

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE ECONOMIA

Trabalho de Licenciatura em Gestão

**Impacto Do Marketing Interno Sobre A Motivação Dos Funcionários: O Caso da
Tecnel Service, Lda**

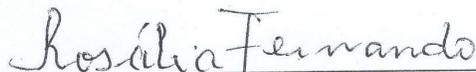
Rosália Familina de Aleluia Leitão Fernando

Maputo, Setembro de 2011

DECLARAÇÃO

“Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição”.

Maputo, aos 21 de Setembro de 2011



(Rosália Famulina de Aleluia Leitão Fernando)

APROVAÇÃO DO JÚRI

“Este trabalho foi aprovado no dia 21 de Setembro de 2011 por nós, membros do júri examinador nomeado pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, com a nota de 15 (valores)”

O Presidente da Mesa do Júri



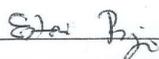
(Dr. Silvério Simango)

O Arguente



(Dr. Silvestre Martinho Chiuone Malate)

O Supervisor



(Dr. Estácio Rajá)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostava de agradecer à Deus pela força de vontade indispensável para elaboração desta pesquisa.

Ao meu supervisor, Msc. Estácio Rajá pela atenção, paciência e conhecimentos transmitidos para efectivação da pesquisa.

Aos docentes da Faculdade de Economia pelos ensinamentos e experiências transmitidas no decorrer do curso.

Aos colaboradores da Tecnel Service, Lda, em particular ao Director Geral – Sr. Lars Johan Åkesson, ao Director Administrativo-Financeiro – Sr. Salvador Manjate e ao Chefe do Departamento de Recursos Humanos – Sr. Alberto Djedje.

Ao Albino Pereira Lambo, pelo apoio moral, suporte, atenção e estímulo.

As minhas queridas amigas Sídia Chaves, Yara Nakwimba e Idânia Mchola pelo apoio moral, companheirismo e acima de tudo pela amizade.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu falecido tio Paulino Sambula Jeque, pelos ensinamentos preciosos transmitidos durante os nossos preciosos anos de convivência.

Dedico igualmente aos meus pais, Leonardo Leitão Fernando e Josefa Fernando Aníbal Aleluia, por tudo que fizeram para a concretização desta importante etapa da minha vida.

LISTA DE ABREVIATURAS

ADH Avaliação de Desempenho Humano

DAF Direcção Administrativa-Financeira

DRH Departamento de Recursos Humanos

FAP Ferramentas de Administração de Pessoal

FST Fundo Social dos Trabalhadores

ITS Infecções de Transmissão Sexual

MI Marketing Interno

TS Tecnel Service, Lda

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Eficiência da organização na resolução de assuntos relacionados aos recursos humanos.....	33
Gráfico 2: Plano de cargos e salários	34
Gráfico 3: Recompensa aos esforços individuais de forma satisfatória.....	35
Gráfico 4: Forma de recompensa aos esforços de grupo de forma satisfatória.....	35
Gráfico 5: Avaliação de desempenho	36
Gráfico 6: Igualdade de oportunidade no processo de promoção.....	37
Gráfico 7: Benefícios sociais.....	37
Gráfico 8: Formações no ano de 2010	38
Gráfico 9: Realização de treinamentos com base nas necessidades	38
Gráfico 10: Resultados dos treinamentos na vida profissional.....	39
Gráfico 11: Aptidão de comunicação da gestão intermediária.....	40
Gráfico 12: Aptidão de comunicação da gestão cimeira.....	40
Gráfico 13: Informação sobre o que acontece no departamento	41
Gráfico 14: Informações sobre o que acontece na empresa de maneira geral.....	41
Gráfico 15: Comunicação interna no geral.....	42
Gráfico 16 Ambiente físico de trabalho	43
Gráfico 17: Existência de recursos para a realização de actividades laborais.....	43
Gráfico 18: Igualdade de tratamento (entre homens e mulheres, entre unidades orgânicas)..	44
Gráfico 19: Ambiente de trabalho.....	44
Gráfico 20: Treinamentos realizados no ano 2010 – de pouco motivador a muito motivador	45
Gráfico 21: Motivação em relação ao plano de cargos e salários – de pouco motivador a muito motivador	45
Gráfico 22: Motivação em relação as recompensas aos esforços individuais – de pouco motivadora a muito motivadora	46
Gráfico 23: Motivação em relação as recompensas aos esforços do grupo – de pouco motivadora a muito motivadora.....	46

Gráfico 25: Motivação em relação ao fluxo de comunicação entre os departamentos – de pouco motivador a muito motivador	47
Gráfico 26: Motivação em relação ao fluxo de comunicação no departamento – de pouco motivador a muito motivador	48
Gráfico 27: Atendimento (Telefónico, Email, Na empresa)	49
Gráfico 28: Disponibilidade dos funcionários.....	49
Gráfico 29: Competência dos funcionários	50
Gráfico 30: Empatia dos funcionários.....	50
Gráfico 31: Qualidade dos serviços/produtos.....	51
Gráfico 32: Cumprimento dos prazos de entrega	51
Gráfico 33: Atendimento pós-venda	52
Gráfico 34: Exactidão na facturação dos serviços/produtos.....	52

RESUMO

O presente estudo pretende analisar a influência das actividades do marketing interno sobre a motivação dos funcionários da Tecnel Service, Lda. Especificamente, pretende-se caracterizar o marketing interno na Tecnel Service, Lda, descrevendo as suas actividades e instrumentos, mostrando a relação das actividades do marketing interno da empresa e a motivação dos seus trabalhadores e avaliar o impacto do marketing interno sobre a satisfação dos clientes da Tecnel Service, Lda.

Para o alcance dos objectivos supracitados foi usado o estudo de caso, através da pesquisa exploratória e descritiva. As variáveis analisadas foram as actividades do marketing interno da Tecnel Service, Lda nomeadamente, as ferramentas de administração de pessoal, o treinamento e a comunicação interna, e a motivação no trabalho.

Para recolha dos dados primários, procedeu-se ao levantamento bibliográfico e documental baseado em material bibliográfico relacionado ao tema de estudo, bem como documentos oficiais da Tecnel Service, Lda.

Os dados primários foram colectados com base em entrevistas e questionários dirigidos a amostra estudada. Posteriormente, os dados recolhidos foram agrupados em quadros de distribuição de frequências, e representados graficamente em forma de gráfico de barras, com auxílio do programa informático *Microsoft Excel*. Com base nos indicadores percentuais, foi feita a análise dos resultados da pesquisa.

Os resultados da pesquisa confirmaram que o marketing interno tem uma influência positiva sobre os níveis de motivação dos funcionários da empresa em estudo, sendo as actividades mais influentes o treinamento e as ferramentas de administração do pessoal

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO	1
1.1. Justificativa do Tema	2
1.2. O Problema.....	3
1.3. Hipóteses	3
1.4. Objectivos.....	4
1.5. Estrutura do Trabalho.....	4
II. METODOLOGIA.....	5
2.1. Tipo de Pesquisa.....	5
2.2. Definição do Universo de Pesquisa e Amostragem.....	5
2.3. Métodos e Instrumentos de Colecta de Dados	6
2.4. Análise e Tratamento dos Dados	7
2.5. Limitações da Pesquisa	8
2.6. Delimitação da Pesquisa.....	8
III. MARCO TEÓRICO.....	9
3.1. O Marketing Interno	9
3.1.1. Fases do Desenvolvimento do Conceito de Marketing Interno.....	10
3.1.2. Actividades do Marketing Interno	14
3.1.3. Instrumentos do Marketing Interno	23
3.1.4. Marketing Interno e motivação no trabalho	24
IV. MARCO PRÁTICO	27
4.1. Apresentação da Empresa Tecnel Service, Limitada.....	27
4.2. Marketing Interno na Tecnel Service, Limitada.....	28
4.2.1. Actividades do Marketing Interno na Tecnel Service, Lda.....	28
4.2.2. Instrumentos do Marketing Interno na Tecnel Service, Lda.....	32

4.3.	Apresentação e Discussão dos Resultados da Pesquisa Quantitativa	33
4.3.1.	Ferramentas de Administração de Pessoal	33
4.3.2.	Treinamento.....	38
4.3.3.	Comunicação Interna	39
4.3.4.	Condições de Trabalho.....	42
4.3.5.	Motivação no Trabalho	44
4.3.6.	Marketing Interno e Satisfação dos Clientes Externos	48
V.	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	53
5.1.	Conclusão	53
5.2.	Recomendações	54
VI.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
	ANEXOS.....	A
	APÊNDICES	D

I. INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, o mercado de negócios vem sofrendo mudanças de ordem tecnológica, económica, social e cultural. Associado a este facto, está a globalização e a crescente competição internacional (Bekin: 2004). Estas mudanças afectam significativamente as organizações no que tange às relações entre os trabalhadores e a empresa, aos processos produtivos, às estruturas ocupacionais, aos esquemas de recompensa e às habilidades exigidas.

Nessa nova realidade, o recurso essencial para criação de riqueza é a informação e o conhecimento. E quem detém o conhecimento são as pessoas.

Perante esta situação, torna-se fundamental que as organizações adotem modelos organizacionais e acções voltadas a valorização das pessoas que compõem as organizações, como estratégia na busca de vantagem competitiva. A valorização e motivação dos funcionários são factores importantes para que estes trabalhem em favor dos objectivos organizacionais, com o máximo desempenho, com qualidade e ampliando o potencial de actuação em grupo.

Nesse contexto, surge o Marketing Interno (MI) como uma ferramenta estratégica que, junto à gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos trabalhadores aos objectivos organizacionais (Souza e Santos: 1992).

Nas palavras de Ahmed e Rafiq (2002), o MI consiste em um “esforço planeado usando-se um enfoque típico de marketing dirigido à motivação de empregados para implementação e integração de estratégias organizacionais voltadas à orientação ao cliente”.

O MI surgiu primeiramente na literatura do Marketing de Serviços nos meados dos anos 70. Pelo facto do MI abranger técnicas de motivação e marketing, existem questionamentos relativos a área em que se enquadra o MI nas organizações. Em volta disto, Joseph (2006) reconhece que “muitos departamentos podem estar envolvidos no marketing interno, mas principalmente recursos humanos e marketing”.

A motivação do funcionário é importante, pois quando motivado, o indivíduo é capaz de inovar, criar e ser pleno naquilo que se dispõe a fazer, e é necessário que ele se sinta

envolvido com seu próprio trabalho e conheça bem a área que actua. Sendo assim uma das tarefas do MI é proporcionar meios para que o colaborador se sinta motivado a trabalhar para o crescimento da organização.

É nesse contexto, que a presente pesquisa pretende estudar a influência das actividades do MI no nível de motivação dos funcionários.

1.1. Justificativa do Tema

As pessoas que compõem as organizações são importantes para sua existência, pois são responsáveis pela prossecução das suas actividades principais. Contudo, denota-se que as organizações não dão à devida atenção as pessoas que dela fazem parte, tornando-as insatisfeitas e pouco motivadas com o trabalho e, tal facto, reflecte na relação empresa-cliente, vice-versa.

Assim sendo, com a pesquisa pretende-se contribuir na compreensão da utilidade do MI no seio das organizações como ferramenta multidisciplinar de gestão, que possibilita mudanças na cultura organizacional, tratando os funcionários como "clientes internos". Isso, com intuito de integrá-los à estrutura organizacional, para que se sintam motivados a empregar melhores desempenhos, tendo em mente a necessidade da melhoria contínua da qualidade dos serviços e produtos da organização.

Presume-se que exista pouco conhecimento e aplicação estruturada do MI em Moçambique, facto que constitui a motivação para elaboração da pesquisa. Entretanto, acredita-se que em certas organizações, actividades de MI são aplicadas de forma esporádica sem a noção do que se trata.

Assim, espera-se com a pesquisa, despertar o interesse pela investigação aprofundada e divulgação do tema por parte da comunidade académica, para que haja consciencialização da importância da valorização dos trabalhadores, como profissionais e como pessoas que contribuem de forma vital para a existência das organizações.

1.2. O Problema

Como resultado da complexidade no actual mundo competitivo das organizações, torna-se necessária a identificação e aplicação estruturada de programas internos de qualificação dos funcionários e ferramentas de integração inter-sectorial, por parte das empresas, para obtenção de ganhos qualitativos no clima organizacional, com a finalidade de melhorar o relacionamento com os clientes externos.

Assim, surge a filosofia de gestão denominada Marketing Interno, que procura usar os métodos e estratégias do marketing tradicional no ambiente interno das organizações com intuito de criar entre os funcionários uma orientação ao cliente. Para o alcance deste objectivo o MI procura, através das suas actividades motivar, integrar, comprometer os funcionários à estrutura organizacional, identificando e satisfazendo as suas necessidades humanas e sociais.

Neste contexto, surge a seguinte questão:

"Será que as actividades praticadas no âmbito do Marketing Interno influenciam o nível de motivação dos funcionários da Tecnel Service,Lda e melhoram a satisfação dos clientes externos?"

1.3. Hipóteses

A pesquisa pretende testar as seguintes hipóteses:

H₀: As actividades de marketing interno, tais como o treinamento, a comunicação interna e ferramentas de administração pessoal, não influenciam o nível de motivação dos colaboradores da Tecnel Service, e não melhoram a satisfação dos clientes externos;

H₁: As actividades de marketing interno, tais como o treinamento, a comunicação interna e ferramentas de administração pessoal, contribuem de forma positiva no nível de motivação dos colaboradores da Tecnel Service, e melhoram a satisfação dos clientes externos.

1.4. Objectivos

O objectivo geral da pesquisa é analisar a influência do Marketing Interno sobre a motivação dos funcionários da Tecnel Service e avaliar o seu impacto na satisfação dos seus clientes;

Os objectivos específicos da pesquisa são os seguintes:

- Caracterizar o marketing interno na Tecnel Service;
- Descrever as actividades e instrumentos de MI aplicados na Tecnel Service;
- Mostrar a influência das actividades do MI, nomeadamente o treinamento, as ferramentas de administração de pessoal e a comunicação interna sobre a motivação dos funcionários da Tecnel Service.
- Avaliar o impacto do MI no nível de satisfação dos clientes externos da Tecnel Service.

1.5. Estrutura do Trabalho

A pesquisa subdivide-se em cinco capítulos, com a seguinte estrutura:

Capítulo I: nesta parte apresenta-se a introdução, a justificativa do tema, o problema de pesquisa, as hipóteses e os objectivos;

Capítulo II: dedicado a metodologia, especificamente, ao tipo de pesquisa, a definição do universo de pesquisa, a amostragem, os métodos e instrumentos de colecta de dados, a análise e tratamento dos dados, bem como, as limitações e a delimitação da pesquisa;

Capítulo III: é apresentado o enquadramento teórico sobre o assunto em estudo, nomeadamente, a contextualização do Marketing Interno, as suas fases, actividades e instrumentos, a motivação no trabalho e por fim, a motivação e o Marketing Interno;

Capítulo IV: dedicado ao estudo de caso na Tecnel Service, Lda, aonde são apresentados e discutidos os dados da pesquisa;

Capítulo V: parte final da pesquisa, aonde são apresentadas as conclusões do estudo e algumas recomendações a empresa em estudo.

II. METODOLOGIA

Nesta etapa serão apresentados aspectos como, o tipo de pesquisa, a população, a amostragem, os instrumentos de colecta de dados, análise e tratamento dos dados, limitações e a delimitação da pesquisa.

2.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa teve como abordagem geral o estudo de caso na empresa Tecnel Service, Lda. Segundo Gil (1991), o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

De forma a ter um conhecimento mais amplo sobre o marketing interno e motivação no trabalho, foi utilizada a pesquisa exploratória, que permitiu maior familiarização com o tema, através do levantamento de dados. Segundo Ruiz (1996:50), o carácter exploratório consiste com a familiarização do problema através de uma revisão bibliográfica e documental, culminando com a selecção de métodos e técnicas de pesquisa adequados.

Os métodos da pesquisa exploratória compreendem, entre outros, os levantamentos em fontes secundárias. Assim, esta etapa teve início com o levantamento bibliográfico e documental e, numa segunda etapa foram coletados os dados primários na Tecnel Service, Lda.

Com vista ao alcance dos objectivos da pesquisa, também foi utilizado o método de pesquisa descritiva, com a finalidade de mostrar as actividades, os instrumentos do MI utilizados e a influência das actividades do MI sobre os níveis de motivação no trabalho na Tecnel Service, Lda. De acordo com Gil (1991), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de colecta de dados: questionário e entrevista.

2.2. Definição do Universo de Pesquisa e Amostragem

A pesquisa teve como população todos os funcionários da Tecnel Service, Lda, representando 56 funcionários. Gil (1999), define população como sendo um conjunto de todos os objectos ou elementos sob consideração e, amostra como uma porção de uma população geralmente aceite como representativa de uma população.

A amostragem usada na pesquisa foi a não probabilística acidental. A amostragem não probabilística é uma técnica de amostragem em que os elementos da amostra não têm a

mesma probabilidade de escolha, e na amostragem acidental, a amostra da população é a que se encontra prontamente disponível e é escolhida pela facilidade de obtenção.

A amostra da pesquisa foi constituída por 49 funcionários. Recorreu-se a este tipo de amostragem pois nem todos trabalhadores encontravam-se disponíveis, alguns encontravam-se de férias e outros estavam em viagens de serviço. Assim, foi mais fácil estudar os 49 trabalhadores que estavam presentes no período de levantamento dos dados, que correspondiam a 87.50% do total de trabalhadores.

2.3. Métodos e Instrumentos de Colecta de Dados

Para colecta dos dados secundários foi feito um levantamento bibliográfico e documental. O levantamento bibliográfico foi feito através de material já elaborado, como livros, artigos científicos, trabalhos académicos (trabalhos de licenciatura e dissertações de mestrado) relacionados a questão principal da pesquisa. O levantamento documental foi feito com base em documentos oficiais da Tecnel Service, Lda, tais como o Relatório Interno de Recursos Humanos 2010 e o Plano Estratégico da Tecnel Service, Lda.

A colecta de dados primários foi feita através de questionários e entrevistas. Os questionários da pesquisa foram dirigidos a 49 trabalhadores, e as perguntas eram fechadas, usando a escala de Likert. O questionário, de acordo com Silva e Menezes (2001), é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante.

A utilização de perguntas fechadas permitiu a uniformização das respostas, facilitação da codificação e análise, factor chave para minimização dos erros e tratamento da informação. Segundo Gil (1999:146), a escala de *Likert* é uma elaboração simples e de carácter ordinal, medindo na sua essência, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável;

As entrevistas foram pessoais e padronizadas e, dirigidas a dois trabalhadores, nomeadamente, o Chefe do Departamento de Recursos Humanos – Alberto Djedje e o Director Administrativo-financeiro – Salvador Manjate. As questões foram feitas com intuito de conhecer melhor a instituição em estudo e suas práticas relativas aos instrumentos e actividades do marketing interno e sua relação com a motivação no trabalho.

Silva e Menezes (2001), afirmam que a entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema. E, ainda que a entrevista padronizada apresenta um roteiro de perguntas previamente estabelecidas.

De realçar, que todas as informações fornecidas por fontes humanas (por via dos questionários e entrevistas) foram tratadas de forma confidencial, ou seja, as informações obtidas pelos questionários foram usadas exclusivamente para concretizar os objectivos da presente pesquisa, sem fazer menção dos autores das informações.

2.4. Análise e Tratamento dos Dados

A análise e tratamento dos dados foram feitos com base no método estatístico. Numa primeira fase identificou-se o problema de pesquisa.

De seguida procedeu-se a colecta dos dados. Os dados secundários foram colectados com base na revisão bibliográfica e levantamento documental, e os dados primários com base em questionários dirigidos a 49 trabalhadores e duas entrevistas.

A apresentação dos dados secundários foi feita em forma de texto com auxílio do processador de textos *Microsoft Word*.

Relativamente aos dados primários, para cada questão foi feito um quadro de distribuição de frequências com auxílio do *Microsoft Excel*. Numa coluna colocou-se as variáveis, e em outra o número de ocorrências correspondente a cada variável, ou seja a frequência absoluta. E, numa terceira coluna a frequência relativa, definida como o número de vezes que a variável ocorre, relativamente ao total da amostra.

Numa fase seguinte, fez-se uma representação gráfica da distribuição das frequências relativas. A representação foi feita através de gráficos de barras com auxílio do *Microsoft Excel*. Por último, procedeu-se a discussão dos resultados da pesquisa, e obtidas as respectivas conclusões e recomendações.

2.5. Limitações da Pesquisa

A revisão literária foi feita grande parte com base em material disponível na *Internet*, tais como dissertações de mestrado, artigos científicos e trabalhos de licenciatura. Tal facto, deve-se a escassez de livros relativos ao tema em discussão em Moçambique.

Certas bibliografias consultadas tiveram de ser encomendadas do exterior e se encontravam em língua inglesa. Tal facto, contribuiu para longo tempo de elaboração da pesquisa, pois foi necessário aguardar o tempo da chegada dos livros, e sua posterior tradução e interpretação.

2.6. Delimitação da Pesquisa

A presente pesquisa foi levada a cabo na empresa Tecnel Service, Limitada, com endereço na Avenida das Indústrias, Parcela 760, no Bairro da Machava na Cidade da Matola. O horizonte temporal da pesquisa compreendeu todo o ano de 2010.

O MI tem por finalidade satisfazer os clientes externos, através da melhoria da qualidade dos serviços e/ou produtos. Tal facto, é alcançado através das pessoas que compõem as empresas (os funcionários).

O MI usa instrumentos e técnicas do marketing tradicional, com auxílio da gestão de recursos humanos, para atrair, reter, motivar e incentivar os funcionários. Os funcionários motivados e satisfeitos com o emprego, melhoram os seus desempenhos, influenciando positivamente a qualidade dos serviços e/ou produtos. E, tal facto, leva a satisfação dos clientes externos. A satisfação dos clientes tem impacto na fidelização dos clientes e nos lucros da empresa.

O presente estudo foi delimitado a demonstração do impacto do MI sobre a motivação dos funcionários, e conseqüente satisfação dos clientes da TS. O âmbito da pesquisa não abrange a fidelização dos clientes e lucros da organização.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. O Marketing Interno

Os últimos quarenta anos foram marcados por uma série de mudanças de ordem tecnológica, cultural, social, económica e política. Estas mudanças trouxeram implicações para as relações estabelecidas entre o mercado e o trabalho. Moraes (2003:43), apontou algumas mudanças que eram perceptíveis nas organizações no início da década de noventa, dentre elas,

as mudanças no processo de trabalho, na produção, nas relações entre trabalhadores e empresas, nas estruturas ocupacionais e no desenvolvimento de recursos humanos, nos padrões de educação exigidos pelas organizações e nos esquemas de benefícios, recompensa e motivação.

Perante a nova realidade, as organizações que tinham a única e exclusiva preocupação com o lucro, por meio de uma maior participação dos seus produtos ou serviços no mercado, foram convidadas a repensar os seus modelos administrativos, via desenvolvimento de novas estratégias que lhes permitissem assegurar uma posição de destaque numa nova realidade de mercado.

Uma estratégia que se pode adoptar na busca de vantagem competitiva é a valorização das pessoas que compõem as organizações, com intuito de torná-las comprometidas com os valores e a filosofia da empresa, consequentemente, transmitirem uma boa imagem da organização à sociedade.

Nesse contexto, descobre-se a importância do MI como um ferramenta estratégica que, em comunhão com a gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos funcionários aos objectivos organizacionais.

Moraes (2003:44), defende que

O marketing interno, política que se volta, essencialmente, para a satisfação e valorização dos funcionários, merece a mesma atenção e esforços que a empresa empreende para o público externo. Desse modo, não é mais possível conceber que a melhoria da qualidade de serviços e produtos, bem como da produtividade, possa ser alcançada sem a cooperação dos empregados.

Por outro lado, Grönroos (1990) afirma que o termo marketing interno surgiu primeiro na literatura de marketing de serviços e, posteriormente, na literatura da gestão de serviços. O

autor destaca que o termo foi usado como um conceito que abrange uma variedade de actividades internas às empresas, que como tais não são novas, mas que focalizadas sob esta perspectiva, ofereciam uma nova abordagem para o desenvolvimento de uma orientação para os serviços, para o interesse pelos clientes e pelo marketing entre os funcionários da organização.

Ainda na óptica de Grönroos (1990), a atenção voltada para o marketing interno deveu-se ao movimento da era industrial para a nova concorrência da era do serviço, na qual a lógica do fabricante precisava ser substituída pelo *know-how* do prestador do serviço. Nessa transição, os funcionários orientados ao serviço e especializados são tidos como recursos escassos comparativamente a matéria-prima, a tecnologia de produção e aos produtos.

Por outro lado, segundo Michon (1988) *apud* Moraes (2003), pode-se atribuir dois factores para o surgimento do MI: a redescoberta dos recursos humanos como recurso raro e estratégico para a empresa e a valorização do marketing de serviços como elemento essencial para a *performance* da organização.

3.1.1. Fases do Desenvolvimento do Conceito de Marketing Interno

Desde o seu surgimento, o MI teve inúmeras definições contrastantes que foram evoluindo com o tempo. Apesar dessa diversidade, poucas organizações aplicam o conceito na prática, pelo facto de não existir uma interpretação uniforme do conceito do marketing interno, do que ele faz, como faz e quem faz.

Ahmed & Rafiq (2002), após uma análise a literatura dos últimos trinta anos chegaram a conclusão da existência de três correntes interligadas de desenvolvimento do conceito do MI, nomeadamente, as fases de motivação e satisfação dos funcionários, de orientação para o cliente e da implementação de estratégias e gestão de mudanças.

3.1.1.1. Motivação e Satisfação dos Funcionários

Na fase inicial do desenvolvimento do conceito de marketing interno, a maioria do trabalho sobre o MI focalizava a questão da motivação e satisfação do funcionário.

A principal razão por detrás disso foi o facto das raízes do MI residirem nos esforços para melhorar a qualidade de serviços. Os indivíduos, por não serem máquinas, apresentavam

inconsistências no desempenho das suas tarefas, conseqüentemente havia uma variação no nível de qualidade do serviço prestado.

Segundo Ahmed e Rafiq (2002), o termo entrou no discurso da gestão a quando da publicação do artigo de Leonard Berry em 1981, no qual o marketing interno foi definido como “*visualização dos funcionários como clientes internos, visualização dos trabalhos como produtos internos que satisfazem as necessidades e desejos dos clientes internos, abordando simultaneamente os objectivos da organização*”. O pressuposto fundamental subjacente a esta visão é baseado na ideia de que “*para ter clientes satisfeitos a empresa deve ter funcionários satisfeitos*” e, para que se alcance a satisfação dos funcionários é preciso tratá-los como clientes.

Segundo Berry e Parasuraman (1991) *apud* Ahmed & Rafiq (2002),

Marketing interno é atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários qualificados através de empregos/produtos que satisfaçam as necessidades destes. Marketing interno é a filosofia de tratar os funcionários como clientes e, é a estratégia de formação de trabalhos que atendam às necessidades humanas.

Há uma série de problemas com a conceitualização do marketing interno nesta fase, nomeadamente:

- Ao contrário da situação do marketing externo, o “produto” que os funcionários são vendidos pode ser indesejado ou possuir uma utilidade negativa para eles;
- Contrariamente a situação do marketing externo, é improvável que os funcionários estejam susceptíveis a escolher os “produtos”;
- Devido à natureza dos contratos de trabalho, os trabalhadores podem ser forçados a aceitar “produtos” que eles não querem;
- A noção de “trabalhadores como clientes” levanta a questão sobre a primazia das necessidades dos clientes externos sobre as dos clientes internos. A proposição de que o pessoal é o mais importante mercado em empresas de serviços dá primazia aos trabalhadores, rebaixando os clientes para um nível secundário. Tal facto, inverte um dos axiomas fundamentais do marketing que diz que o cliente externo tem primazia.

3.1.1.2. Orientação para o cliente

O segundo maior passo no desenvolvimento do conceito de MI foi dado por Christian Grönroos. O ponto de partida foi a preocupação com o desenvolvimento de sensibilidade às necessidades dos clientes por parte dos funcionários que lidam directamente com os clientes, pelo facto dos funcionários estarem envolvidos no que o autor chamou de “marketing interactivo”.

Grönroos (1990) acrescentou que a relação “comprador-vendedor” representa uma oportunidade de marketing para as organizações e, para se ter vantagem disto é importante a existência de um pessoal com orientação ao cliente e com espírito de venda.

Nesta perspectiva, não basta que haja funcionários motivados para melhores desempenhos, é necessário que estes tenham também uma orientação para o mercado. Além disso, Grönroos defende que um serviço eficaz exige a coordenação eficaz entre os funcionários que lidam directamente com os clientes e as áreas de apoio da empresa.

Grönroos (1983) *apud* Grönroos (1990), afirma que o MI considera que o mercado interno de funcionários pode ser motivado à consciencialização do cliente, à orientação ao mercado e a mentalidade para vendas, usando-se uma abordagem de marketing internamente e através da aplicação de actividades de marketing internamente.

3.1.1.3. Implementação de estratégias e gestão de mudanças

Esta fase é marcada pelo reconhecimento do papel do MI como um veículo para implementação de estratégias. Segundo Ahmed & Rafiq (2002), Winter foi um dos primeiros autores a realçar a importância do papel potencial do marketing como uma técnica de gestão do pessoal em direcção a consecução dos objectivos organizacionais.

Winter citado por Ahmed & Rafiq (2002), enfatiza que o papel do MI é de “alinhar, educar e motivar o pessoal para o alcance dos objectivos institucionais, processo pelo qual, o pessoal compreende e reconhece não somente o valor do programa, mas também o seu lugar nele”.

Inicialmente, o MI era visto como um mecanismo de implementação estratégica na área de serviços. Nesta fase, Piercy & Morgan *apud* Ahmed & Rafiq (2002) generalizaram o campo de actuação do MI para qualquer tipo de organização.

O MI foi visto como um instrumento de implementação de qualquer tipo de estratégia, tanto interna como externa. Paralelamente, o MI passou a ser visto como um mecanismo de redução de atritos departamentais e interfuncionais e para superar a resistência à mudança.

A discussão da terceira fase sugere que o âmbito do marketing vai para além da motivação dos funcionários e da orientação ao cliente. O marketing interno pode ser usado para motivação não somente dos funcionários que lidam directamente com os clientes, mas também para motivar os funcionários das áreas de apoio, para se comportarem de maneira a aprimorar os serviços aos consumidores finais.

O MI foi definido nesta etapa como: “esforço planeado para superar a resistência à mudança organizacional, alinhar, motivar e integrar os funcionários para a implementação efectiva de estratégias corporativas e funcionais”.

Esta definição inclui a noção de que qualquer mudança de estratégia provavelmente exigirá um esforço de MI para ultrapassar a inércia organizacional e motivar os funcionários para os comportamentos exigidos. Além disso, como certas estratégias (incluindo as de marketing) são susceptíveis de abranger diversas áreas funcionais, é provável que exija uma integração interfuncional.

A definição dá menos ênfase ao conceito do funcionário como cliente, e maior ênfase as tarefas e actividades que precisam ser realizadas para a implementação eficaz do marketing e outros programas destinados ao alcance da satisfação dos clientes, tendo sempre em conta o papel central dos trabalhadores.

De salientar, que os elementos supracitados não estiveram presentes em cada uma das fases. Foi destacado anteriormente que a motivação dos funcionários através da sua satisfação, foi a maior preocupação durante a primeira fase do desenvolvimento do conceito de MI.

Durante a segunda fase, a orientação para o cliente e o uso de técnicas semelhantes as do marketing foram enfatizadas. O maior destaque da terceira fase foi para a implementação e coordenação interfuncional.

3.1.2. Actividades do Marketing Interno

Não existe uma lista exaustiva e fechada de actividades do MI. Na óptica de Grönroos (2003:416), “qualquer actividade ou função que provoque impacto sobre os relacionamentos internos e sobre a consciência quanto ao cliente por parte dos funcionários, pode ser incluída na lista de actividades do MI”. As organizações devem adequar as actividades consoante as suas necessidades internas ou de acordo com as estratégias organizacionais.

Ahmed & Rafiq (2002), a partir da análise da literatura empírica identificaram cinco elementos principais do MI, nomeadamente, motivação e satisfação dos funcionários, orientação para o cliente e satisfação do cliente, integração e coordenação interfuncional, abordagem semelhante do marketing e implementação de estratégias corporativas específicas ou funcionais.

Por sua vez, Bekin (2004:62) afirma que

um programa de MI deve conter os seguintes tópicos: treinamento sob a óptica de educação e desenvolvimento; processos de selecção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna; segmentação do mercado de clientes internos; cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Por outro lado, Grönroos (1993) destaca em sua obra sete principais elementos de MI, nomeadamente: treinamento, apoio da administração e diálogo interno, comunicação interna, ferramentas de administração de pessoal, comunicação externa de massa, pesquisa de mercado e segmentação de mercado. Na pesquisa serão usados os elementos do MI apresentados pelo autor supracitado, pelo facto dos mesmos apresentarem maior clareza relativamente ao defendido pelos outros autores.

De seguida serão apresentados detalhadamente os elementos de MI na óptica de Grönroos.

3.1.2.1. Treinamento

No contexto do MI, o treinamento visa transmitir conhecimento aos funcionários para que estes estejam capacitados a executar de forma correcta as suas tarefas diárias.

As actividades de treinamento devem ser desenhadas de acordo com as necessidades dos funcionários, para que estas sejam satisfeitas, e para que os funcionários sintam-se motivados a executar as suas tarefas com eficiência.

Boog (*apud* Brambilla, 2005:24) afirma que o treinamento e o desenvolvimento é uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações, e ainda destaca que:

Cada vez mais observamos evidências suficientes para afirmar que, quanto mais as organizações investem na capacitação de seus colaboradores, mais sucesso apresentam, obtendo melhores desempenhos em suas estratégias e objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2004:159), “o treinamento é o acto intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Aprendizagem é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos”. Acrescenta dizendo que o treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas.

Por sua vez, Bekin (2004:71) afirma que “o treinamento nada é que a evidência de carências de conhecimentos e práticas, que justificam a necessidade de um aprimoramento, de uma reciclagem”.

O treinamento visa criar mudanças comportamentais nos funcionários. Em volta disto, Bekin (2004) afirma que nas actividades de treinamento devem ser transmitidas técnicas e valores necessários para um trabalho em equipa.

Conforme Chiavenato (2004:159), o treinamento pode envolver quatro tipos de mudanças comportamentais, nomeadamente:

- **Transmissão de informações:** é o tipo mais simples de mudança de comportamento - a simples transmissão de informações pode aumentar o conhecimento e a habilidade das pessoas. Normalmente, estes conhecimentos e informações se referem a dados genéricos sobre a empresa, seus produtos ou serviços, sua estrutura organizacional, suas políticas e directrizes, suas regras e seus regulamentos, etc;
- **Desenvolvimento de habilidades:** treinamento voltado a melhoria e desenvolvimento de habilidades e destrezas necessárias à execução ou operação das tarefas requeridas pelo cargo ocupado;

- **Desenvolvimento ou modificação de atitudes:** envolve geralmente a mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis, consciencialização para determinados aspectos do comportamento pessoal, desenvolvimento de sensibilidade quanto aos sentimentos e às reacções das outras pessoas. Pode também envolver a aquisição de novos hábitos e atitudes, principalmente em relação a clientes ou usuários;
- **Desenvolvimento de conceitos:** é o treinamento conduzido no sentido de elevar o nível de abstracção e conceitualização de ideias e filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo pessoas que possam pensar em termos globais e amplos.

Como dito anteriormente, o treinamento deve partir da análise das necessidades organizacionais, tanto a nível departamental como a nível individual. E, após o processo de treinamento é importante que se avalie os efeitos do treinamento, ou seja, verificar se os funcionários de facto colheram aquilo que era a essência do treinamento, e se os mesmos se sentem satisfeitos com as mudanças por ele causadas.

De realçar que o treinamento é uma forma das organizações valorizarem os funcionários, pois através destes os funcionários podem perceber que a empresa preocupa-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional, tornando-os mais motivados a permanecer na organização.

3.1.2.2. Apoio da administração e diálogo interno

O papel da administração é crucial para o sucesso do programa de MI. Grönroos (1993:291) considera que o apoio da administração pode acontecer de várias maneiras, tais como:

- Continuidade aos programas formais de treinamento, mediante acções gerenciais do dia-a-dia;
- Incentivo activo aos funcionários, ou seja, incentivá-los a participar com suas ideias e ajudá-los a perceber que estas ideias podem ser aplicadas;
- Envolvimento dos funcionários no planeamento e na tomada de decisões;
- *Feedback* aos subordinados e fluxo de informações nos dois sentidos, nas interações formais e informais;
- Estabelecimento de um clima interno aberto e incentivador.

Carlzon (1989) *apud* MORAES (2003) afirma que

as pessoas, às vezes acreditam que delegar responsabilidade é o mesmo que abdicar da própria influência. Na verdade, a delegação é uma importante ferramenta de gestão, que deve ser incentivada nas organizações, desde que a cultura da organização esteja preparada para utilizá-la adequadamente.

O mesmo autor considera que o papel do gerente médio é indispensável ao bom funcionamento de uma organização descentralizada e acredita que as empresas devem apostar na formação de líderes, não de chefes. Ele apoia a ideia de que

a motivação da linha de frente e o apoio ao seu trabalho exigem gerentes habilidosos e inteligentes, que tenham competência para treinar, informar, criticar, elogiar, educar, etc. Sua autoridade destina-se a transformar a estratégia geral em directrizes práticas a serem seguidas pela linha de frente, mobilizando em seguida os recursos para que a linha de frente atinja os seus objectivos (Carlzon, 1989:68).

O planeamento e a tomada de decisão conjuntos com os empregados podem ser uma forma de obter o comprometimento antecipadamente para acções futuras que venham a emergir do processo de planeamento.

Grönroos (1993:345) alerta que “a maneira como os gerentes tratam seus subordinados é a forma como os clientes da organização serão tratados”.

3.1.2.3. Comunicação Interna

A comunicação interna é um factor estratégico no sucesso dos negócios, pois gera resultados e ajuda a consolidar a imagem da organização junto aos seus públicos.

Howard (2000) *apud* Brambilla (2005:32), diz que:

Nenhuma organização com mais de duas pessoas pode funcionar sem informações. Sem dúvida, em qualquer organização, o carácter dos fluxos de informações é uma das variáveis mais críticas que determinam a velocidade e a qualidade com que as decisões são tomadas e, conseqüentemente, a qualidade da execução.

A comunicação interna ajuda a construir o futuro e a desenvolver a participação e envolvimento de todas as pessoas em todos os processos da instituição, inclusive nos de mudança. Engloba todos os actos de comunicação que se produzem no interior de uma organização e que variam nas modalidades em que são utilizados, nos instrumentos de veiculação e nas funções que desempenham (Westphalen, 1992 *apud* Rosmaninho *et al*, 2008), e tem por objectivo principal estimular e manter informados os colaboradores internos de uma instituição. Em qualquer empresa, a comunicação interna contribui fortemente para a construção e manutenção do espírito de grupo no seu seio (Brochand *et al*, 1999 *apud* Rosmaninho *et al*, 2008).

Em volta da comunicação interna Chiavenato (1999) afirma que:

- Toda a organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade;
- Todas as pessoas, desde a base até a cúpula da organização, devem assumir suas responsabilidades através da disseminação da informação;
- Uma das mais importantes estratégias para a Gestão de Pessoas reside na intensa comunicação e retroacção com os funcionários.

De acordo com Boog (1999) *apud* Brambilla (2005:33), “a comunicação somente será considerada eficaz quando valorizar a participação dos empregados e integrar os objectivos destes aos da empresa”.

Dentre uma série de cuidados na comunicação interna, Brambilla (2005) aponta os seguintes:

- Reconhecer que as pessoas são diferentes, exigindo diferentes tipos de mensagens e de canais de comunicação;
- Treinar as pessoas para obter e/ou fornecer a retroacção (*retorno-feedback*) da comunicação;
- Monitorar e reduzir a comunicação informal através da criação e adesão aos canais formais;
- Evitar o uso excessivo de canais “ convenientes”, como os e-mails;

3.1.2.3.1. Factores da Comunicação Interna

A comunicação interna tem como factores o fluxo de comunicação, nível de complexidade, canal de comunicação e formalidade da comunicação (Madureira, 1990).

a. Fluxo de Comunicação

Segundo Madureira (1990), o fluxo de informação depende da estrutura da organização que revela o seu circuito e as relações comunicacionais, dividindo-se da seguinte forma:

- **Comunicação descendente:** de cima para baixo, através dos níveis superiores hierárquicos até aos empregados. Tem como finalidade informar, instruir e dirigir;
- **Comunicação ascendente:** flui dos subordinados para os superiores com o objectivo de fornecer informações aos níveis de topo; é estabelecido um feedback e é instaurada numa efectiva comunicação;
- **Comunicação horizontal ou lateral:** estabelece-se entre os elementos de um grupo de trabalho ao mesmo nível hierárquico e visa a comunicação entre pessoas que estão fora da cadeia de comando, proporcionando uma rápida cooperação e coordenação;
- **Comunicação em diagonal:** fluxo de informação entre uma chefia funcional e elementos de outro grupo de trabalho quando ela exerce autoridade funcional. Visa o fluxo de informação entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão.

b. Nível de complexidade

Quanto ao nível de complexidade considera-se as seguintes formas:

- **Comunicação interpessoal:** troca de informação entre duas ou mais pessoas;
- **Comunicação em grupo:** acontece entre indivíduos de determinado grupo;
- **Comunicação em toda a organização:** ocorre quando a informação parte da administração até todos os funcionários da empresa. Tem por objectivo transmitir informações sobre os procedimentos da empresa. (Madureira, 1990).

c. Canal de informação

Neste factor caracteriza-se o padrão de comunicação estabelecido de acordo com os propósitos do grupo. A comunicação pode estabelecer-se segundo várias formas, designadas por redes de comunicação centralizadas ou descentralizadas. (Madureira, 1990)

d. Formalidades da comunicação

Quanto à formalidade, a comunicação pode ser:

- **Formal:** que ocorre dentro da estrutura formal adoptando normalmente a forma escrita;
- **Informal:** ocorre independentemente da estrutura formal e assume, essencialmente, a forma oral.

Uma comunicação eficaz compreende ambos os sistemas, que devem ser devidamente determinados, verificados no seu funcionamento e utilização em todo o processo de transmissão de mensagens. (Madureira, 1990).

3.1.2.4. Ferramentas de administração de pessoal

É essencial obter e manter o certo tipo de funcionários numa organização. Isto é definido inicialmente no processo de recrutamento e selecção de pessoal.

Tal facto, segundo Grönroos (1993:233), requer descrições de cargo, processos de recrutamento, planeamento de carreira, salário, sistemas de bônus e programas de incentivo, bem como outras ferramentas de administração de pessoal que estejam em conformidade com os objectivos de marketing interno das organizações.

A definição de ferramentas de administração de pessoal é importante para o reconhecimento dos funcionários, sua recompensa e atribuição de benefícios adequados. Para os funcionários, as contribuições que fazem às organizações em forma de trabalho, dedicação, esforço e tempo, representam investimentos pessoais que devem proporcionar retornos na forma de incentivos ou de recompensas.

Para Chiavenato (2004: 272), um dos desafios das organizações é a definição do sistema que deve adoptar para recompensar o desempenho de cada membro em particular e da equipe em geral. Em volta disto, Bekin (2004:91) defende como melhor forma de recompensa,

os prémios, benefícios, aumento salarial, mas não apenas isso. A premiação deve envolver estímulos de aperfeiçoamento profissional, como cursos ou rotatividade em outras funções, para que o funcionário conheça melhor todo o fluxo da empresa. Isso faz com que o profissional sinta-se valorizado e o estimula a continuar contribuindo e a aperfeiçoar-se ainda mais em suas actividades.

Por outro lado, Ferrell *et al* (2000) *apud* Moraes (2003:51) afirma que

muitos indivíduos são recompensados simplesmente por fazer um bom trabalho. Outros estão interessadps apenas em ganhos financeiros. A chave é balancear essas diferentes percepções e desenvolver um programa de avaliação e remuneração que vincule as recompensas dos funcionários aos níveis de desempenho exigidos pelas actividades de marketing.

Os sistemas de recompensas oferecem incentivos para estimular certos tipos de comportamentos que a organização deseja obter e valorizar em seus colaboradores. Em geral, este inclui o pacote total de benefícios que a organização oferece aos seus participantes, assim como os mecanismos e procedimentos com que os benefícios são distribuídos.

Para Brambilla (2005:26),

a maioria dos programas de benefícios têm como principais objectivos, aprimorar a satisfação do funcionário no trabalho, atender aos requisitos de saúde e segurança, atrair e motivar os funcionários, reduzir a rotatividade e manter uma posição competitiva favorável.

3.1.2.5. Comunicação externa de massa

Os efeitos internos de qualquer campanha ou actividade de comunicação externa de massa são raramente plenamente reconhecidos. No entanto, os funcionários quase sempre formam um público muito interessado e receptivo para campanhas publicitárias, acções de relações públicas, e outros meios de comunicação de massa.

Segundo Grönroos (1990:234), as campanhas publicitárias, folhetos e anúncios específicos devem ser apresentados aos funcionários antes de serem lançados ao mercado externo. Isso faz com que se crie um clima de compromisso com as atitudes adoptadas pela empresa, levando informação em carácter prioritário aos funcionários.

3.1.2.6. Pesquisa de mercado

As pesquisas podem ser realizadas interna e externamente, servindo como uma referência para as estratégias que a organização pretende adoptar.

As pesquisas internas podem ser realizadas com intuito de descobrir-se as necessidades dos funcionários. Chiavenato (1999), destaca que a pesquisa interna permite colectar dados e informações, opiniões e atitudes de todas as pessoas envolvidas através de técnicas de questionário para obtenção de critérios estatísticos.

Há vários tipos de pesquisa – de clima organizacional, de atitudes e opinião, de satisfação no trabalho - cada qual com finalidades específicas.

3.1.2.7. Segmentação de mercado

Assim como o marketing externo, o interno também se subdivide em segmentos de mercado, isto é, divisão interna dos funcionários.

Entende-se por segmentação o acto ou efeito de dividir. No mercado interno, a segmentação implica o agrupamento de funcionários consoante uma ou mais características em comum.

Na óptica de Bekin (2004), a sub-divisão do mercado interno permite melhoria na comunicação interna.

A segmentação pode ser transplantada para o marketing interno através do agrupamento dos funcionários da empresa, segundo suas necessidades, expectativas, comportamentos. E, tal como no marketing tradicional, esses segmentos precisam ser mensurados, e deve ser identificado o seu potencial (Bekin, 2004:101).

De acordo com Bekin (2004) os segmentos devem ser definidos consoante a idade, religião, origem urbana ou rural, rendimento familiar, nível de escolaridade, expectativas profissionais. Essa divisão é importante de forma a adequar o produto ao segmento em questão, para comunicar-se adequadamente com eles, realizar treinamentos e satisfazê-los de maneira eficiente, adequada.

No ponto de vista de Moraes (2003), a segmentação de mercado é utilizada para identificar o tipo certo de pessoas para as variadas funções na organização. Procura-se agrupá-las de forma homogênea possível, para que as atitudes e comunicações da empresa sejam trabalhadas de forma dirigida.

3.1.3. Instrumentos do Marketing Interno

Para a prática do MI podemos classificar vários instrumentos que podem ser utilizados. É importante referir que tais instrumentos devem ser adequados à realidade da empresa e devem ser executados a partir de um plano de implantação para que levem a empresa ao êxito.

Inicialmente pode-se constatar que todos os instrumentos utilizados pela área de marketing para acções com o cliente externo podem ser utilizados também para o MI. Os instrumentos tradicionalmente utilizados pelo marketing são folders, material promocional, pesquisa de satisfação, painéis comerciais, jornal, actividades festivas com clientes, entre outros.

Segundo Brum (1998) os instrumentos operacionais que podem ser utilizados para a prática do MI são:

- **Videos institucionais ou de apresentação dos produtos:** têm como objectivo colocar em contacto directo a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado;
- **Manuais técnicos e educativos:** os quais apresentam os produtos, os serviços os lançamentos, as tendências (em relação à tecnologia e a moda);
- **Jornal interno:** com a utilização de vários encartes, como por exemplo, a área de recursos humanos, projectos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada também a versão do jornal de parede;
- **Cartazes motivacionais:** informativos em forma de quebra-cabeça, sempre com o objectivo de passar novas informações para a equipe interna;
- **Canais directos:** reuniões com o director, presidência, dentre outros;
- **Palestras internas:** programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;

- **Grife interna:** que pode ser utilizada em roupas, bonés e acessórios;
- **Memória:** o resgate da história da empresa, com objectivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
- **Rádio interna:** utilizada para a divulgação de notícias;
- **Video jornal** para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de directores e gerentes;
- **Intranet:** rede de computadores semelhantes a internet, porém é de uso exclusivo de uma determinada organização, ou seja, somente os computadores da empresa podem acessá-la;
- **Convenções internas:** uso da equipe interna para divulgação de actividades;
- **Manuais de integração:** muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.

Conforme podemos constatar, vários são os instrumentos que podem ser utilizados para a prática do MI. Por serem vários, eles apresentam uma variação em relação ao custo (implantação e manutenção), ao nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), a abrangência (número de funcionários envolvidos) e em relação a durabilidade (necessidade de actualização).

Sendo assim, uma empresa que possui pouca disponibilidade de tempo para a coordenação do processo de MI deve optar por instrumentos que não exijam alto grau de envolvimento da coordenação, pois se o não fizer, corre o risco de ter problemas no desenvolvimento do seu plano.

3.1.4. Marketing Interno e motivação no trabalho

A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. A origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de acção (Bergamini, 1997).

Abramovici (1989:592) define motivação como “uma força, uma energia, uma tensão que residindo na pessoa, a estimula a dirigir o seu comportamento no sentido de alcançar alguns

objectivos” e, segundo Robbins (2002:151), “a motivação resulta da interacção entre o indivíduo e a situação que o envolve”.

No contexto organizacional, Chiavenato (1999:592) define motivação como o “desejo de exercer altos níveis de esforço em direcção a determinados objectivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”. Para Robbins (2002), no entanto, para além de comportar a direcção do esforço empreendido, a motivação é um processo responsável também pela intensidade e persistência desse mesmo esforço.

Para Chiavenato (1992), a motivação é algo que está contido dentro das pessoas, mas pode ser amplamente influenciada por factores externos ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

Existe uma variedade de pontos de vista sobre o que motiva as pessoas para desempenharem bem esta ou aquela tarefa. Para Levy-Leboyer *apud* (Bergamini, 1991:80), a motivação no trabalho é função de dois processos distintos, o trabalho que o indivíduo oferece a organização e as recompensas que a organização lhe fará em troca.

Por outro lado, Herzberg, Mausner e Snyderman (1957) *apud* (Oliveira, 2002:24) “são os factores do próprio trabalho que funcionam como factores motivadores, pois o Homem busca descobrir coisas, realizar-se, actualizar-se, progredir e agregar coisas a sua existência”.

Sob ponto de vista de gestão, a motivação deve ser vista como o processo de fornecer aos membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objectivos, através de um comportamento que se traduza no máximo de produtividade para a organização de que fazem parte (Teixeira, 1998).

No contexto do trabalho, a motivação é um processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de objectivos organizacionais, condicionado pela capacidade de realizar as tarefas e satisfazer algumas necessidades individuais (Chiavenato, 1999)

Bekin (2004: 89-90) destaca os seguintes critérios para criação de um processo de motivação no âmbito do MI,

prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com incentivo à parceria, à cooperação e à lealdade; valorização do indivíduo no grupo; integração baseada nos valores e objectivos da empresa; reforço contínuo de uma atitude baseada em valores partilhados; recompensas e prémios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos; criação de um ambiente de interacção na empresa; envolvimento dos funcionários no planeamento e na tomada de decisões; estímulo à iniciativa e à atitude criativa; delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida, e remuneração adequada.

Constata-se que os seis primeiros critérios priorizam o grupo. Em volta disto, o autor fundamenta, afirmando que através dos grupos pode-se criar uma coesão interna na empresa, e que motivar os grupos tem um efeito integrador.

Em relação ao estímulo à iniciativa e à criatividade, Bekin (2004) afirma que este é um factor de aumento de eficiência. Liberdade de iniciativa é dar ao funcionário plena responsabilidade para a realização de sua tarefa específica, e por conseguinte, o desenvolvimento do potencial do funcionário, tornando-o mais competente, preparando-o, se for o caso, até para novas tarefas.

Em volta da delegação de poderes, Bekin (2004) afirma que esta é uma consequência de um clima organizacional favorável à iniciativa e à atitude criativa. De modo específico a delegação de poder é sempre fruto de uma relação positiva entre o líder e o seu grupo. A delegação de poder fortalece a auto-confiança do funcionário e se converte em factor decisivo para que ele desenvolva todo o seu potencial.

Em relação a ambiente de interacção, Bekin (2004:96) salienta que o ideal significa “ pessoas informadas sobre a empresa onde trabalham, voltadas para um trabalho em equipa baseado na comunicação e que permite o desenvolvimento do potencial do indivíduo, do funcionário”.

No que tange a remuneração adequada, o mesmo autor afirma que a remuneração é a concretização da valorização dos funcionários. A boa remuneração dá tranquilidade e dignidade ao funcionário, constitui aspecto fundamental para a sua motivação.

IV. MARCO PRÁTICO

4.1. Apresentação da Empresa Tecnel Service, Limitada

A empresa Tecnel Service, Limitada (TS) foi criada a 25 de Outubro de 2007, como resultado da cessão e unificação de quotas na empresa Tecnel S.A.R.L (Assembleia da República, 2008). A TS é composta por 75% de quotas da Tecnel S.A.R.L e 25% do Senhor Lars Johan Åkesson. (Assembleia da República, 2007).

A empresa desenvolve as suas actividades no sector da indústria e comércio, e é vocionada a venda e reparação de material eléctrico industrial (transformadores, geradores, motores eléctricos, entre outros) (TECNEL, 2007).

A TS está sediada na província de Maputo, Cidade de Matola, Bairro da Machava, mas concentradamente na Avenida das Indústrias, parcela 760. A empresa tem como maior mercado a província de Maputo, mas presta serviços a todas as províncias do país conforme solicitação.

A TS encontra-se dividida em várias unidades orgânicas, conforme pode-se notar no organigrama (Vide em anexo 1). A sua missão é “Prestar serviços de elevada qualidade na área de eletricidade industrial obtendo a confiança e o compromisso dos nossos clientes, trabalhadores e parceiros, criando valor para os accionistas”. E, a visão é “queremos ser uma referência na prestação de serviços na área da eletricidade industrial, na eficiência e eficácia da utilização dos recursos, sempre com objectivo de atingir a satisfação dos utentes e dos trabalhadores”. (TECNEL, 2007)

No ano de 2010, em conformidade com o Relatório Interno de Recursos Humanos 2010, a TS contou com os trabalhos de 56 funcionários (Vide tabela 1 em Anexo 2). E, de acordo com os documentos financeiros de 2010, a empresa teve em 2010 um volume de negócios de 394.409.632,39 meticais.

4.2. Marketing Interno na Tecnel Service, Limitada

De acordo com Djedje (2010)¹, a TS prática o MI desde Janeiro de 2010. O programa de MI surgiu como resultado de uma proposta feita pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH), com intuito de melhorar os níveis de motivação e desempenho dos funcionários que encontravam-se em níveis pouco satisfatórios para o desempenho global da organização.

Djedje afirma ainda, que o DRH e a Direcção Administrativo-financeira (DAF) são responsáveis pela elaboração, monitoria e avaliação do programa de MI.

4.2.1. Actividades do Marketing Interno na Tecnel Service, Lda

De acordo com o programa de MI 2010, as actividades de MI levadas à cabo pela empresa são as ferramentas de administração de pessoal, o treinamento, a comunicação interna. De seguida serão descritas cada uma das actividades da TS.

4.2.1.1. Ferramentas de administração de pessoal

De acordo com Djedje (2010), as ferramentas de administração de pessoal (FAP) da empresa tem como objectivo atrair, manter funcionários qualificados, reconhecê-los, incentivá-los e mantê-los motivados.

Dentre as várias FAP, conforme Djedje (2010) a empresa aplica benefícios sociais, sistema de bonús, programas de incentivos, avaliação de desempenho humano (ADH), planeamento de carreira e descrição de cargos.

- a) Benefícios sociais:** a empresa proporciona assistência médica e medicamentosa aos funcionários; existe um fundo de empréstimos aos trabalhadores, denominado Fundo Social dos Trabalhadores (FST); palestras e distribuição de produtos para prevenção das Infecções de transmissão sexual (ITS) e SIDA; subsídios de alimentação e transporte; festa de natal e de aniversário; apoio financeiro à educação escolar;

- b) Sistema de bonús:** a empresa atribui aos funcionários que se destacam no desempenho de certas actividades profissionais bonús de eficiência, e este é cálculo com base no tempo de execução das obras, isto é, para cada obra existe um tempo previamente estipulando, e obtêm o bonús os trabalhadores que terminarem as obras em menos tempo e com qualidade; e atribui horas extraordinárias e excepcionais;

¹ Alberto Djedje, Chefe do Departamento de Recursos Humanos da Tecnel Service, Lda, entrevistado ao 20 de Dezembro de 2010.

c) **Programas de incentivos:** têm como objetivos motivar a participação e reconhecer aqueles colaboradores envolvidos com os objetivos de sua área e da empresa como um todo, bem como, com a satisfação dos clientes, maximizando a manifestação de potenciais e dos talentos internos e estreitando as relações entre chefias e subordinados, criando oportunidades para que as metas e objetivos de cada área sejam atingidas através da cooperação mútua. O programa de incentivos inclui os seguintes pontos:

- **Colaborador amigo:** em cada mês cada colaborador vota em um colega que mais se destacou no quesito relacionamento daquele mês. O vencedor do mês ganha prêmios como jantares, bilhetes para shows, telefones celulares, e o trabalhador que mais votos tiver no ano tem direito a uma viagem com acompanhante com todas as despesas de hospedagem e passagem aéreas pagas;
- **Sugestões de melhoria:** incentiva-se aos colaboradores a dar ideias sobre melhorias nos serviços e no ambiente de trabalho da empresa. Quando a sugestão é aceita, o trabalhador ganha um dos prêmios supracitados;

d) **Avaliação de desempenho humano (ADH):** é feita com base anual, avaliando as competências técnicas e as comportamentais.

A elaboração dos testes de avaliação é da competência do DRH, e a avaliação é feita pelos superiores hierárquicos. Os trabalhadores que obtêm resultado bom e muito bom transitam para o grupo de escala imediatamente superior;

e) **Descrição de cargos:** existe uma brochura contendo todos os cargos existentes na empresa e as respectivas tarefas inerentes a cada um deles.

4.2.1.2. Treinamento

De acordo com Djedje (2010), as actividades de formação são distribuídas consoante as necessidades de cada departamento da organização. Os chefes dos departamentos são responsáveis em detectar as necessidades do pessoal do seu departamento, e de seguida comunicá-las ao DRH, que fica com a responsabilidade de desenhar um plano anual de formação. Isto implica identificar os cursos, os formadores, alocar os cursos aos funcionários, fazer o orçamento dos cursos. (Djedje, 2010).

No decurso das formações, os chefes de departamento são responsáveis em verificar se os funcionários tiram proveito das formações, e no final destas, verificar o progresso ou mudanças na produtividade dos funcionários. (Djedje, 2010).

Os treinamentos são levados a cabo principalmente com intuito de desenvolver habilidades, desenvolver ou modificar atitudes e transmitir informações. No ano de 2010, 52 trabalhadores tiveram formação, correspondendo a 92,80% dos trabalhadores. O número de trabalhadores que recebeu formação é muito satisfatório.

Os treinamentos foram importantes, pois através destes melhorou-se a capacidade de desenvolvimento das actividades profissionais dos funcionários, contribuindo desta maneira para uma maior produtividade da empresa. Houve um notável aumento no volume de negócios de 2009 para 2010, de 213.784.789,59 meticais para 394.409.632, 39 meticais.

Os treinamentos foram levados à cabo também com intuito de incutir nos trabalhadores a importância da prestação de serviços de qualidade aos clientes da TS para a vida da empresa em geral, e para vida dos funcionários em particular. Com os treinamentos, a TS procura reconhecer a importância dos funcionários e motivá-los a manterem-se na empresa.

Os treinamentos são relevantes para empresa, pois estes contribuem significamente no desenvolvimento das habilidades e conhecimentos dos funcionários. Tal facto, contribui para o aumento da produtividade e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

O treinamento é uma estratégia para o aumento da motivação no trabalho, pois os funcionários recebendo treinamento conforme as suas necessidades profissionais, apercebem-se que a empresa valoriza-os como profissionais importantes para a empresa.

4.2.1.3. Comunicação Interna

De acordo com Manjate (2010)², a comunicação interna tem por objectivo expor resultados, transmitir informações e explicar novas orientações da empresa. Através da comunicação interna, a empresa tenta fazer com que os funcionários se sintam parte integrante da mesma, estando sempre informados dos assuntos importantes da organização e motivados a permanecer nela.

² Salvador Manjate, Director Administrativo-Financeiro da Tecnel Service, Lda, entrevistado aos 22 de Dezembro de 2010.

As mensagens transmitidas na empresa têm um carácter operacional e informativo ou motivador. Operacional pois transmite informações importantes para o desenvolvimento e funcionamento da instituição, e informativo, pois transmite assuntos que os colaboradores precisam ou estão interessados em saber. (Manjate, 2010)

A título de exemplo, a TS usa como mensagens de carácter operacional, certos procedimentos relativos a higiene e segurança no trabalho; lista de instrumentos e medidas necessárias para a reparação de motores eléctricos; lista de temperaturas ideais para óleos de transformadores, consoante o tipo de transformador, etc. E, informacional a comunicação dos premiados no programa interno de incentivo; aplicação de sanções disciplinares; óbitos; atribuição de reforma aos trabalhadores, etc.

Segundo Manjate (2010), o fluxo comunicacional na empresa divide-se em comunicação ascendente, descendente e horizontal. Como exemplo de comunicação descendente na TS, pode-se encontrar as ordens de serviços, convocatórias a reuniões entre a direcção e os chefes departamentais ou com os trabalhadores e mais. Comunicação ascendente, pedido de férias, dispensas, empréstimos, etc. Comunicação horizontal, diários de operações contabilísticas, convocação para reuniões departamentais, etc.

Relativamente ao nível de complexidade, existem as comunicações interpessoais (informações trocadas em um trabalho em equipa), grupais (informações entre trabalhadores do mesmo departamento) e de toda a organização (reuniões entre a direcção e os trabalhadores).

A empresa usa como canais de comunicação interna o mural de informações e comunicações internas, e como meios de comunicação interna, o telefone e intranet. (Manjate, 2010). No mural de informações afixam-se vários tipos de documentos, como a relação nominal dos trabalhadores, o plano de férias, os balanços mensais do Fundo Social dos Trabalhadores (FST), ordens de serviço, etc.

Nas comunicações internas circulam informações como participações disciplinares, pedido de aquisição de certos materiais de escritório, apresentação de propostas, etc. Nos meios de comunicações usadas na TS circulam inúmeras informações tanto de carácter operacional, como informativo.

4.2.2. Instrumentos do Marketing Interno na Tecnel Service, Lda

Conforme Djedje (2010), a TS usa como instrumentos de MI os canais directos, palestras internas, grife interna, intranet, manuais de integração e folhetos educativos.

- **Canais directos:** relativamente aos canais directos, a empresa realizou uma reunião por mês entre a direcção geral e os trabalhadores durante o ano de 2010. Existiram também quatro encontros entre os representantes do Conselho de Administração, o DRH e os representantes do Comité Sindical da empresa. Os encontros tiveram objectivo de colher entre os trabalhadores as suas maiores preocupações nas suas vidas profissionais na empresa e procurar soluções para as mesmas;
- **Palestras internas:** foi regra no decorrer do ano de 2010 a realização trimestral de palestras internas, com intuito de apresentar aos colaboradores a evolução da empresa em termos de níveis de vendas, volume de negócios. E no final do ano apresentou-se a posição da empresa no *ranking* das 100 maiores empresas da KPMG;
- **Grife interna:** a empresa anualmente oferece a cada trabalhador, corpo directo e administradores, camisetas, camisas, relógio, canecas, bonés, toalhas, agendas, canetas, calendários e sombrinhas como brindes de natal. Para além disso, é regra que a parte administrativa use as camisetas ou camisas na última sexta-feira do mês;
- **Manuais de integração:** a Tecnel oferece aos trabalhadores recém-admitidos manuais de integração contendo o historial da empresa, a missão, os objectivos, a visão, a descrição das actividades da empresa, a divisão orgânica da empresa e a sua evolução no mercado de negócio;
- **Folhetos educativos:** coloca-se nas vitrinas da empresa folhetos contendo medidas de segurança na oficina e com certos matérias; existem também folhetos relativos a prevenção de certas doenças e higiene no local trabalho;
- **Intranet:** nestas redes internet são trocadas são veiculadas informações internas e externas de carácter profissional.

4.3. Apresentação e Discussão dos Resultados da Pesquisa Quantitativa

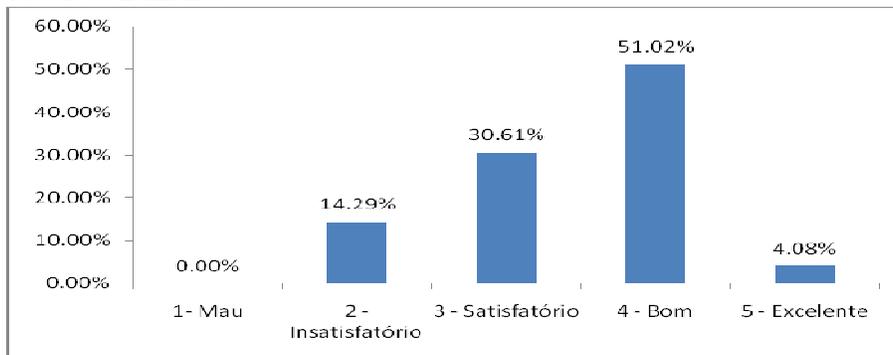
As informações fornecidas pelos trabalhadores da Tecnel Service, Lda, foram transformadas em gráficos que serão apresentados.

4.3.1. Ferramentas de Administração de Pessoal

Quando questionados sobre a eficiência da organização na resolução dos assuntos relativos aos recursos humanos, 51.02% dos entrevistados derão classificação boa, e 30.61% derão classificação satisfatória. Porém, 14.29% dos entrevistados consideram insatisfatória (vide gráfico 1).

Pelo supracitado, conclui-se que os funcionários estão satisfeitos com a forma que a empresa resolve assuntos relacionados aos próprios funcionários. Os funcionários apercebendo-se que a empresa preocupa-se com os assuntos relativos aos mesmos, com o seu bem estar na organização e na vida pessoal, sentir-se-ão valorizados, o que contribui para melhorar a sua motivação em manter-se na organização e apresentar melhores desempenhos no trabalho.

Gráfico 1: Eficiência da organização na resolução de assuntos relacionados aos recursos humanos

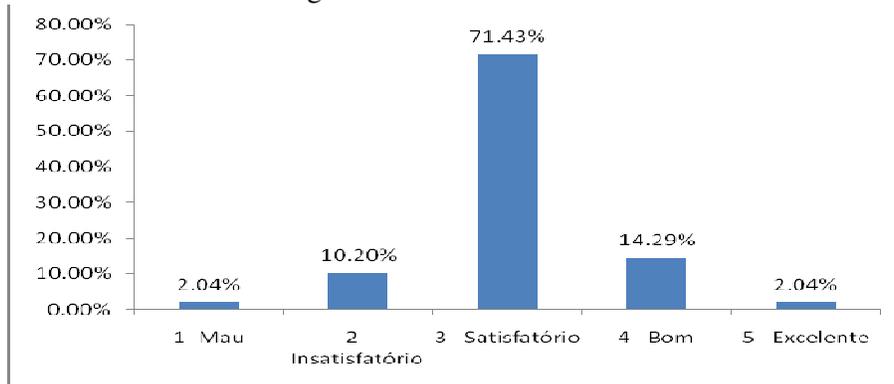


Fonte: Dados primários (2010)

Relativamente ao plano de cargos e salários, 71.43% dos entrevistados consideraram satisfatória, e 16.33% consideraram bom. Contudo, 12.24% consideraram insatisfatória ao plano de cargos e salários (vide gráfico 2). Pelo exposto, considera-se que os funcionários têm um nível de satisfação regular relativamente ao plano de cargos e salários.

Assim sendo, o plano tem um contributo mediano sobre a motivação dos funcionários. O plano de cargos e salários é uma metodologia de remuneração fixa mais tradicional das existentes e utilizada para recompensar e motivar os funcionários.

Gráfico 2: Plano de cargos e salários



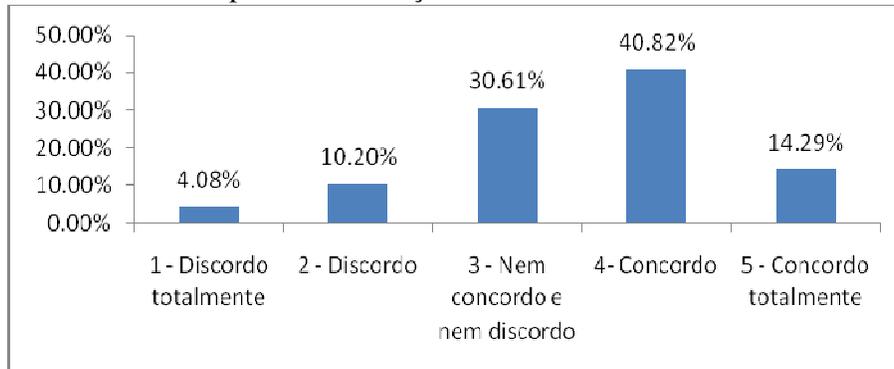
Fonte: Dados primários (2010)

Dos entrevistados, 40.82% e 79.59% concordaram que as recompensas aos esforços individuais e do grupo, respectivamente, são satisfatórias. Relativamente aos esforços individuais, 30.61% dos pesquisados mantiveram-se neutros, e 14.28% discordaram com este item. Por outro lado, relativamente aos esforços de grupo 8.17% discordaram que os esforços de grupo são feitos de forma satisfatória (vide gráfico 3 e 4).

Constata-se que a forma de recompensa dos esforços individuais apresenta uma classificação abaixo do desejável, enquanto as recompensas dos esforços do grupo apresentam um nível bom. Tal facto, pode fazer com que os funcionários sintam-se mais motivados a realizar trabalhos em grupo.

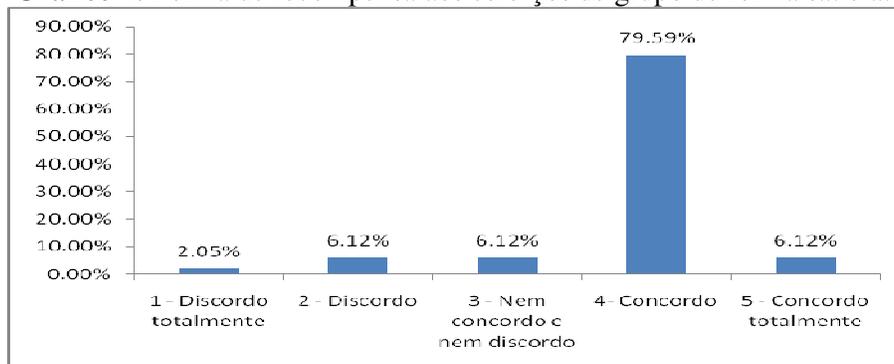
As recompensas oferecem incentivos e aliciantes para estimular e valorizar certos tipos de comportamentos que a empresa deseja obter e valorizar entre os seus trabalhadores. As recompensas aos esforços individuais e do grupo podem ser feitas de diversas maneiras e, variam de organização em organização. Como exemplo, pode-se aplicar as adendas ao salário mensal, prémios, transferências laterais para cargos mais desafiantes e dentre outras. E estas não podem ser fixas, pois perdem o peso desejado.

Gráfico 3: Recompensa aos esforços individuais de forma satisfatória



Fonte: Dados primários (2010)

Gráfico 4: Forma de recompensa aos esforços de grupo de forma satisfatória



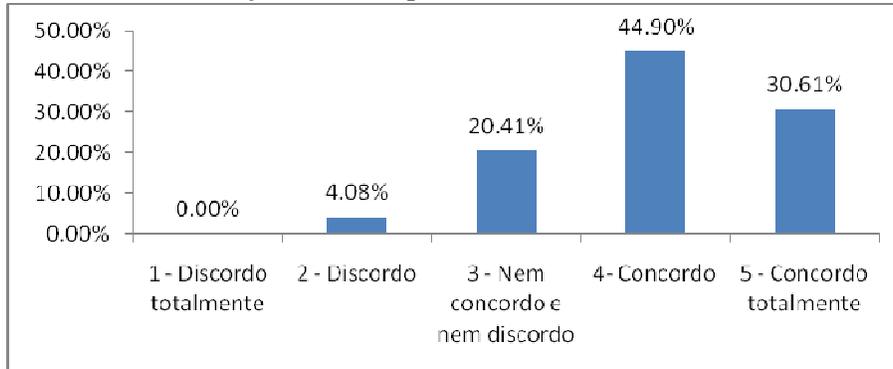
Fonte: dados primários (2010)

Dos entrevistados, 75.51% no mínimo que a avaliação de desempenho é feita de forma satisfatória. 20.41% dos pesquisados mantiveram-se neutros relativamente a este item. Por outro lado, 4.08% discordaram com este item (vide gráfico 5).

Pelo supracitado, constata-se que os trabalhadores dão uma classificação muito boa a avaliação de desempenho da empresa. A ADH na empresa tem como finalidade ajudar na identificação das causas de desempenhos deficientes e/ou insatisfatórios, definição do grau de contribuição de cada colaborador, identificação da eficácia dos programas de treinamento, promoção de auto-desenvolvimento e auto-conhecimento dos colaboradores e obtenção de subsídios para a promoção e remuneração.

Com base na finalidade da ADH, os trabalhadores tomam conhecimento dos pontos fracos e/ou negativos dos seus desempenhos. Identificados estes pontos, o DRH fica encarregue de desenhar um programa de treinamento complementar para suprir as deficiências no desempenho dos colaboradores. Os funcionários com classificação boa, passam para um grupo de escala imediatamente superior.

Gráfico 5: Avaliação de desempenho

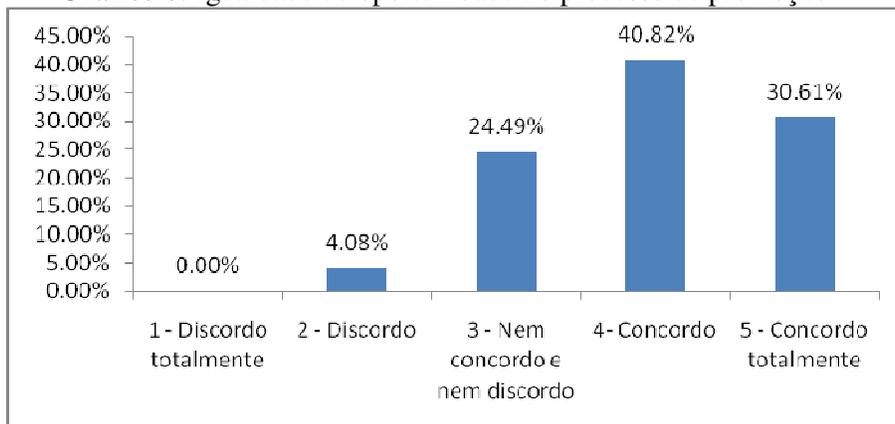


Fonte: Dados primários (2010)

Quando perguntados sobre a igualdade no processo de promoção, uma maioria dos entrevistados (71.43%) concordaram que há igualdade de oportunidade. Por outro lado, 4.08% discordam que haja igualdade (vide gráfico 6).

Em conformidade com os dados apresentados, constata-se que um elevado número de trabalhadores considera que existe igualdade de oportunidade no processo de promoção. No âmbito do MI o nível de satisfação com o processo de promoção é bom, pois se os funcionários sentem que a empresa prima pela igualdade no tocante as recompensas e/ou no reconhecimento dos seus esforços, estes sentem-se valorizados e motivados a permanecer na empresa.

Gráfico 6: Igualdade de oportunidade no processo de promoção

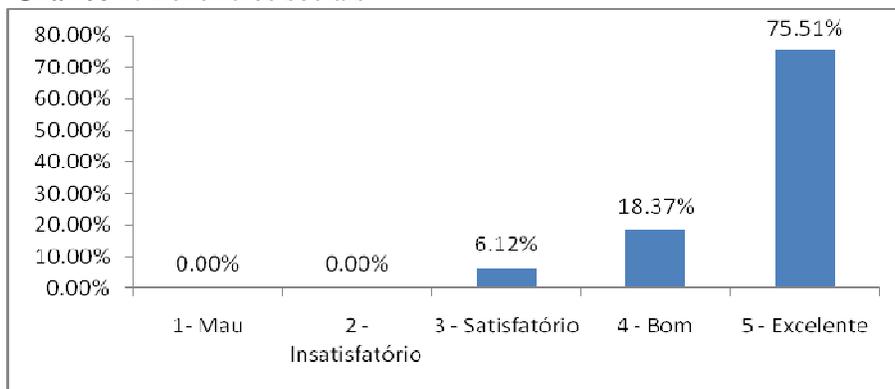


Fonte: Dados primários (2010)

Em relação aos benefícios sociais, 75.51% dos pesquisados considera-os excelentes, 18.37% considera-os bons e 6.12% derão classificação satisfatória (vide gráfico 7). O funcionário deve sentir que os benefícios sociais oferecidos pela empresa são um diferencial no mercado, que servem para valorizar e melhorar a qualidade de vida dos mesmos e, em alguns casos, de suas famílias.

Os benefícios sociais funcionam como uma espécie de recompensa pelos trabalhos dos funcionários da TS, e pelo acima exposto os mesmos estão muito satisfeitos com as recompensas. Esta satisfação é importante no âmbito do MI, pois faz com que os trabalhadores sintam-se valorizados pela empresa e usem-nas como um factor de análise na decisão de permanência na empresa.

Gráfico 7: Benefícios sociais

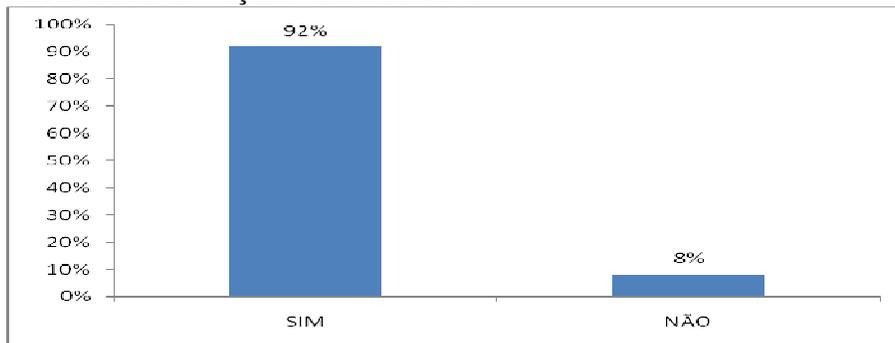


Fonte: Dados primários (2010)

4.3.2. Treinamento

Um número considerável dos pesquisados (92%) afirmou que teve treinamento no ano de 2010 (vide gráfico 8). No contexto de MI, os treinamentos têm grande importância, daí considerar-se o número de treinamento bom. Contudo, é necessário que haja no seio da empresa uma escala rotativa de participação nos treinamentos, de maneira a que todos os trabalhadores sintam-se privilegiados em participar deles.

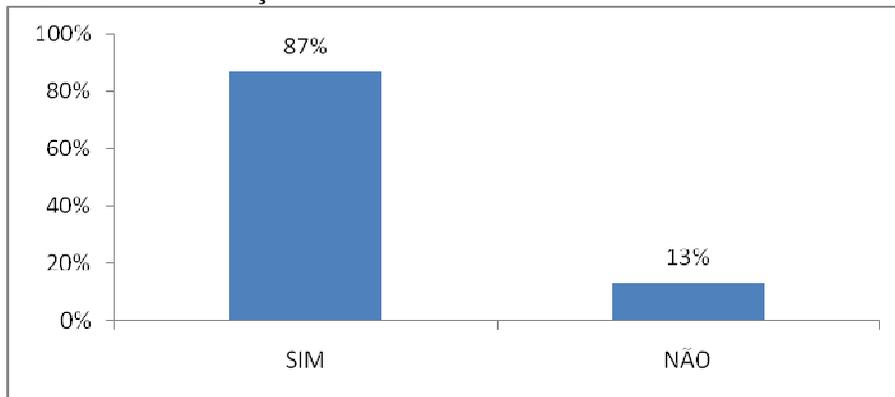
Gráfico 8: Formações no ano de 2010



Fonte: Dados primários (2010)

Quando questionados sobre a realização dos treinamentos com base nas necessidades profissionais, 87% responderam de forma positiva, e uma minoria de 13% responderam negativamente (vide gráfico 9). De salientar que no âmbito do MI, os treinamentos devem ser realizados com intuito de suprir necessidades profissionais. Assim sendo, a percentagem encontra-se num nível excelente.

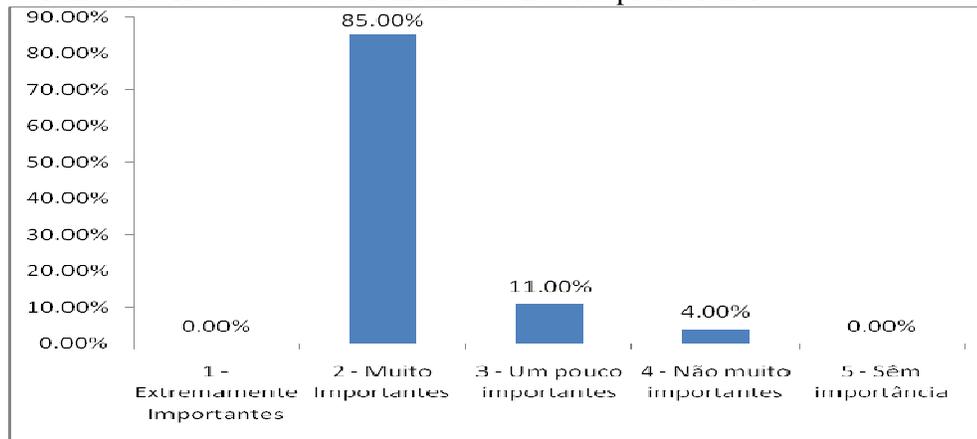
Gráfico 9: Realização de treinamentos com base nas necessidades



Fonte: Dados primários (2010)

Os treinamentos têm um resultado muito importante na vida profissional dos trabalhadores, de acordo com 85% dos entrevistados, sendo que 11% consideram os resultados um pouco importantes (vide gráfico 10). O número de trabalhadores satisfeitos com os resultados dos treinamentos é bom. Se os trabalhadores sentem que desempenham as suas tarefas correctamente como resultado dos treinamentos, isso contribuirá bastante na sua motivação no trabalho e, por conseguinte na produtividade da empresa.

Gráfico 10: Resultados dos treinamentos na vida profissional



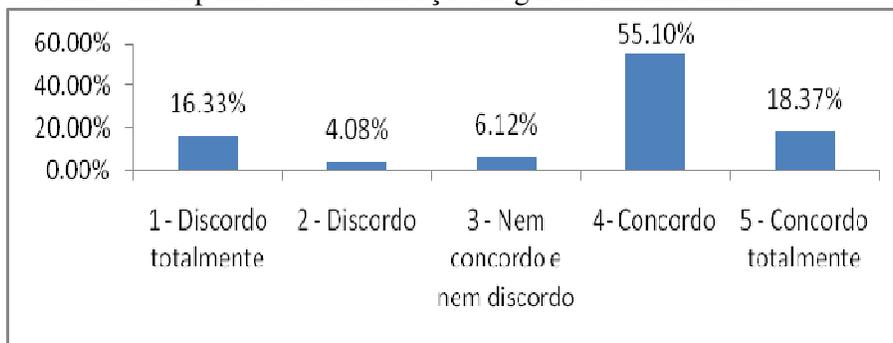
Fonte: Dados primários (2010)

4.3.3. Comunicação Interna

Quando questionados sobre a aptidão de comunicação da gestão intermediária, 73.47% dos entrevistados no mínimo concordaram. Em contrapartida, 20.41% discordam com a aptidão da gestão intermediária de comunicar.

Os funcionários estão satisfeitos com a comunicação da gestão intermediária. Tal facto, demonstra uma excelente retroacção das informações. A comunicação é imprescindível para o desenvolvimento normal das actividades numa empresa.

Gráfico 11: Aptidão de comunicação da gestão intermediária

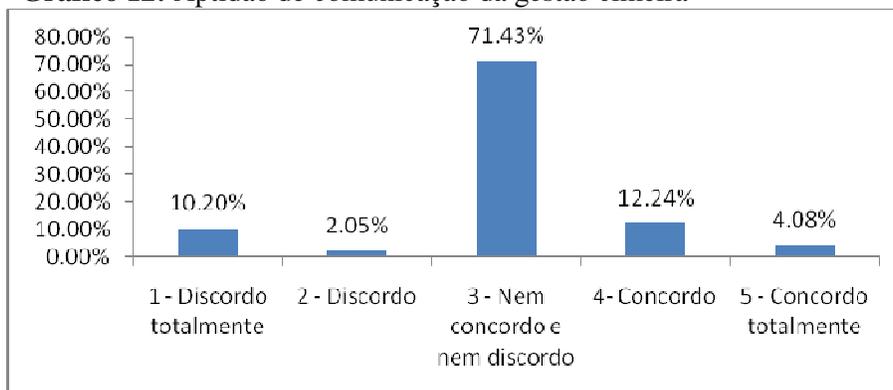


Fonte: Dados primários (2010)

Em relação a aptidão de comunicação da gestão cimeira, maioria dos entrevistados (71.43%) mantiveram-se neutros, e 12.25% no mínimo discordaram da aptidão da gestão cimeira de comunicar.

Os dados demonstram baixos níveis de satisfação neste ponto, e fraca motivação com esta comunicação. É importante que a empresa tenha em atenção as motivações que levaram aos trabalhadores a tomar uma posição maioritariamente negativa em relação a este ponto.

Gráfico 12: Aptidão de comunicação da gestão cimeira

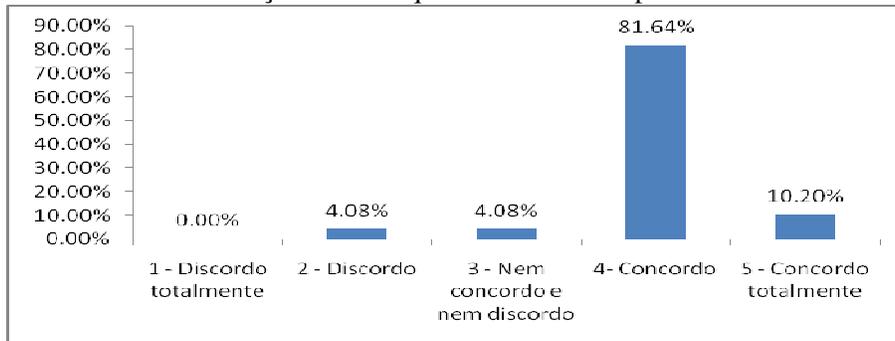


Fonte: Dados primários (2010)

Do público entrevistado 81.64% sente-se informado sobre os acontecimentos no seu departamento, e um número reduzido (4.08%) discordaram que sentem-se informados sobre os acontecimentos no seu departamento.

O nível de informação nos departamentos é muito bom. Manter os funcionários informados é importante, pois eles sentir-se-ão parte integrante do seu departamento, valorizados e motivados a trabalhar num ambiente onde as informações são veiculadas sem restrições.

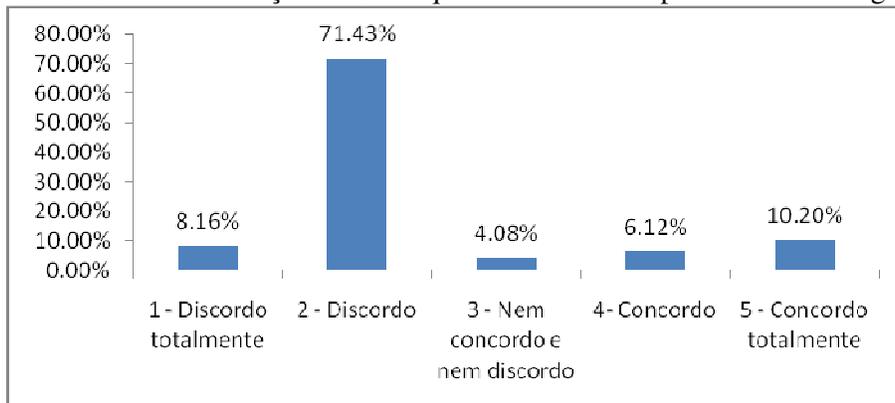
Gráfico 13: Informação sobre o que acontece no departamento



Fonte: Dados primários (2010)

Quando questionados sobre informações da empresa de maneira geral, 71.43% dos entrevistados afirmaram que não se sentem informados. Apenas 16.32% no mínimo concordaram que sentem-se informados dos acontecimentos da empresa. O nível de falta de informação é muito alto, a empresa deve repensar sobre os meios e veículos de maneira a haver maior fluxo de informações internas.

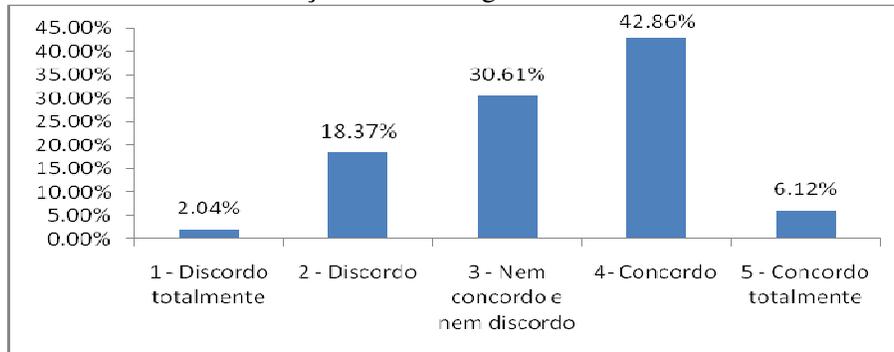
Gráfico 14: Informações sobre o que acontece na empresa de maneira geral



Fonte: Dados primários (2010)

De maneira geral, 49% dos entrevistados concordaram que a comunicação interna na empresa é saudável. Porém, 20% discordaram com este ponto. O nível de satisfação dos trabalhadores com a comunicação interna é regular, isto implica a existência de lacunas na comunicação e conseqüentemente um déficit nas relações normais de troca de informações importantes para a condução saudável da organização.

Gráfico 15: Comunicação interna no geral



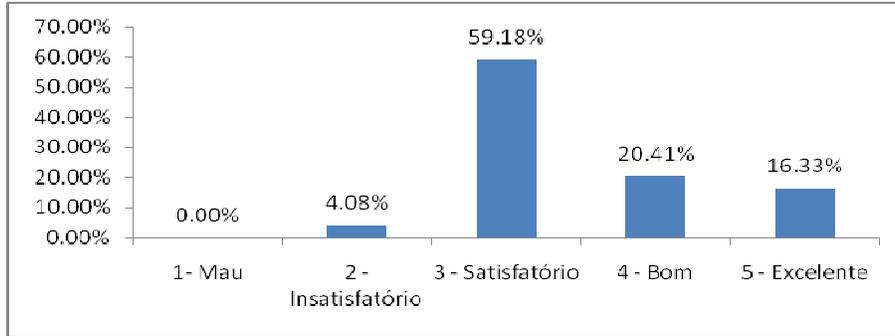
Fonte: dados primários (2010)

4.3.4. Condições de Trabalho

Um número correspondente a 59.18% dos entrevistados consideraram o ambiente físico da empresa satisfatório, e 36.74% consideraram bom (vide gráfico 16). Pode-se afirmar que de forma geral os funcionários da TS estão satisfeitos com o ambiente físico. Se os funcionários sentem-se seguros e saudáveis no seu local de trabalho, estes executam as suas tarefas com mais tranquilidade. Tal facto, pode conduzir a uma produtividade maior.

O ambiente físico é extremamente importante para o desenvolvimento saudável de qualquer actividade profissional, e é importante que a empresa tenha em consideração aspectos como as condições de higiene e segurança no local de trabalho, as temperaturas das instalações dentre outros aspectos, de maneira que os trabalhadores sintam-se confortáveis na execução das suas tarefas profissionais.

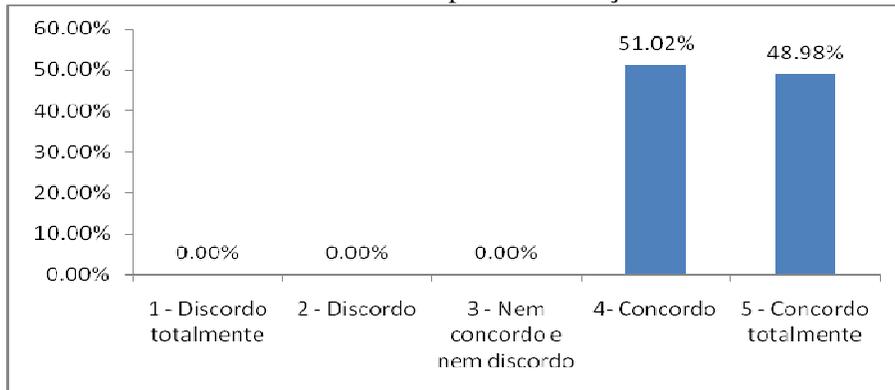
Gráfico 16: Ambiente físico de trabalho



Fonte: dados primários (2010)

Quando perguntados sobre a existência de recursos para realização das actividades laborais, 48.98% dos entrevistados concordaram totalmente e, 51.02% concordaram (vide gráfico 17). Isto representa um número excelente, pois é fundamental que os trabalhadores sintam que possuem material e recursos para o desenvolvimento normal das suas actividades, não tendo este aspecto como razão para reduzida produção.

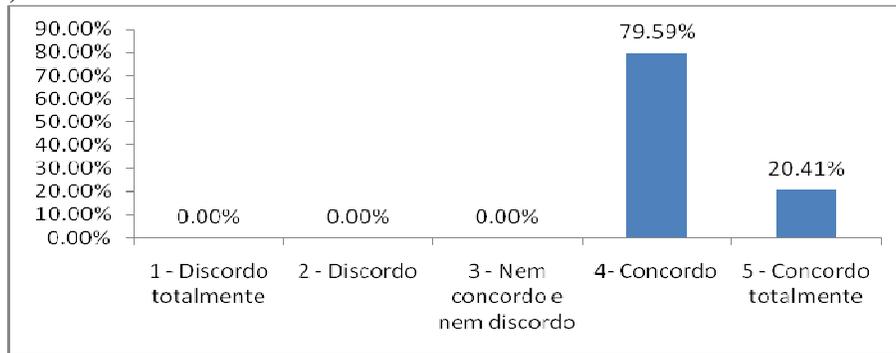
Gráfico 17: Existência de recursos para a realização de actividades laborais



Fonte: dados primários (2010)

Do público entrevistado, 79.59% concordaram plenamente que há igualdade de tratamento entre unidades orgânicas, entre homens e mulheres (vide gráfico 18). É importante para motivação dos funcionários que eles sintam-se igualmente tratados, valorizados e reconhecido.

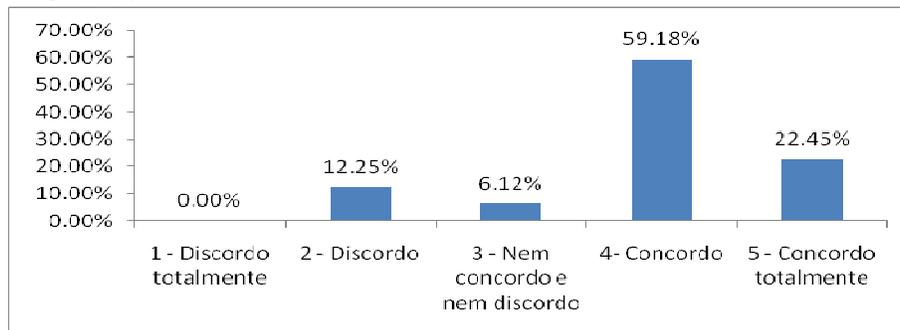
Gráfico 18: Igualdade de tratamento (entre homens e mulheres, entre unidades orgânicas)



Fonte: dados primários (2010)

Relativamente ao ambiente de trabalho, 81.63% concordaram que o ambiente de trabalho da TS é saudável. Este aspecto é importante como um factor de atracção de potenciais colaboradores e também para manutenção dos já existentes. O local de trabalho deve ser visto como “uma segunda casa”, onde os trabalhadores sintam-se a vontade para expor as suas ideias, desenvolver de forma saudável as suas tarefas e criar relacionamentos saudáveis.

Gráfico 19: Ambiente de trabalho



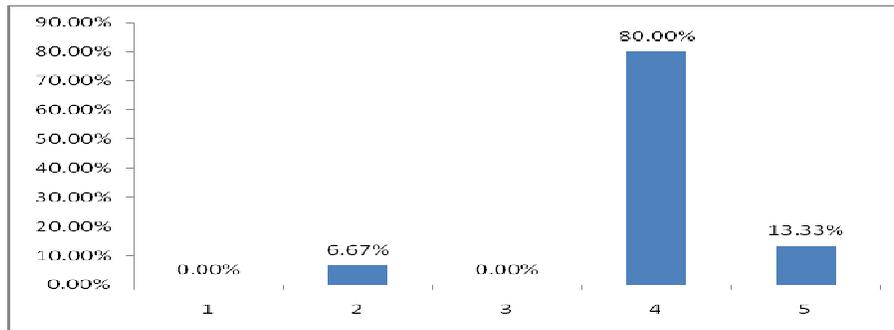
Fonte: Dados primários (2010)

4.3.5. Motivação no Trabalho

Os treinamentos são considerados no mínimo motivadores segundo a resposta de 93.33% dos entrevistados. Contudo, 6.67% consideraram os treinamentos pouco motivadores.

O nível de motivação dos entrevistados com os treinamentos é excelente. O treinamento é uma actividade importante para a melhoria das competências e podem ser usados para que os funcionários sintam-se valorizados e reconhecidos como profissionais. Assim sendo, a TS devia usar o treinamento como uma actividade contínua, com uma escala rotativa de maneira a que todos funcionários sejam abrangidos.

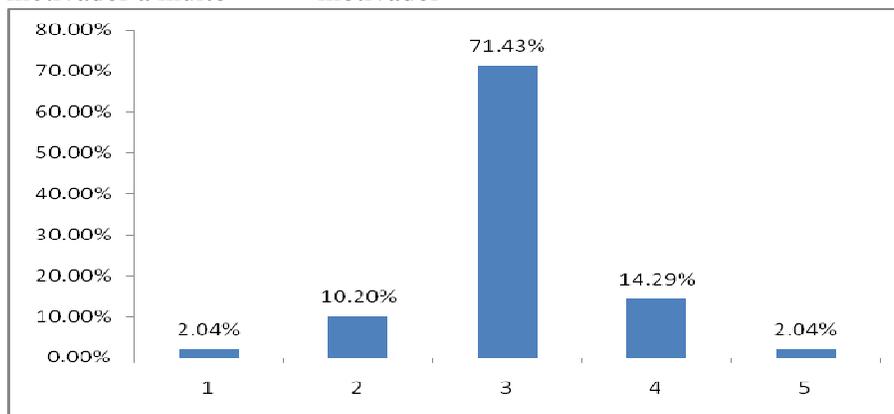
Gráfico 20: Treinamentos realizados no ano 2010 – de pouco motivador a muito motivador



Fonte: Dados primários (2010)

Relativamente ao plano de cargos e salários, 71.43% dos entrevistados atribuíram um nível bom de motivação e 16.33% dos entrevistados consideraram muito motivadora. O nível de motivação com o plano é bom, levando a crer que os funcionários sentem que têm a possibilidade de progredir nas suas carreiras e que os seus salários se enquadram no mercado de trabalho, o que pode levá-los a exercer melhores desempenhos nas suas actividades profissionais.

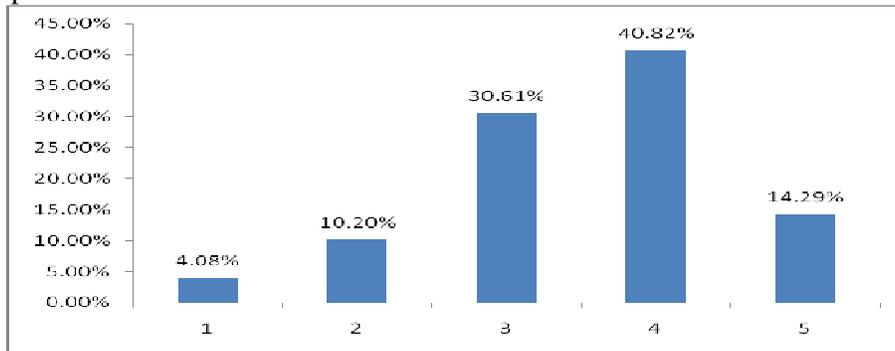
Gráfico 21: Motivação em relação ao plano de cargos e salários – de pouco motivador a muito motivador



Fonte: Dados primários (2010)

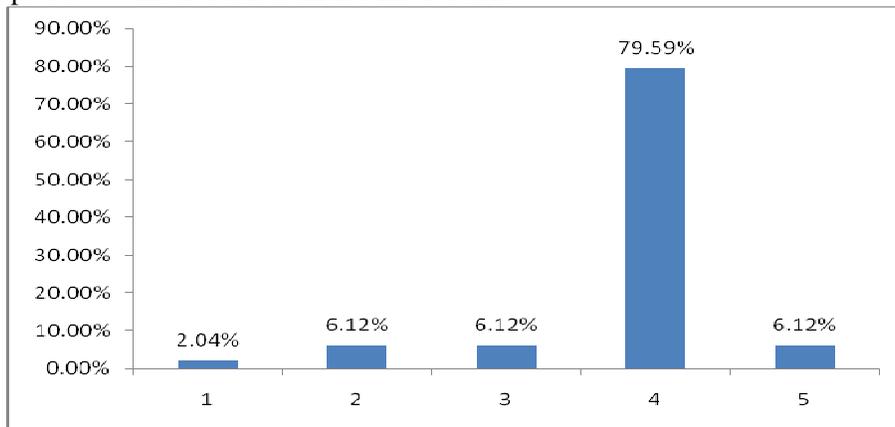
Em relação as recompensas aos esforços individuais e do grupo, 55.11% e 85.71% respectivamente, consideraram muito motivadores. Por outro lado, 14.28% e 8.16% respectivamente, consideraram pouco motivadores. Os níveis de motivação com as recompensas aos esforços é bom, mas a empresa deve procurar constantemente rever os tipos de recompensas proporcionados de forma a estimular entre os colaboradores os comportamentos desejados pela empresa.

Gráfico 22: Motivação em relação as recompensas aos esforços individuais – de pouco motivadora a muito motivadora



Fonte: Dados primários (2010)

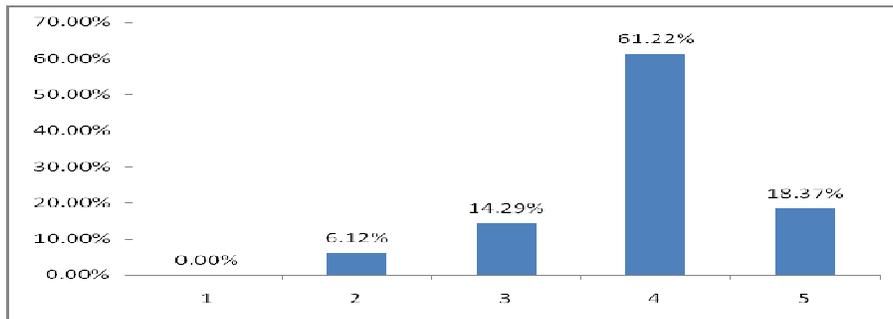
Gráfico 23: Motivação em relação as recompensas aos esforços do grupo – de pouco motivadora a muito motivadora



Fonte: Dados primários (2010)

Dos entrevistados 79.59% consideraram os benefícios sociais proporcionados pela empresa muito motivadores. Entretanto, 6.12% considerou-os pouco motivadores. O nível de motivação com este item é muito bom, percebendo-se que os trabalhadores sentem que a empresa preocupa-se com a sua qualidade de vida.

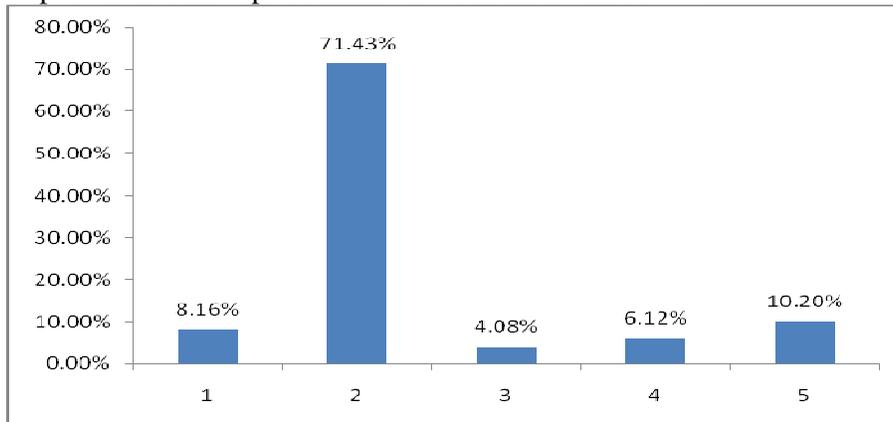
Gráfico 24: Motivação em relação aos benefícios sociais – de pouco motivador a muito motivador



Fonte: Dados primários (2010)

A maioria dos entrevistados, representando 79.59%, consideraram o fluxo de comunicação entre os departamentos pouco motivador, e 10.20% consideraram muito motivador. Perante a situação, a empresa deve pesquisar as motivações por detrás da baixa motivação na comunicação interdepartamental. É importante uma comunicação saudável e flexível entre os departamentos da empresa, para que todos os funcionários “falem a mesma língua” e trabalhem em conjunto em direcção aos mesmos objectivos organizacionais.

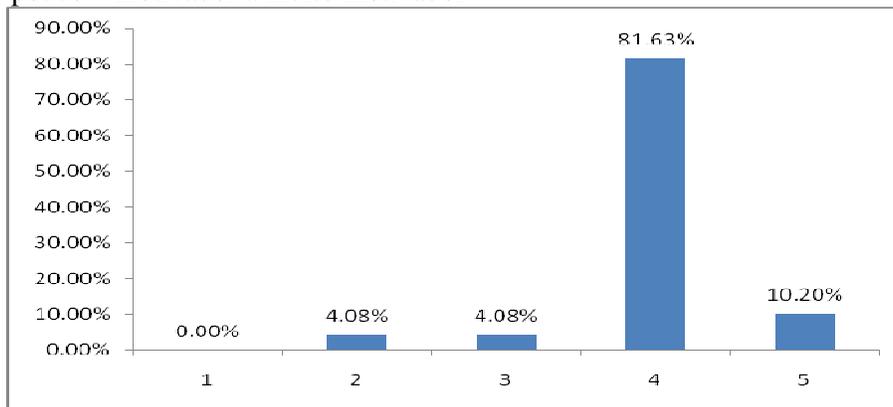
Gráfico 25: Motivação em relação ao fluxo de comunicação entre os departamentos – de pouco motivador a muito motivador



Fonte: Dados primários (2010)

No tocante ao fluxo de comunicação departamental, 91.83% consideraram muito motivador, representando um nível muito bom.

Gráfico 26: Motivação em relação ao fluxo de comunicação no departamento – de pouco motivador a muito motivador



Fonte: Dados primários (2010)

4.3.6. Marketing Interno e Satisfação dos Clientes Externos

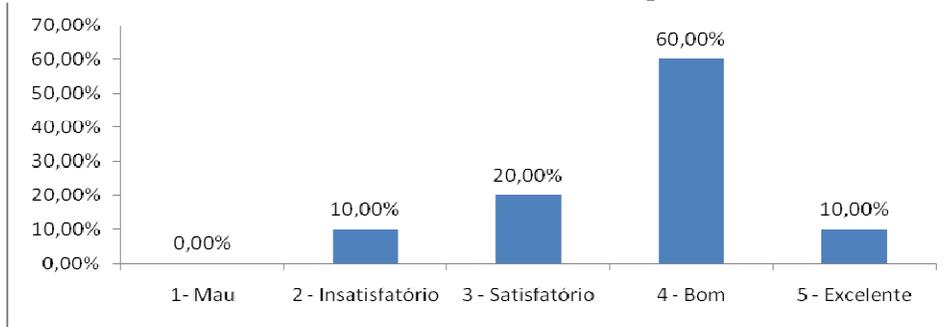
O Marketing interno tem como finalidade satisfazer o cliente colocando a sua disposição serviços e/ou produtos de qualidade elevada. Para tal, torna-se fundamental o desenvolvimento, treinamento, integração e motivação dos colaboradores.

Neste ponto pretende-se mostrar a contribuição do MI sobre a satisfação dos clientes da Tecnel Service, Lda. Para tal foi feito questionário de nove questões aos 20 principais clientes da empresa no ano de 2010, com objectivo de apurar a sua satisfação com os serviços e produtos da Tecnel Service, Lda.

A maior dos clientes pesquisados (60%) consideraram o atendimento bom e 10% consideraram excelente. Por outro lado 10% dos clientes derão classificação satisfatória ao atendimento.

Pelos dados, pode-se concluir que os clientes da TS apresentam um nível de satisfação bom. O atendimento é o primeiro contacto que o cliente tem com a empresa, e a primeira experiência com a empresa é fundamental no relacionamento cliente-empresa, vice-versa.

Gráfico 27: Atendimento (Telefônico, Email, Na empresa)

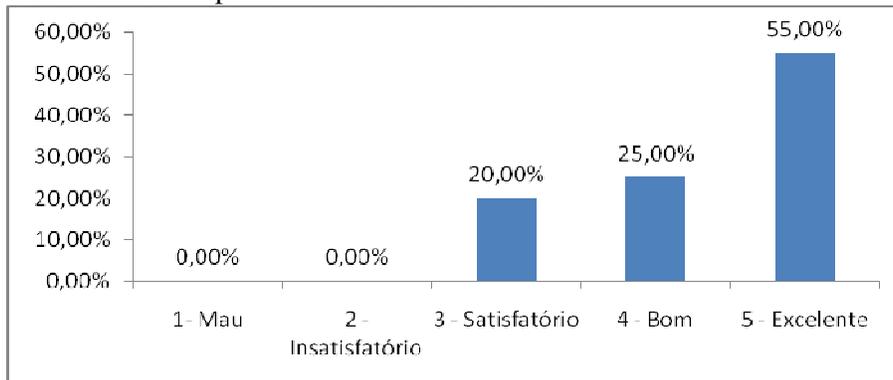


Fonte: Dados primários (2011)

Mais de metade dos clientes (55%) derão classificação excelente a disponibilidade dos funcionários. E, 45% derão classificação no mínimo satisfatória.

A satisfação dos clientes com este ponto é boa. Os colaboradores da empresa devem sempre mostrar ao cliente que estão dispostos a satisfazer as suas necessidades na empresa.

Gráfico 28: Disponibilidade dos funcionários

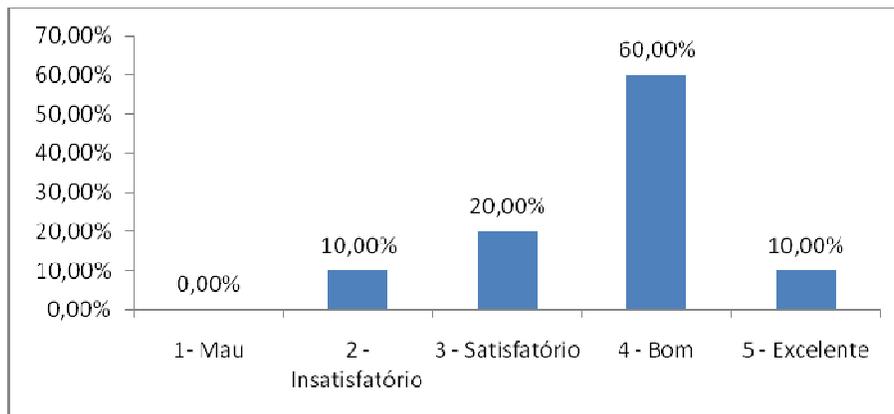


Fonte: Dados primários (2011)

Setenta por cento dos clientes pesquisados derão classificação no mínimo boa a competência dos funcionários. Porém, 10% derão classificação insatisfatória.

Os clientes da TS estão satisfeitos com a competência dos funcionários. Os colaboradores devem ser competentes no desenvolvimento das suas tarefas, fazendo com que os clientes percebam que os serviços e/ou produtos por eles procurados serão entregues com alta qualidade.

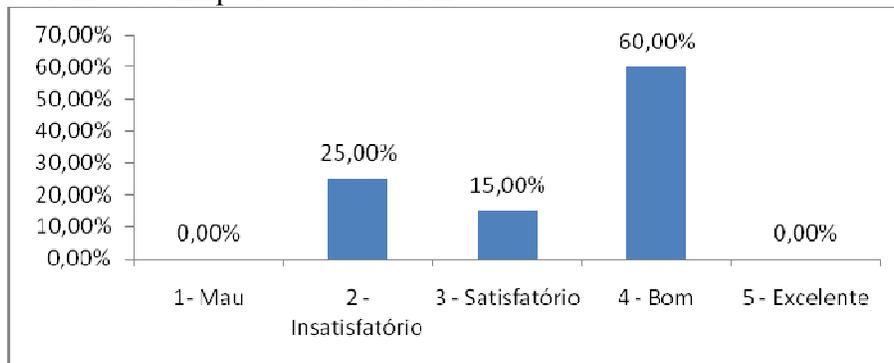
Gráfico 29: Competência dos funcionários



Fonte: Dados primários (2011)

Relativamente a este item, 60% dos clientes derão uma classificação boa a empatia dos funcionários. Por outro lado, 25% derão classificação insatisfatória. Em marketing para compreender melhor o cliente e saber os seus desejos, é necessário ter empatia.

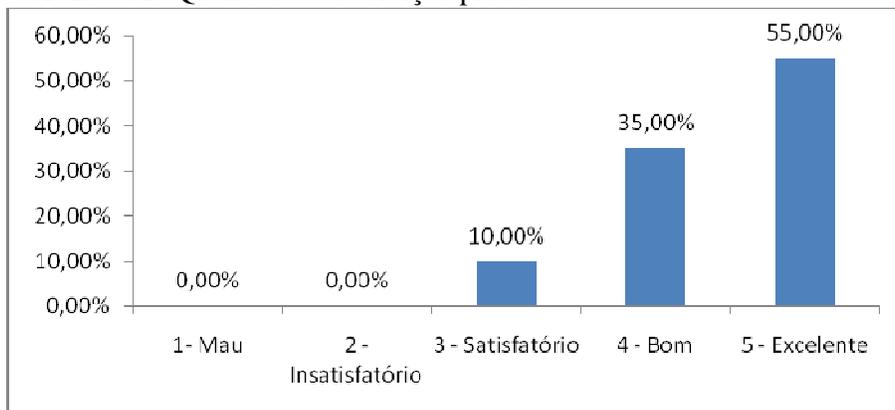
Gráfico 30: Empatia dos funcionários



Fonte: Dados primários (2011)

Maioria (55%) dos clientes consideraram a qualidade dos serviços e/ou produtos excelentes, e 35% consideraram boa. Uma minoria (10%) consideraram a qualidade satisfatória. Em geral, os dados demonstram que os clientes estão satisfeitos com a qualidade dos serviços e/ou produtos. Tal facto é fundamental para que o cliente mantenha a relação cliente-empresa.

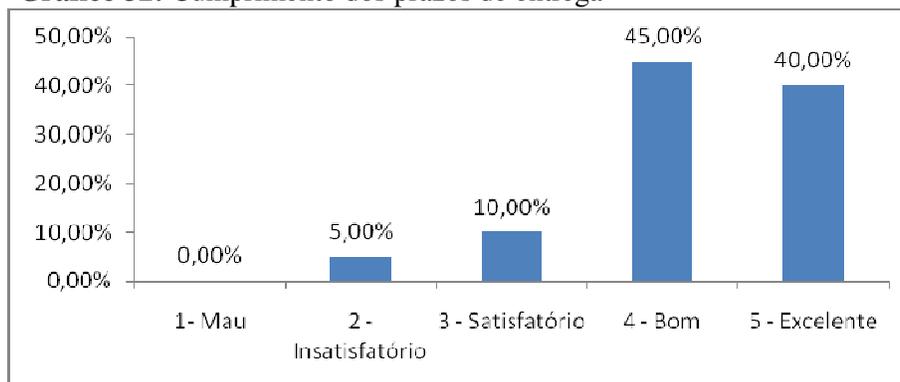
Gráfico 31: Qualidade dos serviços/produtos



Fonte: Dados primários (2011)

Oitenta e cinco por cento dos clientes consideraram no mínimo bom o cumprimento dos prazos de entrega. Porém, uma minoria (5%) considerou insatisfatória. O nível de satisfação com este ponto é excelente.

Gráfico 32: Cumprimento dos prazos de entrega

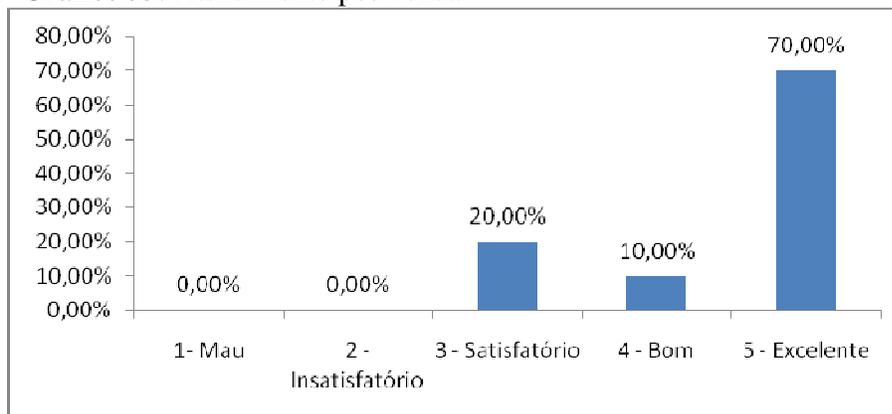


Fonte: Dados primários (2011)

Grande parte dos clientes (80%) deu classificação no mínimo boa ao atendimento pós-venda. Entretanto, 20% dos clientes derão classificação satisfatória.

A relação cliente-empresa, vice-versa, não termina após a aquisição do produto ou execução dos serviços. A assistência pós-venda tem igual peso que a venda. Caso o cliente não esteja completamente satisfeito com os serviços e/ou produtos, a empresa deve responder prontamente as suas solicitações de assistência.

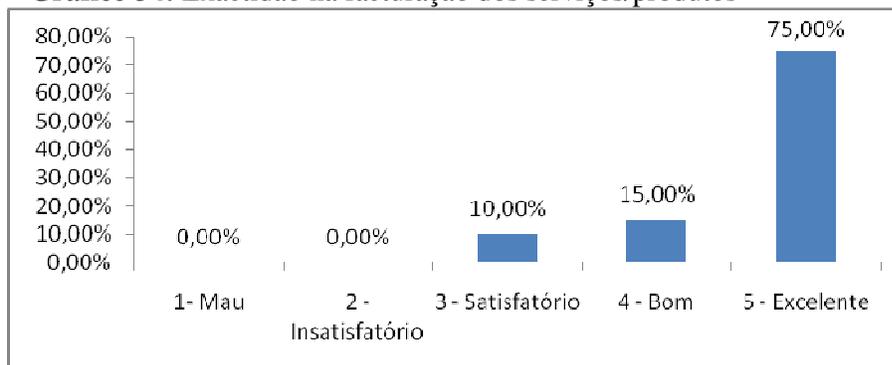
Gráfico 33: Atendimento pós-venda



Fonte: Dados primários (2011)

Dos clientes pesquisados, 75% derão classificação excelente a este ponto. E, 10% e 15%, derão classificação satisfatória e boa, respectivamente. A satisfação com este ponto é excelente. Os clientes devem ter acesso a facturações correctas, evitando transtornos.

Gráfico 34: Exactidão na facturação dos serviços/produtos



Fonte: Dados primários (2011)

De maneira geral, pode-se afirmar que os clientes da TS estão satisfeitos com a qualidade dos serviços e produtos proporcionados pelos funcionários da empresa.

V. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusão

Das análises efectuadas foi possível observar que o programa de MI na TS iniciou em Janeiro de 2010 através de uma proposta do DRH, com objectivo de melhorar os níveis de motivação e desempenho dos funcionários da empresa. No âmbito do mesmo programa são aplicados como instrumentos, o treinamento, a comunicação interna e as ferramentas de administração de pessoal; E, os instrumentos são os canais directos, as palestras internas, a grife interna, a intranet, os manuais de integração e os folhetos educativos.

Relativamente, a influência dos elementos do MI, constatou-se com a pesquisa que os trabalhadores apresentaram um nível de motivação bom em relação as FAP e treinamento profissional. Contudo, as pesquisas apresentaram menores níveis de motivação, em relação a comunicação interna.

Com as actividades do MI, os colaboradores da TS sentiram-se valorizados e reconhecidos como profissionais e pessoas. Isto contribuiu para maior motivação dos mesmos com o trabalho.

Por sua vez, os clientes da TS apresentaram no ano de 2010 um nível de satisfação bom relativamente a qualidade dos produtos e serviços prestados.

De forma geral, pode-se concluir que as actividades do MI, nomeadamente o treinamento, a comunicação interna e as ferramentas de administração de pessoal, influenciam de forma positiva a motivação dos funcionários da TS e influenciam positivamente o nível de satisfação dos clientes. Assim, aceita-se a hipótese básica que diz que as actividades de marketing interno, tais como o treinamento, a comunicação interna e ferramentas de administração pessoal, contribuem de forma positiva no nível de motivação dos colaboradores e melhoram a satisfação dos clientes externos.

5.2. Recomendações

Com vista a melhorar as actividades praticadas pela TS no âmbito do MI, apresenta-se abaixo algumas sugestões.

- **Ferramentas de administração de pessoal**

Pelo facto do plano de cargos e salários da empresa apresentar uma classificação regular por parte dos trabalhadores, é importante que o DRH pesquise os motivos de tal classificação. Depois de sabidos os motivos, procurar sugestões de possíveis formas de melhoria do plano dentre os próprios trabalhadores, chefes de departamentos e também com auxílio de consultores externos especializados na área. Posto isto, cabe aos DRH em associação a DAF implementar as soluções consideradas mais viáveis, monitorar e avaliar continuamente o progresso das mudanças e seu impacto sobre a motivação dos funcionários. Caso haja um resultado negativo deve-se re-iniciar o processo.

Constatou-se que as recompensas individuais não encontram-se em níveis satisfatórios. Perante a situação é indispensável que o DRH em associação os chefes departamentais procurem os factores que levam a este nível de satisfação com as recompensas. Depois de conhecidos os factores, é importante adoptar novas recompensas que estejam de acordo com as necessidades individuais dos trabalhadores, tendo sempre em conta os objectivos da empresa com a aplicação das recompensas, que no caso é a melhoria dos níveis de desempenho e motivação no trabalho.

Ao introduzir-se recompensas deve-se ter sempre em conta que cada trabalhador possui necessidades individuais; uma recompensa aplicada ao trabalhador x pode não ter o mesmo efeito com o trabalhador y. E, estas não podem ser percebidas pelos funcionários como benefícios constantes, é preciso haver uma inovação nas recompensas, caso contrário, as mesmas não terão o efeito desejado em termos de atitudes ou comportamentos desejados pela empresa com a aplicação destas.

- **Treinamento**

É importante que os treinamentos abranjam a todos os funcionários para que todos se sintam valorizados e não discriminados. Para tal, é necessários que haja no seio da empresa uma escala rotativa de participação nos treinamentos, de maneira que todos sintam-se privilegiados em participar deles;

Verificou-se que 13% dos entrevistados afirmaram que os treinamentos não foram feitos com base nas suas necessidades profissionais. Perante esta situação, é importante que os responsáveis pelos programas de treinamento procurem as motivações do sucedido, de forma que a evitar que os treinamentos subsequentes sejam realizados sem ter em conta as necessidades profissionais dos colaboradores.

- **Comunicação Interna**

De maneira geral a comunicação interna na TS é considerada regular. No âmbito do MI, a comunicação interna saudável é importantíssima, pois a ausência dela contraria os objectivos do MI. Para uma possível resolução deste ponto fraco, é importante que primeiramente busquem-se as motivações. Pra tal, o DRH terá de criar uma comissão que será responsável pela pesquisa.

É importante que sejam analisados os meios e veículos de comunicação, e as mensagens neles transmitidas. É igualmente importante ter em conta que as informações devem ter *feedback*, para que se materialize a comunicação, e que devem ser difundidas de maneira perceptível e de forma flexível.

- **Estudos futuros**

Recomenda-se que em futuros estudos o escopo do marketing interno seja alargado para a relação do MI com a fidelização dos clientes e seu impacto nos lucros das organizações.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

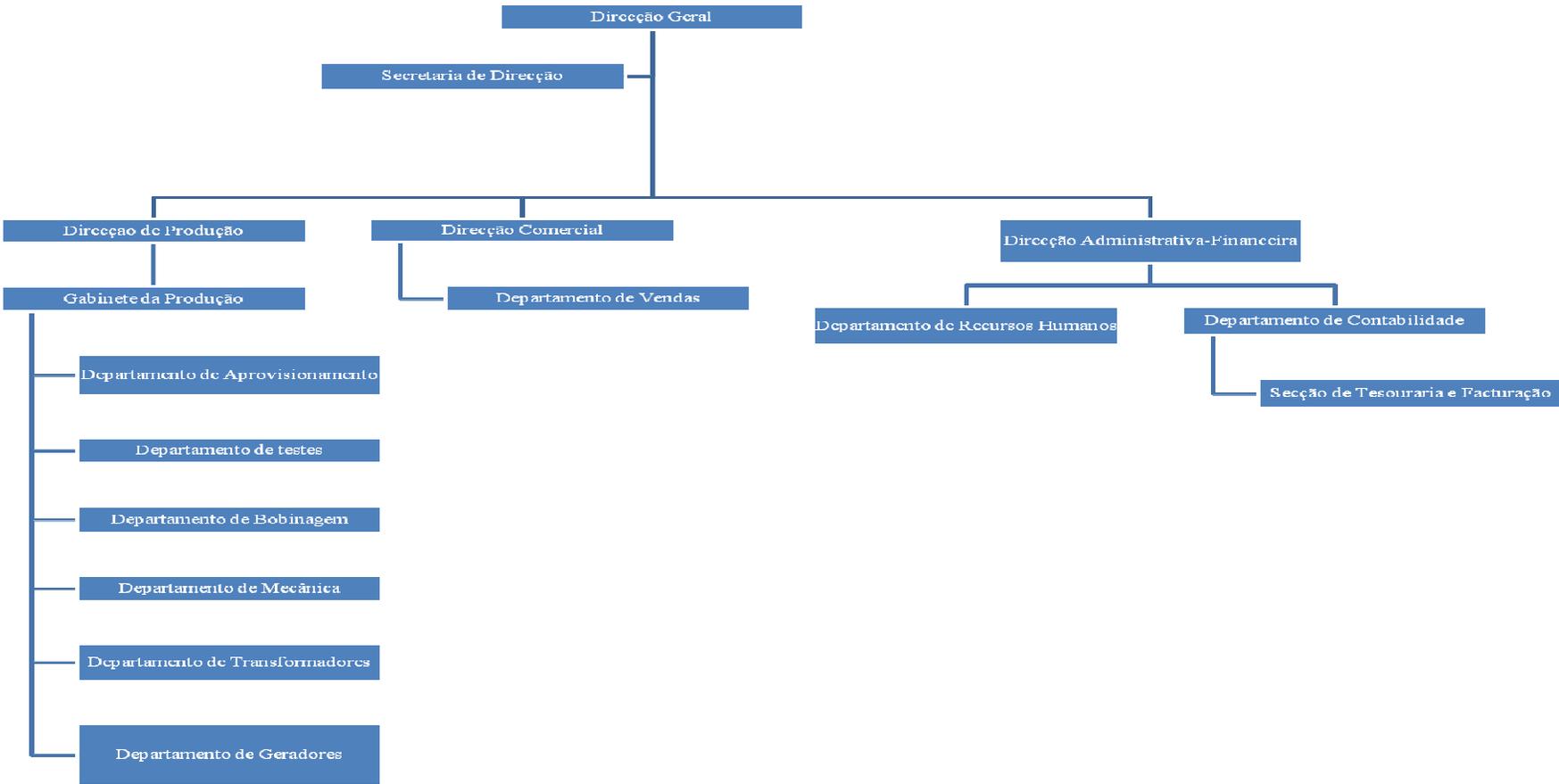
- ABRAMOVICI, N-B *et al.* *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença, 1989;
- AHMED, Pervaiz K; MOHAMMED, Rafiq. *Internal Marketing: tools and concepts for customer-focused management*. 1th edition. Oxford: Butterworth – Heinemann.2002;
- ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA. *Boletim da República, III série*, Nº52, de 28 de Dezembro de 2007. Moçambique;
- ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA. *Boletim da República, III série*, Nº 11, de 17 de Março de 2008. Moçambique;
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação*. São Paulo. Atlas, 1991;
- _____ . *Motivação nas organizações*. São Paulo. Atlas, 1997;
- _____ . *Motivação nas Organizações*. 4^a Edição. São Paulo: Atlas.2006;
- BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. 1^a Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2004;
- BRAMBILLA, Flávio R. *Abordagem conceitual de marketing interno*. 2005. Mestrado em Administração e Negócios. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Porto Alegre;
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM, 1998;
- CASCIO, Wayne F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality Work Life, Profits*. 3th edition. New York: McGraw-Hill, Inc.1989;
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a gestão participativa*. 2^a edição. Makron Books, 1992;
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier. 6^a edição. 2004;
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro. Campus, 1999;
- FIDEL, Raya. The case study method: a case study. In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992;

- GIL, António Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991;
- GIL, António Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999;
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por services na hora da verdade*. 1ª edição. Rio de Janeiro, 1993;
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por services na hora da verdade*. 3ª Edição. Rio de Janeiro, 2003;
- GRÖNROOS, Christian. *Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface*. Journal of Business Research, vol. 20, 1990;
- JOSEPH, W. *Internal marketing builds service quality*. Journal of Health Care Marketing, vol. 16, n.1, 1996;
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milénio*. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000;
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1993;
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Introdução ao Marketing*. LTC, 4ª edição, 2000;
- MADUREIRA, M. *Introdução à gestão*. 1ª edição. Lisboa. Publicações Dom Quixote, 1990;
- MCCARTHY, Jerome. *Basic Marketing: a managerial approach*. Fifth edition. Richard D. Irwin Inc., 1975;
- MORAES, Flávio Eduardo. *Endomarketing como Estratégia de Comprometimento dos Clientes Internos da Polícia Militar de Minas Gerais*. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis;
- OLIVERIA, Silvio L. *Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. 1ª edição. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002;
- PIZZINATTO, Andrea K, et al. *Marketing Interno e Cultura Organizacional: Um Estudo em Empresa de Multi Marcas*. Disponível em: www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/viewArticle/68, acessado à 13 de Abril de 2010 às 08h00;

- QUEIROZ, S.H. De.1996. *Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional.*, Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Disponível em: www.eps.ufsc.br/dissera96/, acessado aos 22 de Julho de 2010 às 13h12;
- ROSMANINHO, Ágata, *et al.* 2008. *A comunicação interna na UFP na perspectiva do QUESCI.* Universidade Fernando Pessoa (UFP);
- RUIZ, João Álvaro. *Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos.* 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1996;
- SILVA, Cassandra Ribeiro. *Metodologia e Organização do projecto de Pesquisa: Guia Prático.* Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará. Fortaleza- CE. 2004;
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.* 3ª Edição. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da Universidade Federal de Santa Catarina. 2001;
- SOUZA, A; SANTOS, G. *Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração.* In: ANPAD, Marketing, vol. 5, Canela, RS: Setembro de 1992;
- TECNEL SERVICE. *Plano estratégico da Tecnel Service, Limitada.* Maputo. 2007;
- TEIXEIRA, Sebastião. *Gestão das organizações.* Alfragide. Editora Mc Graw Hill, 1998

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama da Tecnel Service, Limitada



Anexo 2: Distribuição dos funcionários por unidades orgânicas

Unidade Orgânica	Número de Trabalhadores
Direcção Geral	2
Direcção Comercial	2
Direcção de Produção	42
Direcção Administrativa-Financeira	10
Total	56

APÊNDICES

Apêndice 1: Questionário aos trabalhadores da Tecnel Service, Lda

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade De Economia

O presente questionário foi elaborado com objectivo de analisar a influência do Marketing Interno sobre a motivação no trabalho dos funcionários da Tecnel Service, Lda. As informações fornecidas serão mantidas em sigilo.

A) FERRAMENTAS DE ADMINISTRAÇÃO PESSOAL

Q.1. EFICIÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO NA RESOLUÇÃO DE ASSUNTOS RELACIONADOS COM OS RECURSOS HUMANOS;

Mau Insatisfatório Satisfatório Bom Excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Q.2. PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS;

Mau Insatisfatório Satisfatório Bom Excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Q.3. A ORGANIZAÇÃO RECOMPENSA OS ESFORÇOS INDIVIDUAIS DE FORMA SATISFATÓRIA;

Discordo totalmente Discordo Nem concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Q.4. A ORGANIZAÇÃO RECOMPENSA OS ESFORÇOS DOS GRUPOS DE FORMA SATISFATÓRIA;

Discordo totalmente Discordo Nem concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Q.5. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO É FEITA DE FORMA SATISFATÓRIA;

Discordo	Discordo	Nem concordo	Concordo	Concordo
totalmente		nem discordo		totalmente
1__	2__	3__	4__	5__

Q.6. HÁ IGUALDADE DE OPORTUNIDADES NO PROCESSO DE PROMOÇÃO

Discordo	Discordo	Nem concordo	Concordo	Concordo
totalmente		nem discordo		totalmente
1__	2__	3__	4__	5__

Q.7. BENEFÍCIOS SOCIAIS QUE A EMPRESA PROPORCIONA;

Mau	Insatisfatório	Satisfatório	Bom	Excelente
1__	2__	3__	4__	5__

B) TREINAMENTO

Q.1. REALIZOU ALGUMA FORMAÇÃO NO ANO DE 2010?

Sim _____ Não _____

(se sim responda a questão seguinte, se não passe para secção B);

Q.2. O TREINAMENTO FOI REALIZADO COM BASE NAS SUAS NECESSIDADES PROFISSIONAIS?

Sim _____ Não _____

Se _____ não, _____ qual _____ foi _____ o motivo? _____

Q.3. COMO CLASSIFICA OS RESULTADOS DO TREINAMENTO NA SUA VIDA PROFISSIONAL?

Extremamente	Muito	Um pouco	Não muito	Sem
importantes	importantes	importantes	importantes	importância

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

C) COMUNICAÇÃO INTERNA

Q.1. A GESTÃO CIMEIRA POSSUI ÓPTIMA APTIDÃO PARA COMUNICAR;

Discordo	Discordo	Nem concordo	Concordo	Concordo
totalmente		nem discordo		totalmente
1__	2__	3__	4__	5__

Q.2.A GESTÃO INTERMEDIÁRIA POSSUI ÓPTIMA APTIDÃO PARA COMUNICAR:

Discordo	Discordo	Nem concordo	Concordo	Concordo
totalmente		nem discordo		totalmente
1__	2__	3__	4__	5__

Q.3. SENTE-SE INFORMADO SOBRE O QUE ACONTECE NO DEPARTAMENTO;

Discordo	Discordo	Nem concordo	Concordo	Concordo
totalmente		nem discordo		totalmente
1__	2__	3__	4__	5__

Q.4.SENTE-SE INFORMADO SOBRE O QUE ACONTECE NA EMPRESA DE MANEIRA GERAL;

Discordo	Discordo	Nem concordo	Concordo	Concordo
totalmente		nem discordo		totalmente
1__	2__	3__	4__	5__

Q.5. A COMUNICAÇÃO INTERNA NO GERAL É SAUDÁVEL;

Discordo	Discordo	Nem concordo	Concordo	Concordo
totalmente		nem discordo		totalmente
1__	2__	3__	4__	5__

D) CONDIÇÕES DE TRABALHO

Q.1. COMO CLASSIFICA O AMBIENTE FÍSICO DO SEU LOCAL DE TRABALHO (INSTALAÇÕES, HIGIENE, TEMPERATURA, RUÍDOS, APARÊNCIA, ETC)

Mau Insatisfatório Satisfatório Bom Excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Q.2. EXISTEM RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A REALIZAÇÃO DAS MINHAS ACTIVIDADES;

Discordo Discordo Nem concordo Concordo Concordo
totalmente nem discordo totalmente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Q.3. HÁ IGUALDADE DE TRATAMENTO NA ORGANIZAÇÃO (ENTRE OS COLEGAS, ENTRE UNIDADES ORGÂNICAS, HOMENS E MULHERES);

Discordo Discordo Nem concordo Concordo Concordo
totalmente nem discordo totalmente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Q.4. POSSUI UM BOM AMBIENTE DE TRABALHO;

Discordo Discordo Nem concordo Concordo Concordo
totalmente nem discordo totalmente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

E) MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

(Nesta parte pretende-se que classifique cada questão de pouco motivador a muito motivador conforme a escala, colocando uma bola na escala pretendida)

Q.1. TREINAMENTOS REALIZADOS NO ANO DE 2010

Pouco motivador 1 2 3 4 5 Muito motivador

Q.2. POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS

Pouco motivador 1 2 3 4 5 Muito motivador

Q.3. RECOMPENSA AOS ESFORÇOS INDIVIDUAIS

Pouco motivador 1 2 3 4 5 Muito motivador

Q.4. RECOMPENSA AOS ESFORÇOS DO GRUPO

Pouco motivador 1 2 3 4 5 Muito motivador

Q.5. BENEFÍCIOS SOCIAIS

Pouco motivador 1 2 3 4 5 Muito motivador

Q.6. FLUXO DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS DEPARTAMENTOS

Pouco motivador 1 2 3 4 5 Muito motivador

Q.7. FLUXO DE COMUNICAÇÃO NO SEU DEPARTAMENTO

Pouco motivador 1 2 3 4 5 Muito motivador

Apêndice 2: Roteiro da entrevista

Parte I: Identificação do entrevistado

1. Nome: _____
2. Cargo na empresa: _____

Parte II: Pesquisa

1. Que área (s) da organização é (são) responsável (veis) pelo marketing interno?
 2. Qual o objectivo do marketing interno na empresa?
 3. Quais são as actividades de marketing interno levadas a cabo pela organização?
- Treinamento:
 - A empresa proporciona aos seus funcionários actividades de formação?
 - Quais os critérios usadas para a realização de treinamentos/formações?
 - Após as formações, são feitas pesquisas com intuito de saber se o funcionário colheu a essência e sente-se satisfeito com os resultados das mesmas?
 - As actividades de formação ajudam na melhoria da produtividade do funcionário?
 - Apoio da administração e diálogo interno:
 - Os funcionários contribuem com ideias na execução das tarefas, na resolução de problemas, etc? E essas ideias são aplicadas?
 - Por quem são feitos os planeamentos e tomada de decisões?
 - Como funciona o mecanismo de consulta/diálogo entre os funcionários e os gestores/admistradores?
 - Comunicação interna de massa e apoio de informações:
 - Quais os objectivos da comunicação interna na empresa?
 - Quais são os canais de comunicação interna usados pela empresa? O que é veiculado nesses canais de comunicação interna?
 - Quais os instrumentos de comunicação interna utilizados?
 - Ferramentas de administração de pessoal:
 - A empresa possui um manual ou documento com as descrições de cargos?
 - A empresa possui programas de incentivo?

- Quais os benefícios sociais que a empresa proporciona aos trabalhadores?
 - Como se recompensa os esforços individuais/grupo?
 - Quais os critérios utilizados para promoção dos funcionários?
 - Como funciona o sistema de avaliação de desempenho?
- Comunicação externa de massa:
 - As campanhas publicitárias, anúncios são apresentados aos funcionários antes da sua publicação?
 - As contribuições dos funcionários nessas campanhas são postas em prática?
- Pesquisa de mercado:
 - A empresa faz algum tipo de pesquisa de mercado interno?
 - Que tipo de pesquisas faz?
 - Com que objectivo são feitas essas pesquisas?
4. Que instrumentos de marketing interno são utilizados pela empresa? (videos institucionais ou apresentação dos produtos; manuais técnicos e educativos; revista com história em quadrinhos; jornal interno; cartazes motivacionais; canais directos; palestras internas; grife interna; memória; rádio interna; video jornal; intranet; convenções internas; manuais de integração, dentre outros); Pode descreve-los.

Apêndice 3: Quadros de distribuição de frequências

Quadro 1: Eficiência da organização na resolução de assuntos relacionados com os recursos humanos

	Fr	Fr %
1- Mau	0	0,00%
2 - Insatisfatório	7	14,29%
3 - Satisfatório	15	30,61%
4 - Bom	25	51,02%
5 - Excelente	2	4,08%
Total	49	100,00%

Quadro 2: Plano de cargos e salários

	Fr	Fr %
1- Mau	1	2.04%
2 - Insatisfatório	5	10.20%
3 - Satisfatório	35	71.43%
4 - Bom	7	14.29%
5 - Excelente	1	2.04%
Total	49	100.00%

Quadro 3: Recompensa aos esforços individuais de forma satisfatória

	Fr	Fr %
1 - Discordo totalmente	2	4.08%
2 - Discordo	5	10.20%
3 - Nem concordo e nem discordo	15	30.61%
4 - Concordo	20	40.82%
5 - Concordo totalmente	7	14.29%
Total	49	100.00%

Quadro 4: Recompensa aos esforços do grupo de forma satisfatória

	Fr	Fr %
1 - Discordo totalmente	1	2.05%
2 - Discordo	3	6.12%
3 - Nem concordo e nem discordo	3	6.12%
4 - Concordo	39	79.59%
5 - Concordo totalmente	3	6.12%
Total	49	100.01%

Quadro 5: Avaliação de desempenho de forma satisfatória

	Fr	Fr %
1 - Discordo totalmente	0	0.00%
2 - Discordo	2	4.08%
3 - Nem concordo e nem discordo	10	20.41%
4- Concordo	22	44.90%
5 - Concordo totalmente	15	30.61%
Total	49	100.00%

Quadro 6: Igualdade no processo de promoção

	Fr	Fr %
1 - Discordo totalmente	0	0.00%
2 - Discordo	2	4.08%
3 - Nem concordo e nem discordo	12	24.49%
4- Concordo	20	40.82%
5 - Concordo totalmente	15	30.61%
Total	49	100.00%

Quadro 7: Benefícios sociais

	Fr	Fr %
1- Mau	0	0.00%
2 - Insatisfatório	0	0.00%
3 - Satisfatório	3	6.12%
4 – Bom	9	18.37%
5 - Excelente	37	75.51%
Total	49	100.00%

Quadro 8: Formações no ano de 2010

	Fr	Fr %
Sim	45	92%
Não	4	8%
Total	49	100%

Quadro 9: Treinamentos com base nas necessidades profissionais

	Fr	Fr %
Sim	39	87%
Não	6	13%
Total	45	100%

Quadro 10: Resultados dos treinamentos na vida profissional

	Fr	Fr %
1 - Extremamente Importantes	0	0,00%
2 - Muito Importantes	38	85,00%
3 - Um pouco importantes	5	11,00%
4 - Não muito importantes	2	4,00%
5 - Sêm importância	0	0,00%
Total	45	100,00 %

Quadro 11 : Aptidão de comunicação da gestão cimeira

	Fr	Fr %
1 - Discordo totalmente	5	10.20%
2 - Discordo	1	2.05%
3 - Nem concordo e nem discordo	35	71.43%
4- Concordo	6	12.24%
5 - Concordo totalmente	2	4.08%
Total	49	100.01 %

Quadro 12: Aptidão de comunicação de gestão intermediária

	Fr	Fr %
1 - Discordo totalmente	8	16.33%
2 - Discordo	2	4.08%
3 - Nem concordo e nem discordo	3	6.12%
4- Concordo	27	55.10%
5 - Concordo totalmente	9	18.37%
Total	49	100.00 %

Quadro 13: Informação sobre os acontecimentos no departamento

	Fr	Fr %
1 - Discordo totalmente	0	0.00%
2 - Discordo	2	4.08%
3 - Nem concordo e nem discordo	2	4.08%
4- Concordo	40	81.64%
5 - Concordo totalmente	5	10.20%
Total	49	100.01 %

Quadro 14: Informação sobre o que acontece na empresa de forma geral

	Fr	Fr %
1 - Discordo totalmente	4	8.16%
2 - Discordo	35	71.43%
3 - Nem concordo e nem discordo	2	4.08%
4- Concordo	3	6.12%
5 - Concordo totalmente	5	10.20%
Total	49	100.00%

Quadro 15: A comunicação interna no geral é saudável

	Fr	Fr %
1 - Discordo totalmente	1	2.04%
2 - Discordo	9	18.37%
3 - Nem concordo e nem discordo	15	30.61%
4- Concordo	21	42.86%
5 - Concordo totalmente	3	6.12%
Total	49	100.00%

Quadro 16: Ambiente físico da empresa

	Fr	Fr %
1- Mau	0	0.00%
2 - Insatisfatório	2	4.08%
3 - Satisfatório	29	59.18%
4 – Bom	10	20.41%
5 - Excelente	8	16.33%
Total	49	100.00%

Quadro 17: Existem recursos necessários para realização das actividades

	Fr	Fr %
1 - Discordo totalmente	-	0.00%
2 - Discordo	-	0.00%
3 - Nem concordo e nem discordo	-	0.00%
4- Concordo	25	51.02%
5 - Concordo totalmente	24	48.98%
Total	49	100.00%

Quadro 18: Igualdade de tratamento (entre colegas, homens/mulheres, entre unidades orgânicas)

	Fr	Fr %
1 - Discordo totalmente	-	0.00%
2 - Discordo	-	0.00%
3 - Nem concordo e nem discordo	-	0.00%
4- Concordo	39	79.59%
5 - Concordo totalmente	10	20.41%
Total	49	100.00%

Quadro 19: Ambiente de trabalho na Tecnel Service, Lda

	Fr	Fr %
1 - Discordo totalmente	-	0.00%
2 - Discordo	6	12.25%
3 - Nem concordo e nem discordo	3	6.12%
4- Concordo	29	59.18%
5 - Concordo totalmente	11	22.45%
Total	49	100.00%

Quadro 20: Treinamentos realizados no ano de 2010 – de pouco motivador a muito motivador

Pontuação	1	2	3	4	5	Total
Fr	-	3	-	36	6	45
Fr %	0.00%	6.67%	0.00%	80.00%	13.33%	100.00%

Quadro 21: Motivação em relação ao plano de cargos e salários - de pouco motivador a muito motivador

Pontuação	1	2	3	4	5	Total
Fr	1	5	35	7	1	49
Fr %	2.04%	10.20%	71.43%	14.29%	2.04%	100.00%

Quadro 22: Motivação em relação as recompensas aos esforços individuais – de pouco motivadora a muito motivadora

Pontuação	1	2	3	4	5	Total
Fr	2	5	15	20	7	49
Fr %	4.08%	10.20%	30.61%	40.82%	14.29%	100.00%

Quadro 23: Motivação em relação as recompensas aos esforços do grupo – de pouco motivadora a muito motivadora

Pontuação	1	2	3	4	5	Total
Fr	1	3	3	39	3	49
Fr %	2.04%	6.12%	6.12%	79.59%	6.12%	100.00%

Quadro 24: Motivação em relação ao processo de promoção – de pouco motivador a muito motivador

Pontuação	1	2	3	4	5	Total
Fr		2	12	20	15	49
Fr %	0.00%	4.08%	24.49%	40.82%	30.61%	100.00%

Quadro 25: Motivação em relação aos benefícios sociais – de pouco motivador a muito motivador

Pontuação	1	2	3	4	5	Total
Fr	-	3	7	30	9	49
Fr %	0.00%	6.12%	14.29%	61.22%	18.37%	100.00%

Quadro 26: Motivação em relação ao fluxo de comunicação entre os departamentos – de pouco motivador a muito motivador

Pontuação	1	2	3	4	5	Total
Fr	4	35	2	3	5	49
Fr %	8.16%	71.43%	4.08%	6.12%	10.20%	100.00%

Quadro 27: Motivação em relação ao fluxo de comunicação no departamento – de pouco motivador a muito motivador

Pontuação	1	2	3	4	5	Total
Fr		2	2	40	5	49
Fr %	0.00%	4.08%	4.08%	81.63%	10.20%	100.00%

Apêndice 4: Questionários aos Clientes da Tecnel Service, Lda

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade De Economia

O presente questionário foi elaborado com objectivo de analisar a influência do Marketing Interno sobre a motivação no trabalho dos funcionários da Tecnel Service, Lda. As informações fornecidas serão mantidas em sigilo.

PARTE I: IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE

NOME DA INSTITUIÇÃO: _____

PARTE II: PESQUISA

1. ATENDIMENTO (TELEFÓNICO, EMAIL, NA EMPRESA)

Mau Insatisfatório Satisfatório Bom Excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

2. DISPONIBILIDADE DOS FUNCIONÁRIOS

Mau Insatisfatório Satisfatório Bom Excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

3. COMPETÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS

Mau Insatisfatório Satisfatório Bom Excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

4. EMPATIA DOS FUNCIONÁRIOS

Mau Insatisfatório Satisfatório Bom Excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

5. QUALIDADE DOS SERVIÇOS/PRODUTOS

Mau Insatisfatório Satisfatório Bom Excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

6. CUMPRIMENTO DE PRAZOS DE ENTREGA

Mau Insatisfatório Satisfatório Bom Excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

7. CONDIÇÕES DO(S) PRODUTO(S)

Mau Insatisfatório Satisfatório Bom Excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

8. ASSISTÊNCIA TÉCNICA PÓS-VENDA

Mau Insatisfatório Satisfatório Bom Excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

9. EXACTIDÃO NA FACTURAÇÃO DOS SERVIÇOS/ PRODUTOS

Mau Insatisfatório Satisfatório Bom Excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__