</p>

Fonte: Atualização própria face a Gounaris 2005

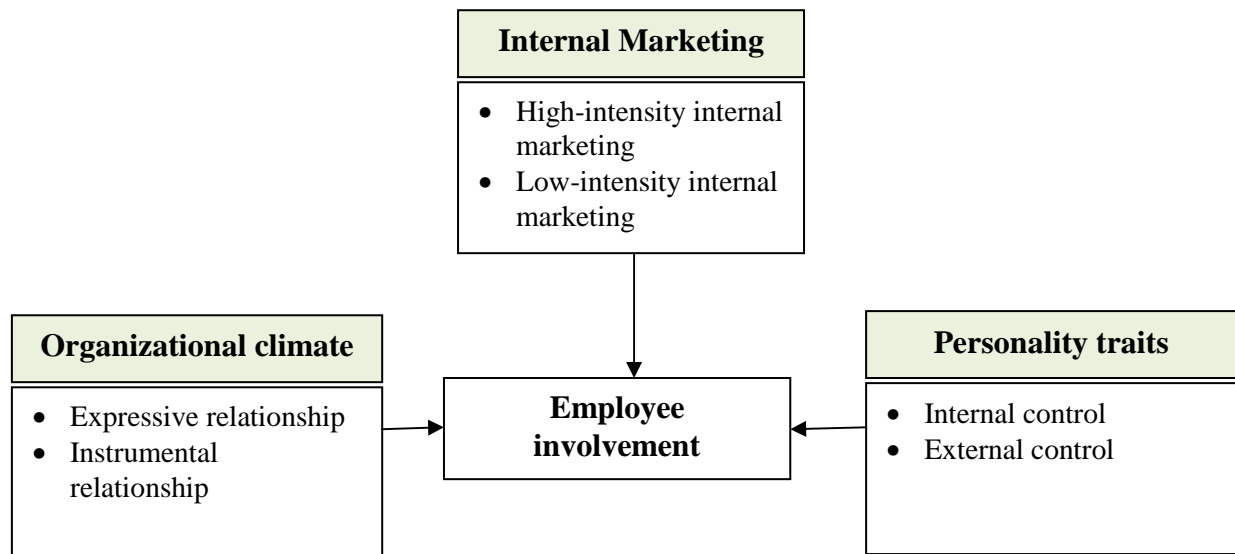
Dos casos analisados vou destacar três, mas um com maior detalhe, uma vez que será a base para o desenvolvimento do trabalho de investigação a realizar.

## **2. EFEITOS PRÁTICOS DO MARKETING INTERNO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS**

### **2.1. EFEITOS DO MARKETING INTERNO EM EMPRESAS DO SECTOR FINANCEIRO**

Este caso foi escolhido porque, além de contemplar atividades de serviços, espelha os efeitos positivos da aplicação do marketing interno em situações de alguma adversidade ligadas a efeitos decorrentes de processos de fusão ou aquisição. A demonstração da eficácia do marketing interno neste contexto é de particular importância para o caso que estudaremos. Assim, de forma esquemática, o quadro seguinte apresenta o modelo de Lin (2006) que apresenta o impacto da utilização do marketing interno em empresas do sector financeiro de Taiwan.

**Figura 8: Modelo de análise do impacto da utilização do marketing interno no sector financeiro (Taiwan).**



Fonte: Lin (2006)

Utilizando o modelo ilustrado acima Lin (2006), tentou confirmar as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O marketing interno tem uma ligação direta com o envolvimento dos colaboradores;

Hipótese 1.1: Alta intensidade de marketing interno tem um efeito positivo sobre o envolvimento dos colaboradores;

Hipótese 1.2: Baixa intensidade de marketing interno tem um efeito negativo no envolvimento dos colaboradores.

Hipótese 2: Existe uma relação direta entre o clima organizacional e o envolvimento dos colaboradores;

Hipótese 2.1: Relações expressivas têm um impacto direto e positivo no envolvimento dos colaboradores;

Hipótese 2.2: Relações instrumentais têm um efeito negativo no envolvimento dos colaboradores;

Hipótese 3: Comparando os colaboradores com traços de personalidade de controlo externo, os de controlo interno revelam níveis mais altos no envolvimento no trabalho.

Das hipóteses referidas, apenas a hipótese 2.2. não foi confirmada.

Na prática fica demonstrado o efeito do marketing interno no envolvimento dos colaboradores. O autor acrescenta, no entanto, o efeito de algumas variáveis externas como o clima organizacional (mais instrumental/formal ou mais participativo) ou os traços da personalidade dos colaboradores (com mais ou menos auto – estima) que demonstram, igualmente, influência provada no envolvimento dos trabalhadores.

Este estudo foi realizado em 5 empresas “*top five*” do sector financeiro de Taiwan. Este sector foi escolhido porque ter tido várias integrações para ganhar dimensão e assegurar acréscimos de competitividade, mas também porque o sector foi reestruturado o que implicou redução de trabalhadores. Foram distribuídos 200 questionários a cada uma das 5 empresas. Foram recolhidos 342 questionários. Dos inquiridos, 249 eram homens e 93 mulheres. 215 Participantes tinham uma escolaridade abaixo do ensino superior. 75 Pessoas desempenhavam funções de gestão.

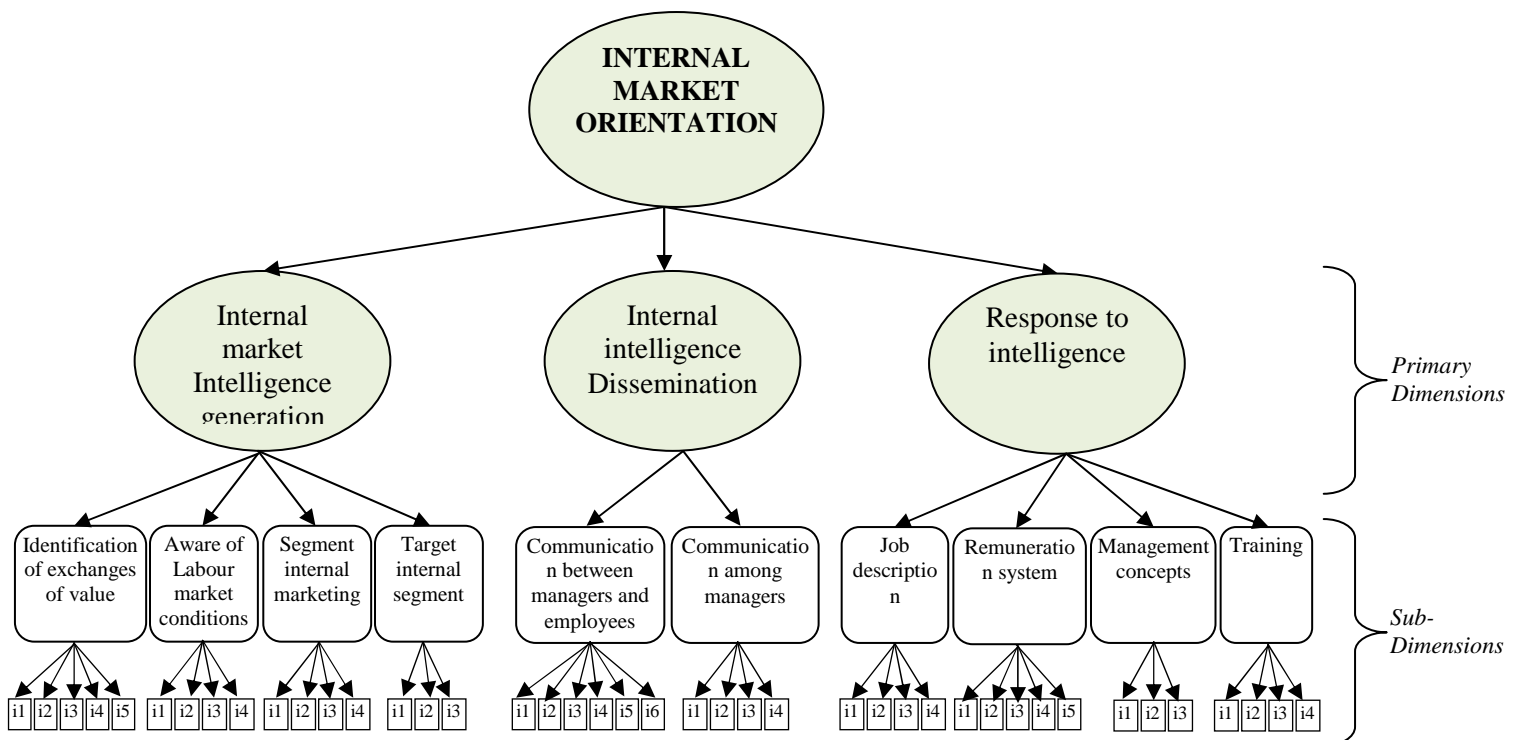
## **2.2. EFEITOS DO MARKETING INTERNO EM EMPRESAS DE HOTELARIA**

Destacamos de seguida um caso que demonstra o impacto da utilização do marketing interno no sector da hotelaria na Grécia. O facto de se tratar do sector hoteleiro e de nas pistas de investigação futuras se salientar o efeito que as culturas podem ter, entre

outros aspetos, na eficácia de um programa de marketing interno, são as razões para o destaque deste caso tendo em conta os nossos objetivos de investigação. O modelo é apresentado no quadro seguinte.

**Figura 9: Modelo de análise do impacto da utilização do marketing interno no sector hotelaria (Grécia)**

S.P. Goumaris / Journal of Business Research 59 (2006), 432-448



Fonte: Goumaris (2006)

Através do modelo apresentado em cima, Goumaris (2006), confirma as seguintes hipóteses sobre a aplicação do marketing interno:

Hipótese 1: Quanto maior for o nível de orientação para o mercado interno (IMO) maior é a participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão;

Hipótese 2: Quanto maior for o nível de orientação para o mercado interno (IMO) maior é o poder (“empowered”) dos colaboradores;

Hipótese 3: Quanto maior for a aplicação da orientação para o mercado interno (IMO) maior é a satisfação dos trabalhadores com o seu emprego.

Este estudo contemplou um estudo prévio e um estudo mais amplo realizado na Ilha de Rothes, uma das zonas turísticas mais importantes da Grécia. Abrangeu 29 hotéis de 4 e 5 estrelas. Foram feitas 583 entrevistas (cerca de 20 entrevistas em cada um dos 29 hotéis a trabalhadores “*front-line*”).

Uma das pistas que deixa para futuras pesquisas é o estudo das relações entre culturas da empresa, o perfil da sua estratégia e prioridades ou o estilo de gestão dos gestores e o impacto que resultaria com a implementação na empresa da orientação para o mercado interno (IMO).

Ainda que parcialmente, o âmbito da nossa investigação contempla uma das pistas sugeridas, uma vez que tentaremos demonstrar o efeito das relações entre culturas (com a construção de uma cultura comum que respeite as culturas instaladas mas afirme valores fundamentais) resultantes da aplicação de um programa de marketing interno.

### **3. EFEITOS PRÁTICOS DO MARKETING INTERNO EM EMPRESAS INDUSTRIAIS**

---

#### **3.1. EFEITOS DO MARKETING INTERNO DEMONSTRADOS AO PROGRAMA DE QUALIDADE DA ERICSSON**

Gummesson (1987) fala sobre a utilização do marketing interno para desenvolver uma nova cultura e, em concreto, trata o caso da implementação do programa de qualidade na Ericsson. Tenta, principalmente, responder às perguntas:

- a) O marketing interno pode ser utilizado para mudar uma cultura corporativa?

- b) As aproximações e *know-how* desenvolvidos no marketing de serviços (utilizando marketing interno) podem ser uma ajuda numa empresa industrial e no marketing para consumidores empresariais?

O desafio implícito no estudo é, mais uma vez, provar que o conceito de marketing originalmente desenvolvido para o marketing externo das empresas pode, igualmente, ser aplicado ao mercado interno.

Quando em 1983 o CEO da Ericsson apresentou o programa de qualidade fê-lo com a convicção de que a qualidade seria determinante na “ guerra do marketing”. Apesar da importância histórica da qualidade na empresa, a abordagem presente no programa era completamente nova, nomeadamente nos seguintes aspetos:

- Passagem da qualidade do produto e da produção para qualidade total onde todas as funções da empresa contribuem para a qualidade;
- Passagem da qualidade como uma questão da gestão da produção para uma questão da gestão de topo;
- Passagem da qualidade avaliada por técnicos para clientes como “juizes da qualidade”;
- Passagem do *focus* nos erros e sua contenção e correção para a prevenção: fazer bem desde o início;
- Passagem da aceitação de um rácio de erros como normal para procurar zero defeitos;
- Passagem da noção de que alta qualidade leva a altos custos para a noção de que alta qualidade leva a aumentos de produtividade, aumenta a satisfação dos clientes e aumenta os lucros.



Conceber estas novas ideias era um grande desafio, mas a sua implementação era um desafio ainda maior.

Se os programas de mudança se restringirem a atividades de comunicação, não produzirão alterações significativas nos comportamentos.

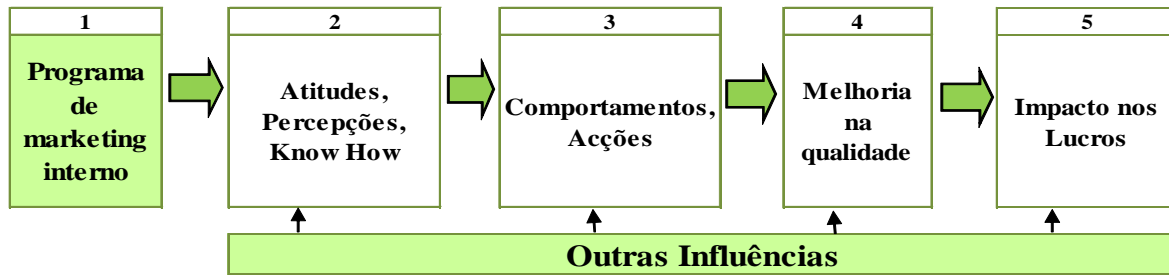
Um programa de marketing interno visa influenciar atitudes, percepções e *know-how*, mas mesmo dado este passo com sucesso, que garantias existem que os comportamentos mudam, que a qualidade melhora, e, finalmente, que os lucros subam?

Mudar uma cultura nunca é uma atividade “*one – shot*” e nunca podemos esquecer outras variáveis que pode acelerar ou contrair o processo, como o ciclo do negócio, a concorrência, os avanços tecnológicos mas também as atividades operacionais executadas independentemente do programa de marketing interno.

O primeiro objetivo na Ericsson foi avançar para o ponto 2 do quadro abaixo e mudar a mentalidade das pessoas. Este foi um movimento em que as competências de comunicação foram importantes e foi estabelecido um programa de marketing baseado em técnicas educacionais (ações de formação). Mas mesmo nesta comunicação existiram falhas e armadilhas.

Embora seja lógico afirmar que a mudança nas atitudes e *know-how* aparecem primeiro e a ação e resultados vêm depois, pode, no entanto, acontecer de outra forma: 3, 4, ou 5 podem ocorrer antes que se atinja o patamar 2. Isto é, antes de nos envolvermos diretamente na mudança, não somos capazes de entender completamente do que se trata, esta situação enquadra o conceito de “*learning by doing*” ilustrado por MAO dizendo que “para sabermos o sabor de uma pera é preciso mudá-la comendo-a”.

**Figura 10: Modelo para implementação do Programa de Qualidade na Ericsson**



Fonte: Gummesson (1987)

Na implementação discutiu-se a necessidade de ir além das meras atividades de comunicação e avançar para a ação direta. Chegar às etapas de 3 a 5 pode ser um duro processo e, aparentemente, este facto tem sido ignorado pelas investigações académicas.

O conceito mais geralmente referido para implementação é o método japonês “*QC circle*” (Circulo da qualidade). Este conceito foi utilizado na Ericsson de forma restrita, chamaram-lhe “*Ericsson Quality Teams*” (*EQ Teams*). Esta foi a forma de comprometer todos na melhoria da qualidade e deixá-los “provar a pera”.

Um conceito, na altura menos conhecido, e que Gummesson identificou pela primeira vez associado aquele processo foi de “cliente interno”. Neste conceito todos têm clientes dentro da firma e todos se devem comportar como fornecedores desses clientes. Torna-se, então, tão importante entregar produtos e serviços de alta qualidade aos clientes internos como aos externos. Qualidade consegue-se com a satisfação dos clientes externos e isto só se consegue com a satisfação dos clientes internos. Este conceito foi sendo clarificado à medida que o programa de qualidade na Ericsson foi sendo implementado.

O conceito de cliente interno tornou-se integrador ajudando a executar cada função individual e a ativar uma forte ligação na cadeia de acontecimentos que levam à satisfação do cliente.

A utilização prática do conceito de cliente interno requer entrevista a todos os clientes internos procurando o que fazem bem e o que podem fazer melhor. As entrevistas podem ser individuais ou em grupo.

Onde nos leva este conceito? Resume-se a três critérios essenciais: é simples, envolve todos e é implementável. Não um conceito “*high-tech*” na era espacial e não envolve complicadas fórmulas estatísticas ou programas de computador. Significa voltar à base, voltar ao entendimento do contributo de cada um para o sucesso da empresa. Num contexto industrial complexo, pouca gente, mesmo os que ocupam os lugares mais altos na hierarquia da empresa, vê completamente as regras de funcionamento de todas as operações da empresa. Este conceito cria naturais “*feedbacks*”, pessoas que aprendem à medida que a sua *performance* é apreciada ou não. O conceito traz comunicação para a interação “face-a-face” entre os vários intervenientes na implementação.

Gummesson identificou dois exemplos que ilustraram os principais resultados obtidos com o Programa EQ (“*Ericsson Quality*”):

**Primeiro exemplo:** Aumento da produtividade visível na produção de circuitos impressos para telefones comparando o primeiro semestre de 1985 com o semestre anterior. A capacidade de resposta às encomendas melhorou 40% e o indicador de medida dos erros de fabrico passou de 100 para 30. Ambos os indicadores levaram a redução de custo e à melhoria da satisfação dos clientes.

**Segundo exemplo:** A mudança do *focus* para a prevenção iniciou um campo de atuação das equipas da qualidade para investigar defeitos nas linhas de produção e na

distribuição aos mercados locais. Assim, a inspeção na receção dos produtos tornou-se desnecessária nos locais subsidiários (menores custos) e existiu uma grande redução dos defeitos (o que implicou além de menores custos, melhoria na satisfação dos clientes).

Com os resultados práticos deste estudo, Gummesson conclui que o marketing interno é um potente conceito não apenas para as empresas de serviços mas também para as empresas industriais. Defende ainda que o marketing interno não se resume a um programa superficial de comunicação mas deve ter impacto nas ações e nos lucros. O conceito de cliente interno apresentado é um útil contributo para tornar o marketing interno mais eficiente.

#### **4. CONCLUSÕES CAPÍTULO 3: OS EFEITOS DO MARKETING INTERNO; ANÁLISE DE CASOS PRÁTICOS**

---

Resumindo, neste capítulo, apresentámos uma síntese geral de casos de aplicação do marketing interno e escolhemos três para abordagem mais específica face à pertinência que apresentam para a investigação que se pretende realizar.

No primeiro caso, aborda-se um sector com várias integrações para ganhar dimensão e assegurar acréscimos de competitividade. Essa integração implica reestruturações com mudança de funções e até redução de trabalhadores. A utilização do marketing interno revelou-se particularmente positiva, neste caso, no envolvimento dos trabalhadores. Ficou provada a importância do marketing interno neste contexto de fusões e aquisições com vários processos de aprendizagem e desaprendizagem, garantindo envolvimento dos colaboradores, facilitando assim os processos de aprendizagem e de aculturação que os processos de aquisições comportam.

No segundo caso, que estuda empresas de hotelaria e aplica a “orientação para o mercado interno” (IMO), concluímos que a sua utilização conduz a maior participação dos trabalhadores na tomada de decisões, maior poder na organização e melhora a sua satisfação.

Finalmente o terceiro caso, que analisámos com maior detalhe, refere uma atividade industrial e conclui-se que o marketing interno é um potente conceito não apenas para as empresas de serviços mas também para as empresas industriais, e que o seu “*mix*” não se pode resumir a um programa superficial de comunicação mas deve ter impacto nas ações e nos lucros. Nesta abordagem, o marketing interno é utilizado como facilitador da aprendizagem de uma nova cultura de qualidade, muda as atitudes e perceções, estimula ações que melhoram a qualidade e, por aí, os lucros.

Resumido, apresentámos estudos de aplicação do marketing interno em vários sectores de atividade e verificámos que o marketing interno é de aplicação sectorial transversal. Encontrámos resultados concretos da utilização do marketing interno através de diferentes formas o conceptualizar e praticar, mas sobretudo identificámos exemplos que constituirão a base para o estudo empírico que apresentaremos no capítulo seguinte.

---

## **CAPITULO 4**

### **Estudo empírico: Aplicação do marketing interno no Grupo Lena**

---

## 1. INTRODUÇÃO

---

Objetivados os conceitos e as variáveis do marketing interno para facilitar a sua aplicação (ainda escassa como vimos anteriormente), identificados os conceitos e a importância da cultura organizacional e as evidências de que a falta de harmonização cultural é causa de insucesso nos processos de integração empresarial. Analisados igualmente os efeitos práticos do marketing interno aos mais variados níveis mas, particularmente, com efeitos positivos na gestão da mudança nas organizações, partimos para a investigação empírica num Grupo empresarial que cresceu aceleradamente, por aquisições e constituição de novas empresas, ao longo da última década. Atento à ineficácia dos processos de integração, justificada pelo “choque de culturas”, o Grupo Lena desenhou e implementou um programa de marketing interno para harmonizar a cultura organizacional e, assim, acelerar e melhorar a *performance* dos processos de integração. O estudo a realizar visa comprovar que as empresas mais comprometidas com o plano de marketing interno, são as mais bem-sucedidas em processos de integração, apresentando melhores resultados. Comprovado o sucesso deste programa podemos ter pistas claras para ultrapassar o insucesso nas fusões e dar um contributo importante para a gestão dos processos de integração.

## 2. OBJETO DE ESTUDO E OBJETIVOS

---

A revisão bibliografia feita nos capítulos anteriores, permite-nos observar efeitos positivos da utilização do marketing interno. Identificámos igualmente que o “choque de culturas” é um entrave à *performance* após processos de fusão.

Apresentaremos, neste capítulo, o modelo estrutural que representa o marketing interno, a sua relação com a criação de uma cultura comum e a relação desta com a *performance* das empresas. Será também apresentado, neste capítulo, o Grupo Lena, grupo empresarial escolhido, assim como o processo de seleção do universo, da população e da amostra, a descrição do inquérito e a apresentação das fases e procedimentos de análise.

Os objetivos a atingir com o estudo empírico a realizar são nomeadamente:

- 1) Aportar através deste estudo uma evidência da utilidade prática da utilização do Marketing Interno num contexto em que, apesar das imensas referências bibliográficas, a utilização do marketing interno é ainda escassa;
- 2) Contribuir para a geração de conhecimento na área do marketing interno;
- 3) Dar um contributo para a gestão das empresas, num contexto de grande competitividade, demonstrando que a utilização do marketing interno pode ser uma poderosa vantagem competitiva, uma vez que a sua utilização, ajuda a produzir melhores resultados;
- 4) Demonstrar que quanto mais acelerado for o processo de aculturação, em processos de fusão ou aquisição, mais acelerado o processo de geração de resultados;
- 5) Definir um modelo conceptual para obter evidências empíricas que suportem as hipóteses a apresentar.



### 3. GRUPOS EMPRESARIAIS EM PORTUGAL: GRUPO LENA, CARACTERIZAÇÃO E INTERESSE PARA O ESTUDO

Os principais Grupos com atividade principal centrada na construção em 2006 são os identificados no quadro 6 abaixo. Todos os grupos identificados até ao 5º lugar diversificaram atividades para o ambiente, hotelaria e turismo, concessões. Sendo um grupo regional e familiar nas suas origens, o Grupo Lena (somando com a Construtora Abrantina adquirida em 2007 – total faturação superior a 350 milhões de euros) atingiu, em 2006, o 4º lugar nos grupos de construção nacionais e o 5º entre todas as empresas que operavam em Portugal. Até chegar a este patamar nas atividades de construção em Portugal, o Grupo Lena fez um percurso que a seguir sintetizaremos.

#### Quadro 6: Maiores empresas de construção a operar em Portugal

Maiores empresas de construção a operar em Portugal					
Posição	Designação	Accionista		Facturação 2006	
		Nacional	Estrangeiro	Total	Estrangeira
1	Grupo Mota Engil	PSI20		1308233	
2	Grupo Teixeira Duarte	PSI20		755859	
3	Grupo Somague		Sacyr- Espanha	661651	661651
4	Soares da Costa	PSI20		562296	
5	Grupo Opway	Grupo BES		295186	
6	Bento Pedroso		Odebrecht-Brasil	292876	292876
7	Moniz da Maia Serra & Fortunato			273074	
8	Grupo Edifer			251767	
9	Monte Adriano			251675	
10	Construtora do Tâmega		Finertec	250560	
<b>11</b>	<b>Lena Construções</b>	<b>Grupo Lena</b>		<b>250006</b>	
12	Tecnovia			194011	
13	Zagope		A. Gutierrez-Brasil	151095	151095
14	Contacto Sonae			131820	
15	Casais			130872	
16	Conduril			117983	
17	Alberto Mesquita & Filhos			111122	
<b>18</b>	<b>Construtora Abrantina</b>	<b>Grupo Lena</b>		<b>100097</b>	
19	Novopca			99123	
20	Construtora San Jose		Grupo San Jose- Espanha	93307	93307
21	FDO Construções			83936	
22	Teodoro Gomes Alho		50% Heifage -França	82248	41124
23	Obrecol			76644	
24	Alves Ribeiro			75305	
25	Gabril A.S. Couto			74461	

FONTE: AECOPS

As origens do Grupo Lena remontam à década de cinquenta com atividades exercidas em nome individual pelo fundador do Grupo, António Vieira Rodrigues. Estas atividades foram as terraplenagens e a construção. Em 1974 António Vieira Rodrigues constitui a Construtora do Lena, Lda. que se transforma numa empresa de referência na área da construção. Até ao início da década de 90, a construção era a atividade principal e, nesta, a construção de estradas. Nesta década começa a transição da gestão para os filhos António Barroca Rodrigues e Joaquim Barroca Vieira Rodrigues e intensifica-se um processo de diversificação de atividades com dois objetivos fundamentais:

- o Complementar atividades de construção já desenvolvidas;
- o Diluir os riscos da concentração em atividades de construção, principalmente os ligados à concentração no cliente Estado.

A diversificação leva a que hoje a construção represente apenas cerca de 50% da faturação do grupo e existam atividades em áreas como a dos serviços e hotelaria, indústria, automóveis, ambiente, comunicação social, gás natural e biotecnologia. Das atividades referidas, a construção e indústria desde 1996, os automóveis desde 2005, a hotelaria desde 2005 e a Biotecnologia desde 2006, são atividades internacionalizadas, com presenças em Espanha, Bulgária, Roménia, Marrocos, Argélia, Angola e Brasil. Dos países referidos a atividade de biotecnologia está exclusivamente em Espanha, os automóveis apenas em Angola. A Construção e Indústria têm presença em todos os países referidos exceto Espanha.

Em 2006, o Grupo faturou cerca de 517 milhões de euros, com mais de 5.000 colaboradores, diretos e indiretos, distribuídos por mais de 70 empresas. Esta dimensão foi conquistada com a aquisição de empresas existentes e constituição de novas. Isto

levou a que, desde a década de 90, o grupo estivesse quase constantemente perante os desafios de aculturação que as aquisições e fusões normalmente comportam, por isso, a pertinência da análise efetuada no capítulo 3 sobre o caso de aplicação do marketing interno em empresas do sector financeiro de Taiwan (Lin, 2006). Embora o grupo não tenha uma intervenção direta no sector financeiro, os efeitos identificados, neste caso, são importantes porque este sector no Taiwan foi alvo de várias integrações para ganhar dimensão e assegurar acréscimos de competitividade, passando, portanto, por processo similar ao que acima referimos para o Grupo Lena.

O Grupo Lena integra mais de 70 empresas, 24 das quais no sector dos serviços. Dessas 24, 50% desenvolvem atividades diretamente ligadas à hotelaria e turismo. Estas atividades têm uma importância crescente no grupo, representando o segundo maior sector em volume de negócios em 2006 com um peso de quase 19% na faturação total do Grupo Lena (ver Quadro 7). Por isso, se justificou também a análise, no capítulo 3, do estudo de Gounaris (2005) onde se identificam os efeitos da aplicação do Marketing Interno em empresas de hotelaria.

Como vimos, as atividades transformadoras predominam no Grupo Lena, principalmente as ligadas à construção, representando o maior volume de faturação do grupo. Por isso, destacámos, igualmente no capítulo 3, um caso de aplicação do marketing interno no sector industrial apresentado por Gummesson em 1987 que apresenta o marketing interno como instrumento para implementação de um Programa de Qualidade na empresa Ericsson. Este caso foi apresentado com maior detalhe uma vez que, como veremos adiante, ele apresenta a base do modelo que seguiremos na investigação principalmente porque tenta demonstrar como o marketing interno pode ser

utilizado para mudar uma cultura corporativa e a forma como esta mudança melhora os resultados da empresa.

#### **Quadro 7: Volume de negócios dos sectores do Grupo Lena em 2006**

<b>SECTOR</b>	<b>Volume Negócios €</b>	<b>Peso</b>
LENA CONSTRUÇÕES	250.006.909,92	48,36%
LENA INDÚSTRIA	73.366.580,71	14,19%
LENA IMOBILIÁRIA	18.578.387,78	3,59%
LENA AUTOMÓVEIS	33.884.927,52	6,55%
LENA SERVIÇOS	98.161.769,63	18,99%
LENA AMBIENTE	7.081.322,31	1,37%
LENA COMUNICAÇÃO	7.507.628,15	1,45%
LENA GÁS NATURAL	7.788.532,07	1,51%
LENA INTERNACIONAL	20.597.418,20	3,98%
<b>Grupo Lena Total</b>	<b>516.973.476,29</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte: Direção Financeira do Grupo Lena**

O processo de crescimento do Grupo Lena, ocorrido a partir da década de 90, passou pela constituição de novas empresas e pela aquisição de empresas existentes. A história do fundador, da empresa de construção pioneira e o sucesso obtido, estão ligados ao respeito por aquilo que o cliente Estado (o mais importante nas atividades de obras públicas) mais valorizava e valoriza: o rigor nos prazos de entrega nas obras, a solidez (robustez financeira) que transmita dimensão, e capacidade concretizadora. No processo de crescimento com integração de novas empresas, a adoção dos valores Rigor e Solidez, pareciam ser uma forma de replicar o sucesso nas atividades iniciais às novas atividades integradas. O crescimento, com base em estilos individuais, fez acrescentar o valor Cooperação para aproveitamento de sinergias da nova dimensão.

O desafio do Grupo Lena era construir uma cultura forte que fosse fator de convergência de ações, mas fundamentalmente, fosse potenciadora de melhores resultados. Assim, o marketing interno foi utilizado para construir a cultura Grupo Lena. O produto interno a “vender” é a cultura com o Rigor, Solidez e Cooperação como valores fundamentais. O que se espera é que o marketing interno aumente a venda do produto interno (cultura de Grupo) e que quanto maior a venda do produto interno, maiores as vendas externas e os resultados. Uma cultura homogênea vendida através do marketing interno é geradora de melhores resultados. Este é o pressuposto que tentaremos provar na nossa investigação.

Refira-se, no entanto, que a eficácia da implementação de programas de marketing interno depende também de algumas variáveis externas. Nos casos apresentados no capítulo 3 são referidas: a personalidade dos colaboradores, o clima organizacional, o estilo de liderança, o ciclo de negócio, a concorrência, os avanços tecnológicos. Estas são variáveis que vão ser consideradas inalteradas na nossa investigação mas têm um efeito não negligenciável.

Apresentados os principais objetivos e o alvo da nossa investigação apresentaremos, de seguida, o modelo de investigação com a explicação das variáveis e hipóteses implícitas.

#### **4. MODELO PROPOSTO: EXPLICAÇÃO DE VARIÁVEIS E HIPÓTESES**

---

O pressuposto global que tentaremos comprovar na investigação a realizar no Grupo Lena é que construir uma cultura própria utilizando o marketing interno, torna os programas de marketing mais eficazes, alinha melhor as empresas com os seus

mercados garantindo a satisfação e articulação entre clientes internos e a satisfação dos clientes externos, pela perceção de um estilo de gestão comum, o que conduz à melhoria dos negócios e dos lucros.

Já vimos anteriormente que o conceito de marketing interno tem origem nos trabalhos de Berry e al., em 1976, e assenta nas preocupações com a satisfação das necessidades dos colaboradores, para, a seguir, serem capazes de oferecer uma qualidade de serviço que satisfaça os clientes da empresa. Como?

1. Com comunicação interna difundindo decisões tomadas;
2. Com recolha de *feedback* frequente;
3. Com formação e bonificação de quem serve com excelência.

Conforme referem Narver e Salter (1990), Kohli e Jarwoorski (1990), Dalgic (1998), Gray e al. (1998) e Day (1999), na ausência de uma cultura própria, os programas de marketing isolados são insuficientes para alinhar as empresas com os seus mercados. Da literatura resulta também que o marketing interno, em geral, não está suportado com estratégias e ferramentas claramente definidas. São em geral medidas isoladas dos gestores executivos que sentem a necessidade de melhorar a gestão interna ou de empresas que acham que as ferramentas do marketing podem ser utilizadas para melhorar a gestão de recursos humanos para que possam estar mais motivados e comprometidos com os projetos e objetivos empresariais.

Resumindo, as aplicações do marketing interno são escassas por falta de consenso face ao conceito e por lhe faltar a infraestrutura cultural do marketing externo (Gounaris, 2005), isto é, a utilização do marketing interno falha por lhe faltar focalização no cliente interno. Falha a parte do marketing estratégico onde delineamos o mercado, conhecendo, com o maior detalhe possível, as características dos nossos clientes e

identificamos quais as principais motivações de compra dos clientes. Sem estes passos, não é possível identificar convenientemente as necessidades dos clientes e por isso é muito difícil construir produtos ou serviços adaptados. Por falta de focalização no cliente interno, os “produtos internos” não se vendem porque não estão adaptados e, assim, podemos dizer que é a falta do marketing interno estratégico que põe em causa a utilização do marketing interno em geral.

Os trabalhos de Koli e Jaworski (1990) apresentam a “Orientação para o marketing interno” (IMO) como resposta à falta de focalização no mercado interno referida. Assim, no caso do Grupo Lena, identificaremos de seguida o posicionamento para o PMIGL (Programa de Marketing Interno do Grupo Lena). Esta focalização permitirá adaptar e objetivar os elementos *mix* de marketing interno e contornar as dificuldades de utilização prática do marketing interno que explicitámos.

Com referimos anteriormente, a evolução do marketing interno aumentou o seu âmbito de aplicação e deu-lhe uma dimensão estratégica. Mais que nunca as empresas experimentam processos contínuos de mudança. Normalmente esses processos são acelerados em casos de transformações internas, resultantes de fusões ou aquisições de outros negócios que implicam processos de redimensionamento e que implicam necessidades de comunicação crescentes e esforços para manter ou desenvolver uma nova cultura organizacional. Uma nova cultura organizacional pode envolver um ou vários dos casos de mudança até aqui apresentados, onde se tornou evidente a aplicação do marketing interno. É exatamente sobre a utilização do marketing interno para a gestão da mudança, criando uma cultura empresarial comum em casos de fusão ou aquisição de novos negócios, com efeitos positivos na satisfação dos clientes, nas vendas e nos lucros, que iremos trabalhar ao longo da nossa investigação.

#### **4.1. O SEGMENTO INTERNO PRIORITÁRIO AO GL**

Como referem Wasmer e Bruner (1991): *“Uma mudança na gestão de topo é, por vezes, necessária para adaptar a cultura organizacional às mudanças do contexto de negócio”*. A mudança referida deve ser a mudança cultural e não necessariamente a troca de pessoas: trata-se de mudar as pessoas e não trocá-las. Se identificarmos os valores a partilhar para a concretização dos objetivos, podemos criar e manter uma cultura que reduza o “gap” entre a cultura organizacional existente e a desejada (Wasmer e Bruner, 1991).

Fleury e al. (2010) afirmam: *“se a liderança tiver confiança suficiente, os liderados passam a adotar esses comportamentos até que gerem comportamentos similares no grupo. Com o tempo, esses comportamentos irão formar a cultura da organização. Depois de consolidados como cultura, as pessoas novas que entram na organização passam a ser influenciadas pelo contexto, até que os comportamentos existentes se transformem em crença pessoal”*. Os primeiros alvos a considerar no Grupo Lena eram, assim, os administradores executivos de cada uma das 47 empresas existentes. Estes alvos eram os estratégicos uma vez que, conquistados para uma nova cultura, estavam numa posição privilegiada para a replicar de forma “top-down” e diminuir o “gap” acima identificado. Como diz Dias (2008): *“nas organizações de maneira geral, os gestores precisam agir como multiplicadores e colaboradores num processo de mudança organizacional. As mudanças começam geralmente no médio escalão e se arrastam até à operação da empresa. Todos precisam estar atentos às mudanças e buscar formas de minimizar o impacto causado pelas mudanças bruscas de processo ou gestão”*.



Os administradores executivos no Grupo Lena podiam ser caracterizados, na altura, da seguinte forma:

- 1) Todos homens com menos de 40 anos;
- 2) A maioria tinha uma participação social minoritária na empresa que liderava (até 30%);
- 3) Quase todos estavam em empresas constituídas há menos de 5 anos;
- 4) As competências principais que levaram à sua escolha como parceiros eram o conhecimento técnico do produto ou o conhecimento profundo do mercado;
- 5) A formação académica era, em geral, baixa;
- 6) A intervenção na gestão dos irmãos Rodrigues (sócios maioritários), nas várias empresas, garantia alguma harmonização. No entanto, cada parceiro geria a empresa com relativa liberdade, ao seu estilo como se fosse completamente sua e esta liberdade era a grande base de sustentação da sua motivação.

Atendendo à caracterização efetuada, o desafio era, portanto, construir uma cultura comum baseada num estilo de gestão comum, respeitando (não anulando) os estilos individuais que tinham garantido, até então, a motivação daqueles gestores.

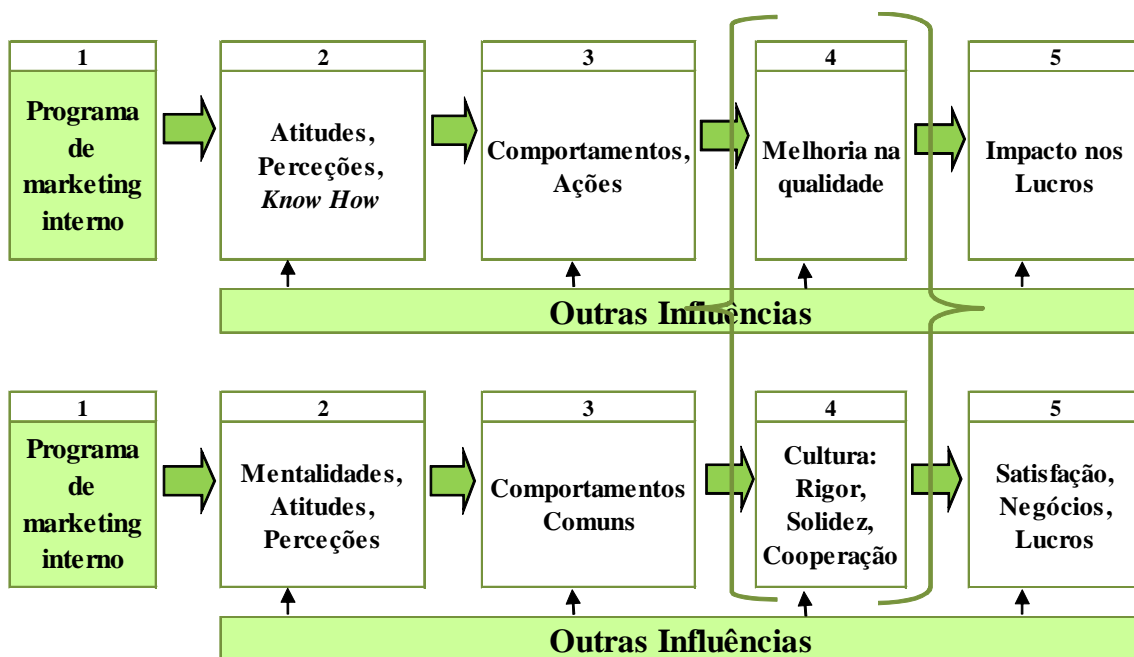
#### **4.2. APRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO PROGRAMA DE MARKETING INTERNO AO GRUPO LENA**

Como já foi referido, o objetivo principal do Programa de Marketing Interno Grupo Lena (PMIGL) era passar de culturas individuais à construção de uma cultura comum que respeitasse as necessidades acima referidas e que passasse, para os públicos internos e externos, um estilo de gestão comum baseado no Rigor, Solidez e Cooperação, que

garantissem satisfação global e gerasse mais negócios e lucros. Tal como a monitorização da melhoria da qualidade foi opção da Ericksson no caso de Gummesson (1987), também a opção dos valores Rigor, Solidez e Cooperação são opções livres por parte da gestão do Grupo Lena.

Por analogia com o modelo que Gummesson utilizou na implementação do programa de qualidade na Ericsson em 1987, poderíamos sintetizar as etapas do PMIGL através da Figura abaixo.

**Figura 11: Programa de Marketing Interno Grupo Lena para construção de uma cultura comum**



Fonte: Elaborado pelo autor adaptação do modelo de Gummesson (1987)

Também no PMIGL o primeiro objetivo é mudar as mentalidades, as atitudes e as perceções das pessoas (2), a comunicação é fundamental aqui. De seguida, esperam-se comportamentos comuns (3) que numa fase inicial ocorrem por implementação de procedimentos comuns. A etapa seguinte ocorre quando nas empresas já é visível o

cumprimento dos valores escolhidos de Rigor, Solidez e Cooperação (4). Tudo isto levará a acréscimos de satisfação dos clientes externos que derivará em mais vendas e mais lucros (5).

Assim, da figura 11, depreendemos uma efetiva comparabilidade do modelo de aplicação do marketing interno de Gummesson (1987) – figura 10 – e o modelo de aplicação do programa de marketing interno no Grupo Lena. Em ambos os modelos o programa de marketing interno visa a mudança de atitudes e perceções que, por sua vez, provoquem mudanças de comportamentos. A diferença vem no objetivo intermédio: num pretende-se que os comportamentos mudem para melhorar a qualidade (a perceção da qualidade e sua monitorização foi opção da Ericksson); no outro, pretende-se que os comportamentos mudem para criar uma cultura comum à volta do respeito dos valores comuns escolhidos pela empresa (Rigor, Solidez, Cooperação, opções livres do Grupo Lena). O objetivo final volta a convergir em ambos os casos: a melhoria da qualidade ou a harmonização cultural levam a melhoria dos lucros ou *performance* externa (no caso do Grupo Lena acrescentam-se os efeitos no crescimento das vendas e da satisfação dos clientes).

Do quadro geral acima resultará um programa detalhado que será adiante discriminado.

### **4.3. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO**

Existem diversas formas de conceber o processo de investigação. A estrutura apropriada a cada trabalho científico permite conduzir os vários trabalhos sequencialmente, com vista a atingir os objetivos pré-definidos, tendo sempre presente o necessário rigor científico e eficiente percurso metodológico. Para Fortin, Côté e Fillion (2006), o processo comporta 4 fases: conceptual, metodológica, empírica e de

interpretação/difusão. Cada uma destas fases engloba um certo número de etapas lineares, à exceção da fase conceptual que exige um voltar atrás para delimitar, com mais precisão, o tema de estudo. As quatro fases do processo de investigação comportam cada uma das etapas indicadas no Quadro 8.

Para a nossa investigação foram igualmente percorridas várias etapas. A primeira consistiu na formulação do problema a investigar e no enquadramento do problema. Depois de feita a revisão bibliográfica reveladora da utilidade do marketing interno para a gestão de processos de mudança e dos efeitos de uma cultura organizacional forte na *performance* das empresas e, tendo em consideração que na prática muitos processos de fusão falham devido ao “choque de culturas”, considerou-se o interesse prático em estudar a capacidade do marketing interno se constituir como “construtor” de uma cultura comum e, por isso, facilitador do processo de integração de empresas, melhorando a *performance* pós integração.

Dado que na bibliografia e na prática empresarial corrente a maior parte dos indicadores de gestão recolhidos para a investigação são referidos, assim como a abordagem na literatura ao mix de marketing interno deixa clara a escolha dos indicadores para integrar preço interno, comunicação interna (quer direta quer indireta), foi relativamente pacífico recolher os indicadores para investigação. Não é tão evidente a referência na literatura dos indicadores que espelham uma “cultura própria” da instituição estudada uma vez que, naturalmente, são indicadores que espelham os seus valores de harmonização e cooperação, são valores próprios e indicadores específicos de uma cultura, no entanto, pese embora essa especificidade, a maior parte dos indicadores são aplicados direta ou indiretamente na prática da gestão corrente das empresas. Assim,

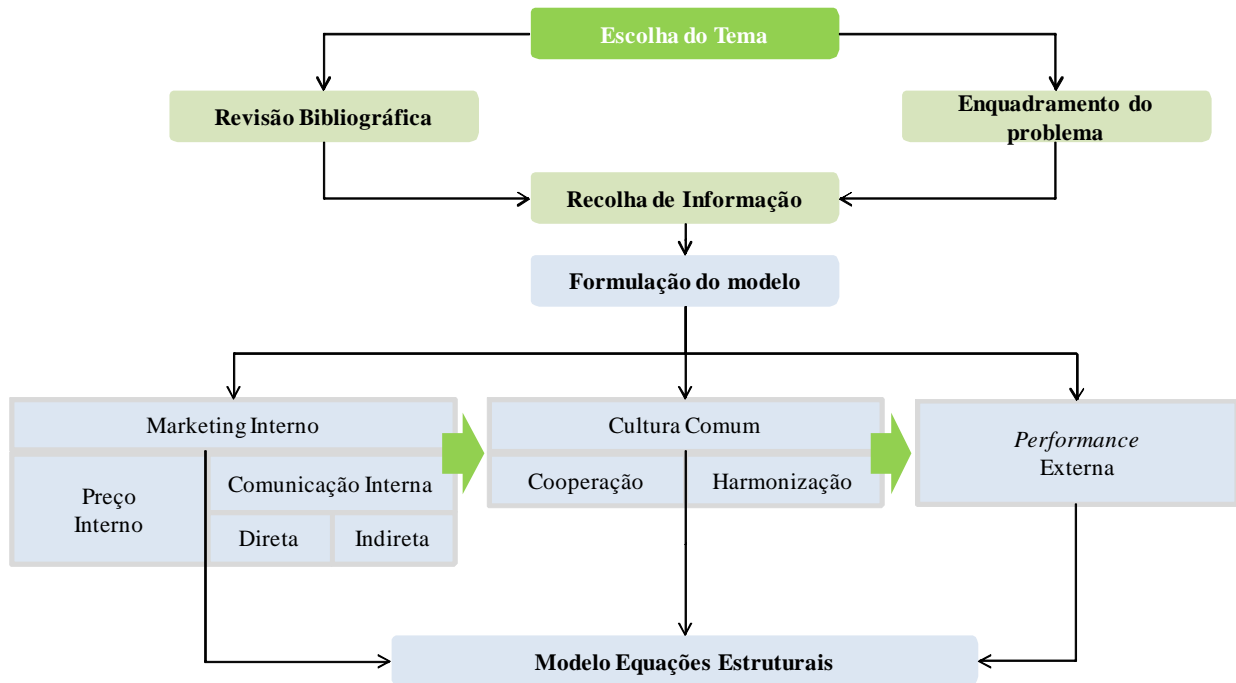
nesta fase, fizemos o levantamento dos indicadores identificados para a monitorização do comportamento de cada uma das variáveis em análise.

Ainda nesta fase, realizou-se a inventariação de vários casos práticos de utilização do Marketing Interno, cujos resultados, principalmente com análise da utilização do Marketing Interno na Ericsson por Gummesson, constituem a base teórica que serve de suporte à presente investigação e ao modelo estrutural a propor (ver Figura 12).

### **Quadro 8: Fases e etapas do processo de investigação**

<b>FASES E ETAPAS DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO</b>	
<b>Fase conceptual</b>	Escolha do tema e da questão preliminar Revisão da literatura Elaboração do quadro de referência A formulação do problema de investigação O enunciado do objetivo, das questões e das hipóteses
<b>Fase metodológica</b>	A escolha de um desenho de investigação A definição da população e da amostra Os princípios de medida A descrição dos métodos de colheita e análise dos dados
<b>Fase empírica</b>	A colheita dos dados A análise dos dados descritivos e inferenciais
<b>Fase de interpretação e difusão</b>	A interpretação dos resultados A difusão dos resultados

**Figura 12: Desenho da Investigação**



Fonte: Elaboração própria

#### **4.4. MODELO ESTRUTURAL DA CULTURA COMUM E A RELAÇÃO COM A PERFORMANCE EXTERNA**

O modelo apresentado (Figura 13), é composto por cinco constructos: preço interno; comunicação interna direta; comunicação interna indireta; produto interno (cultura comum) e desempenho externo.

No que se refere ao Preço Interno, a revisão da literatura identifica-o como custos psicológicos (Filipo, 1986; Rafiq e Ahmed, 1993), como custos da implementação dos programas de marketing interno (Davis, 2000) e como custos psicológicos e o sacrifício de outros projetos que possam estar em competição com o plano de marketing (Piercy e Morgan, 1991).

Verificamos então que o preço interno na literatura é visto como custos para o colaborador. Estes custos podem derivar da maior ou menor adaptação do posto de trabalho ou dos maiores ou menores “sacrifícios” incorridos pelos trabalhadores, aos mais variados níveis, para implementação de um programa de marketing interno. Assim, no nosso caso, identificámos o preço como os custos de adaptação dos diversos colaboradores à “nova cultura comum”, isto é, o preço da mudança que os “clientes internos” pagam aos mais variados níveis. Assim, o processo de adaptação do preço passou pela identificação do conjunto das compensações dadas aos colaboradores (não só as remunerações) condicionados, em parte, à existência de comportamentos que respeitassem a cultura comum. Assim, neste constructo, integrámos indicadores de satisfação com a equipa de trabalho, satisfação com a hierarquia, satisfação com o salário, satisfação total, peso do salário na satisfação, avaliação do desempenho (1º e 2º Quadrimestres), autoavaliação, avaliação global (anual), peso dos colaboradores avaliados no total de colaboradores e a remuneração média por colaborador. De alguma forma, estes indicadores fornecem informação sobre o “*feedback* dos colaboradores” para a gestão na perspectiva de Wasmer e Bruner (1991).

O conceito de Comunicação reúne maior unanimidade na literatura. Subdividimos este elemento:

- Em comunicação direta, para acomodar os conceitos de Rafiq e Ahmed (1993): comunica-se diretamente com o empregado para influenciar as suas atitudes;
- E em comunicação indireta para contemplar os instrumentos de comunicação não direta visíveis em Davis (2001) – venda interna, relações públicas, propaganda, promoções, incentivos e programas de gestão de recursos humanos; em Piercy e Morgan (1991) – forma utilizada para informar, persuadir e trabalhar as atitudes dos empregados; em Wasmer e Bruner (1991) –

comunicação interna representa o fluxo de informação da gestão do marketing das empresas para os seus empregados pessoalmente envolvidos na prestação de serviços aos clientes. As expectativas da gestão para a qualidade de serviço são comunicadas aos empregados através de procedimentos, políticas e formação.

Assim, incluímos no constructo “comunicação interna direta” os indicadores: concretização do plano de formação, ações de formação realizadas, ações de formação internas realizadas, colaboradores com formação no ano, participação em formação interna no ano, participação nos fóruns de discussão na intranet, participação em atividades estratégicas.

No constructo “comunicação interna indireta”: ações de comunicação externa realizadas, coordenação interna das ações de comunicação, inserções no boletim de comunicação, imagem harmonizada do site, inserções gratuitas em meios de comunicação, eficácia da comunicação.

O conceito de Produto está coerente com a literatura referida, principalmente de Rafiq e Ahmed (1993) e Piercy e Morgan (1991). Ambos apresentam o Produto, em marketing interno, como os valores e atitudes a vender ou os comportamentos necessários para implementar um plano de marketing interno. A cultura organizacional pode ser gerida e, portanto, mudada (Wasmer e Bruner, 1991). No nosso caso, o produto é a cultura comum a implementar.

Apesar de a cultura ser algo muito específico de cada organização, os valores escolhidos no Grupo Lena de harmonização e cooperação não deixam de ter algum suporte na literatura. Quanto á eleição da harmonização, Wasmer e Bruner (1991) dizem que a identificação e disseminação de valores a partilhar para a concretização de objetivos levam à criação e manutenção de uma cultura que reduz o “*gap*” entre a cultura

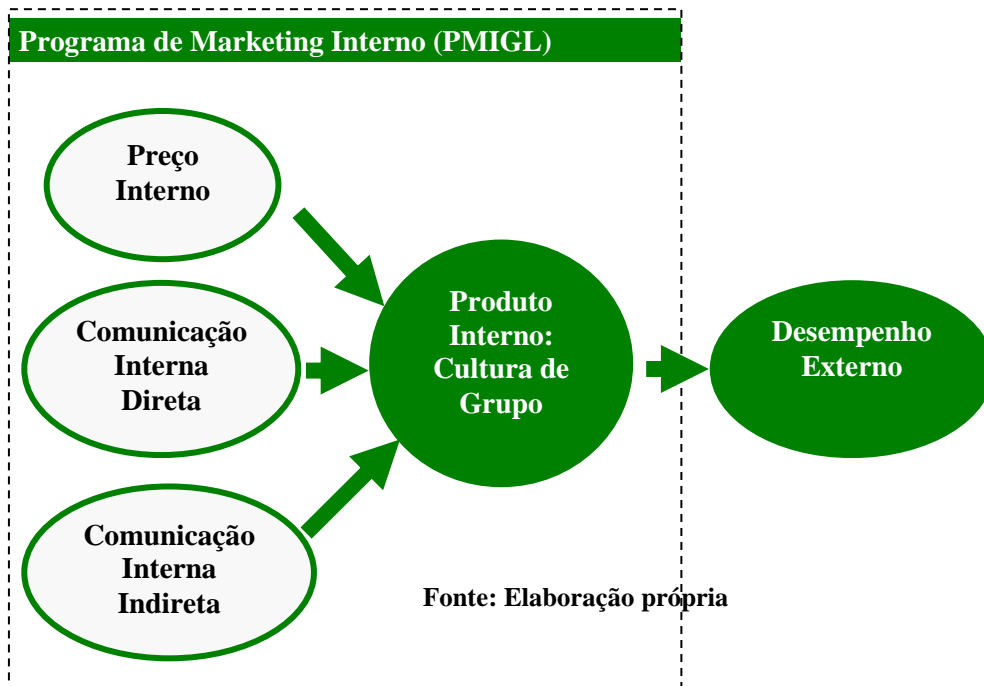


existente e a desejada. Nesta perspetiva, a harmonização deve ser um fim no programa de marketing interno que estamos a estudar. Por outro lado, a cooperação surge ligada ao conceito de coletivismo que contrasta com individualismo (Wagner, 1995). Membros de uma organização individualista preferem ser tratados como indivíduos e acreditam que o valor pessoal é mais importante que os objetivos da organização, enquanto os membros de uma organização coletivista insistem na cooperação para realizar valor organizacional (Chen e al., 1998). Wang, Su e Yang (2011) provam que a cooperação próxima é preferível a trabalhar isoladamente. Quando os interesses e as necessidades dos grupos prevalecem sobre os desejos individuais e a cooperação se manifesta, então a organização têm maior capacidade de gerar conhecimento. Torna-se, portanto, necessário construir uma cultura organizacional com base no coletivo e na cooperação quando o objetivo é a gestão do conhecimento e da mudança (Wang et al., 2011).

No nosso caso, o constructo “cultura comum” inclui indicadores para monitorização da harmonização: na produção, na logística, financeira, recursos humanos, marketing, sistemas de informação e harmonização global; e inclui indicadores para a monitorização da cooperação: angariações de *cross-selling*, valor concretizado em *cross-selling* e colaboradores envolvidos em *cross-selling*.

Relativamente ao constructo “Impacto Externo”, a literatura constata que o marketing interno, por várias razões, alinha melhor os colaboradores com os objetivos de mercado externo das empresas. Assim, para identificar os indicadores que nos permitam relacionar os efeitos da cultura comum na *performance* externa da empresa utilizámos indicadores comumente utilizados na gestão corrente das empresas para medição de resultados, nomeadamente: satisfação de clientes externos, volume de negócios, crescimento das vendas, resultados líquidos, rentabilidade das vendas.

**Figura 13: Proposta de modelo estrutural sobre efeitos do Marketing Interno na construção de uma cultura comum**



#### **4.5. HIPÓTESES DO MODELO**

As hipóteses são a base da expansão dos conhecimentos quando se trata de apoiar ou contestar uma teoria. Podem resultar da observação de fenómenos reais, da teoria ou de trabalhos empíricos. Neste ponto do estudo, apresentaremos as hipóteses do nosso modelo bem como a base teórica subjacente a essas hipóteses.

##### **4.5.1. Marketing interno e cultura comum**

Tal como apresentámos no capítulo 3, existem vários casos de eficácia na utilização do marketing interno, tendo como base de partida o estudo de Gummesson (1987), onde se demonstra que o marketing interno foi eficaz na criação de uma cultura de qualidade na Ericsson. Espera-se que o Marketing interno tenha um efeito positivo no processo de

construção de uma cultura comum baseada na harmonização e cooperação, pelo que, colocamos a seguinte hipótese:

**H1: O marketing interno (MI) influencia positivamente a construção de uma cultura comum;**

#### **4.5.2. Preço interno e cultura comum**

Quer segundo a literatura referida quer segundo a prática empresarial, o que se espera é que o nível de compensações dos colaboradores ou inversamente os custos psicológicos da mudança (Filipo, 1986), tenham uma relação direta na adesão (construção) de uma cultura interna comum. Assim, o que se espera é que quanto maior o preço interno maior a capacidade de persuadir à mudança organizacional e à construção de uma nova cultura. Note-se que contemplamos no preço interno uma componente de compensação monetária, mas também a compensação resultante da satisfação com a equipa e a hierarquia, e o alinhamento com os objetivos da mudança (incluindo os tais “sacrifícios” e “custos psicológicos” identificados na literatura. Assim, com base no que referimos, colocamos a seguinte hipótese:

**H1a): O preço interno influencia positivamente a construção de uma cultura comum.**

#### **4.5.3. Comunicação interna direta e cultura comum**

Rafiq e Ahmed (1993) dizem que se comunica diretamente com o empregado para influenciar as suas atitudes. Piercy e Morgan afirmam que a comunicação interna é a forma utilizada para informar, persuadir e trabalhar as atitudes dos empregados. Resulta claro, destas fontes, que se entende que quanto maior for a intensidade e eficácia da comunicação (direta ou indireta) maior será a capacidade de influenciar e persuadir e,

portanto, maiores as possibilidades de obter a mudança organizacional e construir uma cultura comum. Face à possibilidade de retro informação que a comunicação interna direta oferece face à indireta, espera-se maior influência desta na construção de cultura comum, face à comunicação interna indireta. Baseados na argumentação anterior podemos formular as seguintes hipóteses:

**H1b):** A comunicação interna direta influencia de forma positiva na construção de uma cultura comum.

**H1c):** A comunicação interna indireta influencia de forma positiva na construção de uma cultura comum embora menos que a comunicação interna direta.

#### **4.5.4. Cultura comum e desempenho externo**

“...*uma mente sem cultura nunca poderá produzir bons frutos*”, (Seneca, Senador Romano, c.60 B.C-c. A.D 37). Esta frase já revela os efeitos positivos, esperados no desempenho externo, resultantes de uma cultura comum. Mais exemplos encontrados na literatura sustentam esta hipótese: Mirvis (1985) afirma que quando a cultura de uma organização começa a estar exposta a outra, o estado de equilíbrio é perturbado, o que ocasiona muitas das vezes problemas de comunicação entre as culturas. Wilkins e Ouchi (1983) acrescentam que os próprios valores e mesmo as convicções que são específicos de cada cultura e que, tendencialmente, deveriam ser geridos como facilitadores do processo de comunicação entre os membros da organização, acabam por se tornar as maiores fontes de problemas de interação. Verificamos, assim, que o choque de culturas e a ausência de cultura comum são os problemas principais na *performance* de entidades que se integram. Da análise de Katzenbach e SantaMaria (1999), sobre motivação da linha da frente, afirma-se que a cultura é fator de acréscimo de produtividade pela

capacidade de envolver e motivar a força de trabalho na prossecução de objetivos comuns. Resumindo, encontramos na literatura que uma forte cultura organizacional pode trazer importantes efeitos positivos à organização como sejam:

- 1) Direciona e mobiliza os elementos do grupo;
- 2) Diminui a necessidade de manuais, organogramas, regras e procedimentos detalhados;
- 3) Produz uma vantagem competitiva sustentada;
- 4) Assegura elevado desempenho económico e financeiro;
- 5) Melhora a produtividade, a qualidade e o absentismo.

Assim uma cultura comum, ao servir de cola interna, deverá promover o aproveitamento mais eficaz dos recursos internos e influir positivamente na *performance* externa das empresas. No nosso modelo contamos avaliar esse impacto provando melhorias na satisfação de clientes, vendas e nos resultados. Assim, esperamos confirmar a seguinte hipótese:

**H2: Uma forte cultura comum influencia positivamente o desempenho externo de uma instituição.**

Apresentado o modelo de investigação e as hipóteses a considerar falaremos de seguida sobre a metodologia de investigação.

## **5. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

---

Na nossa investigação iremos aplicar a metodologia do estudo de caso (Yin, 2008). O estudo de caso representa uma abordagem metodológica de investigação especialmente

adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos e que este constitui uma estratégia de pesquisa utilizada nas Ciências Sociais.

É uma investigação com características peculiares, pois incide intencionalmente sobre uma situação específica que se presume ser única ou especial, procurando descobrir o que há nela de mais fundamental e específico, compreendendo assim globalmente um determinado fenómeno ao qual o investigador atribui importância. Sendo o seu objetivo geral: explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar. Assim sendo quase tudo pode ser um estudo de caso.

Quanto à modalidade de investigação em que o estudo de caso se enquadra verificamos que, segundo diversos autores por exemplo Bonoma (1985), o estudo possui um forte cariz descritivo, daí que a grande maioria dos investigadores considere o estudo de caso como uma modalidade de plano qualitativo. No entanto, há também autores que defendem que o estudo de caso pode ser conduzido sobre qualquer um dos paradigmas de investigação, considerando por isso mais coerente a sua inclusão nos planos de investigação do tipo misto.

Na nossa opinião o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, não se tratando de uma investigação apenas descritiva mas com defende Yin (2008) pode ser de natureza exploratória, explicativa e confirmatória. Como se constata na nossa investigação não nos limitamos a descrever fatos mas levantamos fatos que justificam novas investigações, nomeadamente face a variáveis de contexto cujos efeitos não foram considerados, nesta perspetiva a nossa abordagem é claramente exploratória, por outro lado, apresentamos um conjunto de fatores explicativos das formas específicas de monitorizar os diversos comportamentos

analisados e das performances obtidas, assumindo aqui uma natureza explicativa, finalmente após identificação na literatura das relações positivas entre o Marketing Interno e as mudanças de comportamento nas organizações e das relações positivas entre a harmonização cultural e a *performance*, servimo-nos de um estudo de caso para testar a teoria previamente explicitada, assumindo aqui o nosso caso uma natureza confirmatória.

O estudo de caso utiliza múltiplas fontes de evidência ou dados o que permite, por um lado, assegurar as diferentes perspectivas dos participantes no estudo e, por outro, obter várias “medidas” do mesmo fenómeno, criando condições para uma triangulação dos dados durante a fase de análise dos mesmos. Devemos realçar que o processo de recolha de dados é extremamente demorado, pois o investigador depara-se com a necessidade de transcrever auscultações realizadas aos participantes, registadas nos diversos instrumentos de investigação utilizados.

No que concerne à validade de um estudo de caso, verificamos que determinados autores defendem que a generalização não faz qualquer tipo de sentido, devido à especificidade do “caso”, no entanto, existem estudos de caso em que os resultados podem, de alguma forma, serem generalizados, aplicando-se a outras situações.

A afirmação de que os estudos de caso oferecem pouca base para a generalização é, segundo Yin (1984) uma das facetas dos preconceitos que cercam esta estratégia de pesquisa. Tal como os experimentos, os estudos de caso, não representam “amostra” cujos resultados seriam generalizáveis para uma população (generalização estatística), o pesquisador não procura casos representativos de uma população para a qual pretende generalizar os resultados, mas a partir de um conjunto particular de resultados, ele pode

gerar proposições teóricas que seriam aplicáveis a outros contextos. A isto Yin (1984) chama de “generalização analítica”.

No que se refere à fiabilidade, esta relaciona-se com a possibilidade de reuplicar as conclusões a que se chega e com a possibilidade de diversos investigadores chegarem a resultados semelhantes sobre o mesmo fenómeno estudado. Por isso, para reforçar a fiabilidade da investigação é necessário definir com clareza e rigor o protocolo da investigação.

## 5.1. DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASOS

### Quadro 9: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Tipo de questão	Controlo dos eventos comportamentais	Focus nos eventos contemporâneos
Experiência	Como? Porquê?	Sim	Sim
Inspeção	Quem, o quê, quantos são, quando é?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, quantos são, quando é?	Não	Sim / Não
História	Quem, o quê, quantos são, quando é?	Não	Não
Estudo de caso	Quem, o quê, quantos são, quando é?	Não	Sim

Fonte: Yin (2008) citando *Cosmos Corporation* – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Segundo Yin (2008), o que distingue as diversas estratégias de pesquisa é a resposta a três tipos de condições:

- O tipo de questão posta na pesquisa;
- A extensão do controlo que o investigador tem dos eventos comportamentais;
- O grau de focalização em eventos contemporâneos face aos históricos.

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever



acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Yin (1994) afirma que esta abordagem se adapta à investigação em educação, quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes: quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?”; quando o investigador procura encontrar interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade; quando o objetivo é descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global; e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo.

Assim, Yin (1994) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

Por outro lado, Bell (1989) define o estudo de caso como um termo guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos. Fidel (1992) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo; estudos de campo são investigações de fenómenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador. Ponte (2006) considera que o estudo de caso é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.

Sintetizando, vemos que o estudo de caso como uma investigação cuja preocupação é a interação entre fatores e eventos, como um método específico de pesquisa de campo e

como uma investigação que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há de mais essencial e característico.

## **5.2. OBJETIVOS DE UM ESTUDO DE CASO**

O objetivo é compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno observado (Fidel, 1992). Para Yin (1994), o objetivo do estudo de caso pode ser exploratório, descritivo ou explicativo. Segundo Guba & Lincoln (1994), o objetivo é relatar os fatos como sucederam, descrever situações ou fatos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso. Por seu lado, Ponte (1994) afirma que o objetivo é descrever e analisar. A estes dois, Merriam (1998) acrescenta um terceiro objetivo: avaliar.

De forma a sistematizar estes vários objetivos, Gomez, Flores & Jimenez (1996), referem que o objetivo geral de um estudo de caso é: “*explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar*”.

Assim, conforme os autores citados, vemos que todos convergem no sentido de que a metodologia do estudo de caso, contrariamente ao que tradicionalmente se pensava, serve tanto para desenvolver uma investigação exploratória como para o desenvolvimento de uma investigação confirmatória.

### **5.3. A ESCOLHA DOS CASOS**

Já vimos anteriormente que o objetivo da nossa investigação é demonstrar a eficácia da utilização do marketing interno na gestão de processos de mudança. Como a literatura refere que a aplicação do marketing interno é ainda escassa face à falta de objetividade do conceito e das variáveis a utilizar, a nossa investigação visa contribuir para a melhoria da prática do marketing interno analisando as particularidades da aplicação no caso específico que vamos estudar.

No Quadro 5, apresentámos um conjunto de casos de utilização do marketing interno desde 1987 a 2011 com foco no sector dos serviços e um caso na área industrial. Em todos os casos apresentados se conclui dos efeitos positivos da aplicação prática do marketing interno, provocando melhoria da satisfação dos colaboradores, melhoria do clima e compromisso organizacionais, acréscimos de eficácia e produtividade e, ainda, maior estabilidade no emprego.

O caso concreto de estudo na investigação é o Grupo Lena. Este Grupo é particularmente interessante para a presente investigação porque no seu processo de crescimento integrou novas empresas, quer por constituição quer por aquisição, a adoção dos valores Rigor e Solidez, como base da sua gestão que parecia ser uma forma de replicar o sucesso das atividades iniciais às novas atividades integradas. O crescimento, com base em estilos individuais, fez acrescentar o valor Cooperação para aproveitamento de sinergias da nova dimensão. O desafio do Grupo Lena era ganhar dimensão mantendo a liberdade dos gestores conjugada com uma base de gestão comum e, assim, vencer os principais problemas de insucesso nas integrações. Analisar o grau de sucesso na implementação do seu programa de marketing interno, tentando identificar as relações entre o respeito da cultura comum das empresas integradas e a

sua *performance* externa, é muito importante para a nossa investigação. O Grupo Lena tem conhecido um processo de sucessivas integrações desde o final da década de 90. Nascido na década de cinquenta, com a construção como atividade principal, inicia uma transição da gestão e um processo de diversificação de atividades. Em 2006, o Grupo faturou cerca de 517 milhões de euros, com mais de 5.000 colaboradores diretos e indiretos distribuídos por mais de 70 empresas. Esta dimensão foi conquistada com a aquisição de empresas existentes e constituição de novas. Isto levou a que, desde a década de 90, o grupo estivesse quase constantemente perante os desafios de aculturação que as aquisições e fusões normalmente comportam, por isso, a pertinência para a pesquisa que pretendemos efetuar.

#### **5.4. RECOLHA DE DADOS NUM ESTUDO DE CASO**

No processo de recolha de dados, o estudo de caso recorre a várias técnicas próprias da investigação qualitativa, nomeadamente: o diário de bordo, o relatório, a entrevista e a observação. Embora os métodos de recolha de dados mais comuns num estudo de caso sejam os ligados à investigação qualitativa nenhum método pode ser descartado e é corrente a utilização de métodos da investigação quantitativa, nomeadamente os inquéritos. O estudo de caso emprega vários métodos (entrevistas, observação participante e estudos de campo) (Hamel, 1993). Os métodos de recolha de informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida (Bell, 1989).

Assim sendo, são utilizadas múltiplas fontes de evidência ou dados para permitir, por um lado, assegurar as diferentes perspetivas dos participantes no estudo e, por outro, obter várias “medidas” do mesmo fenómeno, criando condições para uma triangulação dos dados, durante a fase de análise dos mesmos. Segundo Yin (1994), a utilização de

múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo permite corroborar o mesmo fenómeno.

Seguidamente apresentaremos algumas das variadas fontes de dados: diário de bordo, atividades de observação e respetivas notas de campo, documentos, entrevistas e relatórios.

O diário de bordo constitui um dos principais instrumentos do estudo de caso. Segundo Bogdan e Biklen (1994), este é utilizado relativamente às notas de campo. O diário de bordo tem como objetivo ser um instrumento em que o investigador vai registando as notas retiradas das suas observações no campo. Bogdan e Biklen (1994), referem que essas notas são *“o relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiência e pensa no decurso da recolha e refletindo sobre os dados de um estudo qualitativo”*. No caso de o investigador ser um observador-participante, alguns autores (Yin, 1994; Merriam, 1995), alertam para esse risco mas também para as excelentes oportunidades que esse papel pode proporcionar. O diário de bordo representa, não só, uma fonte importante de dados, mas também pode apoiar o investigador a acompanhar o desenvolvimento do estudo.

A entrevista adquire bastante importância no estudo de caso pois, através dela, o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências já que ela *“é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo”* (Bogdan e Biklen, 1994).

Os diferentes tipos de entrevistas existentes têm sido classificados de formas diversas. Ao longo da investigação, podem ser elaborados relatórios do tipo descritivo ou

reflexivo como ferramenta de recolha de dados. Os relatórios podem também surgir numa fase final, de forma a redigir conclusões sobre os dados recolhidos. A pesquisa documental deve constar do plano de recolha de dados: cartas, memorandos, comunicados, agendas, planos, propostas, cronogramas, jornais internos etc. O material recolhido e analisado é utilizado para validar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações. É preciso ter em mente que nem sempre os documentos retratam a realidade. Por isso, é importantíssimo tentar extrair das situações as razões pelas quais os documentos foram criados.

Três princípios- base para a recolha de dados segundo Yin (1994):

a) Usar múltiplas fontes de evidências:

O uso de múltiplas fontes de evidência permite o desenvolvimento da investigação em várias frentes – investigar vários aspetos em relação ao mesmo fenómeno. As conclusões e descobertas são, assim, mais convincentes e apuradas já que advêm de um conjunto de confirmações. Além disso, os potenciais problemas de validade do estudo são atendidos pois as conclusões, nestas condições, são validadas através de várias fontes de evidência.

b) Construir, ao longo do estudo, uma base de dados:

Embora no Estudo de Caso a separação entre a base de dados e o relato não seja vulgarmente encontrada, sugere-se que essa separação aconteça para garantir a legitimidade do estudo, uma vez que os dados encontrados ao longo do estudo são armazenados, possibilitando o acesso de outros investigadores. Os registos podem efetuar-se através de: notas, documentos e narrativas (interpretações e descrições dos eventos observados, registados...).

c) Formar uma cadeia de evidências:

Construir uma cadeia de evidências consiste em configurar o estudo de caso, de tal modo que se consiga levar o leitor a perceber a apresentação das evidências que legitimam o estudo, desde as questões de pesquisa até as conclusões finais.

No nosso caso, das várias fontes para recolha de informação referidas até aqui, foram utilizados o diário de bordo, o relatório, a entrevista e a observação (sobretudo estes dois últimos – entrevista e observação) e acrescentámos os inquéritos que serviram para a análise quantitativa na pesquisa efetuada. Na realidade, o investigador deste estudo trabalha no Grupo Lena desde 1998 e foi o responsável pela implementação de um programa de marketing interno que visava atingir os objetivos já apresentados anteriormente, isto é, melhorar a *performance* externa do Grupo a partir de um programa que visava uma cultura comum baseada nos valores de Rigor, Solidez e Cooperação. Assim, fica claro que, ao longo desta investigação, o investigador interpretou um duplo papel: o de investigador e de ator na investigação. A recolha dos dados foi feita por entrevista aos diretores (de Marketing, Recursos Humanos, Financeiro e Sistemas de Informação) que eram responsáveis pela monitorização da *performance* das 47 empresas analisadas. Na observação, o investigador pode analisar relatórios de auditoria, fichas de avaliação do desempenho realizadas, sumários e folhas de presença de ações de formação realizadas, fichas de análise da motivação dos colaboradores, inquéritos de satisfação a clientes, manual com imagem harmónica, participações *online* dos colaboradores em fóruns de discussão interna. Aquela observação permitiu validar integralmente os valores dos 36 indicadores referentes às 47 empresas analisadas.

Com o objetivo de permitir aplicar o modelo considerado como uma possibilidade de utilização do marketing interno na construção de uma cultura comum, identificando

pragmaticamente as variáveis utilizadas e os indicadores suporte, realizámos uma análise quantitativa. Assim, iremos utilizar a técnica SEM (*Structural Equation Modeling*) e o método dos Mínimos Quadrados Parciais – PLS. Apresentaremos estas metodologias no ponto seguinte

## **6. METODOLOGIA QUANTITATIVA**

---

Depois de referirmos que estamos perante um estudo de caso, o do Grupo Lena, e as motivações para a utilização de uma metodologia quantitativa, faremos de seguida a descrição dos métodos de análise e dos programas seleccionados para o tratamento da informação recolhida.

### **6.1. ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL - MÉTODOS ESTATÍSTICOS UTILIZADOS**

#### **6.1.1. Método de equações estruturais**

O termo modelagem de equações estruturais SEM não designa uma única técnica, mas sim uma família de procedimentos. Outros termos como análise de covariância estrutural, modelo estrutural de covariância ou análise de estruturas de covariância, são também, usados na literatura para classificar as várias técnicas numa única denominação. (Kline, 1998).

A SEM é uma técnica, que tem sido usada em quase todas as áreas de estudo, incluindo, educação, marketing, psicologia, sociologia, gestão e administração, saúde, demografia, comportamento organizacional, biologia e genética. As razões para o interesse de tantas áreas por esta técnica têm como base dois aspetos principais:



- (1) Por se tratar de um método direto para lidar com múltiplas relações simultaneamente com eficiência estatística; e
- (2) Por permitir avaliar as relações num âmbito geral e facilitar uma transição da análise exploratória para a análise confirmatória (Hair *et al.*, 1998).

A SEM admite um grande número de variáveis dependentes e independentes. As variáveis observáveis (latentes) podem ser reduzidas, através da análise fatorial, para formar os constructos latentes (constructos que não podem ser medidos diretamente por serem subjetivo, sendo obtidos através de variáveis observáveis). A Modelagem de Equações Estruturais é um método mais confirmatório do que exploratório, onde se deve construir um modelo em sistema de efeitos unidirecionais de uma variável para outra em diagrama de caminhos (Golob, 2003). Um diagrama de caminhos possibilita ao pesquisador apresentar as relações entre variáveis dependentes e independentes, assim como relações associativas (correlações) entre constructos e também indicadores (Hair *et al.*, 2005).

O procedimento de Modelagem de Equações Estruturais está centrado em duas fases:

- (1) Avaliação do modelo de medida; e
- (2) Avaliação do modelo estrutural.

A avaliação do modelo de medida é realizada principalmente através da análise fatorial confirmatória; esta análise realiza-se em relação aos atributos de validade e fiabilidade, implicando a análise da fiabilidade individual do item, a consistência interna ou fiabilidade das escalas, a validade convergentes e a validade discriminante (Anderson e Gerbin, 1988). A avaliação do modelo estrutural é realizada pela análise de caminhos com variáveis latentes, onde cada variável latente é medida por indicadores múltiplos (variáveis observadas).

São várias as técnicas que permitem aplicar o método de equações estruturais, sendo as mais conhecidas aquelas que se baseiam em ajustes de covariâncias (AMOS ou LISREL). Outras técnicas têm tido uma menor divulgação, começando, no entanto, a adquirir cada vez maior difusão (Roldán, 2000), como é o caso da técnica *Partial Least Squares* (PLS). Diversos estudos têm aplicado a técnica PLS na área do marketing, com vantagens sobre outras técnicas. Com base em diversos autores, Zwicker *et al* (2008) examinaram estes dois métodos elaborando uma tabela onde apresentam as suas diferenças.

**Quadro 10: Tabela comparativa MEEPLS vs MEEBC**

	<b>MEEPLS</b> <i>(Modelos de equações estruturais PLS)</i>	<b>MEEBC</b> <i>(Modelos de equações estruturais baseado nas covariâncias)</i>
<b>Objetivo</b>	Predição	Explicação: modelos causais, teste de teoria
<b>Análise efetuada</b>	Analisa a hipótese de que a totalidade do modelo é plausível para os dados e um conjunto de hipóteses indicando a não existência de relação entre as variáveis.	Analisa um conjunto de hipóteses, em que a hipótese nula indica a não existência de relação entre as variáveis.
<b>Abordagem</b>	Baseado nas variâncias	Baseado na covariância
<b>Precisão</b>	Consistente conforme aumenta o tamanho da amostra e a quantidade de indicadores	Ótimo para grandes amostras
<b>Variáveis latentes</b>	Combinações lineares dos indicadores	Diversos modelos podem reproduzir a matriz das covariâncias
<b>Modelo de quantificação</b>	Pode haver indicadores formativos ou refletivos	Apenas indicadores refletivos
<b>Requisitos quanto à teoria</b>	Não requer uma base teórica forte. Mais flexível, contexto mais exploratório.	Fortemente dependente da teoria. Adequado à análise confirmatória.

<b>Requisitos de distribuição dos dados</b>	Não assume qualquer distribuição para os dados. Relativamente robusto face a desvios da distribuição normal.	Dependendo do método de estimação, as variáveis devem apresentar distribuição normal multivariada.
<b>Problema</b>	Tende a sobrestimar as relações do modelo de medição e a subestimar as relações do modelo estrutural.	Soluções inadmissíveis e indeterminação do modelo. Possibilidade de os mesmos dados poderem validar mais de um modelo teórico.
<b>Estimação do valor das variáveis latentes</b>	Estimados explicitamente	Indeterminados
<b>Tamanho da amostra</b>	Baseado no maior número de variáveis independentes. Recomendadas 10 observações por cada variável independente do constructo mais complexo, com um mínimo de 30.	Idealmente baseado na análise do poder estatístico, sendo o mínimo recomendado da ordem dos 200 casos.
<b>Significância dos parâmetros</b>	Estimada por parâmetros não paramétricos	Geralmente estimada por métodos paramétricos.
<b>Complexidade do modelo</b>	Capaz de lidar com alta complexidade (100 constructos e 1000 indicadores)	Complexidade de média a moderada (menos de 100 indicadores)
<b>Inclusão de restrições nos parâmetros do modelo</b>	Mesmo que não haja setas entre as variáveis latentes, supõe-se que elas tenham correlação entre si. Não é possível impor restrições aos parâmetros do modelo.	Se não houver setas entre as variáveis latentes, assume-se que a correlação entre elas seja zero (restrição implícita). É possível impor restrições em qualquer parâmetro do modelo, fixando-se valores ou relação entre valores.

Fonte: Adaptado de Zwicker et al (2008)

### 6.1.2. PLS (*Partial Least Square*)

O modelo proposto neste estudo foi testado pelo método de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS). Este método requer uma amostra mínima de 10

vezes o bloco de indicadores do constructo com maior número de indicadores formativos ou o constructo que tenha maior número de variáveis independentes (Chin, 1998). Assim, no modelo proposto no nosso estudo, o constructo com maior número de indicadores formativos é o preço interno com 8 indicadores, o que significa que para a utilização da técnica PLS a amostra deveria ser de, pelo menos, 80 inquéritos válidos. Dado que a nossa amostra é composta por 47 inquéritos válidos, a utilização da técnica PLS pode considerar-se uma limitação.

O método dos Mínimos Quadrados Parciais – PLS, para o tratamento de modelos de equações estruturais apresenta vantagens, tais como:

- (a) A de introduzir a noção de variável latente ou não observável;
- (b) A possibilidade de especificar a natureza das relações entre as variáveis latentes e seus indicadores;
- (c) Permitir o tratamento de diversas variáveis explicativas e a explicar num mesmo modelo;
- (d) Possibilitar o cálculo de *scores* das variáveis latentes;
- (e) Levar em consideração os erros de medida (Falk e Miller, 1992);
- (f) E no caso concreto do nosso estudo, a possibilidade de tratar indicadores formativos, o que não é possível com a técnica baseada nas covariâncias.

O método PLS consiste numa técnica estatística da família da modelação através de equações estruturais que permite a estimação simultânea de um conjunto de equações, medindo os conceitos (modelo de medição) e as relações entre eles (modelo estrutural), e tem capacidade para lidar com conceitos não diretamente observáveis. Assim, o PLS tem como objetivo maximizar a variância explicada para os indicadores e variáveis latentes, tornando possível o exame das relações e a capacidade de explicação do

modelo ( $R^2$ ). Através da técnica de estimação OLS (*Ordinary Least Squares*), executa uma série de análises fatoriais interativas, combinando regressões lineares e múltiplas para a análise de caminhos. A estimação dos parâmetros é executada tendo em vista a minimização da variância residual de todas as variáveis latentes do modelo (Duarte, 2005).

Pelas razões acima expostas, a análise dos resultados do modelo proposto neste estudo será efetuada através da técnica PLS, baseando-se nas etapas recomendadas por Hair *et al.* (2005), as quais incluem:

**Etapa 1:** Avaliação do modelo de medida;

**Etapa 2:** Validação do Modelo Estrutural.

### **ETAPA 1 - Avaliação do modelo de medida:**

Segundo Barclay, Higgins e Thomposon (1995) e Keil *et al.* (2000), no contexto do PLS, a primeira etapa (avaliação do modelo de medida) é avaliada através da análise: (1) da fiabilidade individual dos indicadores; (2) da consistência interna; e (3) da validade.

#### **1) Fiabilidade individual dos indicadores.**

No que se refere à fiabilidade individual dos indicadores, esta pode ser julgada através da observação das contribuições (*loadings*) ou correlações simples, desses indicadores com o constructo a que estão associados. Barclay, Higgins e Thompson (1995); Chin, (1998); Keil *et al.* (2000); e Hair *et al.* (2005), são consensuais quanto à aceitação dos indicadores que apresentam uma contribuição superior a 0,7, o que significa que mais de 50% da variância do indicador é partilhada com o constructo. Barclay, Higgins e

Thomposon (1995) e Chin (1998) consideram que não se deveria ser tão inflexível em etapas iniciais do desenvolvimento das escalas, referindo que poderá ser aceitável um valor da fiabilidade individual de, pelo menos, 0,6. Para Ordóñez (2001) devem eliminar-se os indicadores que apresentem *loadings* inferiores a 0,4.

Para além de ser avaliada a contribuição dos indicadores com o constructo a que estão associados, Barclay, Higgins e Thomposon (1995) e Chin (1998) referem a necessidade de ser avaliada também, através da análise da matriz de *loadings e crossloadings*, a contribuição dos indicadores noutros constructos, ou ainda, se outros indicadores apresentam uma contribuição maior para outro constructo do que para aquele que pretendem medir.

## 2) Consistência interna

Relativamente à consistência interna entre as variáveis de uma escala, esta permite medir a fiabilidade, ou seja, o grau de consistência entre as múltiplas medidas do constructo. A análise da consistência interna (ou fiabilidade) permite-nos eliminar os indicadores das escalas que não contribuem para a interpretação dos constructos considerados.

Os dois coeficientes que permitem analisar a fiabilidade dos constructos são: (a) *Alfa de Cronbach* e (b) a Fiabilidade composta.

a) O *Alfa de Cronbach* é o coeficiente mais amplamente utilizado para medir a consistência interna. Varia entre 0 e 1, considerando-se satisfatória acima de 0,7 (Hair e tal, 1998; Hill e Hill, 2000). No entanto, para Chin (1998), o *Alfa de Cronbach* representa uma estimativa do limite inferior da fiabilidade, dado que assume que todos os indicadores têm o mesmo peso. Assim, o autor defende a utilização do coeficiente de

fiabilidade composta. De acordo com Chin e Gopal (1995), podem obter-se melhores resultados do que usando o *Alfa de Cronbach*.

b) O coeficiente de Fiabilidade Composta não é influenciado pelo número de indicadores da escala. Utiliza as cargas dos indicadores tal como estão no modelo causal. Fornell e Larcker (1981) e Chin (1998) sugerem, por isso, a utilização do coeficiente de fiabilidade composta. O coeficiente de fiabilidade composta varia entre 0 e 1. Nunnally (1978) indica-nos um nível de 0,7 para uma fiabilidade “modesta” em etapas prematuras da investigação e 0,8 para investigações básicas.

A fiabilidade composta e o *Alfa de Cronbach*, como medidas de consistência interna só são aplicáveis a variáveis latentes com indicadores refletivos (Chin, 1998). A um constructo com indicadores formativos não se pode assumir que as medidas formativas converjam (Chin, 1998) porque estes indicadores não vão estar correlacionados.

### **3) Validez**

A validade de uma medição reflete o quanto o processo de medição está simultaneamente isento de erros amostrais e de erros não amostrais. De acordo com Kinnear e Taylor (1996), a validade de uma escala permite avaliar se está a ser medido o que se imagina estar medindo. Assim, a validade de uma escala diz respeito a quão bem o conceito é definido pelas medidas, ou seja, é o grau em que uma escala ou um conjunto de medidas representa com precisão o conceito em questão (Hair *et al.*, 2005). No que se refere à validade, segundo Green *et al.* (2000), a forma mais comum de medir a validade de uma escala é: (a) a validade convergente e (b) a validade discriminante:

#### a) Validez convergente

A existência de validade convergente reflete a existência de uma correlação alta e positiva entre as medidas escolhidas para medir o mesmo conceito. A validade convergente é influenciada positivamente pela fiabilidade, sendo que, a uma maior fiabilidade corresponde uma maior validade convergente. A validade convergente é medida pelos valores da Variância Média Extraída (*Average Variance Extrated - AVE*) dos constructos, representando a relação destes com os seus indicadores, que deverá ser superior a 50% (Hair *et al.*, 2005), confirmando desta forma que mais de 50% da variância do constructo é explicada pelos seus indicadores.

#### b) Validade discriminante

A validade discriminante consiste no grau de distinção para dois conceitos similares. Ou seja, um constructo está dotado de validade discriminante se a sua variância média extraída for maior que as correlações ao quadrado entre este constructo e os demais que formam o modelo (Fornell e Larcker, 1981).

A validade discriminante é avaliada: (1) pela comparação das correlações entre os constructos e o valor da raiz quadrada da Variância Média Extraída (*Average Variance Extrated - AVE*) de um determinado constructo; ou (2) pela análise das cargas cruzadas entre os constructos e os respetivos indicadores (Chin, 1998). O primeiro critério supõe que na existência de validade discriminante, os indicadores tenham maior poder de explicação para aquele constructo do que para qualquer outro constructo do modelo. O segundo critério supõe que as cargas fatoriais dos indicadores que compõem o constructo sejam maiores no seu constructo do que nos demais (Nakagawa, 2008).

As relações entre os indicadores e os constructos podem ser formativos ou reflexivos. Para proceder à correta avaliação dos modelos de medida, é necessário atender à



existência de constructos medidos através de indicadores formativos e refletivos. Estaremos em presença de indicadores reflexivos se eles forem um reflexo do constructo não observável a que estão ligados. Por outro lado, será formativo se os indicadores causam ou dão lugar ao constructo.

Apresentamos esta distinção no Quadro 11.

**Quadro 11: Distinção entre indicadores refletivos/formativos**

	<b>REFLETIVOS</b>	<b>FORMATIVOS</b>
<b>1. Os indicadores apresentam características definidas ou manifestas do conceito?</b>	Os indicadores são manifestações e determinados pelo conceito.	Os indicadores representam determinadas características que em conjunto explicam o significado do conceito. Mudanças nos indicadores podem mudar o conceito.
<b>2. Os indicadores parecem conceptualmente intermutáveis</b>	Os indicadores devem partilhar um forte tema comum e cada um deve captar a essência do domínio do conceito. Espera-se que os indicadores sejam intermutáveis.	Os indicadores não apresentam qualquer predição quanto á correlação. No entanto, espera-se que a correlação não seja forte.
<b>3. Os indicadores co-variam uns com os outros?</b>	Os indicadores partilham uma causa comum e, por isso, predizem de forma explícita que estão fortemente correlacionados.	Os indicadores não apresentam qualquer predição quanto á correlação. No entanto, espera-se que a correlação não seja forte.
<b>4. Os indicadores apresentam os mesmos antecedentes ou consequências?</b>	Devem partilhar os mesmos antecedentes e/ou consequências porque refletem o mesmo conceito e são supostamente intermutáveis.	Não é espectável que partilhem os mesmos antecedentes e/ou consequências, podem não ser intermutáveis e podem abranger apenas um único aspeto do conceito.

Fonte: Mackenzie *et al.* (2005)

A importância da distinção dos dois tipos de indicadores prende-se com o facto de estes terem formas de tratamento e análise diferentes. De acordo com Duarte (2005), os caminhos a seguir para a análise dos diferentes tipos de indicadores são os que se expõem (Quadro 12):

**Quadro 12: Processo de análise do modelo de medida de acordo com o tipo de indicador**

<b>Indicadores Refletivos</b>		
Análise do valor dos pesos	Análise da fiabilidade composta	Análise de AVE e das correlações
<b>Indicadores Formativos</b>		
Análise do valor dos pesos	Análise da multicolinearidade	Significância estatística dos pesos

Fonte: Duarte (2005)

De acordo com o autor no que se refere aos indicadores formativos, o processo de análise engloba a análise do valor dos pesos, a análise de multicolinearidade e a significância estatística dos pesos. Na análise dos constructos que envolvem indicadores formativos, a avaliação deve incidir sobre o valor dos pesos de cada indicador na formação do constructo. Segundo Chin (1998), a análise dos *loadings* pode ser enganadora, já que a correlação entre os indicadores pertencentes ao bloco não é considerada no processo de estimação. Este processo de análise envolve a observação dos pesos dos indicadores fornecidos pelo *output* do PLS e as respetivas significâncias estatísticas com recurso a *bootstrapping* (Chin, 1998). No que respeita à avaliação da multicolinearidade, proceder-se-á à avaliação do valor da tolerância, e do VIF (*variance*

*inflation fator*). Segundo Hair *et al.* (1998), estas medidas indicam o grau em que cada variável independente é explicada pelas outras variáveis independentes.

Outra possibilidade para avaliar a multicolinearidade, consiste na análise do índice de condição e a proporção de decomposição de variância. O índice de condição é a raiz quadrada do quociente entre o maior valor próprio e cada valor próprio; valores superiores a 15 para o índice de condição, indicam um possível problema de multicolinearidade; e valores superiores a 30 é um problema grave. A proporção de decomposição de variância é a proporção de variância explicada por cada componente principal, ou seja, é a proporção de variância para cada um dos parâmetros estimados que é atribuída a cada valor próprio.

A intensidade da multicolinearidade é elevada quando, simultaneamente, o índice de condição é maior que 30, quando uma componente contribui substancialmente (em 90% ou mais) para a variância de duas ou mais variáveis (indicadores), e ainda quando a tolerância dessas variáveis é inferior a 0,1. Pestana e Gageiro (2003).

## **ETAPA 2: Validação do Modelo Estrutural.**

Enquanto o modelo de medida relaciona os constructos às medidas, o modelo de estrutural relaciona um constructo a outro (Jarvis *et al.*, 2003). Depois de avaliado o modelo de medida, parte-se para a validação do modelo estrutural.

A análise do modelo estrutural tem como objetivo testar as hipóteses e averiguar se o modelo proposto está em conformidade com os dados recolhidos. Nesta segunda etapa, o objetivo consiste na análise da significância dos caminhos, confirmando ou não as hipóteses colocadas. Assim, é estudado cada caminho estrutural, que reflete as relações

entre as diversas variáveis latentes (Garver e Mentzer, 1999). A aferição da qualidade do modelo é realizada através da observação do  $R^2$ , este valor vai indicar a parte da variância dos constructos dependentes que é explicada pelas variáveis independentes do modelo (indicadores), quanto maior for o valor do  $R^2$ , tanto melhor será o modelo proposto. A avaliação da qualidade do modelo pode também ser feita através do teste *Stone-Geisser* (Q2) e pela significância das relações estruturais que podem ser avaliados com recurso às técnicas não paramétricas *Jackknife e Bootstrap* (Chin, 1998).

Vistas as principais questões relativas ao método quantitativo que vamos utilizar, no ponto seguinte apresentaremos o protocolo de investigação.

## **7. PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO**

---

### **7.1. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Para o nosso estudo são consideradas, como população-alvo, todas as empresas consideradas no *Tableau de Bord* que monitorizava os eixos relevantes para a nossa investigação: 47 empresas, constituídas de raiz ou adquiridas onde o desafio era a aculturação a valores comuns de forma a obterem uma *performance* melhorada.

O objetivo deste estudo é comprovar se as empresas que mais rapidamente se adaptaram / absorveram a cultura organizacional, foram as que mais rapidamente obtiveram melhores *performances* externas. Trata-se de empresas maioritariamente localizadas na zona centro de Portugal, a operar nos sectores da construção, turismo e serviços, comunicação social, industria, automóveis, ambiente e energia. Ficaram de fora as

empresas que, pela sua juventude ou com participações que não asseguravam controlo da gestão, não se monitorizavam os eixos essenciais da investigação.

De acordo com Reis e Moreira (1993), a amostra considerada para o estudo deve ser a mais representativa da população. A escolha da dimensão adequada da amostra assenta em quatro fatores: (1) O tipo de informação desejada; (2) a fiabilidade e precisão dos resultados encontrados; (3) a variabilidade da população-alvo e (4) os custos totais envolvidos no processo amostral.

Para controlar o segundo fator é necessário utilizar procedimentos estatísticos para a definição do tamanho da amostra, esses procedimentos baseiam-se teoricamente nas definições de intervalo de confiança e erro amostral.

Considera-se que uma população é finita quando tem menos de 100.000 elementos, considerando-se infinita quando o número de elementos é superior (Martinez, 1994). Para determinar a dimensão adequada da amostra é necessário conhecer a proporção da população que apresenta determinada característica ( $p$ ) ou pelo menos uma estimativa dessa proporção.

Assim, quando estamos em presença de um inquérito com muitas questões, deverá escolher-se a questão mais representativa, e para a qual se espera uma maior variabilidade da população, e determinar a dimensão da amostra a partir dessa informação.

Contudo, não sendo conhecido esse valor, e de acordo com Vicente, Reis e Ferrão (1996), na falta de tal informação pode tomar-se  $p = 0,5$  pois este valor maximiza a variância da população, conduzindo a um  $n$  maior do que o necessário, garantindo assim o cumprimento da precisão fixada.

No nosso caso, a amostra corresponde a 100% das empresas que poderiam ser alvo da investigação: as que tinham a monitorização para aquilatar das relações que se pretendem demonstrar.

## **7.2. MÉTODO DE RECOLHA DOS DADOS**

A recolha da informação relativa ao presente estudo é realizada através da recolha de informação sobre as 47 empresas, em 36 indicadores pertinentes para a nossa investigação. Esta informação foi recolhida das Direções Financeira, Marketing, Recursos Humanos e Sistemas de Informação.

A mesma é publicada no grupo trimestralmente e dá origem a um *ranking* de cumprimento de indicadores do Grupo Lena. Basicamente esta recolha de informação é equivalente à realização de um questionário com 36 questões realizado às 47 empresas em análise. A ficha técnica da investigação é visível no Quadro 13 seguinte.

### **Quadro 13: Ficha técnica de Investigação**

<b>Processo de recolha da informação</b>	Direções do Grupo em estudo
<b>Construção de escala de medida</b>	A utilizada na monitorização do Grupo (1-100)
<b>Tipo de perguntas</b>	Fechadas de resposta única e de controlo ou filtro
<b>Universo da pesquisa</b>	Empresas -Baseado em dados estatísticos disponibilizados pelas Direções respetivas do Grupo Lena, sobre as 47 empresas
	Indicadores – os indicados em função da informação recolhida: 36 indicadores
	<b>Total de itens recolhidos: 1.692</b>
<b>Dimensão da amostra</b>	<b>47</b>
<b>Âmbito geográfico</b>	PORTUGAL (42 empresas) e BRASIL (5 empresas)
<b>Forma de contacto</b>	Empresas: Pessoal com Direções do GL
	Indicadores: Correio Eletrónico

<b>Índice de respostas</b>	100% (47 respostas em 47 possíveis)
<b>Período de trabalho de campo</b>	Janeiro de 2009 a Junho de 2010
<b>Tratamento da informação</b>	Informático através do programa de <i>SPSS statistics 17.0 e SmartPLS 2.0 M3</i>

A recolha de informação inclui: 8 indicadores que corporizam os efeitos do Preço interno (ver Figura 17); 7 indicadores com o mesmo significado para a comunicação interna direta; 6 indicadores para a comunicação interna indireta; 10 indicadores para a cultura comum; e 5 indicadores para o desempenho externo.

### **7.3. DESENVOLVIMENTO DAS ESCALAS DE MEDIDA**

Para a construção das escalas apresentadas no nosso estudo, foram utilizadas fontes de informação primárias, recorrendo às informações recolhidas junto das Direções do GL.

#### **7.3.1. Escala de medida para o Preço Interno**

Da análise da literatura, a referência ao preço como “custos psicológicos” incorridos pelos clientes internos é mais ou menos comum. No entanto, estes custos podem derivar da maior ou menor adaptação do posto de trabalho ou dos maiores ou menores “sacrifícios” incorridos pelos trabalhadores, ao mais variados níveis, para implementação de um programa de marketing interno.

Assim, no caso do PMIGL, identificámos o preço como os custos de adaptação dos diversos colaboradores à “nova cultura comum”, isto é, o preço da mudança que os “clientes internos” pagam aos mais variados níveis. Assim, o processo de adaptação do preço, passou pela identificação do conjunto das compensações dadas aos colaboradores (não só as remunerações) e tentámos condicioná-las, em parte, à existência de

comportamentos que respeitassem a cultura comum. A compatibilidade destes comportamentos, com a cultura comum, era medida através de um Sistema de Avaliação do Desempenho – SAD. O *feedback* relativamente ao cumprimento de objetivos gerais, culturalmente convergentes, era então dado pelo Sistema de Avaliação do Desempenho a generalizar no grupo e a realizar quadrimestralmente (2 quadrimestres de avaliação, 1 quadrimestre de autoavaliação). A evolução na carreira no grupo e os prémios a atribuir aos colaboradores seriam, principalmente, dependentes daquela avaliação. Assim, a avaliação servia para analisar os custos que o colaborador estava a incorrer para a concretização dos objetivos inerentes ao PMIGL. Quanto maior a distância entre o objetivo e o realizado, maior o custo psicológico do colaborador e mais dificultado o PMIGL; quanto menor a distância, menor o custo psicológico do colaborador e mais acelerada a “venda da cultura comum”. A avaliação da distância entre o objetivado e o concretizado mede, assim, o maior ou menor preço que se está a pagar. A avaliação do desempenho ocorre quadrimestralmente como referido: em Maio relativa ao primeiro quadrimestre, em Setembro relativa ao segundo quadrimestre; e em Janeiro relativamente ao último quadrimestre. Esta última avaliação é autoavaliação. Em todas as avaliações é utilizada ficha identificada na Figura 14 abaixo, sendo analisado o grau de concretização dos objetivos que são definidos até aos quadros de 2ª linha.

Dias (2008) refere que, tal como as máquinas e os processos têm indicadores de desempenho, também os recursos humanos os devem ter. Ao implementar um programa de Marketing Interno, precisamos demonstrar que o investimento nos recursos humanos traz resultados positivos. Por outro lado, Brum (2010) sugere a ligação da avaliação do desempenho à própria felicidade e motivação do colaborador, afirmando que um bom



nível de conhecimentos sobre objetivos, estratégias e resultados tornará a pessoa mais próxima e mais alinhada em tudo o que a ela se refere e isso trará felicidade no trabalho.

**Figura 14: Ficha de avaliação do desempenho**

**FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

1.º Quadrimestre de 2006

**1 - Identificação do Colaborador**

Nome: \_\_\_\_\_

Data de admissão: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

**2 - Avaliação** (Assinalar com cruz)

Factores de avaliação	1	2	3	4	5	6
	Insatisfaz	Necessita Melhorias	Satisfaz	Satisfaz Bem	Muito Bom	Excepcional
<b>A-CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO</b>						
A1-Planeamento e organização						
A2-Qualidade						
A3-Rapidez de execução						
A4-Empenhamento						
A5-Eficácia no resultado						
A6-Conclusão atempada						
<b>B-RESPONSABILIDADE</b>						
B1-Pontualidade						
B2-Autonomia						
B3-Iniciativa						
B4-Dinamismo						
B5-Criatividade						
B6-Bom senso						
<b>C-CONHECIMENTOS</b>						
C1-Capacidade técnica relativa à função que desempenha						
C2-Produtos e Visão Global do Grupo						
C3-Conhecimento de meios informáticos						
C4-Aquisição de conhecimentos						
<b>D-ATITUDE</b>						
D1-Motivação						
D2-Espírito de equipa						
D3-Disponibilidade						
D4-Cortesia c/ clientes e colaboradores do Grupo						
<b>E-CARACTERÍSTICAS COMERCIAIS</b>						
E1-Identificação das necessidades dos clientes						
E2-Capacidade negocial						
E3-Prospecção de novos negócios						
E4-Relação com os clientes						
<b>F-CARACTERÍSTICAS DE CHEFIA</b>						
F1-Motivação da equipa						
F2-Gestão de recursos						
F3-Coordenação e controlo						
F4-Gestão de Conflitos						
F5-Acomp. e análise da evolução dos colaboradores						

**4 - Potencial de Desenvolvimento**

Criatividade e inovação

Adaptação a novas situações

Envolvimento pessoal

Aptidão para funções de chefia

Aptidão para área comercial

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3 - Adequação à função**

Adaptado

Em adaptação

Não adaptado

Adaptado em risco de saturação

Adaptado mas sub-aproveitado

**5 - Recomendações específicas**

Formação em: \_\_\_\_\_

Mudança de funções para: \_\_\_\_\_

Outras recomendações: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Comentário do Avaliado**

Concordo

Não Concordo

Assinatura do Avaliado

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Comentário da Hierarquia**

Assinatura da Hierarquia



\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Os custos de adaptação medem-se, igualmente, pelos custos psicológicos das alterações nas relações com hierarquia e colegas, resultantes do PMIGL. Da mesma maneira era preciso medir de que forma os “novos comportamentos culturalmente comuns” fariam aumentar os custos psicológicos, a um nível não compatível com as remunerações auferidas no arranque do PMIGL.

Assim, desde 2003, num questionário de motivação dos colaboradores, avaliamos a motivação dos colaboradores relativamente à sua função, ao seu relacionamento com a hierarquia, ao seu relacionamento com a sua equipa de trabalho, à sua remuneração, à formação proporcionada, à evolução na carreira e à identificação com a missão do Grupo. Estes indicadores geram um índice de motivação global que tem objetivos mínimos identificados para as empresas do Grupo.

Fleury e al. (2010) sustentam que os objetivos organizacionais poderão ser alcançados de forma mais eficiente por meio da manutenção de níveis de motivação e satisfação que gerem comprometimento efetivo do empregado.

**Figura 15: Ficha de avaliação da motivação dos colaboradores**

	<b>INQUÉRITO</b> <b>Avaliação da Satisfação</b>	
Página 1 / 2		

Com o objectivo de emprendermos acções de melhoria para a sua satisfação, gostaríamos que preenchesse o seguinte inquérito. A sua opinião, as suas observações e sugestões são um contributo importante pelo que agradecemos a sua sinceridade. Muito Obrigado!

Nome:	
Empresa:	
Departamento:	
Função:	
Data Admissão:	

Deverá classificar cada afirmação, colocando um círculo – O – no valor que achar mais adequado à veracidade dessa afirmação, tendo em conta que:

1 – “Totalmente Insatisfeito”

6 – “Totalmente Satisfeito”

**A – FUNÇÃO DESEMPENHADA**

1. Considera ter as condições de trabalho necessárias para o desempenho da função?	1	2	3	4	5	6
2. O seu grau de conhecimentos está adequado à função que desempenha?	1	2	3	4	5	6
3. Conhece e identifica-se com os objectivos da sua função?	1	2	3	4	5	6
4. Gosta da função que desempenha?	1	2	3	4	5	6
5. Obtém a colaboração dos outros departamentos quando necessário?	1	2	3	4	5	6

**Se as suas respostas forem iguais ou inferiores a 3 indique que melhorias gostaria de ver implementadas:**

**B – RELACIONAMENTO COM A EQUIPA DE TRABALHO**

1. A equipa de trabalho proporciona-lhe momentos de descontração?	1	2	3	4	5	6
2. É produtiva?	1	2	3	4	5	6
3. Consegue trabalhar em equipa com os seus colegas?	1	2	3	4	5	6

**Se as suas respostas forem iguais ou inferiores a 3 indique que melhorias gostaria de ver implementadas:**



**INQUÉRITO**  
**Avaliação da Satisfação**



Página 2 / 2

**C – RELACIONAMENTO COM A CHEFIA**

1. Possui por parte do seu superior o acompanhamento necessário?	1	2	3	4	5	6
2. Sente que o seu empenho e dedicação são reconhecidos?	1	2	3	4	5	6
3. A sua opinião é valorizada pelo seu superior?	1	2	3	4	5	6
4. O seu superior apoia e preocupa-se com a formação que frequenta?	1	2	3	4	5	6

Se as suas respostas forem iguais ou inferiores a 3 indique que melhorias gostaria de ver implementadas:

**D – NÍVEL SALARIAL**

1. Tendo em conta as funções que desempenha, considera-se justamente remunerado?	1	2	3	4	5	6
2. Sente que as oportunidades de promoção / gratificação, são justas e abertas para todos de forma igual?	1	2	3	4	5	6

Se as suas respostas forem iguais ou inferiores a 3 indique que melhorias gostaria de ver implementadas:

**E – MOTIVAÇÃO**

1. Sente-se motivado?	1	2	3	4	5	6
2. É-lhe proporcionado o acesso à formação?	1	2	3	4	5	6
3. Considera ter perspectivas de progressão na carreira?	1	2	3	4	5	6
4. Conhece e identifica-se com a missão do Grupo?	1	2	3	4	5	6

Se as suas respostas forem iguais ou inferiores a 3 indique que melhorias gostaria de ver implementadas:

Obrigada pela sua colaboração!

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Além da avaliação e da motivação aos 5 níveis referidos, identificamos o crescimento salarial anual relacionado positivamente com a motivação dos colaboradores, isto é, como forma de compensação aos custos psicológicos incorridos com a implementação do PMIGL.

O crescimento salarial é medido dividindo o custo salarial total (exceto indemnizações pagas) pelo número médio de colaboradores ao serviço no período considerado. Este crescimento é comparado com um objetivo de atualização média salarial definido pelo Conselho Geral do Grupo. É dada completa liberdade às empresas para aquela atualização, mas sugere-se que metade da atualização seja paga como remuneração variável em função do grau de concretização dos objetivos definidos no SAD. No Quadro 14 podemos identificar o crescimento salarial das empresas do Grupo Lena no ano 2006.



### Quadro 14: Crescimento salarial nas empresas do Grupo Lena em 2006

Lena Construções	13,74%
<b>TOTAL CE - LENA CONSTRUÇÕES</b>	<b>13,74%</b>
Areias da Lezíria	-17,64%
Artiportela	6,32%
Ecodimulti	-4,20%
Lenobetão	5,30%
Lena Agregados	1,16%
Linear	15,22%
Road Paint	-42,23%
Transnabão	6,83%
<b>TOTAL CE - LENA INDÚSTRIA</b>	<b>2,19%</b>
Edilena	6,44%
Habilena	1,03%
Medilena	10,58%
Monterg	24,59%
Socoliro Gest	73,79%
Urbilena	1,04%
<b>TOTAL CE - LENA IMOBILIÁRIO</b>	<b>13,76%</b>
Arqui-Jardim	-1,07%
Dualidade	2,44%
Equicomplex	-1,48%
Eventura	8,18%
Hotel Eurosol Alcanena	-13,18%
Hotel Eurosol Leiria	-1,12%
Hotel Eurosol Residence	-4,38%
Hotel Eurosol Estarreja	-2,64%
Hotel Eurosol Seia Camelo	-5,78%
Termas de Monte Real	-7,02%
Liz On Line	134,98%
Petroibérica	9,99%
Pigmenta	9,84%
Publicenso	-17,90%
Rota 39	-1,94%
Segilink	-1,58%
Transp. Petroibérica	6,03%
Turinovas	4,27%
Viamarca	-1,38%
<b>TOTAL CE - LENA SERVIÇOS</b>	<b>0,16%</b>
Lena Ambiente	9,30%
<b>TOTAL CE - LENA AMBIENTE</b>	<b>9,30%</b>
Lena Parts	-38,08%
LPM	-1,48%
Rentlei	-7,34%
Servilena	-7,71%
Topmáquinas	71,65%
<b>TOTAL CE - LENA AUTOMÓVEIS</b>	<b>-6,20%</b>
Jortejo	12,60%
Media On	-10,38%
Meio Regional	5,76%
O Centro	0,87%
O Eco	-5,27%
Região de Leiria	3,15%
Sojormédia Comum. S.A.	2,08%
Vouga Press	-2,19%
<b>TOTAL CE - LENA COMUNICAÇÃO</b>	<b>4,42%</b>
Criagás	4,25%
GCC	35,87%
<b>TOTAL CE - LENA GÁS NATURAL</b>	<b>12,44%</b>
Agroliz	0,88%
Lizconstruções	11,54%
Lizmáquinas	-9,23%
Lizmármoreos	51,79%
Lizmetal	10,60%
Lenobetão	5,39%
<b>TOTAL CE - LENA INTERNACIONAL</b>	<b>11,00%</b>

Fonte: Direção de Recursos Humanos do Grupo Lena

Resumindo, os indicadores de preço interno que vamos ter em consideração para o PMIGL são os que apresentamos no Quadro 15 abaixo.

#### **Quadro 15: Indicadores de Preço Interno a considerar no PMIGL**

<b>INDICADORES DE PREÇO</b>
<i>1.Satisfação com a equipa</i>
<i>2.Satisfação com a hierarquia</i>
<i>3.Satisfação total</i>
<i>4.Peso do salário na satisfação</i>
<i>5.Auto-avaliação</i>
<i>6.Avaliação global</i>
<i>7.Colaboradores no sistema de avaliação desempenho (SAD)</i>
<i>8.Remuneração média por colaborador</i>

**Fonte: Direção de Recursos Humanos do Grupo Lena**

### **7.3.2. Escala de medida para a Comunicação Interna Direta e Comunicação Interna Indireta**

Na literatura acima referida e nos casos práticos estudados, verificamos que a comunicação é tratada com alguma unanimidade. Em todos os casos, a comunicação é apresentada como a informação dada aos colaboradores para influenciar os seus comportamentos.

Possivelmente esta convergência é que faz com que muitas empresas considerem o marketing interno só como uma ferramenta de comunicação com os colaboradores, desvalorizando as outras contribuições possíveis. De resto, algo de similar se passa relativamente ao marketing “externo”. Na realidade, muitos resumem o marketing à comunicação e, até, à publicidade. O facto de a publicidade ser a parte mais visível do marketing dá-lhe o protagonismo acrescido e provoca a referida confusão. A

comunicação é, no entanto, a parte visível de um imenso *iceberg*, onde a parte invisível é, frequentemente a mais importante. No marketing interno, pelos mesmos motivos, muitas empresas a resumem, erradamente, a uma mera ferramenta de comunicação com os colaboradores.

No PMIGL a comunicação interna assentava no apoio de uma equipa constituída para apoiar a implementação da cultura comum: o Departamento de Apoio Estratégico (DAE). O DAE incluía cinco áreas de apoio: Marketing, Financeira, Recursos humanos, Sistemas de informação e Jurídica, e tinha a missão de divulgar nas empresas procedimentos de gestão comuns em cada uma das áreas referidas. As equipas do DAE funcionaram como a força de vendas interna que formava outros vendedores (responsáveis de cada uma das áreas nas empresas) para estes venderem aos colegas a “cultura” que “compraram” com a formação e apoios recebidos da DAE. Assim, dividiu-se a comunicação em dois níveis:

### **1) Comunicação Interna direta (Comunicação / Formação)**

Trata-se da comunicação direta equivalente à da Força de Vendas no Marketing Externo. Tem a grande vantagem de passar informação face a face e permitir maior eficácia no processo de comunicação pelo retro informação que permite. A desvantagem é ser uma forma de comunicação com custo por contacto relativamente elevado.

Dias (2008) diz que *“quando a empresa reúne os seus empregados para definir ou ajustar a visão, missão e os valores, ela está a fazer com que todos se comprometam com isso, gerando a cultura organizacional”*. Como o objetivo era generalizar rapidamente a nova cultura, a eficiência na difusão da mensagem foi a preocupação principal e, por isso, se realizaram diversas ações de comunicação interna direta, nomeadamente:

- a) Ações planeadas: as empresas no seu planeamento anual deveriam planear atividades de formação que contemplavam ações de formação internas e externas, direcionadas para a valorização de competências e para a difusão da cultura;
- b) Ações realizadas: era aferido o grau de concretização das ações de formação planeadas, sendo que o objetivo mínimo era a concretização de pelo menos 80% das ações planeadas;
- c) Ações por colaborador: o objetivo mínimo de envolvimento anual em ações por colaborador era uma ação;
- d) Ações da Escola de Negócios do Grupo Lena (ENGL): em 2004, foi criada a ENGL com a missão de realizar formação à medida e centralizar o planeamento de toda a formação do Grupo Lena. As áreas principais de atuação da ENGL são as transversais a todo o grupo, com enfoque principal na cultura Grupo Lena. As áreas específicas são incluídas nos planos individuais das empresas, sendo estas as responsáveis pela sua preparação e concretização. As ações disponibilizadas pela ENGL são um importante meio de comunicação interna direta;
- e) Utilização da Intranet: a partir de 2004, foram criados fóruns de discussão na Intranet do Grupo Lena, com questões de reflexão colocadas por cada uma das equipas da DAE, para que todos os colaboradores até à segunda linha hierárquica de cada empresa, pudessem dar a sua opinião sobre os diversos impactos que a implementação da “cultura comum” provocava. Cada colaborador (até aos segundas linhas) tinha o objetivo mínimo de uma participação trimestral nos referidos fóruns. Além das opiniões que mediam o impacto e permitiam planear ações adequadas, a utilização da Intranet

permitia ganhar hábitos de consulta dos sistemas de informação que existiam *online*: a avaliação do desempenho (já referida), o *Tableau de Bord* para análise do alinhamento da empresa face aos seus objetivos e aos do Grupo Lena, e ainda uma plataforma simples de *E-Learning* com módulos de autoformação em “Cultura Grupo Lena”. A Intranet era uma forma de comunicação e de distribuição de cultura com importância crescente, por isso, esta aposta;

- f) Atividades estratégicas: foi identificado um sistema de controlo da participação dos colaboradores em atividades consideradas estratégicas. O objetivo de participação em atividades estratégicas era 100%. As atividades estratégicas eram: ações de formação, reuniões, convenções, entre outras. A qualificação de “atividade estratégica” cabia ao Conselho Geral do Grupo. Eram consideradas estratégicas as atividades que visassem a implementação e monitorização da “cultura Grupo Lena”.

## **2) Comunicação interna indireta (Comunicação/ Coordenação)**

O segundo nível das atividades de comunicação resulta das informações passadas aos colaboradores de forma impessoal ou indireta.

Este nível inclui atividades monitorizadas pelo cumprimento de procedimentos que visavam garantir comportamentos individuais que conduzissem a uma imagem harmónica e convergente com o Grupo Lena dirigida a todos os públicos-alvo da empresa. Nestas atividades de comunicação interna indireta constavam, nomeadamente, a coordenação de eventos de comunicação e a harmonização da imagem.

Construiu-se um manual de imagem e identificaram-se ações que assegurassem a coordenação prévia dos eventos de comunicação externa e o aumento da notoriedade do

Grupo (a marca Grupo Lena estava a “arrancar”). O grau de concretização dos objetivos inerentes às ações referidas era controlado pelos indicadores:

- a) Coordenação de eventos: relação entre os eventos comunicacionais totais realizados pelas empresas e os previamente coordenados com o DAE. O objetivo passado às empresas era a coordenação de 100% dos eventos de comunicação que realizassem. A monitorização desta coordenação é feita com o reporte à Direção de Marketing do Grupo Lena ao dia 5 de cada mês das atividades realizadas no mês anterior e as planeadas para o mês seguinte;
- b) Notoriedade: média o número de inserções gratuitas na imprensa de cada empresa do grupo. O objetivo de cada empresa era calculado em função do objetivo global definido pelo Conselho Geral do Grupo, distribuído pelas empresas em função do seu peso no volume de negócios e número de colaboradores. A monitorização do indicador é feita através da subcontratação de uma empresa de *clipping* que, todos os meses, reporta as inserções gratuitas de cada empresa.
- c) Imagem harmónica na internet: média o respeito da imagem harmónica do Grupo Lena, preconizada no manual de normas de imagem, nos *sites* construídos pelas diversas empresas do grupo. A monitorização deste indicador é feita pela Direção de Sistemas de Informação observando trimestralmente o cumprimento das normas de imagem referidas.

Existem dados sobre estes indicadores desde 2003 e eles revelam a capacidade de, no planeamento e na concretização da comunicação, respeitar uma imagem comum e, por isso, uma cultura comum.

Em síntese, os indicadores a utilizar para aferir os efeitos da comunicação interna no PMIGL são os apresentados no Quadro 16.

#### **Quadro 16: Indicadores de Comunicação Interna a considerar no PMIGL**

<p><b>INDICADORES COMUNICAÇÃO/FORMAÇÃO</b> <i>Comunicação interna direta</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concretização do plano de formação</li> <li>2. Ações de formação realizadas</li> <li>3. Ações de formação interna realizadas</li> <li>4. Colaboradores com formação no ano</li> <li>5. Participação em formação interna no ano</li> <li>6. Participação em fóruns na intranet (NetLena)</li> <li>7. Participação em atividades estratégicas</li> </ol>
<p><b>INDICADORES DE COMUNICAÇÃO/COORDENAÇÃO</b> <i>Comunicação interna indireta</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ações de comunicação realizadas</li> <li>2. Coordenação interna de ações comunicação</li> <li>3. Inserções no boletim interno</li> <li>4. Sítio da internet com imagem, harmonizada</li> <li>5. Inserções gratuitas em meios de comunicação</li> <li>6. Eficácia da comunicação</li> </ol>

Fonte: Direções de Marketing, Recursos Humanos e Sistemas de Informação do Grupo Lena

### **7.3.3. Escala de medida para Cultura Comum**

A apresentação do produto, no PMIGL, está coerente com alguma da literatura referida, principalmente de Rafiq e Ahmed (1993) e Piercy e Morgan (1991). Ambos apresentam o Produto, em marketing interno, como os valores e atitudes a vender ou os comportamentos necessários para implementar um plano de marketing interno. No

entanto, Filipo (1986) já considera o Produto como o próprio posto de trabalho e centra a sua análise na adaptação do posto de trabalho ao colaborador. Esta abordagem tem a ver com a forma como considera o preço. Os custos psicológicos que o trabalhador incorre se estiver num posto de trabalho que não deseje, são superiores relativamente a outro, que considera mais adaptado às suas competências e, por isso, melhora a sua motivação individual.

Alguma literatura refere que utilização do marketing interno pode levar a aumentar a estandardização e os procedimentos, o que leva ao decréscimo da liberdade de ação e provoca menor satisfação (Sasser e Arbeit, 1976, e Kelley, 1993). Sabíamos, portanto, em função da caracterização dos clientes internos prioritários efetuada em 4.2.1., que a cultura comum, o produto interno a desenhar, deveria ter as características que minimizassem o risco de desmotivação referido na literatura sem, no entanto, pôr em causa o objetivo de construção de uma cultura comum. Por isso, o nosso produto interno, a cultura comum, a apresentar teria de ser:

- 1) Compatível com as culturas individuais (que teriam de continuar a conviver com a cultura comum sempre que possível);
- 2) Processualmente fácil de implementar (procedimentos e estandardização quanto baste);
- 3) Teria de demonstrar resultados, a vários níveis, acima dos obtidos até então.

Utilizando os conceitos de produto estratégico, produto esperado e produto aumentado, apresentados por Levitt (1988) para o marketing externo, a cultura a construir (“vender”) através de um programa de marketing interno, respondia assim às 3 necessidades apresentadas pelo “segmento de mercado interno” caracterizado:



1. **“Produto estratégico”**: na base da cultura comum teriam de estar valores compatíveis com as culturas individuais vigentes. No nosso caso, os valores escolhidos foram Rigor, Solidez e Cooperação;
2. **“Produto esperado”**: o *target* espera uma cultura suportada em valores cuja prática seja facilitada;
3. **“Produto aumentado”**: o objetivo final da construção de uma cultura comum é “encantar” os clientes internos (e externos), com resultados acima do que esperavam, quer por ganhos de imagem, quer por melhoria da capacidade de negociação, quer pelos ganhos de negócios obtidos pela cooperação de e com outras empresas do grupo.

Esta definição de cultura de grupo respeita a focalização no mercado interno tal qual apresentada anteriormente. Tem início na segmentação do mercado interno, na identificação das motivações de compra dos clientes prioritários internos, para depois fazermos um produto “à medida”, um produto único e diferente de todos os outros. No entanto, embora a cultura apresentada seja considerada um “fato à medida” do segmento interno prioritário (que tem a responsabilidade de a retransmitir), ela não deixa de ser herdada, isto é, os valores escolhidos de Rigor e Solidez derivam da história do fundador e da empresa mãe do Grupo. Como já referimos anteriormente, o Rigor nos prazos de entrega, e a Solidez financeira, foram atitudes sempre presentes no fundador e valores reconhecidos no exterior como fatores diferenciais nas atividades de construção e obras públicas inicialmente desenvolvidas. Nesta cultura, estão presentes valores que foram justificando o sucesso empresarial desde a fundação do grupo e que, por isso, se tentaram generalizar às empresas que foram sendo integradas. Como vimos, a nova dimensão e os novos parceiros trouxeram o valor Cooperação que adicionado ao Rigor e Solidez serão “o cimento integrador de toda a organização” (Schein, 1984).

O marketing interno foi, no caso do Grupo Lena, utilizado para transmitir cultura e portanto, despoletar um processo de aprendizagem e desaprendizagem, e “*é mais difícil desaprender do que aprender pela primeira vez*” (Hofstede, 1980), o que nos leva a supor que o esforço de aprendizagem será maior em empresas adquiridas relativamente às constituídas de raiz.

Quando assumimos que os valores Rigor e Solidez foram adotados desde a fundação porque o principal cliente nas atividades de construção e obras públicas (o Estado) impunha rigoroso cumprimento de prazos e sólida capacidade financeira para a execução das obras públicas, e que também as entidades financiadoras exigiam Solidez financeira para a manutenção da confiança nas empresas, estamos assumir que esta cultura organizacional é influenciada pelo contexto, pela cultura da região ou do país e que não é de produção completamente endógena.

Com a cultura comum comprada pelos clientes internos, espera-se a construção de uma vantagem competitiva sustentada que leve a superiores desempenhos económicos e financeiros.

Como vimos, o que se pretende é a disseminação de uma cultura com valores fundamentais comumente aceites, e não a eliminação das culturas individuais existentes, por isso, definimos a compatibilidade com uma das características da nova cultura. Por outro lado, os procedimentos devem ser apenas os indispensáveis e deverá existir uma aproximação à estrutura divisional e coordenação pela estandardização dos resultados de Mintzberg, isto é, a implementação é feita preferencialmente pela responsabilização por resultados e não tanto através de pesados procedimentos e processos. A compatibilidade e a flexibilidade referidas somadas à abertura geral à

mudança, estimulada pela liderança do Grupo Lena, são fatores que evitarão os riscos de rigidez cultural que a literatura nos apresenta.

Conceber a cultura e os seus valores pode ser um grande desafio, mas a implementação de um programa de marketing interno que a construa é um desafio ainda maior.

A “compra” do nosso produto interno (cultura Grupo Lena) demonstra-se, portanto, com comportamentos dos colaboradores visíveis nas empresas que denotem:

- 1) **A harmonização da gestão pelo Rigor e Solidez;**
- 2) **Cooperação.**

### **1. Como medimos o grau de harmonização?**

O “produto” foi embalado num programa batizado de Projeto de Harmonização de Valores (PHV). O PHV mais não era que um conjunto de regras de gestão nas áreas de marketing, recursos humanos, financeira, informática, logística e produção, com o objetivo de promover comportamentos comuns, que respeitassem os valores Rigor e Solidez, junto dos diversos parceiros, como sejam: colaboradores, clientes, fornecedores, estado, etc.

Tal como sugeria Dias (2008), o PHV abordava todas as áreas da empresa desde a receção das matérias-primas até ao produto final. Assim, os resultados do programa de MI serão sentidos pelos públicos internos e externos. O cumprimento do PHV é auditado por uma entidade externa, por princípio anualmente. Numa *performance* valorizada entre 0 e 100, notas abaixo de 60 implicam a impossibilidade de a empresa se apresentar publicamente como pertencendo ao Grupo Lena. Existem dados destas auditorias PHV desde o ano 2000 e este é o indicador de excelência utilizado para aferir o grau de integração cultural no grupo.

A Figura 16 abaixo apresenta o relatório que suporta a auditoria anual do PHV às empresas do Grupo Lena.

**Figura 16: Relatório de auditoria Projeto de harmonização de valores do Grupo Lena.**

RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA PHV

DATA \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

<b>PESSOAS CONTACTADAS:</b>	<b>AUDITORES:</b>
-----------------------------	-------------------

**PRODUÇÃO**

Questionário de Controlo	SIM	NÃO	N/A	OBSERVAÇÕES
A1 – A Empresa possui contratos formalizados com os clientes, <b>a regular a empreitada ou prestação de serviço, onde conste:</b> - Objeto - Preço - Prazo de ENTREGA - Outras clausulas - Validação das Partes				
A2 – As alterações aos contratos são formalizados? - Validação das Partes				
B – Existe registo de <b>todas</b> as encomendas solicitadas? - Como Faz o Registo?				
C – O cliente tem conhecimento por escrito das condições gerais de venda?				

**LOGÍSTICA**

Questionário de Controlo	SIM	NÃO	N/A	OBSERVAÇÕES
A – As instalações <b>devem estar limpas e arrumadas.</b>				
B – Existe uma gestão de stocks formalizada.				
C – Os materiais estão devidamente arrumados e identificados.				
D – A Empresa possui identificação completa de				

todos os materiais <b>ou suportes de trabalho.</b>				
--	--	--	--	--

#### **FINANCEIRA**

<b>Questionário de Controlo</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
A – Os prazos de pagamento a fornecedores são cumpridos.				
B – Consolidação de contas e informação, em coordenação com a DAE F do Grupo.				
C – São elaborados orçamentos anuais de acordo com requisitos da DF.				
D – Existe articulação com a D. Financeira na negociação de linhas/limites de crédito ou financiamentos				

#### **RECURSOS HUMANOS**

<b>Questionário de Controlo</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
A1 – Existe um dia definido para o pagamento de salários antes do dia 5 de cada mês.				
A2 – Possui Política de Pessoal				
B – Existe um Plano de Formação				
C – Existe um Plano de Recursos Humanos para o ano em questão				
D – Existe um Organograma atualizado e cartas de Funções				
E – Existe um Sistema de Avaliação de Desempenho.				
F – Têm sido efetuados os inquéritos de satisfação dos trabalhadores.				

#### **MARKETING**

<b>Questionário de Controlo</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
A1 – A imagem gráfica do Grupo é assumida e cumprida <b>por Conselho Estratégico?</b>				
B1 – O atendimento telefónico respeita a norma e é eficaz?				
B2 – Os trabalhadores em contacto com o público				

possuem placa de identificação?				
B3 – O atendimento a clientes é cuidado?				
C1 – Existe um Plano de Marketing e respeita as diretivas da D. Marketing?				
C2 – A empresa utiliza o Canal Grupo Lena de acordo com os procedimentos do Grupo?				
C3 – A empresa possui sistema de Tratamento de Reclamações?				
C4 – Possui Avaliação da Satisfação de Clientes? - Faz Inquéritos Satisfaz. Clientes e Periodicidade? - Existe tratamento estatístico da informação?				

#### ÁREA DE INFORMÁTICA

Questionário de Controlo	SIM	NÃO	N/A	OBSERVAÇÕES
A1 – Existe Internet na empresa com E-mail disponível e conhecido?				
A2 – A empresa possui site institucional?				
B – A empresa possui uma Infraestrutura adequada às necessidades da empresa?				
C – Cópias de Segurança de forma regular?				
D – Grau de licenciamento do Software?				
E - A empresa possui antivírus e procede à atualização de forma regular?				

Fonte: Direção de Marketing do Grupo Lena

Como referido, esta auditoria é feita anualmente sendo que cada item auditado é avaliado de zero a cinco sendo: “zero” não cumpre; “três” cumpre parcialmente (menos de 100% mas mais de 60%); e “cinco” cumpre plenamente. Face à grande diversidade de atividades, alguns itens são não aplicáveis (N/A) em algumas empresas. No final da contagem, divide-se a pontuação obtida pelo número máximo e obtém-se a percentagem

de concretização. O objetivo mínimo é de 60%, sendo que o objetivo definido para o ano seguinte é o maior dos dois valores seguintes: a média do Grupo Lena ou a nota obtida pela empresa no ano anterior. Pretende-se, com esta forma de definir o objetivo, que as empresas progridam de ano para ano.

Como sugerem Fleury e al. (2010), as regras e as normas devem estar ao serviço dos princípios e valores adotados. Da análise do relatório acima dá para perceber os claros objetivos de profissionalização da gestão com procedimentos que garantissem uma imagem interna e externa comum pela prática dos valores Rigor e Solidez.

## **2. Como medimos o grau de cooperação?**

Pela capacidade de cada colaborador se identificar com as empresas do Grupo e não simplesmente com a empresa a que está individualmente vinculado. Assim, criámos o Canal Lena. Este canal tem um suporte de sistemas de informação onde cada colaborador carrega oportunidades de negócios para as outras empresas do Grupo.

Medimos esta capacidade de cooperar desde 2002, com a identificação das angariações por colaborador e por empresa, assim como o volume de negócios com origem naquelas angariações. O objetivo de angariações para o Canal Lena é obtido a partir do valor global definido pelo Conselho Geral do Grupo que a seguir é dividido pelas empresas em função do seu peso em volume de negócios e número de colaboradores.

No quadro abaixo, podemos ver o objetivo definido por empresas e a respetiva concretização referentes ao ano de 2006.



### Quadro 17: Ranking Canal Lena 2006

VOLUME DE NEGÓCIOS				
N.º ordem	Empresa Angariadora	Volume de Negócios	Objectivo	Índice Cumprimento
1	Região de Leiria, Lda.	7.508.700,29	94.369,45	7956,71%
2	Artiportela, S.A.	1.457.570,98	55.447,83	2628,73%
3	Topmáquinas, S.A.	914.894,51	35.665,10	2565,24%
4	Lizmáquinas, Ltda.	112.937,71	29.386,60	384,32%
5	Lizmármore, Ltda.	156.209,89	42.904,35	364,09%
6	Lizmetal, Ltda.	216.437,89	59.673,96	362,70%
7	Rota 39, Lda.	80.946,44	24.291,70	333,23%
8	Medilena, S.A.	50.844,44	15.390,11	330,37%
9	Lena Ambiente, S.A.	642.619,00	239.124,67	268,74%
10	Rentlei, S.A.	217.223,67	82.787,09	262,39%
11	Lena Parts, S.A.	42.088,58	17.407,64	241,78%
12	Segilink, S.A.	96.553,05	40.227,47	240,02%
13	Lenobetão, Ltda.	158.313,42	117.605,61	134,61%
14	Servilena, S.A.	148.020,73	157.248,00	94,13%
15	Lena Engenharia e Construções	3.286.410,73	4.242.121,62	77,47%
16	Areias da Lezíria, S.A.	28.650,32	46.057,38	62,21%
17	Eventura, Lda.	26.234,22	43.977,32	59,65%
18	Liz On-Line, S.A.	8.550,90	16.667,92	51,30%
19	Sojormédia, S.A.	25.675,49	56.267,38	45,63%
20	Eurosol Residence	27.640,28	63.172,69	43,75%
21	Transportes Petroibérica, S.A.	18.650,38	45.402,51	41,08%
22	LPM, S.A.	161.311,67	431.922,79	37,35%
23	Lizconstruções, Ltda.	349.550,20	1.227.200,40	28,48%
24	Monterg, S.A.	28.408,81	119.152,51	23,84%
25	Publicenso, Lda.	9.132,48	40.393,05	22,61%
26	Eurosol Leiria	30.719,50	142.399,91	21,57%
27	Socoliro Gest	5.000,00	26.439,75	18,91%
28	O Ribatejo	6.319,00	36.675,52	17,23%
29	Eurosol Alcanena	6.499,60	47.836,23	13,59%
30	Lena Agregados, S.A.	60.519,45	469.208,52	12,90%
31	Eurosol Estarreja	5.076,00	58.290,67	8,71%
32	O Aveiro	2.226,00	27.029,82	8,24%
33	Petroibérica, S.A.	72.310,93	957.770,58	7,55%
34	Arquijardim, Lda.	3.623,45	88.039,04	4,12%
35	Road Paint, S.A.	1.295,92	34.887,74	3,71%
36	Meio Regional, S.A.	797,50	23.931,36	3,33%
37	Ecodimulti, S.A.	1.838,85	106.495,53	1,73%
38	Dualidade, Lda.	1.445,29	106.782,41	1,35%
39	Linear, Lda.	794,30	64.596,19	1,23%
40	Transnabão, Lda.	785,90	120.185,89	0,65%
41	Lenobetão, S.A.	3.238,88	809.821,42	0,40%
42	Viamarca, S.A.	350,00	179.004,57	0,20%
43	Equicomplex, S.A.	50,90	39.249,52	0,13%
44	Termas de Monte Real	45,00	65.269,07	0,07%
<b>Total Vol. Negócios Grupo Lena</b>		<b>15.976.512,55</b>	<b>11.500.000,00</b>	<b>138,93%</b>

VOLUME DE NEGÓCIOS (por CE)				
N.º ordem	Conselho Estratégico	Volume de Negócios	Objectivo	Índice Cumprimento
1	Lena Comunicação	7.543.718,28	288.522,24	2614,61%
2	Lena Ambiente	642.619,00	239.124,67	268,74%
3	Lena Automóveis	1.483.539,16	725.030,63	204,62%
4	Lena Indústria	1.554.694,60	1.586.514,59	97,99%
5	Lena Construções	3.286.410,73	4.242.121,62	77,47%
6	Lena Internacional	993.449,11	1.542.090,26	64,42%
7	Lena Imobiliária	84.253,25	401.789,12	20,97%
8	Lena Serviços	387.828,42	2.286.038,18	16,97%
9	Lena Gás Natural	0,00	188.768,69	0,00%
<b>Total Angariações Grupo Lena</b>		<b>15.976.512,55</b>	<b>11.500.000,00</b>	<b>138,93%</b>

ANGARIAÇÕES (por Empresa)				
N.º ordem	Empresa Angariadora	N.º Angariações	Objectivo	Índice Cumprimento
1	Medilena, S.A.	23	1	2300,00%
2	Rentlei, S.A.	95	5	1900,00%
3	Liz On-Line, S.A.	10	1	1000,00%
4	Lena Parts, S.A.	9	1	900,00%
5	LPM, S.A.	148	28	528,57%
6	Publicenso, Lda.	15	3	500,00%
7	Artiportela, S.A.	19	4	475,00%
8	Eurosol Leiria	41	9	455,56%
9	Eurosol Residence	17	4	425,00%
10	Rota 39, Lda.	7	2	350,00%
11	Topmáquinas, S.A.	7	2	350,00%
12	Eurosol Alcanena	10	3	333,33%
13	Lizmetal, Lda.	13	4	325,00%
14	Equicomplex, S.A.	9	3	300,00%
15	O Aveiro	6	2	300,00%
16	Pigmenta, Lda.	6	2	300,00%
17	Arquijardim, Lda.	17	6	283,33%
18	Lizmármore, Lda.	8	3	266,67%
19	Segilink, S.A.	8	3	266,67%
20	Road Paint, S.A.	5	2	250,00%
21	Ecodimulti, S.A.	17	7	242,86%
22	Transportes Petroibérica	7	3	233,33%
23	Servilena, S.A.	21	10	210,00%
24	Eurosol Estarreja	8	4	200,00%
25	Meio Regional, S.A.	4	2	200,00%
26	O Eco, Lda.	2	1	200,00%
27	Termas de Monte Real	8	4	200,00%
28	Eventura, Lda.	5	3	166,67%
29	Dualidade, Lda.	11	7	157,14%
30	Eurosol Camelo	9	6	150,00%
31	Sojormédia, S.A.	6	4	150,00%
32	Lena Agregados, S.A.	46	31	148,39%
33	Lena Engenharia e Construções	371	277	133,94%
34	Areias da Lezíria, S.A.	4	3	133,33%
35	Região de Leiria	8	6	133,33%
36	Petroibérica, S.A.	70	62	112,90%
37	Linear, Lda.	4	4	100,00%
38	Media On, Lda.	1	1	100,00%
39	O Centro, Lda.	2	2	100,00%
40	O Ribatejo, Lda.	2	2	100,00%
41	Socoliro Gest., S.A.	2	2	100,00%
42	Lenobetão, S.A.	48	53	90,57%
43	Criagás, S.A.	8	9	88,89%
44	Lenobetão, Lda.	7	8	87,50%
45	Transnabão, Lda.	7	8	87,50%
46	Viamarca, S.A.	10	12	83,33%
47	Monterg, S.A.	6	8	75,00%
48	Lizconstruções, Lda.	48	80	60,00%
49	GCC, S.A.	2	4	50,00%
50	Lizmáquinas, Lda.	1	2	50,00%
51	Turinovas, Lda.	1	2	50,00%
52	Agroliz, Lda.	1	4	25,00%
53	Lena Ambiente, S.A.	4	16	25,00%
<b>Total Angariações Grupo Lena</b>		<b>1224</b>	<b>754</b>	<b>162,33%</b>

ANGARIAÇÕES (por CE)				
N.º ordem	Conselho Estratégico	N.º Angariações	Objectivo	Índice Cumprimento
1	Lena Automóveis	280	46	608,70%
2	Lena Serviços	264	151	174,83%
3	Lena Comunicação	31	20	155,00%
4	Lena Indústria	151	104	145,19%
5	Lena Construções	371	277	133,94%
6	Lena Imobiliária	31	26	119,23%
7	Lena Internacional	78	101	77,23%
8	Lena Gás Natural	10	13	76,92%
9	Lena Ambiente	4	16	25,00%

Com este indicador mede-se, fundamentalmente, a capacidade da empresa de ter uma visão de negócio que extravasa a sua própria empresa. No fundo, mede-se a adesão à cultura de Grupo praticando o valor Cooperação incorporado na cultura comum referida anteriormente.

Resumido, o conjunto dos indicadores que vamos considerar para aferir da intensidade da “compra “ do produto interno (cultura comum) é o que se apresenta no Quadro 18 abaixo.

**Quadro 18: Conjunto dos indicadores a considerar para produto interno**

<b>INDICADORES DE HARMONIZAÇÃO</b>
<i>1.Harmonização produção</i>
<i>2.Harmonização Logística</i>
<i>3.Harmonização Financeira</i>
<i>4.Harmonização recursos humanos</i>
<i>5.Harmonização marketing</i>
<i>6.Harmonização sistemas informação</i>
<i>7.Harmonização global</i>
<b>INDICADORES DE COOPERAÇÃO</b>
<i>1.Angariações cross selling (Canal Lena)</i>
<i>2.Valor concretizado em cross selling (Canal Lena)</i>
<i>3.Colaboradores envolvidos em cross selling (Canal Lena)</i>

**Fonte: Direção de Marketing do Grupo Lena**

#### **7.3.4. Escala de medida para *Performance Externa***

O objetivo já apresentado da nossa investigação e validado pela maior parte da literatura é provar que o marketing interno por várias razões alinha melhor os colaboradores com os objetivos de mercado externo das empresas.

Assim, torna-se, igualmente necessário identificar os indicadores que nos permitam relacionar os efeitos dos elementos do *mix* de marketing interno, que apresentámos no ponto anterior, na *performance* externa da empresa.

Vimos na apresentação das características do nosso produto interno que a “nova cultura comum” teria de demonstrar resultados, a vários níveis, acima dos obtidos até então. A obtenção de resultados ao nível da melhoria progressiva da satisfação dos clientes, do crescimento dos negócios e do crescimento dos lucros, era fundamental para que uma cultura comum fosse mais rapidamente aceite. Afinal, gerar mais resultados através de uma cultura comum, construída a partir de um programa de marketing interno, era o objetivo final que era preciso testar, a cada momento, por cada colaborador que se predispôs a abdicar de uma cultura individual.

Para monitorizar o resultado final identificaram-se indicadores, de medida transversal, para a satisfação dos clientes, crescimento dos negócios e dos lucros. A satisfação dos clientes nas empresas do Grupo Lena é medida anualmente, através de uma empresa externa, que classifica de zero a 100 pontos a satisfação dos clientes. O volume de negócio e os lucros são objetivados por cada empresa em função do planeamento anual realizado e a monitorização desses objetivos é feita através de fechos trimestrais de contas cuja consolidação é assegurada pela Direção Financeira da DAE.

Assim, os indicadores escolhidos, para testar o sucesso da implementação do PMIGL na *performance* de mercado externo das empresas do Grupo Lena, são os apresentados no Quadro 19 abaixo.

**Quadro 19: Indicadores de impacto no desempenho externo**

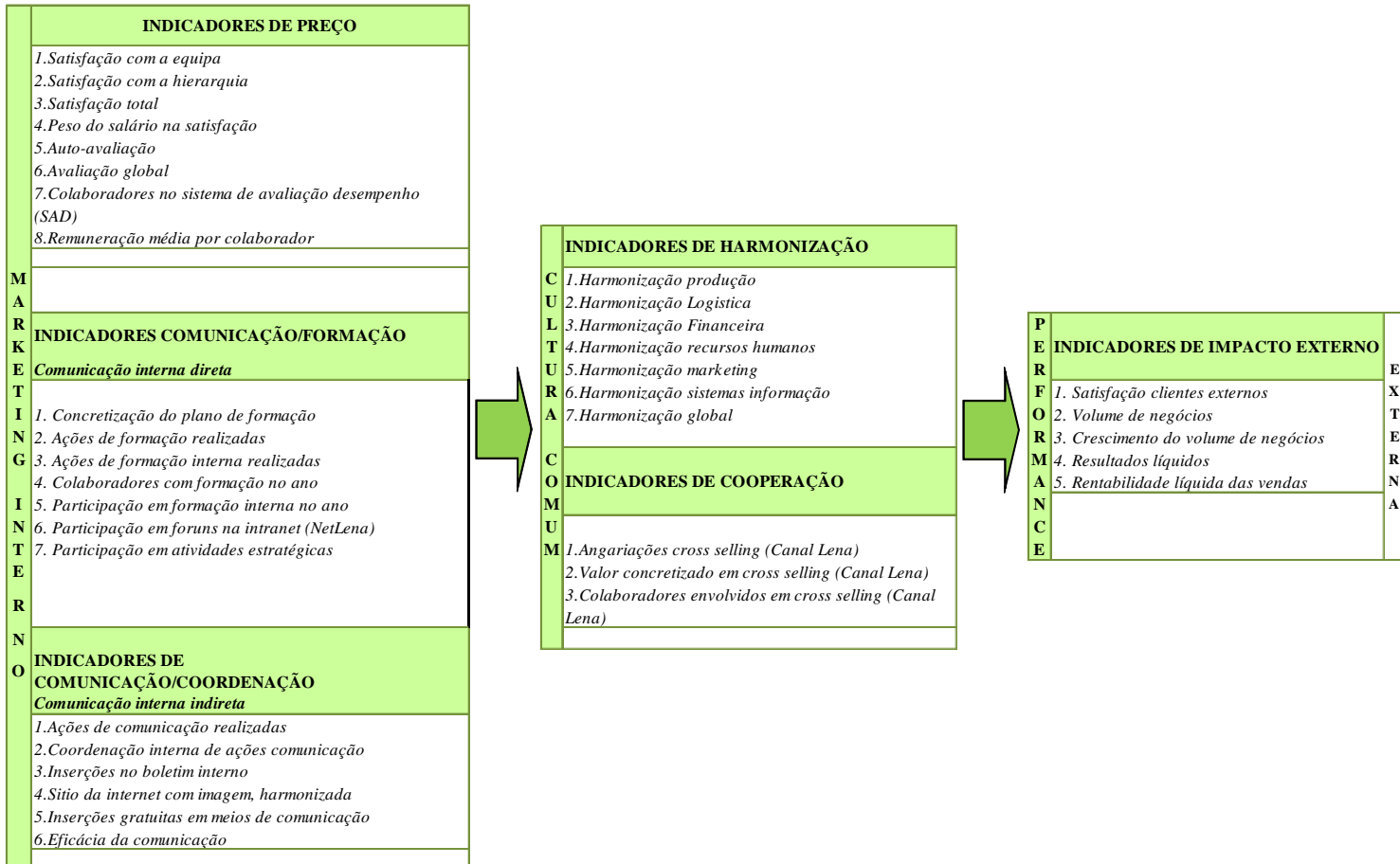
**INDICADORES DE IMPACTO EXTERNO**

- 1. Satisfação clientes externos*
- 2. Volume de negócios*
- 3. Crescimento do volume de negócios*
- 4. Resultados líquidos*
- 5. Rentabilidade líquida das vendas*

**Fonte: Direções de Marketing e Financeira do Grupo Lena**

Assim, apresentados e explicados os indicadores e as variáveis, alvos do nosso estudo, chegamos ao modelo detalhado do Programa de Marketing Interno do Grupo Lena visível na figura seguinte:

**Figura 17: Programa de Marketing Interno detalhado Grupo Lena para construção de uma cultura comum**



Depois de definirmos o objeto de estudo e os objetivos da investigação a realizar, apresentarmos o modelo proposto com explicação das variáveis e hipóteses de estudo, a metodologia e o protocolo de investigação a seguir, analisaremos no capítulo seguinte os principais resultados da investigação efetuada.

---

# **CAPITULO 5**

## **Análise de resultados**

---

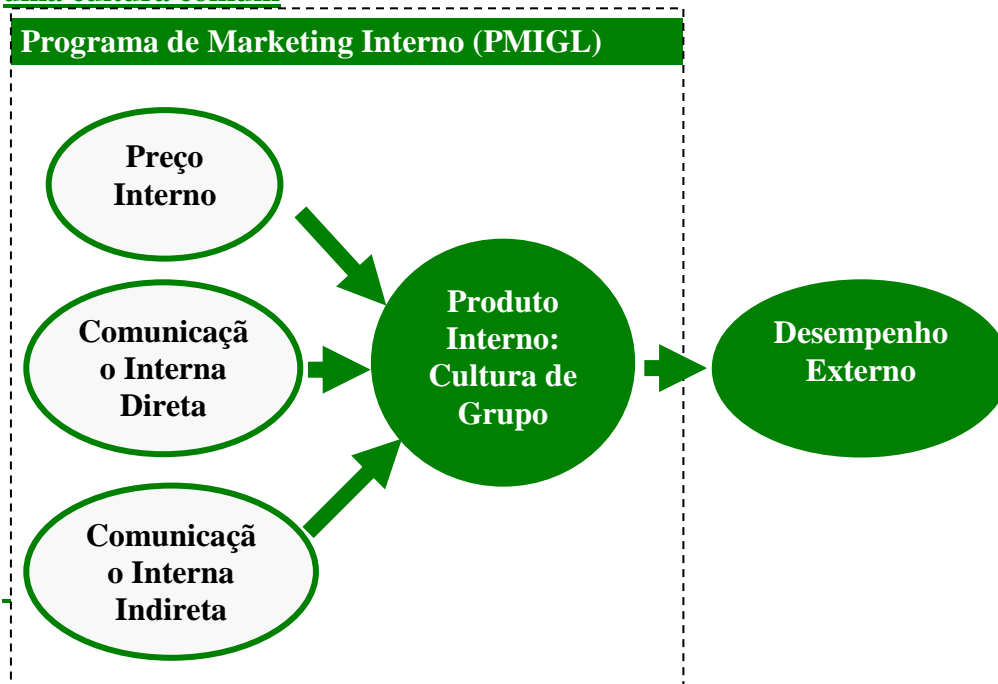
## 1. ANÁLISE, RESULTADOS E CONTRASTE DE HIPÓTESES

Neste capítulo abordaremos empiricamente o modelo conceptual proposto, servindo-nos da metodologia das equações estruturais com a técnica PLS. Primeiro, apresentamos os objetivos da análise e alguns aspetos metodológicos do PLS relacionados com o tamanho da amostra e geração das variáveis latentes ou constructos. De seguida, analisaremos quer o modelo de medida quer o modelo estrutural, concluindo com a confirmação das hipóteses.

### 1.1. OBJETIVOS DA ANÁLISE DO MODELO

Conforme referido anteriormente, o modelo conceptual proposto para obter as evidências empíricas que procuramos é o que apresentamos na figura seguinte.

**Figura 18: Modelo estrutural sobre efeitos do Marketing Interno na construção de uma cultura comum**





Recordo igualmente que, da análise do modelo conceptual apresentado, contamos obter evidências que suportem as seguintes hipóteses:

- a. **H1: O marketing interno (MI) influencia positivamente a construção de uma cultura comum;**
- b. H1a): O Preço Interno influencia positivamente a construção de uma cultura comum.
- c. H1b): A comunicação interna direta influencia de forma positiva na construção de uma cultura comum.
- d. H1c): A comunicação interna indireta influencia de forma positiva na construção de uma cultura comum embora menos que a comunicação interna direta.
- e. **H2: Uma forte cultura comum influencia positivamente o desempenho externo de uma instituição.**

## **1.2.ANALISE DO MODELO TEÓRICO PROPOSTO**

### **1.2.1. Aspetos metodológicos do PLS**

Comprovada a adequação da utilização do modelo das equações estruturais na nossa investigação, mais concretamente o PLS utilizando o PLS-Graph, apresentaremos alguns aspetos particulares da utilização desta técnica e deste *software*.

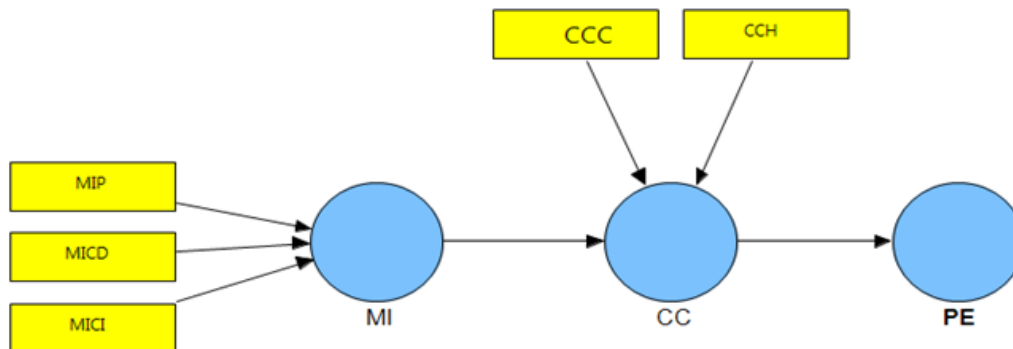
O PLS-Graph parte da representação gráfica do modelo estrutural, apresentando relações teóricas entre as variáveis latentes e as relações dos indicadores com as ditas variáveis. Assim, distinguem-se constructos de primeira e segunda ordem que, por sua vez, se verão representados por indicadores formativos ou refletivos.

Chin (1994) apresenta esses conceitos:

- Constructos de primeira ordem: variáveis latentes cujos indicadores são diretamente medidos;
- Constructos de segunda ordem: variáveis latentes cujos indicadores são outras variáveis não observáveis;
- Indicadores reflexivos: aqueles em que a variável latente dá lugar ao que se observa, isto é, as variáveis observáveis são expressas como uma função do constructo de tal maneira que refletem ou são manifestações do constructo. Entende-se então que a variável latente precede os indicadores numa relação causal;
- Indicadores formativos: aqueles que dão lugar à variável teórica latente, isto é, o constructo é expresso como uma função das variáveis manifestas. Entende-se que os indicadores formam, causam ou precedem o constructo.

O modelo conceptual proposto para a nossa investigação e que representamos, de forma básica, com o PLS-Graph na Figura 19.

Destaca-se que o marketing interno (MI) aparece como constructo de segunda ordem, onde os subconstructos Preço (MIP), Comunicação Direta (MICD) e Comunicação Indireta (MICI) atuam como indicadores formativos. Da mesma maneira Cultura Comum (CC) aparece como constructo de segunda ordem, onde os subconstructos de primeira ordem Cooperação (CCC) e Harmonização (CCH) atuam como indicadores formativos.

**Figura 19: Modelo conceptual básico.**

Fonte: Elaboração própria

Continuando com a interpretação do modelo estrutural, as setas e a sua Direção indicam as relações preditivas entre variáveis latentes, assim a seta que sai do constructo MI até ao constructo CC, assim como a que vai do constructo CC até ao constructo PE, indicam-nos, respetivamente, que o marketing interno é capaz de prever, pelo menos em parte, a construção de uma cultura comum e que a Cultura Comum é capaz de prever, também em parte, a *performance* externa de uma empresa.

Os indicadores ou variáveis diretamente observáveis representam-se no modelo estrutural por retângulos que se unem aos constructos que contribuem para explicar, mediante setas, que no nosso modelo arrancam dos indicadores apontando os constructos expressando, assim, a sua natureza formativa.

### 1.2.2. Tamanho da amostra

O PLS pode trabalhar com amostras pequenas como já referimos anteriormente. Quando comparámos com os MBC, o tamanho mínimo da amostra é determinado pela própria dinâmica interna da técnica. Uma vez que o PLS se baseia em regressões simples e

múltiplas, condiciona o tamanho mínimo à amostra que sirva de base à regressão múltipla mais complexa que se gere no modelo (Barclay e al., 1995).

Chin (1998) diz que a amostra mínima se determina multiplicando por 10 o maior número de entre estas duas opções:

- a) O número de indicadores que contenha o constructo formativo mais complexo do modelo;
- b) O maior número de caminhos estruturais que se dirigem a um constructo dependente no modelo.

No nosso caso, o constructo formativo mais complexo tem 8 indicadores, o que significaria uma amostra mínima desejada de 80 casos. Temos 47 e não podemos ter mais uma vez que a investigação se orienta para um conjunto de empresas sob uma mesma cultura, pelo que, a dimensão da amostra utilizada constitui uma limitação à nossa investigação.

### **1.3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO MODELO COM PLS - GRAPH**

Como vimos anteriormente, o modelo deve ser analisado e interpretado em duas etapas que informam sobre a validade do modelo global antes que se extraiam conclusões sobre as relações existentes entre os constructos.

A primeira etapa identificada é verificar a validade e fiabilidade do modelo de medida, a segunda etapa é a validação do modelo estrutural.

### **1.3.1. Avaliação do modelo de medida**

A comunalidade de uma variável manifesta é aquela parte da sua variância que é explicada pelo fator ou constructo (Bollen, 1989). A fiabilidade individual do item valoriza-se examinando as cargas ou correlações simples dos indicadores com o respetivo constructo.

O critério mais estrito que se segue, para aceitar um indicador como parte de um constructo, é que possua uma carga maior que 0,707. Isto significa que a variância partilhada entre o constructo e os seus indicadores é maior que a variância do erro (Carmines e Zeller, 1979). Há autores que não são tão exigentes nesta regra e defendem que são aceitáveis cargas de 0,5 ou 0,6 nas etapas iniciais de desenvolvimento de escalas (Chin, 1998) ou quando as escalas se aplicam em diferentes contextos (Barclay e al., 1995).

Desta forma fomos eliminando do nosso modelo os indicadores formativos que não cumpriam o critério de fiabilidade individual mediante processos iterativos de depuração.

#### **Indicadores formativos**

Para a avaliação do modelo de medida composto por indicadores formativos, serão avaliadas dois aspetos: (1) a significância estatística dos pesos ou *weights* e (2) a possível existência de problemas de multicolinearidade.

##### **(1) Significância estatística dos pesos (*weights*)**

Os pesos proporcionam informação acerca da composição e importância relativa que tem cada indicador na criação ou formação de uma variável latente (Chin, 1998a).

Para a avaliação da significância estatística dos pesos, foi utilizada a técnica de *bootstrapping*, procedimento sugerido por Hair *et al.* (2006), que consiste num tipo de reamostragem aleatória com repetição. De forma genérica, podemos dizer que o *bootstrap* é uma abordagem não paramétrica para estimar a precisão das estimativas PLS em que são criadas  $n$  amostras de forma a obter  $n$  estimativas para cada parâmetro no modelo PLS (Chin 1998a).

O Quadro 20 apresenta o valor dos pesos dos indicadores e a sua significância estatística no modelo de 1ª ordem. Verifica-se que, em quase todos os fatores, existem indicadores que não são estatisticamente significantes.

#### **Quadro 20: Pesos dos indicadores (modelo de 1ª ordem)**

<b>Indicadores → Fatores</b>	<b>Pesos</b>	<b><i>t</i> - statistics</b>
<b>CCC → CC</b>	0,96*	1,63
<b>CCH → CC</b>	0,10*	0,41
<b>MIP → MI</b>	0,24*	0,97
<b>MICD → MI</b>	0,31*	0,88
<b>MICI → MI</b>	0,53*	1,74
<b>P35 → PE</b>	0,00*	0,01
<b>P36 → PE</b>	0,07*	0,39
<b>P37 → PE</b>	-0,00*	0,51
<b>P38 → PE</b>	-0,00*	0,45
<b>P39 → PE</b>	0,00*	0,67

**Nota:** Para um nível de significância de 0,05 o valor de  $t$  é aproximadamente 1,96.

\* O peso é significativo ao nível 0,05

No PLS não conseguimos fazer correr o modelo de segunda ordem o que constitui uma limitação ao modelo.

Embora estes resultados, em conjunto, pudessem sugerir a não manutenção dos indicadores assinalados como pouco significantes, Chin (1998) recomenda a sua utilização, pois caso contrário, com a sua eliminação poderia perder-se informação considerada útil. Por estas razões, e embora com limitações na sua significância estatísticas, foi decidido manter todos os indicadores e fatores para avaliação do modelo estrutural.

## (2) Multicolinearidade (*multicollinearity*)

Num modelo formativo não se pode assumir que as medidas formativas covariem e, por isso, os indicadores não podem estar correlacionados (Chin 1998a). Se isso acontecer, estaremos perante um problema de multicolinearidade que causa problemas na estimativa dos modelos e na avaliação da validade do indicador (Diamantopoulos e Winklhofer, 2001). Por isso, a multicolinearidade é uma propriedade indesejável nos modelos formativos (Diamantopoulos *et al.*, 2008)

Mais concretamente, segundo Diamantopoulos e Winklhofer (2001), os indicadores formativos, devido às suas características, não podem ser aplicados aos processos convencionais utilizados para avaliar a validade e a fiabilidade dos indicadores refletivos. Bollen e Lennox (1991) sustentam que indicadores formativos com altas correlações têm grande probabilidade de conterem informação redundante e podem estar a medir o mesmo fenómeno.

Diamantopoulos e Winklhofer (2001) sugerem o *fator de inflação da variância* (FIV<sup>2</sup>) para avaliar o grau de multicolinearidade. Uma outra medida utilizada para diagnosticar a presença da multicolinearidade é a denominada *tolerância* que se define como o

---

<sup>2</sup> Do anglo-saxónico *variance inflation factor*

inverso do FIV, o que por definição nos indica que variáveis com baixa tolerância têm valores elevados de FIV e vice-versa (Maroco, 2007).

De uma forma geral, considera-se que valores superiores a 5 indicam problemas de multicolinearidade nas variáveis independentes (Montgomery e Peck, 1982, e Kleinbaum, Kupper e Muller, 1988). Por analogia, valores de tolerância abaixo de 0,2 (correspondendo ao valor 5 para o FIV), indicam eventuais problemas de multicolinearidade.

A estatística de colinearidade foi realizada em duas fases: na primeira fase com os indicadores (modelo de 1ª ordem), e na segunda fase com os fatores transformados em indicadores mediante o uso dos *scores* dos fatores (modelo de 2ª ordem).

Da análise dos resultados da estatística de colinearidade, constata-se que não existem problemas de multicolinearidade para o conceito de preço interno, pois todos os indicadores apresentam valores abaixo de 5 para o valor do FIV (Quadro 21).

#### **Quadro 21: Estatística de colinearidade do conceito Preço Interno**

Conceito	Fator	Indicador	Estatísticas de colinearidade	
			Tolerância	FIV
MI	MIP	MIP1	0,25	3,996
		MIP2	0,459	2,177
	Preço Interno	MIP4	0,498	2,008
		MIP5	0,583	1,715
		MIP8	0,291	3,436
		MIP9	0,418	2,392
		MIP10	0,876	1,142
		MIP11	0,502	1,991



Como podemos constatar no Quadro 22 também o conceito Comunicação Direta não apresenta problemas de multicolinearidade.

**Quadro 22: Estatística de colinearidade do conceito de Comunicação Direta**

Conceito	Fator	Indicador	Estatísticas de colinearidade	
			Tolerância	FIV
MI	CD Comunicação Direta	MICD12	,826	1,211
		MICD13	,396	2,525
		MICD14	,319	3,130
		MICD16	,634	1,578
		MICD17	,721	1,388
		MICD18	,920	1,087

No gráfico seguinte verificamos que também não existem problemas de multicolinearidade no conceito de Comunicação Indireta.

**Quadro 23: Estatística de colinearidade do conceito de Comunicação Indireta**

Conceito	Fator	Indicador	Estatísticas de colinearidade	
			Tolerância	FIV
MI	CI Comunicação Indireta	MICI19	,747	1,338
		MICI20	,561	1,783
		MICI21	,493	2,028
		MICI22	,950	1,052
		MICI23	,503	1,988
		MICI24	,562	1,779

Podemos igualmente verificar ausência de problemas de multicolinearidade no conceito Harmonização.

#### **Quadro 24: Estatística de colinearidade do conceito Harmonização**

Conceito	Fator	Indicador	Estatísticas de colinearidade	
			Tolerância	FIV
C	CCH  Harmonização	CCH25	,644	1,552
		CCH26	,477	2,098
		CCH27	,478	2,093
		CCH28	,361	2,769
		CCH29	,342	2,926
		CCH30	,334	2,993

Comprovamos igualmente que o conceito de Cooperação também não apresenta problemas de multicolinearidade.

#### **Quadro 25: Estatística de colinearidade do conceito Cooperação**

Conceito	Fator	Indicador	Estatísticas de colinearidade	
			Tolerância	FIV
C	CCC Cooperação	CCC32	,893	1,119
		CCC33	,898	1,114
		CCC34	,992	1,008

Finalmente, o conceito de *performance* externa não apresenta problemas de multicolinearidade.

#### **Quadro 26: Estatística de colinearidade do conceito *Performance Externa***

Conceito	Fator	Indicador	Estatísticas de colinearidade	
			Tolerância	FIV
PE	PE <i>Performance externa</i>	PE35	,880	1,137
		PE36	,739	1,354
		PE37	,896	1,116
		PE38	,704	1,421
		PE39	,765	1,307

Os resultados apresentados permitem constatar que não existem problemas de colinearidade, quer no modelo de 1ª ordem, quer no modelo de 2ª ordem.

Podemos afirmar que, em função dos resultados alcançados na avaliação das escalas de medida, os indicadores formativos, embora em termos de colinearidade os resultados sejam confortáveis, alguns dos pesos não apresentam significância estatística.

### **1.3.2. Validação do modelo estrutural**

Depois de avaliadas as propriedades das escalas de medida, estamos em condições para avaliar o modelo estrutural.

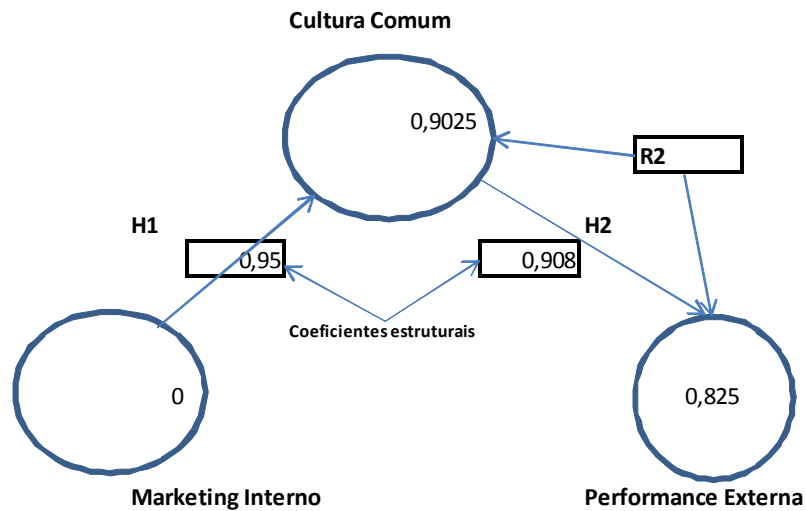
Para a análise dos resultados centrámo-nos em três aspetos fundamentais: (1) nível da variância das variáveis latentes dependentes explicadas pelos conceitos que as predizem, medido através do  $R^2$  (coeficiente de determinação das variáveis latentes endógenas); (2) relevância preditiva do modelo, avaliado através da análise do  $Q^2$

(índice de predictibilidade do modelo); e (3) significância estatística dos coeficientes estruturais estimados.

Recordamos que o modelo básico nos permitirá testar as cinco hipóteses que são as seguintes:

- 
- a. **H1: O marketing interno influencia positivamente a construção de uma cultura comum;**
  - b. H1a): O preço interno influencia positivamente a construção de uma cultura comum.
  - c. H1b): A comunicação interna direta influencia de forma positiva na construção de uma cultura comum.
  - d. H1c): A comunicação interna indireta influencia de forma positiva na construção de uma cultura comum embora menos que a comunicação interna direta.
  - e. **H2: Uma forte cultura comum influencia positivamente o desempenho externo de uma instituição.**
- 

Os resultados básicos do ajuste do modelo estrutural aparecem no Quadro Seguinte, que apresenta os valores registados para os coeficientes estruturais e para o  $R^2$ , elementos que serviram de base para avaliação do modelo estrutural.

**Figura 20: Resultados do modelo estrutural**

Fonte: Elaboração própria

De seguida, iremos, de forma detalhada, apresentar os resultados da avaliação do modelo estrutural, bem como explicar o seu significado.

### (1) Variância explicada ( $R^2$ )

De acordo com Hulland (1991), o PLS tem como objetivo primário a minimização do erro em todos os conceitos endógenos. O critério essencial para determinar se o modelo cumpre este objetivo passa pela avaliação dos coeficientes estruturais. O critério usado por Falk e Miller (1992) determina que o  $R^2$  de cada um dos conceitos dependentes deve superar o valor de 0,1 e que valores inferiores, ainda que significativos, não serão aceitáveis. Mais especificamente, Chin (1998) considerou que valores de  $R^2$  na ordem de 0,67, 0,33 e 0,19 permitem afirmar que o ajuste ou capacidade explicativa do modelo é substancial, moderado ou fraco, respetivamente.

O nosso modelo apresenta valores para o  $R^2$  (Quadro 27) acima de 0,67, tanto para a Cultura Comum, como para a *performance* Externa. De acordo com o critério de Chin (1998), representa um ajuste considerado substancial.

**Quadro 27: Capacidade explicativa do modelo ( $R^2$  included)**

Conceito	$R^2$ <i>included</i>
Cultura Comum	0,9025
<i>Performance Externa</i>	0,8251

As mudanças do  $R^2$  podem ser usadas para avaliar a importância do impacto de uma variável latente independente numa variável latente dependente através do cálculo do  $f^2 = (R^2 \text{ included} - R^2 \text{ excluded}) / (1 - R^2 \text{ included})$ , conforme proposto por Cohen (1988). Determina-se calculando o incremento de  $R^2$  relativo à proporção da variância da variável latente endógena não explicada. Se este incremento for na ordem de 0,02, 0,15 e 0,35 podemos afirmar que os efeitos são pequenos, médios ou grandes, respetivamente.

**(2) Relevância preditiva do modelo ( $Q^2$ )**

A relevância preditiva do modelo pode avaliar-se através do estatístico *Stone-Geisser*  $Q^2$  (Stone, 1974; Geisser, 1975), isto é, se o modelo é capaz de fornecer uma predição para as variáveis latentes endógenas.

$$Q^2 = 1 - (\sum_D SSE_D) / (\sum_D SSO_D)$$

Em que:

$D$ : distancia de omissão,

$SSE$ : soma dos quadrados dos erros de predição,

$SSO$ : soma dos quadrados das observações,

Pode ser medido utilizando os procedimentos de *blindfolding* (Tenenhaus *et al.*, 2005). Esta abordagem, tal como o *bootstrapping*, é um método de reamostragem (Chin, 1998a) que consiste na omissão dos dados de um bloco de dados ou indicadores durante a estimativa e parâmetros tentando estimar a parte omissa com parâmetros estimados. Este procedimento é repetido até que todos os dados tenham sido omitidos e estimados (Chin, 1998a).

De acordo com Wold (1982), estes procedimentos permitem um adequado ajustamento do modelo do PLS. Embora Henseler *et al.* (2009) nos sugira que o *blindfolding* só deva ser aplicado a variáveis latentes endógenas operacionalizadas através de modelos de medida refletivos, resolvemos utilizá-lo no nosso estudo, pois não verificámos que nenhum outro autor tenha expresso tal opinião.

O  $Q^2$ , conforme consta na Quadro 28, calcula-se por conceito, sendo que, os valores positivos evidenciam que o modelo tem relevância preditiva e os negativos indicam ausência de relevância preditiva.

#### **Quadro 28: Relevância preditiva do modelo**

<b>Conceitos</b>	<b><math>Q^2</math> (1-SSE/SSO)</b>
<b>Marketing Interno</b>	0,0801
<b>Cultura Comum</b>	0,1954
<b>Performance externa</b>	0,0264

Os valores apurados para  $Q^2$  são positivos e demonstram que os conceitos apresentam um valor preditivo importante.

### (3) Análise e significância estatística dos coeficientes estruturais

Através dos coeficientes estruturais (*path coefficients*), podemos determinar a magnitude e a Direção das relações entre os diversos conceitos do modelo. Fornecemos indicações para a confirmação ou rejeição das hipóteses formuladas.

As relações entre os conceitos que apresentem valores superiores a 0,2 para os coeficientes estruturais, devem ser consideradas robustas. De acordo com Chin (1998a), utilizámos o *bootstrapping* para 500 amostras de forma a obter 500 estimativas para cada parâmetro no modelo PLS, para gerar *t-statistics* que permitem avaliar a significância estatística dos coeficientes estruturais.

Da análise dos coeficientes estruturais e da sua significância estatística, podemos concluir que se confirmam claramente as hipóteses H1 e H2, apresentadas anteriormente (ver quadro seguinte).

#### Quadro 29: Significância estatística dos coeficientes estruturais

Relação estrutural	Hipóteses	Coefficiente estrutural	<i>t - statistics</i>	Significância	Confirmação
MI → CC	H1	0,95	12,8369	0,00000	Sim
CC → PE	H2	0,9083	2,6142	0,01205	Sim

### Discussão dos resultados

De seguida procedemos à discussão e interpretação dos resultados do estudo empírico relacionando-os com a teoria que levou às hipóteses formuladas.

Para testar as hipóteses propostas foi formulado e ajustado um modelo de equações estruturais mediante *Partial Last Square* (PLS).



O valor significativo de  $R^2$  permitiu determinar a relevância preditiva do modelo estrutural e concluir que as variáveis latentes dependentes são explicadas, em certa medida, pelos conceitos que as predizem. Também os coeficientes estruturais apresentam relevância estatística, conforme atestado pelo valor positivo, bastante acima de zero, do estatístico  $Q^2$ .

De seguida, são comentados os resultados de cada uma das hipóteses formuladas na investigação, em que todas foram claramente confirmadas.

#### (a) Relação do Marketing Interno e Cultura Comum

A primeira hipótese pretendia avaliar a relação entre os conceitos de Marketing Interno e Cultura Comum. Os resultados do estudo sugerem que existe uma forte relação entre eles. O coeficiente estrutural é significativo além do valor elevado de 0,95. Este resultado permite-nos afirmar que a hipótese foi confirmada (Quadro 30).

#### Quadro 30: Resultados da hipótese H1

Hipótese		Coefficiente estrutural	Valor $t$	Resultado
<b>H1</b>	O marketing interno (MI) influencia positivamente a construção de uma cultura comum (CC);	<b>0,95</b>	<b>12,8369*</b>	✓ Confirmada

Nota: \* $p < 0.01$

Assim, depois de analisarmos casos em que o marketing interno se revelou uma ferramenta para melhorar a satisfação dos colaboradores, melhorar o clima organizacional e a estabilidade do emprego, os resultados do nosso estudo sugerem-nos

que, o marketing interno é, igualmente, uma boa ferramenta para a construção de uma cultura empresarial comum. Esta cultura comum é especialmente requerida após processos de fusão onde choques de culturas, entre adquiridas e adquirentes, podem condicionar a produção de resultados.

### (b) Relação entre Preço Interno (PI) e Cultura Comum (CC)

Uma sub-hipótese que se põe, visa saber qual a importância individual de cada elemento do *mix* de Marketing interno, esperando-se, neste caso, uma relação positiva entre o preço interno e o marketing interno. Provada a primeira hipótese, significaria que o preço interno influencia positivamente a construção de uma cultura comum.

#### Quadro 31: Resultados da hipótese H1a)

Hipótese		Coefficiente estrutural	Valor <i>t</i>	Resultado
H1 a)	O preço interno (PI) influencia positivamente a construção de uma Cultura Comum (CC)	0,24	0,97*	X Não Confirmada

Nota: \* $p < 0.01$

Face aos resultados, podemos sugerir que, no caso das empresas do Grupo Lena, não se confirma que o Preço Interno influencie positivamente a construção da Cultura Comum, uma vez que *t-statistic* é menor que 1,96.

A predominância dos estilos de liderança pode justificar estes resultados. O perfil da liderança de cada empresa pode levar a que colaboradores estejam satisfeitos e sejam relativamente bem avaliados e remunerados mas, ainda assim, pouco disponíveis para deixarem de se alinhar com a liderança da empresa, a bem de um alinhamento geral

mais distante, quando o líder da empresa promove uma cultura de empresa acima de uma cultura de grupo empresarial.

Outra justificação possível para esta conclusão pode ser a forma de medir a satisfação dos colaboradores e fazer a sua avaliação. Por uma questão de simplificação e comparabilidade, são utilizados os mesmos questionários para aferir satisfação e a mesma matriz de avaliação do desempenho. No entanto, os questionários e matrizes comuns utilizados podem não ter a mesma leitura quando se trata de colaboradores afetos a diferentes atividades desde a construção civil, aos automóveis, até aos hotéis. A mesma restrição se verifica quando se aplicam às 5 empresas do Grupo no Brasil. O sector da construção é comum mas o contexto geral é bem diferente.

Finalmente, a qualidade da avaliação do desempenho pode ser também uma justificação para este resultado. Se existir predominância do estilo de liderança individual, o avaliador avalia em função do alinhamento do avaliado com a cultura individual e não com uma cultura comum. Par contornar esta limitação, e uma vez que como vimos na literatura mudar uma cultura não é uma atividade “*one shot*”, rodar o modelo em vários anos e ir comparando a evolução, dar-nos-ia uma ideia do crescimento (ou não) da cultura comum face à cultura individual.

### **(c) Relação entre Comunicação interna Direta (CD) e Cultura Comum (CC)**

Analisando igualmente a importância da comunicação interna direta na construção de uma cultura comum, verificam-se os valores na tabela seguinte:

**Quadro 32: Resultados da hipótese H1b)**

Hipótese		Coefficiente estrutural	Valor <i>t</i>	Resultado
<b>H1 b)</b>	A comunicação interna direta influência de forma positiva a construção de uma cultura comum.	<b>0,31</b>	<b>0,88*</b>	<b>X Não Confirmada</b>

Nota: \* $p < 0.01$

Não se confirma a relação positiva entre a comunicação direta e a criação de cultura comum.

Mais uma vez, a predominância dos estilos individuais pode justificar a ineficácia da formação interna realizada. No entanto, o acompanhamento *à posteriori* da formação ministrada e a focalização da formação interna nos aspetos culturais a harmonizar, uma vez que alguma da formação é construída e dada ao nível da própria empresa, são aspetos que poderão justificar os resultados obtidos.

**(d) Relação entre Comunicação interna Indireta (CI) e Cultura Comum (CC)**

Os valores para a importância da comunicação indireta são:

**Quadro 33: Resultados da hipótese H1c)**

Hipótese		Coefficiente estrutural	Valor <i>t</i>	Resultado
<b>H1 c)</b>	A comunicação interna indireta influência de forma positiva a construção de uma cultura comum.	<b>0,53</b>	<b>1,74*</b>	<b>✓ Confirmada sem robustez</b>

Nota: \* $p < 0.01$

Curiosamente, mesmo tendo em conta a limitação da significância estatística, fica claro que a comunicação indireta, que contempla ações de coordenação interna da comunicação externa e a própria notoriedade externa e interna, tem a maior importância relativa face aos outros elementos do *mix* interno considerados (Preço Interno e Comunicação Direta). Esta é uma conclusão algo imprevisível uma vez que era expectável que a comunicação “*face to face*” fosse mais eficaz.

De alguma forma, estes resultados sugerem que a imagem externa de uma organização tem mais eficácia na construção de uma cultura empresarial comum do que a comunicação que a empresa faz diretamente aos colaboradores. Na nossa opinião, estamos perante uma boa pista para investigação futura.

#### (e) Relação entre Cultura Comum (CC) e Performance Externa (PE)

Como vimos anteriormente, era esperada uma relação positiva entre uma cultura empresarial comum e a *performance* externa. Os valores para a importância da Cultura na produção de resultados são:

#### Quadro 34: Resultados da hipótese H2)

Hipótese		Coefficiente estrutural	Valor <i>t</i>	Resultado
H 2)	A Cultura Comum (CC) influencia de forma positiva a Performance Externa (PE)	<b>0,91</b>	<b>2,61*</b>	✓ <b>Confirmada</b>

**Nota:** \* $p < 0.01$

Tal como era sugerido por Gummesson (1987), parece existir uma relação causal direta entre uma cultura empresarial comum, resultante do Marketing Interno, e o desempenho externo das empresas.

Estes resultados sugerem que, o alinhamento da gestão das empresas em torno de valores comuns, está diretamente relacionado com os resultados externos das empresas. Quanto maior esse alinhamento, melhor a *performance* externa.

A relevância destes resultados é óbvia e alinhada com o que vimos na literatura, isto é, uma forte cultura organizacional pode trazer importantes efeitos positivos à organização porque direciona e mobiliza os elementos do grupo, produz uma vantagem competitiva sustentada e assegura elevado desempenho económico e financeiro.

A confirmação conjunta das hipóteses H1 e H2, sugere que o marketing interno pode ser uma ferramenta eficaz para acelerar a criação de uma cultura organizacional comum nos casos de integração de empresas. O marketing interno pode ser, portanto, um instrumento que responde ao insucesso relativo dos processos de integração resultante do “choque de culturas”, acelerando a aculturação e melhorando a *performance* externa.

Terminamos aqui a análise dos dados e resultados. No capítulo seguinte, serão apresentadas as etapas percorridas, as conclusões, as implicações empresariais e académicas e, finalmente, as limitações encontradas e as sugestões para futuras investigações.

---

## **CAPITULO 6**

### **Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação**

---

## 1. SÍNTESE DAS ETAPAS PRECORRIDAS

---

Conforme ficou claro até aqui, a partir do caso concreto do Grupo Lena, a nossa investigação permitiu chegar a conclusões que facilitam as opções do gestor em processos de integração empresarial (constituição, aquisição ou fusão de empresas), identificando as variáveis críticas para a rapidez e eficácia do processo de integração cultural.

Identificámos quais as variáveis do marketing interno que devem ser prioritárias, enquanto ferramentas de gestão ao serviço da aceleração dos processos de aculturação resultantes de integração empresarial. Provámos que, uma cultura comum construída a partir de um programa de marketing interno, tem um efeito acelerador na produção de resultados das empresas e pode ser um atenuante ao choque de culturas que, segundo a literatura, tem causado um insucesso relativo nos processos de integração empresarial.

Para chegarmos a estas conclusões, percorremos um conjunto de etapas que passamos a resumir.

### **Primeira Etapa: Conceptualização e evolução do conceito de marketing interno.**

Nesta etapa, vimos que os primeiros trabalhos de marketing interno reportam à década de 70 onde Berry (1976) parte da constatação da importância da satisfação das necessidades dos colaboradores, para depois poderem ser capazes de oferecer uma qualidade de serviço que satisfaça os clientes da empresa. O “mix interno” sugerido para atingir aquele objetivo era: difundir as decisões tomadas, recolher *feedback* frequente, formar e bonificar os que servem com excelência os clientes (Berry e al.,



1976). Na mesma linha, Berry (1981), Grönroos (1990) e Gummesson (1991) defendem que os gestores devem oferecer um bom serviço aos empregados para que estes consigam entregar um bom serviço aos clientes.

Gummesson (1987) utilizou pela primeira vez o termo cliente interno (“*internal customer*”) dentro da cadeia de valor do serviço da empresa: empregados envolvidos na cadeia de criação de valor, estabelecem entre eles uma relação interna de fornecedores e clientes. Então, dentro desta aproximação, o marketing interno reflete o esforço em comunicar esta interdependência entre todos os empregados de forma a atingir níveis superiores de produtividade e satisfação dos clientes. Esta abordagem, algo mecânica, é criticada porque pode, potencialmente, levar à elevada estandardização de procedimentos e aumentar a estandardização, sendo que os procedimentos levam ao decréscimo da liberdade de ação do empregado o que provoca menor satisfação. Ahmed e Rafiq (1993, 2003), Rafiq e Ahmed (2000), Varey e Lewis (1999), sugerem uma abordagem estratégica de marketing interno que combina impactos nos empregos e nos procedimentos no sentido de aumentar a eficácia da empresa com os seus clientes, através da integração interdepartamental (George, 1990).

Para Grönroos (1983) o marketing Interno torna-se um mecanismo integrador de várias funções. Por isso, melhora a coordenação da empresa para atingir os seus objetivos no mercado externo. Dentro desta estrutura, o marketing interno é aplicável a todos os empregados dentro de uma relação alargada do paradigma de marketing (Ravald e Grönroos, 1996; Grönroos, 1997).

Para Kotler (1996) empregados são os clientes internos da empresa e empresa é a instituição que promove o produto aos empregados.

Das abordagens referidas, umas são mais instrumentais (mais orientadas para o cumprimento de procedimentos), outras mais comportamentais (mais orientadas para comportamentos) e ainda outras mistas que contemplam focalização nos procedimentos e nos comportamentos. No entanto, a focalização para o mercado interno foi considerada escassa e essa foi a razão evocada para o marketing interno, com mais de 30 anos de história, não ter, ainda, grande aplicação prática nas empresas. Esta referência apresentada, principalmente nos trabalhos de Kohli e Jaworski (1990), identifica a Orientação para o Mercado Interno (IMO: *Internal marketing orientation*) como uma evolução do conceito de marketing interno, objetivando-o e acrescentando ao marketing interno a focalização no mercado interno. Esta focalização surge acrescentando uma infraestrutura cultural ao marketing interno que existia no marketing externo. É a abordagem ao marketing interno estratégico que primeiramente segmenta o mercado interno, identifica as condições externas do mercado de trabalho, identifica mudanças de valor, para só depois se fazer “o fato à medida” definindo estratégias para cada segmento interno. A diversidade dos conceitos e aquela falta de focalização, são os principais aspetos referidos na literatura para a referida escassez na utilização prática do marketing interno. Posicionámos o endomarketing no marketing interno e verificámos que se trata de uma operacionalização do marketing interno que visou afinar conceitos e objetivar variáveis que permitissem às empresas brasileiras a melhor prática do marketing interno. Na nossa investigação tentámos, igualmente, objetivar os conceitos e, por aí, construir um modelo prático que pode ser replicado em qualquer organização e facilitar, assim, a utilização do marketing interno.

**Segunda etapa: Conceptualizar cultura organizacional, apresentar influências e benefícios.**

Nesta etapa, definimos cultura organizacional que, na abordagem de Schein (1984), é definida como um padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, os quais têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e para serem ensinados aos novos membros como modo correto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas e que pode ser o cimento integrador de toda a organização e produto dos líderes formais, sobretudo dos fundadores. Vimos também que é necessariamente transmitida através de mecanismos de socialização e aculturação dos indivíduos que fazem parte dos grupos sociais.

Transmitir cultura é, portanto, um processo de aprendizagem e é mais difícil desaprender do que aprender pela primeira vez (Hofstede, 1980). Desta forma, nos processos de integração de empresas adquiridas, o processo de aculturação pode ser mais difícil do que quando se constitui uma empresa de raiz. O processo de transmissão de cultura que vamos utilizar é, como referimos, o marketing interno e contamos que seja acelerador da desaprendizagem e harmonize também a velocidade na transmissão de cultura apesar da existência, no Grupo Lena de empresas constituídas de raiz e empresas adquiridas.

Finalmente, constatámos que a cultura organizacional é influenciada pela cultura da região ou do país que a integra e, progressivamente, pelos efeitos da globalização, e que uma forte cultura organizacional pode trazer importantes efeitos positivos à organização nomeadamente:

- 1) Direciona e mobiliza os elementos do grupo;

- 2) Diminui a necessidade de manuais, organogramas, regras e procedimentos detalhados;
- 3) Produz uma vantagem competitiva sustentada;
- 4) Assegura elevado desempenho económico e financeiro;
- 5) Melhora a produtividade, a qualidade e o absentismo.

Todas estas vantagens estão garantidas se a liderança exercer o seu papel e introduzir na organização um verdadeiro espírito de abertura à mudança que evite a rigidez cultural e propicie a adaptação às variações do contexto. Desta segunda etapa, resulta a dificuldade na obtenção de resultados visíveis, resultantes dos processos de integração. Entre vários fatores explicativos deste insucesso relativo, o choque de culturas é apresentado como um dos mais importantes. A nossa investigação dá o contributo importante de demonstrar que o marketing interno é uma solução para criar uma cultura comum e esbater os efeitos dos choques de cultura.

### **Terceira Etapa: Apresentação de casos relevantes de aplicação do marketing interno.**

Nesta etapa, apresentámos uma síntese geral de casos de aplicação do marketing interno e escolhemos três para abordagem mais específica.

No primeiro caso, tal como no Grupo Lena, aborda-se um sector com várias integrações para ganhar dimensão e assegurar acréscimos de competitividade. Essa integração implica reestruturações com mudança de funções e, até redução de trabalhadores. A utilização do marketing interno revelou-se particularmente positiva, neste caso, no envolvimento dos trabalhadores. Ficou provada a importância do marketing interno,

neste contexto de fusões e aquisições, garantindo o envolvimento dos trabalhadores e facilitando assim os processos de aprendizagem e de aculturação que os processos de aquisições comportam.

No segundo caso, que estuda uma das atividades com maior dinamismo no Grupo Lena, a hotelaria, e utilizando a “orientação para o mercado interno” (IMO), concluímos que a sua utilização conduz a maior participação dos trabalhadores na tomada de decisões, maior poder na organização e melhor satisfação dos colaboradores.

Finalmente, no terceiro caso, que analisámos com maior detalhe e refere uma atividade industrial (as atividades industriais são mais importantes no Grupo Lena). Conclui-se que o marketing interno é um potente conceito, não apenas para as empresas de serviços, mas também para as empresas industriais e que as suas variáveis não podem resumir-se a um programa superficial de comunicação, mas devem ter impacto nas ações e nos lucros. Nesta abordagem, o marketing interno é utilizado como facilitador da aprendizagem de uma nova cultura de qualidade, muda as atitudes e perceções, estimula ações que melhoram a qualidade e por ai os lucros. O processo de crescimento do grupo Lena ocorrido desde a década de 90, passou pela constituição de novas empresas e pela aquisição de empresas existentes. A história do fundador e da empresa de construção pioneira e o sucesso obtido, estão ligados ao respeito por aquilo que o cliente Estado (o mais importante nas atividades de obras públicas) mais valorizava e valoriza: o rigor nos prazos de entrega nas obras, a solidez (robustez financeira) que transmita dimensão e capacidade concretizadora. No processo de crescimento com integração de novas empresas, a adoção dos valores Rigor e Solidez parecia ser uma forma de replicar o sucesso nas atividades iniciais às novas atividades integradas. O

crescimento, com base em estilos individuais, fez acrescentar o valor Cooperação para aproveitamento de sinergias da nova dimensão.

O desafio do Grupo Lena era construir uma cultura forte que fosse fator de convergência de ações mas, fundamentalmente, fosse potenciadora de melhores resultados. Assim, o marketing interno foi utilizado para construir a cultura grupo Lena.

O produto interno a “vender” é a cultura com o Rigor, Solidez e Cooperação como valores fundamentais. O que obtivemos na nossa investigação foi a constatação de que o marketing interno aumenta a venda do produto interno (cultura de Grupo) e quanto maiores as vendas do produto interno, maiores serão as vendas externas esperadas (e os resultados). Uma cultura homogénea vendida através do marketing interno é geradora de melhores resultados.

Refira-se, no entanto, que a eficácia da implementação de programas de marketing interno depende também de algumas variáveis externas. Nos casos apresentados são referidas: a personalidade dos colaboradores, o clima organizacional, o estilo de liderança, o ciclo de negócio, a concorrência, os avanços tecnológicos. Estas variáveis foram consideradas inalteradas na nossa investigação mas têm um efeito não negligenciável.

Principalmente a partir do caso apresentado por Gummesson, desenhámos a primeira aproximação ao modelo da investigação, e chegámos a efeitos claros demonstrados na *performance* externa, indo mais além relativamente às conclusões do trabalho de Gummesson.

**Quarta Etapa: Apresentação dos objetivos globais, metodologia e alvo de investigação: O Grupo Lena e o seu Programa de Marketing Interno (PMIGL)**

Aqui apresentámos os objetivos gerais da nossa investigação, as principais variáveis a estudar e hipóteses a confirmar, a metodologia de estudo de caso, as razões para a escolha do modelo causal a utilizar na investigação, e o alvo da nossa investigação: o Grupo Lena.

Identificámos detalhadamente cada variável da investigação empírica realizada com dados de 2006 de 47 empresas do Grupo Lena. Um grupo com origens na construção que desenvolveu um processo de diversificação acelerado, na fase final da década de 90, com o objetivo de crescer para atividades complementares às da construção (para criar maior valor internamente e diminuir a dependência externa) e diluir o risco de concentração em atividades ligadas à construção. Este processo de crescimento e diversificação resultou na abordagem a sectores e atividades como os serviços e a hotelaria, automóveis, comunicação, ambiente e energia, indústria e biotecnologia que somaram às atividades iniciais ligadas à construção e obras públicas. O crescimento foi feito com integração sucessiva de novos parceiros de negócio, com “*Know-how*” específico da atividade a encetar, para arrancar com novas empresas ou liderar empresas existentes. Esse parceiro tinha uma participação minoritária no capital da empresa e liderava-a em função da sua experiência acumulada. Este processo de crescimento levou a que, no final da década de 90, com cerca de 30 empresas, existissem 30 “estilos” de gestão e 30 “culturas” diferenciadas à medida dos líderes escolhidos. Por isso, em 1998, o grande desafio era transformar culturas individuais numa cultura comum: a cultura Grupo Lena.

Como já referimos o marketing interno é a ferramenta para aculturação escolhida cujas variáveis identificámos também nesta etapa. As variáveis de marketing interno, consideradas para o caso do PMIGL resumem-se a: produto, preço e comunicação (sendo que a comunicação desdobramos em comunicação interna direta e comunicação interna indireta). Para monitorizar cada elemento foram igualmente identificados indicadores medidos de forma consolidada há mais de 3 anos.

Foram identificadas as características da cultura em função da história, do fundador e outras características do contexto, mas principalmente em função da focalização no segmento interno prioritário, responsável por reproduzir cultura ao longo da cadeia hierárquica. Para responder a essa focalização, vimos que a cultura deveria ser compatível com as culturas dos parceiros individuais, processualmente fácil de implementar, mas a obtenção de resultados, ao nível da melhoria progressiva da satisfação dos clientes, do crescimento dos negócios e do crescimento dos lucros era fundamental para que a cultura comum fosse mais rapidamente aceite. Afinal, gerar mais resultados através de uma cultura comum, construída a partir de um programa de marketing interno era o objetivo final que era preciso testar, a cada momento, por cada colaborador que se predispôs a abdicar de uma cultura individual. Assim, foram igualmente identificadas as variáveis e os indicadores para monitorizar os efeitos da cultura comum no desempenho externo das empresas.

#### **Quinta Etapa: Apresentação dos resultados da investigação**

Nesta etapa, apresentámos os principais resultados da investigação realizada, que seguidamente sintetizaremos.



## 2. CONCLUSÕES

Passemos então à apresentação das principais conclusões da nossa investigação tendo em consideração as hipóteses consideradas:

Hipótese		Coefficiente estrutural	Valor <i>t</i>	Resultado
<b>H1</b>	O Marketing Interno (MI) influencia positivamente a construção de uma cultura comum (CC);	<b>0,95</b>	<b>12,8369*</b>	✓ <b>Confirmada</b>

Relativamente à H1 do nosso estudo, confirma-se a forte relação entre o MI e a construção de uma cultura empresarial comum. Assim, o MI parece assumir-se como uma ferramenta importante para promover a harmonização cultural especialmente requerida após processos de fusão onde choques de culturas entre adquiridas e adquirentes podem condicionar a produção de resultados.

Hipótese		Coefficiente estrutural	Valor <i>t</i>	Resultado
<b>H1 a)</b>	O Preço Interno (PI) influencia positivamente a construção de uma Cultura Comum (CC)	<b>0,24</b>	<b>0,97*</b>	<b>X Não Confirmada</b>

Face aos resultados, não se confirma que, no caso das empresas Grupo Lena, o Preço Interno influencie positivamente a construção da cultura comum. Assim, teremos de considerar a hipótese H1 a) não confirmada. Como vimos anteriormente a predominância de estilos individuais, a utilização da mesma matriz de avaliação do desempenho e da satisfação para colaboradores em atividades diferentes e, ainda a

qualidade da avaliação do desempenho são fatores que podem justificar esta não confirmação.

Hipótese		Coefficiente estrutural	Valor <i>t</i>	Resultado
<b>H1 b)</b>	A comunicação interna direta influência de forma positiva a construção de uma cultura comum.	<b>0,31</b>	<b>0,88*</b>	<b>X Não Confirmada</b>

Não se confirma a relação positiva entre a comunicação direta e a criação de cultura comum, assim teremos de considerar a hipótese H1b) não confirmada. A predominância dos estilos individuais podem igualmente justificar a ineficácia da formação interna na construção de uma cultura comum.

Hipótese		Coefficiente estrutural	Valor <i>t</i>	Resultado
<b>H1 c)</b>	A comunicação interna indireta influência de forma positiva a construção de uma cultura comum.	<b>0,53</b>	<b>1,74*</b>	<b>✓ Confirmada sem robustez</b>

A comunicação indireta parece ter maior importância relativa face aos outros elementos considerados (Preço Interno e Comunicação Direta). É uma conclusão algo imprevisível que dá à notoriedade externa um efeito interno não negligenciável na aculturação dos colaboradores.

	Hipótese	Coefficiente estrutural	Valor <i>t</i>	Resultado
H 2)	A Cultura Comum (CC) influência de forma positiva a Performance Externa (PE)	0,91	2,61*	✓ Confirmada

Tal como era sugerido por Gummesson (1987), ficou comprovada uma relação causal direta entre cultura empresarial comum, resultante do Marketing Interno, e o desempenho externo das empresas. Esta hipótese, fulcral na nossa investigação, foi confirmada com robustez. Assim, os gestores devem conduzir a sua gestão no sentido da harmonização cultural; quanto mais depressa o fizerem mais depressa as empresas produzirão resultados.

Somando a H2 o contributo da confirmação da hipótese H1, fica claro que o marketing interno é eficaz como elemento facilitador do processo de aprendizagem de uma cultura empresarial e, por isso, promotor de desempenhos externos superiores. Este foi o desafio geral que apresentámos na introdução à nossa investigação e que se confirmou.

Relativamente aos objetivos específicos que nos propusemos atingir:

- 1) Aportar através deste estudo uma evidência da utilidade prática do marketing interno uma vez que, apesar das imensas referências bibliográficas, a utilização do marketing interno é ainda escassa. *Aportámos uma forma de praticar o marketing interno e confirmámos a sua utilidade. Objetivo cumprido.*
- 2) Contribuir para a geração de conhecimento na área do marketing interno. *Com apresentação da evolução dos conceitos e das práticas do marketing interno, referidas na literatura, e o aporte de um modelo específico para a prática do*

*marketing interno para harmonização cultural, consideramos o objetivo cumprido.*

- 3) Dar um contributo para a gestão das empresas, num contexto de grande competitividade, demonstrado que a utilização do marketing interno pode ser uma poderosa vantagem competitiva, uma vez que a sua utilização ajuda a produzir melhores resultados. *A confirmação das hipóteses postas permite concluir que o marketing interno gera harmonização cultural e esta, resultados acrescidos, portanto, vantagens competitivas para quem utiliza o marketing interno. Objetivo cumprido.*
- 4) Demonstrar que, quanto mais acelerado for o processo de aculturação em processos de fusão ou aquisição, mais acelerado o processo de geração de resultados. *A confirmação de H2 sugere ligação positiva entre a velocidade de aculturação e a produção de resultados. Objetivo cumprido.*
- 5) Propor examinar um modelo conceptual visando obter evidências empíricas que suportem as hipóteses consideradas. *Objetivo cumprido.*

Feito o balanço do cumprimento do desafio geral e objetivos específicos da nossa investigação, concluímos que, além dos contributos empresariais referidos, resultam da nossa investigação duas implicações académicas claras:

- 1) Com o desenvolvimento prático do modelo conceptual de aplicação do marketing Interno no Grupo Lena e com a objetivação conceptual obtida, damos um contributo para uma maior aplicação do marketing interno;
- 2) Damos igualmente uma possibilidade de solução para os insucessos relativos em processos de integração empresarial, com o marketing interno a ser apresentado como acelerador do sucesso da integração empresarial.

### **3. LIMITAÇÕES E PISTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

---

#### **3.1. LIMITAÇÕES**

Ao longo do nosso trabalho fomos referindo algumas limitações. A maior parte tem a ver com o facto de estarmos perante um estudo de caso, onde a amostra e os indicadores estão limitados à realidade do caso estudado, não sendo possível fazer mais questionários nem obter mais indicadores do que os disponibilizados para observação. Passaremos a resumir então as principais limitações do nosso modelo.

##### **3.1.1. Amostra**

Pela utilização da técnica PLS, a amostra deveria ser de pelo menos 80 inquéritos válidos. Dado que a nossa amostra é composta por 47 inquéritos válidos, embora seja também a população total, a utilização da técnica PLS pode considerar-se uma limitação.

##### **3.1.2. Modelo de 2ª Ordem**

Obtivemos um erro no cálculo do “*Bootstrapping*” no modelo de segunda ordem, o que constitui uma limitação uma vez que não pudemos calcular os pesos e significância dos indicadores de segunda ordem. Na mensagem de erro, afirma-se que a situação poderia ser ultrapassada com a utilização de mais indicadores.

### **3.1.3. Efeito mediador da Cultura Comum (relação direta entre MI e *performance* externa)**

Uma vez que o objetivo da investigação era evidenciar a eficácia do MI na construção de uma cultura comum e os efeitos desta na *performance* externa, considerando a cultura comum como o produto no MI, não estudámos a relação direta entre MI e *performance* externa e, portanto, o efeito mediador da cultura comum.

### **3.1.4. Significância dos indicadores de primeira ordem**

Verifica-se que em quase todos os fatores, existem indicadores que não são estatisticamente significantes.

## **3.2. PISTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.**

Como referimos anteriormente, nos processos de aprendizagem, como este que analisámos, existem várias outras influências além das variáveis que identificámos no programa de marketing interno a estudar. Referimos, ao longo do nosso trabalho, as influências, consideradas inalteradas no nosso modelo, como sejam: a personalidade dos colaboradores, o clima organizacional, o estilo de liderança, o ciclo de negócio, a concorrência, os avanços tecnológicos.

No Grupo Lena analisámos a velocidade a que se constrói uma cultura empresarial comum, a partir das influências de um programa de MI. No entanto, a presença nos mercados de Portugal e Brasil e a multiplicidade de atividades desenvolvidas sugerem que a cultura contextual de cada país e a especificidade da atividade desenvolvida podem ser fatores inibidores ou facilitadores na construção de uma cultura empresarial

comum. Estes fatores foram considerados inalterados no nosso estudo e a sua influência merece análise em futuras investigações.

Referimos também, nas conclusões do caso Grupo Lena, a importância relativa que a comunicação externa (indireta) parece revelar face à comunicação interna (direta) na construção de uma cultura empresarial comum.

Face ao exposto, referem-se como possíveis pistas para investigação futura as seguintes:

- 1) Estudar os efeitos da personalidade dos colaboradores na eficácia dos programas de marketing interno para construção de uma cultura organizacional;
- 2) Estudar os efeitos do estilo de Liderança na eficácia dos programas de marketing interno para construção de uma cultura organizacional;
- 3) Estudar os efeitos dos diferentes ciclos de negócios (de diferentes atividades) no desempenho externo de uma cultura comum construída a partir de um programa de marketing interno;
- 4) Estudar os efeitos da notoriedade externa de uma organização na criação de uma cultura empresarial comum;
- 5) Estudar os efeitos da cultura contextual na construção de uma cultura empresarial comum;
- 6) Estudar os efeitos da especificidade sectorial na construção de uma cultura empresarial comum;
- 7) Estudar o mesmo modelo numa série temporal adequada (três anos por exemplo) e verificar a evolução das várias correlações.

---

## **BIBLIOGRAFIA**

---



- Adeyemi-Bello, T. (2003). *The impact of leader characteristics on the performance of organizational members: An exploratory study*. *Work Study*, 52(6), 286–289.
- Ahmed, P.K., Rafiq, M. (1993). *The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management*. In *Journal of Marketing Management*; 9(3):219 –32.
- Ahmed, P.K., Rafiq, M. (2003). *Internal marketing issues and challenges*. In *European Journal of Marketing*; 37(9):1177–86.
- Ahmed, P.K., Rafiq, M. e Saad N.M. (2003). *Internal marketing and the mediating role of organizational competencies*. In *European Journal of Marketing*; 37(9):1221– 41
- Aiello, R.J. e Watkins, M.D. (2000). *The fine art of friendly acquisition*. In *Harvard Business Review* Nov/Dec.
- Alvi, M. e Leidner, D. (2002). *Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, metas y beneficios*. In *Sistemas de Gestión del Conocimiento* (S. Barnes, Eds.), Thomson, Madrid.
- Anderson, J. C. e Gerbing, D. W. (1988). *Structural équation modeling in practice: a review and recommended two-step approach*. In *Psychological Bulletin*, 103, pp. 411-423.
- Ashkenais, R.N. e Francis, S.C. (2000). *Special leaders for special times*. In *Harvard Business Review* Nov/Dec.
- Awwad, M.S. e Agti, D.A.M. (2011). *The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation*. In *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 29 Iss: 4, pp.308-332.
- Ballantyne, D. (1997). *Internal networks for internal marketing*. In *Journal of Marketing Management*; 13(5):343–66.
- Ballantyne, D. (2003). *A relationship-mediated theory of internal marketing*. In *European Journal of Marketing*; 37(9):1242– 60.
- Balogun, J. (2003). *From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries*. In *British Journal of Management* 14(1), 69-83.
- Bansal, H.S., Mendelson, M.B., Sharma, B. (2001). *The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes*. In *J Qual Manage*; 6(1): 61–76.
- Barclay, D., Higgins, C. e Thomson, R. (1995). *The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: personnal computer adoption and use as an illustration*. In *Technology studies*, 2 (2), pp. 285-309.
- Barney, J. B. (1986). *Organizational Culture: Can it be a source of Sustained Competitive Advantage?* In *Academy of Management Review*, 11, pp. 656-665.
- Beer, M., R. Eisenstat, B. Spector (1990). *The Critical Path to Corporate Renewal*. Boston, MA:

Harvard Business School.

- █ Bekin, Saul F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Ed. Person.
- █ Bell, J. (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. 2. reimpr. Milton Keynes, England: Open University Press, pp. 145
- █ Bennis, W. (1989). *Why Leaders Can't Lead*. S. Francisco: Jossay-Bass.
- █ Berry, J.W. (1983). *Acculturation, a comparative analysis of alternative forms*, in R. J. Samuda & S. L. Woods (Eds). *Perspective in immigrant minority education*, 66-77, Lanham, MD: University Press of America.
- █ Berry, L. (1987). *Big ideas in services marketing*. In *Journal of Services Marketing*; 1(1):5– 10.
- █ Berry, L. L. (1981). *The employee as customer*. In *Journal of Retail Banking*, 3, 25–28.
- █ Berry, L. L., e Parasuraman, A. (1991). *Marketing services—Competing through quality*. New York: The Free Press.
- █ Berry, L.L, Hensel JS, Burke MC (1976). *Improving retailer capability for effective consumerism response*. In *Journal of Retail Banking*; 52(3):3–14.
- █ Berry, L.L. (1981). *The employee as customer*. In *Journal of Retail Banking*; 3; 25–8 [March].
- █ Bilhim, J.F. (1996). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas,
- █ Blake, R. J. e Mouton T. S. (1985). *The Managerial Grid III*. Houston, Texas: Gulf Publishing.
- █ Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*, Coleção Ciências da Educação, Porto: Porto Editora
- █ Bollen, K. e Lennox, R. (1991). *Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective*. In *Psychological Bulletin*, Vol. 110, nº 2, pp. 305-14.
- █ Bonoma, Thomas V. (1985). *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and Process*. In *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII, May 1985.
- █ Booms, B.H. e Bitner, M.J. (1981). *Marketing Strategies and Organisation Structures for the service firms*. In *Marketing of Services* (J.H. Donnelly e W.R. George, Eds.), American Marketing Association: Chicago, pp. 47-51.
- █ Bozionelos, N. (2004). *The big five of personality and work involvement*. In *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 69–77.
- █ Brum, A.M. (1998). *Endomarketing como Estratégia de Gestão: encante seu cliente Interno*. Porto Alegre: L&PM.
- █ Brum, A.M. (2003). *Respirando endomarketing* (2.ed). Porto Alegre: L&PM.
- █ Brum, A.M. (2005). *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. Ed. L

& PM.

- ☰ Brum, A.M. (2010). *Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. Integrare Editora e Livraria, Ltda.
- ☰ Budhwar, P. S., Varma, A., Malhotra, N. e Mukherjee, A. (2009). *Insights into the Indian call centre industry: can internal marketing help tackle high employee turnover?* In Journal of Services Marketing, Vol. 23 Iss: 5, pp.351-362
- ☰ Burns, N. e Grove, S. K. (2001). *The practice of nursing research: conduct, critique and utilization*. 4ª ed. Philadelphia: W B Saunders.
- ☰ Carvalho, L. (2011). *Endomarketing em nova perspectiva*. Ideias em Gestão. Consultado em 12/09/2011 em <http://www.mundodomarketing.com.br/13094,artigos,endomarketing-em-nova-perspetiva.htm>.
- ☰ Cepeda, G. A., Barroso, C. e Roldán, J. L. (2005). *Investigar en economia de la empresa. Partial least squares o modelos basados en la covarianza?* Best paper proceedings 2005: el comportamiento de la Empresa ante entornos dinamicos. Vitoria Gasteiz. AEDEM (1), pp. 625 – 634.
- ☰ Cerqueira, W. (1994). *Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualimark.
- ☰ Chen, C.C., Chen, X.P. e Meindl, J.R. (1998). *How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism*. In Academy of Management Review, Vol. 23 No. 2, pp. 285-304.
- ☰ Chin, W. (1994). *PLS Graph Manual*. Sem publicação.
- ☰ Chin, W. (1998). *Issues and opinion on Structural Equation Modeling*. MIS Quarterly, 2 (1), pp. VII-XV.
- ☰ Chin, W. (2003). *PLS – Graph* (Version 3.00, Build 1058). University of Houston, Houston, Tx.
- ☰ Chin, W. e Nestor, P. (1999). *Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares*, in R.H. Hoyle (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, pp. 307-341.
- ☰ Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling*, em Marcoulides G. A. (Ed.). *Modern methods for business research*, pp. 295-336. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- ☰ Coen, J. (1988): *Statistical power analysis for the behavioural sciences*, 2<sup>nd</sup> ed.. New York, Academic.
- ☰ Cohen, A. (1996). *On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct?* In Educational and

- Psychological Measurement, 56, 494–503.
- ☰ Comision Europea (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruxelas, 18/07/2001.
  - ☰ Conduit, J. e Mavondo, F.T. (2001). *How critical is internal customer orientation to market orientation?* In *Journal of Business Research*; 51(1):11 –24.
  - ☰ Conner, D.R. e Patterson, R.W. (1982). *Building commitment to organizational change*. In *Training and Development Journal*.
  - ☰ Costa, D. (2010). *Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre: DUBLIDENSE.
  - ☰ Costa, P.T., e McCrae, R.R. (1992). *NEO-DIR: Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
  - ☰ Cray, D. (1984). *Control and coordination in multinational corporations*. In *Journal of International Business Studies* 15 (2), 85-98.
  - ☰ Dalgic, T. (1998). *Dissemination of market orientation in Europe A conceptual and historical evaluation*. In *International Marketing Review*; 15(1):45 – 60.
  - ☰ Davis, T.R.V. (2001). *Integrating internal marketing with participative management*. In *Management Decision*; 39: 121-130.
  - ☰ Day, G.S. (1998). *What does it mean to be market drive?* *Bus Strateg Rev*; 9(1): 1 –14.
  - ☰ Day, G.S. (1999). *Misconceptions about market orientation*. In *Journal of Marketing Focused-Management*; 4 (1): 5–16.
  - ☰ Diamantopulos, A. e Winklhofer, H. M. (2001). *Index construction with formative indications : an alternative to scale development*. In *Journal of Marketing research*, 38, pp. 269-277.
  - ☰ Diamantopoulos, A., Riefler, P. e Roth, K. P. (2008). *Advancing formative measurement models*. In *Journal of Business Research*, n.º 61, pp. 1203-1218.
  - ☰ Dias, J. (2008). *Endomarketing, um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial*. S. Paulo: Livro Pronto.
  - ☰ Duarte, P. (2005). *A Preferência Pela Marca. Estudo dos Fatores que Contribuem para a Formação da Preferência*. In Tese de Doutoramento. Covilhã, PT: Universidade da Beira Interior.
  - ☰ Falk, R. F. e Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. New York: Akron Press.
  - ☰ Fishman, N. e L. Kavanaugh (1989). *Searching for your missing quality link*. In *Journal for Quality and Participation* 12, 28-32
  - ☰ Fleury, A., Lafraia, J., Nascimento, K., Vieira, P., Nascimento, R., Guimarães, R., Cavalleri, S. e Migueles, C. (2010). *Liderança baseada em valores*. Elsevier Editora, Ltda.

- Flipo, J.P. (1986). *Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies*. In European Journal of Marketing; 20(8):5– 14.
- Fornell, C. (1982). *A second génération of multivariate analyses: an overview*. In C. Fornell (ed.): a second generation of multivariate analysis, 1, New York: Praeger Publishers, pp 1-21.
- Fornell, C. e Bookstein, F. L. (1982). *A comparative analysis of two structural equation model : livrel and PLS applied to market data*. In C. Fornell (ed.): a second generation of multivariate analysis, (1), pp. 289-324. New York: Praeger publishers.
- Fornell, C. e Lancker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. In Journal of Marketing Research, 18, pp 39-50.
- Fortin, M. F. (2003). *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização* (3ª Ed.). Loures, Portugal: Lusociência.
- Fortin, M. F., Côté, J. e Filion, F. (2006). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures, Portugal: Lusodidacta.
- Garver, M. S. e Mentzer, J.T. (1999). *Logistics Research Methods: Employing Structural Equation Modelling to Test for Construct Validity*. In Journal of Business Logistics, 20 (1), 33-57.
- Geisser, S. (1975). *A predictive approach to the random effect model*. In Biometrika, Vol. 61, n.º 1, pp. 101–107.
- George, W.R. (1990). *Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer conscious employees at every level*. In Journal of Business Research; 20;63– 70
- George, W.R. e Grönroos, C. (1989). *Developing customer-conscious employee at every level internal marketing*. In Carole. A. Congram, & Margaret. L. Friedman (Eds.), Handbook of services marketing. New York: AMACOM
- Glick, W. H. (1985). *Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research*. In Academy of Management Review, 10, 601–616.
- Golob, T. F. (2003). *Structural Equation Modelling for Travel Behaviour Research*. In Transportation Research Part B, 37 (1), 1 - 25.
- Gounaris, S.P. (2006). *Internal Market Orientation and its measurement*. In Journal of Business Research; 432-448.
- Gounaris, S.P., Avlonitis, G.J., Papastathopoulou, P. (2004). *Managing a firm's behaviour through market orientation development: some empirical finding*. In European Journal of Marketing; 38(11/12):1481– 508.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., e Matheson Ph (1998). *Developing a better measure of market orientation*. In European Journal of Marketing;32(9/10):884–903.

- Grönroos, C. (1981). *Internal marketing—theory and practice*. AMA Services Marketing Conference Proceedings, p. 236–8.
- Grönroos, C. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. Marketing Science Institute. In Report no 83-104. Massachusetts' Marketing Science Institute.
- Grönroos, C. (1985). *Internal marketing—Theory and practice*. In T. M. Block, et al. (Eds.), *Service marketing in changing environment*. Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 41–47.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing—Managing the moments of truth in service competition*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Grönroos, C. (1995). *Relationship marketing: the strategy continuum*. In Journal of the Academy of Marketing Science; 23(4):252–4.
- Grönroos, C. (1997). *From marketing mix to relationship marketing—towards a paradigm shift in marketing*. In Manage Decis; 35(3/4):322–39.
- Gumesson, E. (1987). *Using Internal Marketing to develop a new culture- the case of Ericsson quality*. In The Journal of Business and Industrial marketing 1987; 2 (B); 23-28.
- Gumesson, E. (1991). *Truths and myths in service quality*. In The Journal for Quality and Participation, 14(4), 28–34.
- Haenlein, M. e Kaplan, A. (2004). *A Beginner's guide to partial least squares analysis*. In Understanding Statistics, 3 (4), pp. 283-297.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. e Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis - With Readings* (4ª Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F. Jr., Tatham, R. L., Anderson, R. E. e Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5ª Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Haspeslagh, P.C., e Jeminson, D. B. (1991). *Managing Acquisitions: Creating value through corporate*. York: Free Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M. e Sinkovics, R. R. (2009). *The use of partial least squares path modeling in international marketing*. Advances in international marketing, Vol. 20, pp. 277-319
- Hensen, M.T., (2009). *Collaboration*. In Harvard Business Press. Tradução de Thereza Ferreira Fonseca. Elsevier Editora Ltda, Brasil, 2011.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Difference in Work – Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1989). *Organising for cultural Diversity*, in European Management Journal, 7:4.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Silabo. Tradução de António Fidalgo da 1ª Edição em língua inglesa: McGraw-

- Hill International, Limited, UK, 1991.
- ▣ Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA
  - ▣ Hofstede, G. H. (1998). *Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts*. In *Organization Studies*, 19(3), 477–492.
  - ▣ Houston, F.S. (1986). *The marketing concept: what it is and what it is not*. In *Journal of Marketing*; 50(2): 81 – 7.
  - ▣ James, L. R., e Jones, A. P. (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. In *Psychological Bulletin*, 81, 1096–1112.
  - ▣ James, L. R., Joyce, W. F., e Slocum, J. W. (1988). *Comment: Organizations do not cognize*. In *Academy of Management Review*, 13, 129–132.
  - ▣ Janis, I.L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (2nd ed.). New York: Houghton Mifflin Company.
  - ▣ Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B. e Podsakoff, P. M. (2003). *A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research*. In *Journal of Consumer Research*, 30 (2), 199-218.
  - ▣ Johnson, R. A. e Wichern, D. W. (1992). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
  - ▣ Juran, J.M. (1974). *Quality control handbook*, 3ª Ed.. New York: McGraw-Hill.
  - ▣ Kanter, R. M. (1997). *In the Frontiers of Management*. In *Harvard Business Review Book Serie*.
  - ▣ Kavanagh, M. H e Ashkanasy, N.M. (2006). *The impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger*. In *British Journal of Management* (17), 81-103.
  - ▣ Kelley, S.W. (1993). *Discretion and the service employee*. In *Journal of Retailing*; 69(1): 104– 26.
  - ▣ Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of Behavioral Research* (2ª Ed.). New York: Holt, Rinehart.
  - ▣ Kiel, M., Tan, B., Wei, K., Saarinen, T., Tuunainen, V. e Waasenaar, A. (2000). *A Cross-cultural Study on Escalation of Commitment Behavior in Software Projects*. In *MIS Quarterly*, 24 (2), 299-325.
  - ▣ Kinnear, T. e Taylor, J. (1996). *Marketing Research: An Applied Approach* (5ª Ed.). New York: McGraw-Hill.
  - ▣ Kleinbaum, D. G., Kupper, L., e Muller, K. E. (1988). *Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods* (2ªEd.). Boston: PWS-Kent, Long, J. Scott.
  - ▣ Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. New York: The Guildford Press.

- Kohli, A. e Jaworski, B. (1990). *Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications*. Marketing Science Institute, Report no 90-113. Cambridge, Massachusetts' Marketing Science Institute.
- Kotler, P. (1996). *Marketing management: An Asian perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Kotter, J. P. e J. Heskett (1993). *Cultures et Performances, Le Second Souffle de L'Entreprise*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (1988). *Choosing an in involvement strategy*. In *Academy of Management Executive*, 2, 197–204.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row Publishers. Tradução brasileira de Carolina M. Bori, 1968.
- Lewin, K., Lippitt, R. e White, R. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Exprementally Created Social climates*, In *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-299.
- Lin W.B. (2006). *Expert Systems with applications*; 31: 69-82.
- Lings IN (1999). *Balancing internal and external orientation*. In *Journal of Marketing Management*; 15;239–63.
- Lings IN (2004). *Internal market orientation: constructs and consequences*. In *J Bus Res*; 57(4): 405 –13.
- Lings, I.N. e Greenley, G.E. (2005). *Measuring internal market orientation*. In *J Serv Res*; 7(3): 290– 305.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. e Jarvis, C.B. (2005). *The problem of measurement model misspecification in behavioural and organizational research and some recommended solutions*. In *Journal of Applied Psychology*, Vol. 9, N°4, pp. 710-730.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística – Com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Martínez, E. (1994). *Manual de Investigación Comercial*. Madrid: Pirâmide.
- McCarthy, J. (1975). *Basic Marketing: a managerial approach*, Homewood, IL, Richard D. Irwin.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative Research and Case Studies Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Mintzberg, H. (1990). *The structuring of Organization*. New York: Prentice Hall.
- Mirvis, P. H. (1985). *Negotiations after the sale: the roots and ramifications of conflict in an*



- acquisition*. In *Journal of Occupation Behaviour* 6, 115-136.
- Montgomery, D. C. e Oak, E. C. (1982). *Introduction to linear Regression Analysis*. New York, John Wiley & Sons.
- Moreira, P. (2007). *Liderança e Cultura de Redes em Portugal – Casos de Sucesso*. Lisboa: Coleção Ciências Empresariais.
- Mudrack, P. E. (2004). *Job involvement, obsessive–compulsive personality traits and workaholic behavioral tendencies*. In *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 490–512.
- Nahavandi, A. e Malekzadeh, A.R. (1988). *Acculturation in mergers and acquisitions*. In *Academy of Management Review*, 13 (1), 79-90.
- Nakagawa, S. S. (2008). *A Lealdade de Consumidores nos Ambiente de Comércio Online e Offline*. In Tese de doutoramento. São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Departamento de Administração.
- Narver, J. e Slater, S. (1990). *The effect of market orientation on business profitability*. In *Journal of Marketing*; 50(3): 20 –35.
- Narver, J. e Slater, S. (1999). *Market oriented is more than being customer-led*. In *Strateg Manage J*; 20; 1165– 8.
- Naude, P, Desai, J. e Murphy, J. (2003) *Identifying the determinants of internal marketing orientation*. In *European Journal of Marketing*; 37(9): 1205– 20.
- Nonaka (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. In *Organization Science* (5), 14-37
- Nunnaly, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pennings, J. e Gresov, C. (1986). *Technoeconomic and Structural Correlates of Organizational Culture: An Integrative Framework*. *Organization Studies*, 7.
- Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Peters, T. (1994). *Crazy Times call for crazy Organization*. Excel – California Partership.
- Peters, T. e Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row Publishers.
- Pettigrew, A.M. e Whipp, R. (1990). *Managing Changes for competitive Success*. Oxford: Blackwell.
- Piercy, N. (1995). *Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees*. In *J Mark Pract Appl Mark Sci*; 1(1):22– 44.
- Piercy, N. F. e Morean, N. (1991). *Internal Marketing - The missing half of the marketing programme*. In *Long Range Planning*; 24(2): 82-83.

- Piercy, N. F., e Morgan, N. A. (1991). *Internal marketing— The missing half of the marketing program*. In Long Range Planning, 24(2), 82–93.
- Pitt, L.F. e Foreman, S.K. (1999). *Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective*. In Journal of Business Research; 44; 25–36.
- Ponte, J. P. (1994). *O estudo de caso na investigação em educação matemática*. Consultado em 31/12/2007 em [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte\(Quadrante-Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte(Quadrante-Estudo%20caso).pdf).
- Ponte, J. P. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. Bolema, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e atualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), pp3-18. (re-publicado com autorização)
- Quinn, R.E. e Mcgrath, M. (1985). *Organizational Culture: The Meaning of Life in The Workplace*. Newbury Park: CA: Sage.
- Rafiq, M., e Ahmed, P. K. (1993). *The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management*. In Journal of Marketing, 9, 219–232.
- Rafiq, M., e Ahmed, P. K. (2000). *Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension*. In Journal of Marketing, 14(6), 449–462.
- Reis, E. (1997). *Estatística Multivariada Aplicada*. Lisboa: Sílabo.
- Reis, E. e Moreira, R. (1993). *Pesquisa de Mercados*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Roldán, J.L. (2000). *Sistemas de Información Ejecutivos (EIS): Génesis, Implantación y Repercusiones Organizativa*. In Tese de Doutoramento. Sevilha: Universidade de Sevilha, Departamento de Administración de Empresas e Marketing.
- Sales, A. S. e Mirvis, P.H. (1984). *When cultures collide: issues in acquisitions*. In J.R. Kimberley and R. E. Quinn (eds), *Managing Organizational Transitions*, 107-133. Homewood, IL.
- Sanchez, L. (2003). *Solo 31% de las empresas españolas realiza mediciones de clima laboral*. ABC, Domingo, 26 de Octubre.
- Sánchez, M. (2007). *El marketing interno como fator de éxito en el desarrollo de nuevos servicios: una aproximación empírica*. Tesis doctoral: Universidad de Extremadura.
- Sasser, W.E. e Arbeit, S.P. (1976). *Selling jobs in the service sector*. In Bus Horiz; 19(3): 61 –5.
- Schein, E. (1984). *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. In Sloan Management Review, 25:2.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership: A Dynamics View* (2end edn). S. Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E.H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture*. S. Francisco: Jossey-Bass.

- ☰ Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- ☰ Schneider, B. (1975). *Organizational Climates: An Essay*. *Personnel Psychology*, 28, pp. 447-479.
- ☰ Schneider, B. e Bowen, D. (1999). *Understanding customer delight and outrage*. In *Sloan Management Review*; 41(1): 35 – 45.
- ☰ Schneider, B., Editor (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- ☰ Seaman, C. H. C. (1987). *Research Methods: Principles, Practice and Theory for Nursing* (3ª ed.). Norwalk: Appleton and Lange.
- ☰ Shrivastava, P. (1986). *Postmerger Integration*. In *Journal of Business Strategy* 7 (1), 65-76.
- ☰ Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. In *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 339-358.
- ☰ Stahal, G. K. (2004). *The Leadership Challenge of Mergers and Acquisitions*. Artigo adaptado da publicação *INSEAD Quarterly*, July 2004, 5
- ☰ Steiner, P. O. (1975). *Mergers: Motives, effects, policies*, Ann Arbor. MI: University of Michigan Press.
- ☰ Stoker, J.I. (2006). *Leading middle management: consequences of organizational changes for tasks and behaviours of middle manager*. In *Journal of General Management* 32 (I, Autumn), 31-42.
- ☰ Stone, M. (1974). *Cross-validated choice and assessment of statistical predictions*. In *Journal of the Royal Statistical Society*, Vol. 36, pp. 111–147
- ☰ Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1988). *A service marketing management model: Integrating internal and external marketing functions*. In *The Journal of Services Marketing*, 2(1), 31–38.
- ☰ Tansuhaj, P., Randall, D., e McCullough, D. (1988). *A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions*. In *Journal of Services Marketing*; 2(1):31–8.
- ☰ Tichy, N.M. (1983). *Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*. New York: Wiley.
- ☰ Valentino, L.C. (2004). *The Role of Middle Managers in the Transmission and Integration of Organizational Culture*. In *Journal of Healthcare Management* November/December 49:16.
- ☰ Varey, R.J. (1995). *Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges*. In *International Journal of Service Industry Management*; 6(1):40– 63.

- ▣ Varey, R.J. e Lewis, B.R. (1999). *A broadened conception of internal marketing*. In *European Journal of Marketing*; 33(9/10): 926– 44.
- ▣ Véry, P. (2002). *Des Fusions et des Hommes*. Paris: Editions D'Organisation.
- ▣ Vicente, P., Reis, E. e Ferrão, F. (1996). *Sondagens: A Amostragem como Fator Decisivo da Qualidade*. Lisboa: Sílabo.
- ▣ Wagner, J.A. III (1995). *Studies of individualism-collectivism: effects on cooperation*, In *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 152-72.
- ▣ Walsh, J. P. (1989). *Doing a deal: merger and acquisitions negotiations and their impact upon target company top management turnover*. In *Strategic Management Journal*.
- ▣ Wang, D., Su, Z.F., e Yang, D. (2011). *Organizational culture and knowledge creation capability*, In *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 N°. 3, pp. 363-373.
- ▣ Wasmer, D.J.; Bruner, G.C. (1991), *Using Organizational Culture to design Internal Marketing Strategies*. In *Journal of Services Marketing*, Vol. 5 No. 1 Winter 1991, pp.35-46
- ▣ Weber, M. (1990). *Ciência Política das Nações*. São Paulo, Brasil: Cultrix.
- ▣ Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- ▣ Wilkins, A. L. e Ouchi, W. G. (1983). *Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance*. In *Administrative Science Quaterley* 28, 468-481.
- ▣ Winter, J. P. (1985). *Getting your house in order with internal marketing: A marketing prerequisite*. In *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69–77.
- ▣ Wold, H. (1979). *Model Construction and evaluation when theoretical knowledge in scance: an example of the use of partial least squares*. In *Cahiers du Departement D' Econométrie*. Genève: Faculté des Scienses Économiques et sociales, Université de Geneve.
- ▣ Wold, H. (1982). *Systems under indirect observation using PLC*, In C. Fornell (ed) *A second generation of Multivariate analysis*, Vol. 1, pp. 325-347. New York: Praeger Publishers. Citado por Henseler *et al* (2009)
- ▣ Womack, J. P., Jones, D.T., Ross, D. e Carpenter, D.S. (1990). *The Machine that Changed the World*. New York: Macmillan Publishing.
- ▣ Yin, R. K. (1984). *Case study research, design and methods*. London: Sage Publications.
- ▣ Yin, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- ▣ Yin, Robert (2008). *Case Study Research: Design and Methods* (3ª Ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- ▣ Zeithaml, V.A., Rust, R.T. e Lemon K.N. (2001). *The customer pyramid: creating and serving*

*profitable customers. Calif Manage Rev.*; 43(4):118– 42.

- ☰ Zwicker, R., Souza, C. A., Bido, D. S. (2008). *Uma Revisão do Modelo do Grau de Informatização de Empresas: Novas Propostas de Estimação e Modelagem Usando PLS*. Rio de Janeiro: Comunicação apresentada no Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e pesquisa em administração – ENANPAD.

---

# **ANEXOS**

---

## Anexo 1 – Identificação empresas e atividades do Grupo Lena em 2006

<b>Nome da Empresa</b>	<b>Atividade Principal / Conselho Estratégico</b>	<b>Atividade específica</b>	<b>País</b>
<b>Lena Engenharia e Construções</b>	Lena Construções	Construção e Obras Públicas	Portugal, Angola
<b>Areias da Lezíria</b>	Lena Indústria	Exploração de areias	Portugal
<b>Artiportela</b>	Lena Indústria	Produção de artefactos de cimento	Portugal
<b>Ecodimulti</b>	Lena Indústria	Tintas	Portugal
<b>Lenobetão S.A.</b>	Lena Indústria	Produção de betão	Portugal
<b>Linear</b>	Lena Indústria	Carpintarias	Portugal
<b>Road Paint</b>	Lena Indústria	Sinalização de estradas	Portugal
<b>Edilena</b>	Lena Imobiliária	Construção e promoção imobiliária	Portugal
<b>Habilena</b>	Lena Imobiliária	Construção civil	Portugal
<b>Medilena</b>	Lena Imobiliária	Mediação imobiliária	Portugal
<b>Monterg</b>	Lena Imobiliária	Construção civil	Portugal
<b>Socoliro Gest</b>	Lena Imobiliária	Venda de imobiliário	Portugal
<b>Urbilena</b>	Lena Imobiliária	Construção civil	Portugal
<b>Arquijardim</b>	Lena Serviços	Construção/manutenção de espaços verdes	Portugal
<b>Dualidade</b>	Lena Serviços	Topografia	Portugal
<b>Equicomplex</b>	Lena Serviços	Venda de equipamentos de escritório	Portugal
<b>Eventura</b>	Lena Serviços	Organização de eventos	Portugal
<b>Hotel Eurosol Alcanena</b>	Lena Serviços	Hotelaria	Portugal
<b>Hotel Eurosol Leiria</b>	Lena Serviços	Hotelaria	Portugal
<b>Hotel Eurosol Residence</b>	Lena Serviços	Hotelaria	Portugal
<b>Liz On-Line</b>	Lena Serviços	Soluções <i>web</i> e de tecnologia	Portugal
<b>Petroibérica</b>	Lena Serviços	Rede postos de abastecimento combustível	Portugal
<b>Pigmenta</b>	Lena Serviços	Pinturas / Tintas	Portugal
<b>Publicenso</b>	Lena Serviços	<i>Design</i> e imagem corporativa	Portugal
<b>Rota 39</b>	Lena Serviços	Agência de viagens	Portugal
<b>Segilink</b>	Lena Serviços	Venda de seguros	Portugal
<b>Transportes Petroibérica</b>	Lena Serviços	Transportes	Portugal
<b>Viamarca</b>	Lena Serviços	Sinalização rodoviária	Portugal

<b>Lena Ambiente</b>	Lena Ambiente	Exploração aterros sanitários	Portugal
<b>Lena Parts</b>	Lena Automóveis	Venda de peças	Portugal
<b>LPM</b>	Lena Automóveis	Venda de automóveis e reparação	Portugal
<b>Rentlei</b>	Lena Automóveis	Aluguer viaturas	Portugal
<b>Servilena</b>	Lena Automóveis	Venda de automóveis e reparação	Portugal
<b>Topmáquinas</b>	Lena Automóveis	Venda de automóveis usados	Portugal
<b>Jortejo</b>	Lena Comunicação	Media / Jornal regional	Portugal
<b>Media On</b>	Lena Comunicação	Media / Rádio	Portugal
<b>O Eco</b>	Lena Comunicação	Media / Jornal regional	Portugal
<b>Região de Leiria</b>	Lena Comunicação	Media / Jornal regional	Portugal
<b>Sojormédia</b>	Lena Comunicação	Gestora participações	Portugal
<b>Vouga Press</b>	Lena Comunicação	Media / Jornais	Portugal
<b>Criagás</b>	Lena Gás Natural	Redes água, gás, saneamento	Portugal
<b>Agroliz</b>	Lena Brasil	Agricultura	Brasil
<b>Lizconstruções</b>	Lena Brasil	Construção civil	Brasil
<b>Lizmáquinas</b>	Lena Brasil	Produção Máquinas	Brasil
<b>Lizmármore</b>	Lena Brasil	Produção Mármore	Brasil
<b>Lizmetal</b>	Lena Brasil	Produção Gruas	Brasil
<b>Lenobetão Ltda</b>	Lena Brasil	Produção Betão pronto	Brasil

**NOTA: Embora existissem mais de 47 empresas no Grupo Lena em 2006 (56 identificadas na pagina 200), foram consideradas as 47 como amostra total por serem as únicas que monitorizavam integralmente a informação considerada na nossa investigação.**



## Anexo 2 – Resultados dos Inquéritos por Empresa

	MIP	MIP	MIP	MIP	MIP	MIP	MIP	MIP	MICD	MICD	MICD	MICD	MICD	MICD	MICD	MICI	MICI	MICI	MICI	MICI	MICI	CCH	CCH	CCH	CCH	CCH	CCH	CCH	CCC	CCC	CCC	PE	PE	PE	PE	PE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1 Agroliz, Lda	6	6	6	4	5	4	6	1	6	1	1	1	1	5	6	1	6	1	6	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
2 Areias da Lezíria, SA	5	5	5	6	4	4	6	3	6	1	1	1	1	6	6	1	6	1	6	1	6	6	5	5	6	5	6	6	1	1	1	6	2	1	1	4
3 Arquijardim, Lda	5	5	5	6	4	4	6	2	6	1	2	2	4	6	6	2	6	4	6	1	2	6	6	5	6	6	6	6	1	1	2	4	2	1	2	4
4 Artiportela, SA	5	5	5	5	5	5	6	3	6	1	2	3	6	6	6	2	6	2	6	1	5	6	6	5	6	6	6	6	1	2	3	4	2	1	1	4
5 Criagás, SA	6	5	5	5	5	5	6	3	6	1	2	6	6	6	6	2	6	2	6	1	6	6	6	5	6	6	6	6	1	1	1	4	5	6	1	4
6 Dualidade, Lda	6	5	5	6	5	5	6	3	6	2	3	2	6	6	6	1	6	1	6	1	6	6	5	6	6	6	6	5	6	1	1	1	6	3	6	6
7 Eco, Lda	5	5	4	6	4	4	6	4	6	1	1	6	1	6	6	3	6	3	6	1	5	5	6	5	4	5	6	5	1	1	4	5	1	1	1	1
8 Ecodimulti, SA	5	5	5	5	5	5	6	3	6	2	4	3	6	6	6	2	6	2	6	1	6	5	6	5	6	4	6	5	1	1	1	6	4	1	3	5
9 Edilena, SA	5	5	5	6	4	4	6	3	4	1	2	2	5	1	6	1	1	1	6	1	1	6	6	5	5	6	6	6	1	1	1	5	3	1	3	5
10 Equicomplex, SA	6	5	5	6	5	4	6	3	6	2	4	5	6	6	6	2	6	2	6	1	2	5	6	5	6	6	6	6	1	1	2	5	1	6	1	4
11 Eurosol Alcanena	6	5	5	5	5	4	6	2	6	2	1	4	6	6	6	4	6	1	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	2	5	1	1	1	1
12 Eurosol Leiria	5	5	5	5	4	4	6	2	6	2	3	5	6	6	6	6	6	1	6	2	6	6	6	6	6	6	5	6	1	1	1	6	2	1	1	4
13 Eurosol Residence	6	5	5	5	5	4	6	2	6	2	1	6	6	6	6	5	6	1	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	6	1	6	1	1
14 Eventura, Lda	6	5	6	6	6	6	6	5	6	2	3	4	6	6	6	1	6	2	6	1	6	6	6	5	6	6	6	6	1	1	1	5	1	1	1	4
15 Habilena, Lda	5	5	5	6	5	5	6	3	6	1	1	1	3	1	6	1	3	1	6	1	6	6	6	6	5	3	6	5	1	1	1	1	3	1	6	6
16 Jortejo, Lda	5	5	5	5	5	5	6	3	6	1	1	3	6	5	6	2	6	2	6	1	6	6	6	5	5	6	6	6	1	1	1	5	1	6	1	3
17 Lena Ambiente, SA	6	5	5	5	5	5	6	3	6	2	3	2	5	2	6	2	6	1	6	2	6	6	6	5	5	6	5	6	1	1	1	5	6	1	6	5
18 Lena Engenharia e Construções, SA	6	5	5	5	5	5	6	4	6	6	6	1	3	2	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	1	5	6	6	6	4
19 Lena Parts, SA	6	6	6	4	5	4	6	2	6	1	2	6	6	6	6	2	6	1	6	1	6	5	6	5	6	6	6	6	1	1	6	5	2	6	1	4
20 Lenobetão, SA	5	5	5	6	4	4	6	4	6	2	5	2	6	6	6	1	6	2	6	1	6	5	5	6	5	5	6	6	1	1	1	5	6	1	6	4
21 Lenobetão, Lda	6	5	5	5	5	5	6	2	6	1	1	1	1	4	6	2	6	1	6	1	6	6	6	5	5	4	6	6	1	1	1	5	4	6	3	4
22 Linear, Lda	5	4	4	5	4	5	6	3	6	1	1	2	4	1	6	1	6	1	6	1	6	6	6	4	6	5	6	6	1	1	1	5	4	6	1	4
23 Liz On-Line, SA	5	5	5	6	4	4	6	3	6	1	1	6	6	6	6	1	6	3	6	1	2	6	4	5	6	3	6	5	1	1	6	5	1	4	1	4
24 Lizconstruções, Lda	5	6	6	6	5	4	6	2	6	2	1	1	2	3	6	5	6	4	6	2	6	6	3	6	5	6	6	6	1	1	1	5	6	1	1	3
25 Lizmáquinas, Lda	5	5	6	3	5	4	6	2	6	1	1	1	1	4	6	1	6	1	6	1	6	5	1	5	4	3	5	4	1	1	1	4	1	6	1	1
26 Lizmármore, Lda	6	5	5	6	5	4	6	1	6	1	1	1	1	4	6	3	6	1	6	1	6	1	6	6	5	4	6	4	1	1	2	5	1	1	1	1
27 Lizmetal, Lda	6	6	6	5	5	4	6	1	6	1	1	2	3	4	6	3	6	1	6	1	6	1	5	5	5	5	6	4	1	1	1	5	1	1	1	1
28 LPM, SA	6	6	6	5	5	4	6	3	6	3	5	3	6	6	6	4	6	4	6	1	6	6	6	5	6	6	6	6	3	1	2	5	6	1	4	4
29 Media On, Lda	5	5	5	5	5	5	6	2	6	1	1	3	6	6	6	3	6	2	6	1	1	6	6	5	4	4	4	5	1	1	2	5	1	6	1	3
30 Medilena, SA	5	5	5	6	5	4	6	3	6	1	2	6	6	6	3	6	1	6	1	1	1	6	6	5	6	5	6	6	1	1	3	5	1	4	1	4
31 Monterg, SA	5	5	5	6	4	4	6	3	6	2	3	1	6	3	6	1	6	2	6	1	6	6	6	5	6	6	6	6	1	1	1	5	4	6	2	4
32 Petroibérica, SA	5	5	5	6	4	4	6	3	6	2	4	3	6	6	6	3	6	2	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	2	1	1	6	6	6	6	4
33 Pigmenta, Lda	5	5	5	6	4	4	6	4	6	1	2	3	6	6	6	1	6	1	6	1	3	6	6	5	6	5	6	6	1	1	2	6	2	6	2	5
34 Publicenso, Lda	5	5	5	6	5	5	6	4	6	1	1	3	6	6	6	1	6	3	6	1	6	6	6	5	6	6	6	6	1	1	4	5	2	1	1	4
35 Região de Leiria, Lda	5	4	4	5	4	5	6	4	6	2	5	4	6	6	6	6	6	4	6	3	6	6	6	5	4	5	6	6	1	1	1	5	2	4	1	4
36 Rentlei, SA	5	6	5	5	4	5	6	3	6	1	2	6	6	6	6	2	6	3	6	1	6	6	6	5	6	6	6	6	2	1	2	5	6	6	3	4
37 Road Paint, SA	5	5	5	6	5	5	6	3	6	1	1	2	6	6	6	1	6	1	6	1	6	6	5	5	6	5	6	5	1	1	3	6	3	6	1	4
38 Rota 39, Lda	6	6	6	6	5	5	6	3	6	1	1	4	6	6	6	1	6	1	6	1	6	5	6	5	6	6	6	6	1	1	1	6	1	1	1	1
39 Segilink, SA	5	5	6	6	5	5	6	4	6	1	3	5	6	6	6	1	6	1	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	2	5	1	6	3	6
40 Servilena, SA	6	6	5	6	5	5	6	2	6	2	2	2	4	6	6	5	6	3	6	1	4	6	6	5	6	6	6	6	1	1	2	5	6	3	1	4
41 Socoliro Gest, SA	4	4	4	3	4	4	6	5	6	1	2	6	6	4	6	1	1	1	6	1	1	6	6	5	6	5	5	6	1	1	6	5	3	6	6	6
42 Sojomédia, SA	6	5	5	6	5	5	6	5	6	2	2	6	6	6	6	1	6	1	6	1	6	6	6	4	5	5	5	5	1	1	5	6	4	6	1	4
43 Topmáquinas, SA	5	6	5	6	5	5	6	6	6	1	1	1	1	6	6	1	6	1	6	1	6	6	6	5	6	6	6	6	1	1	6	6	2	1	1	3
44 Transportes	5	5	5	6	5	5	6	4	6	1	1	3	4	6	6	1	6	1	6	1	3	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	6	2	6	1	4
45 Urbilena, SA	4	4	6	5	4	5	6	3	6	1	2	2	6	1	6	1	1	1	6	1	1	6	6	5	5	6	6	6	1	1	1	5	1	1	1	1
46 Viamarca, SA	5	5	5	5	4	4	6	3	6	1	4	3	6	6	6	1	6	1	6	1	6	6	6	5	6	6	6	6	1	1	2	4	6	6	2	3
47 Vouga Press, SA	5	4	5	5	5	5	6	2	6	1	1	4	6	6	6	2	6	2	6	1	6	6	6	5	4	5	6	5	1	1	6	5	1	1	1	1

### Anexo 3 – Harmonização de escalas utilizadas nos inquéritos

Indicadores	HARMONIZAÇÃO DE ESCALAS UTILIZADAS NOS INQUÉRITOS	1	2	3	4	5	6
MIP1	Satisfação com a equipa	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
MIP2	Satisfação com a hierarquia	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000
MIP3	Satisfação total	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000
MIP4	Peso do salário na satisfação	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
MIP5	Auto-avaliação	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000
MIP6	Avaliação global	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000
MIP7	Colaboradores no sistema de avaliação desempenho (SAD)	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
MIP8	Remuneração média por colaborador	0,2500	0,5000	1,0000	1,2500	1,5000	1,7500
MICD9	Concretização do plano de formação	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
MICD10	Acções de formação realizadas	0,2500	0,5000	1,0000	1,2500	1,5000	1,7500
MICD11	Acções de formação interna realizadas	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
MICD12	Colaboradores com formação no ano	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
MICD13	Participação em formação interna no ano	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
MICD14	Participação em foruns na intranet (Netlena)	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
MICD15	Participação em actividades estratégicas	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
MICI16	Acções de comunicação realizadas	0,2500	0,5000	1,0000	1,2500	1,5000	1,7500
MICI17	Coordenação interna de acções de comunicação	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
MICI18	Inserções no boletim interno (Inforlena)	0,2500	0,5000	1,0000	1,2500	1,5000	1,7500
MICI19	Sítio internet com imagem harmonizada			Não 1	Sim 6		
MICI20	Inserções gratuitas em meios de comunicação	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
MICI21	Eficácia da comunicação	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
CCH22	Harmonização produção	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
CCH23	Harmonização logística	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
CCH24	Harmonização financeira	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
CCH25	Harmonização recursos humanos	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
CCH26	Harmonização marketing	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
CCH27	Harmonização sistemas de informação	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
CCH28	Harmonização global	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
CCC29	Angariações cross selling ( Canal Lena)	0,2500	0,5000	1,0000	1,2500	1,5000	1,7500
CCC30	Valor concretizado em cross selling ( Canal Lena)	0,2500	0,5000	1,0000	1,2500	1,5000	1,7500
CCC31	Colaboradores envolvidos em cross selling ( Canal Lena)	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
PE32	Satisfação clientes externos	0,1667	0,3333	0,5000	0,6667	0,8333	100,0000
PE33	Volume de negócios	0,2500	0,5000	1,0000	1,2500	1,5000	1,7500
PE34	Crescimento do volume de negócios	0,2500	0,5000	1,0000	1,2500	1,5000	1,7500
PE35	Resultados líquidos	0,2500	0,5000	1,0000	1,2500	1,5000	1,7500
PE36	Rentabilidade líquida das vendas	0,2500	0,5000	1,0000	1,2500	1,5000	1,7500

Notas de 1 a 6 em função da média do grupo