



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**O Impacto do Marketing Interno e da Qualidade
Total nos Recursos Humanos nas Empresas
Familiars -Estudo de Caso**

Susana Cristina Martins Serrão

Orientação: Professora Doutora Maria Fátima Nunes
Jorge Oliveira

Professora Doutora Cristina Isabel Galamba Oliveira Costa
Marreiros

Mestrado em Gestão

Área de especialização: Recursos Humanos

Dissertação

Évora, 2013



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**O Impacto do Marketing Interno e da Qualidade
Total nos Recursos Humanos nas Empresas
Famíliares -Estudo de Caso**

Susana Cristina Martins Serrão

Orientação: Professora Doutora Maria Fátima Nunes
Jorge Oliveira

Professora Doutora Cristina Isabel Galamba Oliveira Costa
Marreiros

Mestrado em Gestão

Área de especialização: Recursos Humanos

Dissertação

Évora, 2013

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo principal avaliar o impacto do marketing interno e da qualidade total nos recursos humanos nas empresas familiares. A compreensão do que são empresas familiares, os vários conceitos de marketing interno e de qualidade total, as fontes e os instrumentos utilizados foram parte fundamental do estudo teórico. Para a sua elaboração foram efetuados questionários aos colaboradores de um grupo de empresas familiares e entrevista à gestora para a qualidade, e visaram atingir os objetivos específicos definidos para se alcançar o objetivo principal do trabalho. Com a realização do trabalho verificou-se que o marketing interno praticado pelas empresas analisadas influencia diretamente a qualidade total nos recursos humanos, na medida em que um colaborador satisfeito e motivado irá desempenhar as suas tarefas com uma maior eficiência e eficácia o que conduzirá a uma maior qualidade que se irá refletir no cliente externo.

Palavras-chave: Marketing Interno, Qualidade Total, Gestão de Recursos Humanos, Empresas Familiares.

Abstract

The present work had as main objective to evaluate the impact of internal marketing and total quality in human resources in family businesses. The understanding of which are family businesses, the various concepts of internal marketing and overall quality, the sources and instruments used were a fundamental part of theoretical study. For its preparation were carried out questionnaires to employees of a group of family enterprises and an interview with managing for quality, and aimed at achieving specific objectives defined to achieve the main goal of the work. With the completion of the work it was found that the internal marketing practiced by companies analyzed directly influences the overall quality in human resources, to the extent that a satisfied and motivated developer will carry out its tasks with greater efficiency and effectiveness which will lead to a higher quality that will reflect on the external client.

Key-words: Internal Marketing, Total Quality, Human Resource Management, Family Businesses.

Agradecimentos

A realização de uma dissertação exige um grande esforço e dedicação por quem a elabora, principalmente quando esta surge como um complemento na vida profissional.

Porém, a realização desta dissertação nunca teria sido possível sem a ajuda, colaboração e dedicação das minhas orientadoras, a Professora Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira e a Professora Doutora Cristina Isabel Galamba Marreiros. A elas o meu Muito Obrigada.

A todos os professores que participaram na realização do Mestrado em Gestão com Especialização em Recursos Humanos, que me forneceram o conhecimento base para poder elaborar esta dissertação.

À minha mãe, às minhas avós e ao meu marido, pelo incentivo e apoio incondicional ao longo de todo o tempo que demorei a realizar este trabalho, por terem acreditado em mim e no meu trabalho, por me terem “puxado as orelhas” quando precisei.

Aos meus chefes e colegas de trabalho por terem participado para a realização desta dissertação e por me incentivarem e a querer sempre fazer mais e melhor. A eles o meu Obrigada pela confiança.

Índice Geral

Índice de Figuras	8
1. Introdução.....	10
2. Enquadramento Teórico	13
2.1. Empresas Familiares	13
2.1.1. Definição	14
2.1.2. Características das empresas familiares	19
2.1.3. Tipologia.....	23
2.1.4. A Cultura nas Empresas Familiares.....	24
2.1.5. Empresas Familiares em Números	25
2.2. Marketing Interno	27
2.2.1. Definição	27
2.2.2. Funções do Marketing Interno.....	32
2.2.3. Definição da estratégia de Marketing Interno	33
2.2.4. Variáveis do Marketing Interno.....	35
2.2.5. Instrumentos de Marketing Interno	37
2.3. Qualidade Total.....	40
2.3.1. Definição de Qualidade e Qualidade Total	40
2.3.2. O Modelo 5S's	46
2.3.3. A gestão da Qualidade total e o ambiente	50
2.4. Relação do Marketing Interno e da Qualidade Total na Gestão de Recursos Humanos das Empresas Familiares	57
3. Objetivos e Metodologia	61
3.1. Objetivo Geral e Específicos	61
3.2. Metodologia.....	62
3.2.1. Fases do Estudo de Caso	63
3.2.2. Seleção do Caso.....	65
3.2.3. Recolha de informação	67
4. Apresentação e Análise dos Dados	72
4.1. Resultados dos questionários, da entrevista e do método da observação	72
4.1.1. Caracterização das empresas estudadas.....	72

O impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos nas empresas familiares – Estudo de Caso

4.1.2.	Caracterização dos colaboradores	74
4.1.3.	Análise do marketing interno nos recursos humanos	75
4.1.4.	Análise da qualidade total nos recursos humanos	86
5.	Discussão dos Resultados.....	92
6.	Conclusão	95
6.1.	Limitações.....	97
6.2.	Pesquisas Futuras	97
	Bibliografia.....	98
	Apêndices	107

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar.....	16
Figura 2 – Características das Empresas Familiares.....	20
Figura 3 – A sucessão na Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital.....	23
Figura 4 – Características e desafios na sucessão familiar.....	24
Figura 5 – Importância das Empresas Familiares.....	26
Figura 6 – Empresas e nº de Pessoal ao serviço.....	26
Figura 7 – Relação entre Marketing e Recursos Humanos.....	30
Figura 8 – Comparação dos instrumentos de marketing interno e suas variações.....	39
Figura 9 – Abordagens para a definição de Qualidade.....	42
Figura 10 – Trilogia entre Planeamento, controlo e aperfeiçoamento da qualidade.....	44
Figura 11 – Síntese das definições de qualidade.....	45
Figura 12 – Resumo das semelhanças entre TQM e TQEM.....	51
Figura 13 – Motivos para a adoção da certificação ISO 14000.....	53
Figura 14 – Barreiras de Implementação da ISO 14000 e Potenciais Soluções.....	54
Figura 15 – ISO 14000 e as Áreas de Fundação.....	56
Figura 16 – Fases do Estudo de Caso.....	64
Figura 17 – Habilitações literárias dos colaboradores (em percentagem).....	74
Figura 18 – Grau de satisfação em relação às atividades desenvolvidas relativamente à gestão e sistema de gestão (em percentagem).....	76
Figura 19 – Grau de satisfação em relação às condições de trabalho (em percentagem).....	76
Figura 20 – Grau de satisfação para o desenvolvimento da carreira (em percentagem).....	77
Figura 21 – Grau de satisfação para os níveis de motivação (em percentagem).....	78
Figura 22 – Grau de satisfação sobre as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços (em percentagem).....	79
Figura 23 – Grau de Satisfação em relação ao estilo de Liderança (em percentagem).....	79
Figura 24 – Grau de motivação em relação aos sistemas de gestão (em percentagem).....	80
Figura 25 – Grau de motivação para as condições de trabalho (em percentagem).....	81
Figura 26 – Grau de motivação em relação ao desenvolvimento da carreira (em percentagem).....	82

O impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos nas empresas familiares – Estudo de Caso

Figura 27 – Grau de motivação em relação aos níveis de motivação (em percentagem)	83
Figura 28 – Grau de motivação em relação às condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços (em percentagem).....	84
Figura 29 – Grau de motivação em relação ao estilo de liderança (em percentagem)...	85
Figura 30 – Importância da formação dos colaboradores para as empresas (em percentagem).....	86
Figura 31 – Conhecimento e consciencialização dos colaboradores para a utilização dos equipamentos (em percentagem).....	87
Figura 32 – Consciencialização dos colaboradores para a necessidade de arrumação dos materiais (em percentagem).....	88
Figura 33 – Consciencialização para a necessidade de limpeza (em percentagem).....	89
Figura 34 – Consciencialização para a necessidade de tomar medidas para manter a saúde dos colaboradores (em percentagem).....	90
Figura 35 – Conhecimento e cumprimento das responsabilidades (em percentagem)...	91

1. Introdução

A dissertação tem como tema o marketing interno e a qualidade nos Recursos Humanos. Este tema é muito importante tanto para as organizações como para os trabalhadores, uma vez que é uma forma destes ficarem motivados e se tornarem mais eficientes e eficazes nos desempenhos das suas funções, o factor concorrência e o meio envolvente em constante mudança provoca uma exigência maior ao nível da gestão de recursos humanos e, por último, não existirem muitos estudos sobre este tema aplicado às empresas familiares portuguesas.

De acordo com Caetano (1996), a gestão de recursos humanos tem evoluído bastante ao longo dos últimos anos, passando de um patamar de importância reduzida para o mais alto patamar dentro de uma organização. Em relação às empresas familiares, a gestão de recursos humanos tem um papel preponderante para o sucesso da organização. Camara *et al* (2001) definem marketing interno como uma abordagem de Gestão de Recursos Humanos em que as suas ações se fundamentam numa análise da envolvente e na resposta que é necessário dar-lhe. Para Juran e Gryna (1993), a qualidade é uma questão de gestão assente em qualidade do planeamento, do controlo e melhoria continuada.

Para a elaboração da dissertação com o tema anteriormente mencionado o objectivo geral é avaliar o impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos das empresas familiares. Para alcançar este objetivo geral é necessário alcançar alguns objetivos específicos. Nomeadamente:

- Caracterizar o grupo de empresas em estudo, descrever as estratégias de marketing interno, bem como as medidas adotadas para a qualidade na gestão de Recursos Humanos por este tipo de empresas.
- Caracterizar a opinião da gestora para a qualidade, da administração e dos trabalhadores de um grupo de empresas familiares sobre as estratégias de Recursos Humanos e sobre as medidas para a qualidade nos Recursos Humanos tomadas pelo grupo de empresas em análise.
- Analisar os indicadores de Satisfação, Motivação e Produtividade no mesmo grupo de empresas.

- Confrontar as opiniões e os indicadores com o marketing interno e a gestão da qualidade nos Recursos Humanos nas empresas em estudo de forma a avaliar se o marketing interno é fator determinante para a qualidade nos Recursos Humanos, nomeadamente para o processo de certificação ISO NP 9001.

A concretização desta proposta de trabalho pode interessar a todas as organizações no geral, mas principalmente às empresas familiares, para que estas possam ter uma maior consciência dos impactos que o marketing interno e a qualidade podem ter na gestão de Recursos Humanos das empresas. Também será importante para todos os trabalhadores, para que estes compreendam os impactos que as estratégias de Recursos Humanos e a Qualidade têm para o desempenho das suas funções e para a própria organização.

Com a realização do trabalho de pesquisa pretende-se contribuir para a solução de alguns problemas que possam existir ao nível da gestão de Recursos Humanos, tais como, identificar pontos críticos que conduzem à desmotivação e insatisfação dos colaboradores, para que as empresas possam tomar medidas, de forma a aumentar a motivação dos colaboradores para que estes tenham um desempenho mais eficiente e eficaz de forma a tornar a organização mais competitiva. Colaboradores motivados têm tendência a permanecer durante mais tempo na organização, reduzir o absentismo, melhorar o clima organizacional, melhorar a imagem das empresas, gerar culturas organizacionais de prestígio e criar uma maior identificação do trabalhador com a empresa para que este sinta que pertence à empresa.

A realização da dissertação aqui proposta passará em primeiro lugar por uma revisão da literatura aprofundada de livros e artigos científicos sobre os assuntos de interesse para o desenvolvimento do tema, o que será feito no capítulo que segue esta introdução.

O capítulo seguinte foca-se no procedimento metodológico adotado que se baseia num estudo de caso utilizando um misto de investigação qualitativa e quantitativa e os métodos descritivo e inferencial. Para a realização da investigação foram realizados questionários aos colaboradores do grupo de empresas em análise, assim como a realização de uma entrevista à gestora para a qualidade. Foi também utilizado o método da observação, uma vez que a observadora colabora com o grupo de empresas em análise.

O impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos nas empresas familiares – Estudo de Caso

No quarto capítulo são apresentados os resultados e efetuada a caracterização das empresas analisadas no estudo de caso, a caracterização dos colaboradores, a análise do marketing interno e da gestão da qualidade total nos recursos humanos.

No quinto capítulo é efetuada a discussão dos resultados obtidos com o questionário, a entrevista e com o método da observação. É também efetuado o confronto entre os resultados obtidos com alguns modelos e pressupostos teóricos apresentados no capítulo 2 Enquadramento Teórico.

A dissertação termina com as conclusões obtidas do estudo de caso e da revisão de literatura, as limitações da investigação e as sugestões para investigação futura.

2. Enquadramento Teórico

Neste Capítulo irá ser apresentada uma breve revisão da Literatura onde irão ser abordados nos vários pontos desta secção temas de extrema importância para a elaboração e desenvolvimento do estudo de caso sobre os recursos humanos num grupo de empresas familiares portuguesas.

No ponto 2.1. irão ser apresentadas diversas definições de empresas familiares entre as quais algumas que se complementam e outras que divergem, as características mais significativas das empresas familiares, as tipologias do controlo de gestão de recursos humanos, as vantagens e desvantagens das empresas familiares e uma demonstração das empresas familiares em números.

No ponto 2.2. irão ser abordadas algumas definições de marketing interno, as funções do marketing interno, a definição da estratégia de marketing interno e as variáveis e os instrumentos do marketing interno.

No ponto 2.3. irão ser explicadas algumas definições de qualidade total, o modelo 5S's que visam a melhoria contínua e que estimulam a qualidade dos processos, a relação entre a gestão da qualidade total e o ambiente e irá ser efetuada uma relação entre a ISO 9000 e a ISO 14000.

No ponto 2.4. irá ser estabelecida a relação entre o marketing interno e da qualidade total na gestão de recursos humanos nas empresas familiares.

2.1. Empresas Familiares

Neste primeiro ponto irá ser abordada a temática das empresas familiares. Para tal, irá ser efetuada uma exposição de algumas definições de empresas familiares através da citação de alguns autores e a respetiva comparação entre eles, as características mais significativas que as empresas familiares apresentam as tipologias do controlo de gestão de recursos humanos, as vantagens e desvantagens das empresas familiares e uma demonstração da importância na economia das empresas familiares.

2.1.1. Definição

De acordo com Ricca Neto (1998), as empresas familiares apresentam uma característica básica que as distinguem das demais organizações empresariais: os seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determina o direito de sucessão nos cargos de direção. Por sua vez, Bornholdt (2005), acrescenta que os laços familiares-empresariais são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser “unipessoal” (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. Neste caso, além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e de valores. São características que tendem a determinar modelos de gestão específicos a este tipo de organização, devido ao facto de além dos objetivos empresariais, necessidades familiares devam ser atendidas, sendo o processo de gestão uma consequência disto. De acordo com Gallo (1997, p.11), “deve considerar-se que uma empresa é uma empresa familiar quando existe um importante elo de ligação entre uma empresa e uma família, o elo pelo qual parte da cultura de ambas, formada pelos pressupostos básicos de actuação e pelos valores, é permanente e voluntariamente partilhada”. Loureiro (2001) complementa ainda que uma empresa familiar é aquela cuja cultura é parcial e voluntariamente partilhada, durante longos períodos de tempo, com a cultura da família. Loureiro (1997) apresenta duas possíveis definições para empresa familiar. A primeira assenta na coincidência cultural entre uma empresa e uma família, isto é, em que na empresa a cultura é parcial e voluntariamente partilhada, juntamente com a cultura da família, durante longos períodos, e a segunda, como definição mais objectiva que assenta na propriedade, controlo e integração da geração seguinte.

Os vários autores acima referidos dão bastante relevância aos laços familiares que estão presentes neste tipo de empresas e a sua importância para a criação de crenças e valores e da fundação de uma cultura nas empresas familiares que tem como pedra basilar a cultura, crenças e valores das famílias que as gerem.

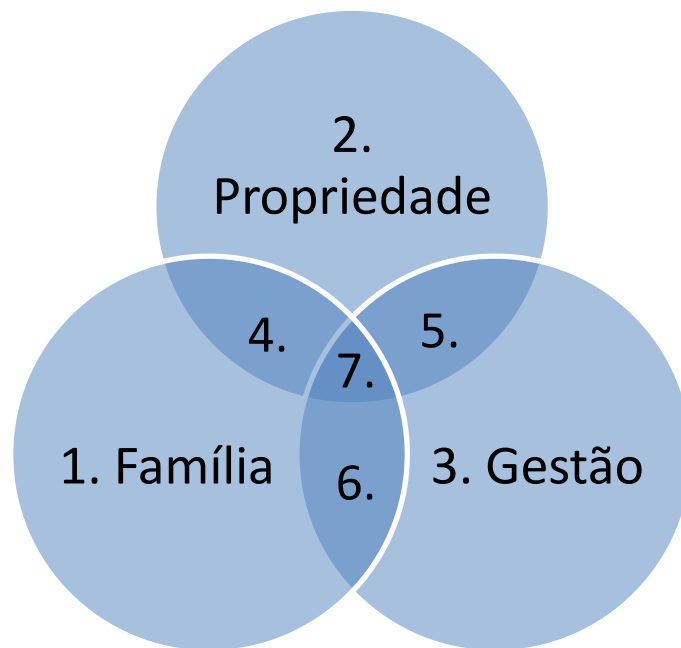
Donelley (1976), Grzybovski e Tedesco (1998) e Ricca Neto (1998), consideram uma empresa como familiar se esta estiver identificada com uma família há pelo menos duas gerações. Já para Garcia (2001), uma empresa pode ser considerada como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias. O seu conceito baseia-se na premissa de que as famílias, sendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objectivos da organização a partir dos seus próprios interesses. Para estes autores considera-se uma empresa familiar se uma família exercer algum tipo de influência sobre a organização. Porém, existe alguma divergência no sentido em que para os primeiros autores a família tem de exercer influencia há pelo menos duas gerações, enquanto, para Garcia (2001) a família apenas tem de exercer influencia não especificando período obrigatório mínimo.

No mundo global de hoje, a maioria dos países e regiões têm as empresas como as unidades básicas para o desenvolvimento económico, e muitos delas são famílias e colaboradores. Esta forma de negócios é provavelmente a mais antiga na história da humanidade (Lea, 1991) e continua a ser muito importante hoje em dia. Os exemplos a seguir demonstram a importância do negócio da família. A famosa empresa Levi Strauss é controlada por uma família desde seu início — um século e meio atrás — e a empresa DuPont, controlada pela mesma família há 170 anos, tornou-se a maior empresa química do mundo. De acordo com Gallo e Ribeiro (1996), a opinião pública tende a confundir Empresa Familiar com Pequena e Média Empresa, sem saber que muitas das maiores empresas de um país são Empresas Familiares, ou com qualquer tipo de negócio “individual” ou “artesanal”, que tantas pessoas põem em marcha para ajudar às necessidades económicas da sua família. “Gersick *et al.* (1998) mencionam que entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares, desde as mais pequenas às mundialmente conhecidas como é o caso da Wal-Mart e da Fidelity Investments. Das 500 maiores empresas listadas pela *Fortune* cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias. Em Portugal, empresas de grande dimensão, umas com parte do capital disperso em bolsa outras com o capital integralmente controlado pela família podem ser consideradas familiares, como é o caso do Grupo Espírito Santo, Grupo Sonae, Grupo Amorim, ou ainda Luís Simões ou Salvador Caetano, entre muitas outras.” (Neves, 2001).

Gersick *et al.* (1997) apontam como principal característica das empresas familiares o facto de estarem ligadas a uma família. Para Lodi (1998, p. 6), a empresa

familiar “(...) é aquela em que a consideração da sucessão da directoria está ligada ao factor hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”. Por compreenderem que os maiores problemas das empresas familiares estão relacionados com a distinção entre família, propriedade e gestão, Gersick *et al.* (1997) criaram o modelo de três círculos, segundo o qual o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e sobrepostos: gestão, família e propriedade.

Figura 1: Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar



Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 6).

Na figura 1 estão representados sete sectores. O sector 1 corresponde aos membros da família que não são proprietários nem funcionários da empresa. O sector 2 representa os acionistas que não são membros da família nem funcionários. O sector 3 é o dos funcionários que não são proprietários da empresa nem membros da família. O sector 4 corresponde aos proprietários que são membros da família mas não trabalham na empresa. O sector 5 diz respeito aos proprietários da empresa, que trabalham nesta, mas não são membros da família. O sector 6 corresponde aos membros da família que

são funcionários da empresa mas não são proprietários desta. O sector 7 representa os membros da família que são funcionários da empresa e também são proprietários.

Gersick *et al.* (1997) afirmam que ao localizar todas as pessoas que pertencem a uma empresa familiar num dos sete sectores, é possível compreender melhor como cada uma vê e sente a organização, ou seja, o interesse e/ou comprometimento (maior ou menor) de cada pessoa, com a função do papel que desempenha. Segundo Gallo e Ribeiro (1996), uma empresa familiar relaciona a distribuição de propriedade, o exercício de controlo e a intenção de manter a propriedade da empresa no seio da família. Desta forma, pode considerar-se que uma empresa é uma empresa familiar quando reúne os seguintes pressupostos:

- ✓ Propriedade: parte da propriedade é possuída por uma família;
- ✓ Poder de decisão: parte dos familiares dedicam a sua maior parte do tempo a trabalhar na empresa familiar (quase em regime de exclusividade);
- ✓ 2.^a Geração: está incorporada na organização.

Martins (1997) acrescenta que a empresa familiar é definida em função de um conjunto de vários critérios que se complementam. Contudo, dá especial relevância aos seguintes critérios:

- ✓ Propriedade e posse da empresa (detenção do capital);
- ✓ Responsabilidade pela gestão directa do futuro da empresa com o envolvimento da família no quotidiano da mesma;
- ✓ Continuidade e evolução da empresa, implicando a passagem da organização de geração em geração.

Gallo e Ribeiro (1996) sustentam que uma empresa familiar pode ser definida a partir dos seguintes pressupostos:

- ✓ A proporção da propriedade, especialmente se for maioritária;
- ✓ A participação na gestão da organização, sendo importante que pelo menos um elemento da família trabalhe exclusivamente para a empresa;
- ✓ A passagem da empresa de geração em geração, sendo pertinente que os sucessores já estejam envolvidos na empresa.

Para Costa (2005) empresa familiar é aquela criada pelo espírito empreendedor de um fundador, cujo capital maioritário e controlo se encontram nas mãos de uma

única família, onde há uma influência recíproca dos sistemas empresarial e familiar, os postos de comando nos conselhos executivo e de administração sempre foram exercidos por membros da família e existiu, da parte do fundador e dos primeiros sucessores, uma clara intenção de manter a família nos principais postos de direção.

Anteriormente estes autores referiram a importância das família influenciar a empresa ao nível da cultura crenças e valores. Nos parágrafos acima os autores estabelecem uma relação entre propriedade, gestão e família. Inicialmente, quando Gallo e Ribeiro (1996) estabelecem esta relação parte da propriedade tinha de estar em poder da família. Neste último parágrafo acrescentam que a maior parte da propriedade tem de estar na posse da família. Referiram também, inicialmente, ao nível da gestão que parte da família teria de trabalhar na empresa. No último parágrafo, referem a obrigatoriedade de pelo menos um elemento da família trabalhar em exclusividade na empresa. Martins (1997) vai ao encontro do que foi referido por Gallo e Ribeiro (1996) em relação ao envolvimento da família na gestão da organização e a passagem da empresa de geração em geração. Porém, estabelece um contraste na medida em que refere que a família para além de detentora de parte da propriedade tem de ser detentora do capital.

Desta forma, uma empresa familiar é uma empresa que tem uma influência de uma família, transmitindo esta a cultura, as crenças e os valores para a empresa. Verifica-se também que a família deverá deter a maioria da propriedade e capital da empresa, ter algum poder de gestão e a próxima geração da família a deter a empresa deverá colaborar na empresa antes de ascender. Ussman (1994) define empresa familiar como aquela em que a propriedade (ainda que parcial) e o controlo estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo tratar-se de uma ou mais famílias a formar tal grupo).

Lethbridge (1997) destaca três tipos de empresas familiares: a) a empresa familiar tradicional: possui capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios é exercido pela família; b) a empresa familiar híbrida: o capital é aberto, mas a família ainda detém o controlo, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família; c) a empresa com influência familiar: a maioria das acções está na posse do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão quotidiana, mantém uma influência

estratégica através de participação acionista significativa. Por sua vez, Gersick *et al.* (1997) apresentam uma outra forma de classificação: a) a empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal; b) a empresa familiar de sociedade entre irmãos: o controlo accionista pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar; c) a empresa familiar de consórcio entre primos: controlo da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração. No entanto esta classificação tem sido ao longo do tempo bastante criticada uma vez que, existem negócios familiares geridos, concomitantemente, por mais de uma geração.

Na classificação apresentada por Lethbridge (1997) existe um especial destaque para a gestão e controlo por parte da família, enquanto na segunda classificação dá-se uma maior importância à gestão da empresa passar de geração em geração, sendo esta última muito criticada, devido a uma empresa poder ser gerida por mais de uma geração ao mesmo tempo.

Desta forma, pode-se verificar que as empresas familiares podem ser das mais diversas dimensões e manter as características típicas das empresas familiares, características, essas, que irão ser abordadas no tópico seguinte.

2.1.2. Características das empresas familiares

De acordo com Ussman (2004), as empresas familiares definem-se como aquelas em que a propriedade (ainda que parcial) e controlo estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo também tratar-se de uma ou mais famílias a formar tal grupo). (...) Os detentores da propriedade, ainda que parcial, têm a possibilidade de determinar os destinos da empresa. Quando a propriedade se alia ao controlo/direcção nas mãos de um grupo de pessoas da mesma família que se repete por várias gerações, existe a possibilidade de influenciar os valores da empresa e de aí institucionalizar uma certa forma de estar dessa família. É precisamente esta relação profunda entre uma família e uma empresa que faz da segunda uma Empresa Familiar. Desta forma, Ussman (2004) faz uma caracterização das empresas familiares como se pode verificar através da figura 2.

Figura 2 - Características das Empresas Familiares

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
Forte relação que se estabelece entre a empresa e o seu fundador	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa é uma extensão de si próprio - Entidade onde o poder é por ele completamente centralizado - Autoritarismo
A criação de valores e tradições é mais continuada	- As jovens gerações trazem para a empresa os seus valores pessoais que, afinal, não são mais do que a extensão dos valores dos seus pais e que se tornam num ingrediente chave para a continuidade da empresa
É complicado trabalhar na empresa da família	- Os jovens sentem-se bloqueados, pressionados e incapazes de desenvolver uma entidade própria em termos pessoais e profissionais, pois muitas das suas decisões pessoais influenciam a vida da empresa e vice-versa.
A Empresa Familiar é uma empresa de conflitos	- A dupla relação entre as pessoas, que são da mesma família e por isso herdeiras potenciais ou efectivas de parte do capital e trabalham juntas, aumenta os problemas.
A lealdade na Empresa Familiar	<ul style="list-style-type: none"> - Activo intangível de valor incalculável, manifesta-se nos membros da família mas também nos trabalhadores e, frequentemente, também em clientes e fornecedores relativamente à empresa, mas também na empresa em relação a essas mesmas pessoas. - Pode levar ao comodismo e a pessoas passivas, assim como problemas relacionados com as competências de cada um.
A família identifica-se profundamente com a empresa	- Na família criou-se um saber fazer que é transmitido de geração em geração que, na maioria dos casos, só pode ser aprendido com anos de contacto com o sector mas que na família passa quase naturalmente, sem esforço.
Fechada a capital estranho à família	<ul style="list-style-type: none"> - Fecham-se à entrada de novos sócios mesmo quando este facto é benéfico para a empresa. - A empresa é assunto da família e continuará a ser.
Operaram sobretudo numa perspectiva de longo prazo	- O empresário trabalha para os filhos e assim sucessivamente pelas gerações fora.
A Empresa Familiar como entidade que evolui	- Cada nova geração cria novos desafios à empresa, da mesma forma que a empresa desafia a família a reunir-se num equilíbrio de forças já que cada um tem uma percepção própria da empresa.

Fonte: Adaptado de Ussman (2004)

Ginebra (1999) identificou algumas vantagens e desvantagens sobre este tipo de empresas:

- a) Pessimismo;
- b) Autocracia;
- c) A dificuldade na delegação de tarefas e responsabilidades;
- d) Paternalismo;
- e) Confusão nos fluxos de caixa;
- f) Manipulação por membros da família e;
- g) Falta de definição da estrutura organizacional.

Desta forma, a família poderia ser ter uma influência negativa sobre um negócio. Por outro lado, uma família também influencia positivamente um negócio. Existem alguns autores que identificam diversas vantagens numa empresa familiar. Para James e Kaye (1999) existem três vantagens que incorporam as empresas familiares:

1. Implícita, relações contratuais entre os membros da família pré-existe participação de negócios, e muitos deles resultam em custos da empresa relativamente inferiores aos relacionamentos formais, explícitos;
2. Diferencial, quando os horizontes dos tomadores de decisão são alargados devido ao compromisso com a família de suporte a longo prazo; e,
3. O lucro é maior devido ao acesso aos recursos das famílias, especialmente quando o acesso a outros capitais é limitado. Também Ginebra (1999) reconhece o potencial em alguns pontos fortes nas empresas familiares:

- a. Compreensão;
- b. A aceitação da autoridade;
- c. Metas comuns;
- d. Dedicção;
- e. Flexibilidade; e,
- f. Agilidade na decisão e execução.

Algumas vantagens adicionais são: know-how, horizontes, atitudes de serviço, estabilidade executiva e o poder do grupo que é a família a longo prazo. As melhores empresas familiares mantiveram sempre os princípios de qualidade, atendimento e respeito no tratamento dos colaboradores (Goldwasser, 1986).

Para Gallo e Ribeiro (1996) a união e a dedicação, são duas virtudes que são dois dos pilares fundamentais que servem de apoio às empresas familiares. Quanto ao pilar da união, considera-se a existência de laços afectivos entre as pessoas, o que faz com que estas sejam mais exigentes e façam mais sacrifícios em prol de um objectivo comum. Em relação à comunicação, esta é mais aberta devido à união e confiança que existe entre as pessoas. Desta forma, pode-se constatar que não existe uma disputa pelo poder, dado existir um elevado nível de confiança entre todos os elementos de todas as hierarquias da organização. Quanto ao pilar da dedicação, o facto de uma organização ser uma empresa familiar faz com que os colaboradores assumam um compromisso, façam tudo para atingir os objectivos comuns. Promove a motivação e contribui para o sucesso da organização. Gallo e Ribeiro (1996) acrescentam ainda as virtudes acima descritas são uma fonte de sucesso para a empresa. Contudo, quando não se desenvolvem correctamente ou perdem-se pela erosão profunda da família proprietária, a empresa familiar corre o risco de deixar de ser competitiva e fracassar. Desta forma, o grande desafio de uma empresa familiar é conseguir conciliar estes dois pilares evitando cair nas armadilhas que possa encontrar.

Os mesmos autores identificam cinco armadilhas com as quais as empresas familiares se deparam:

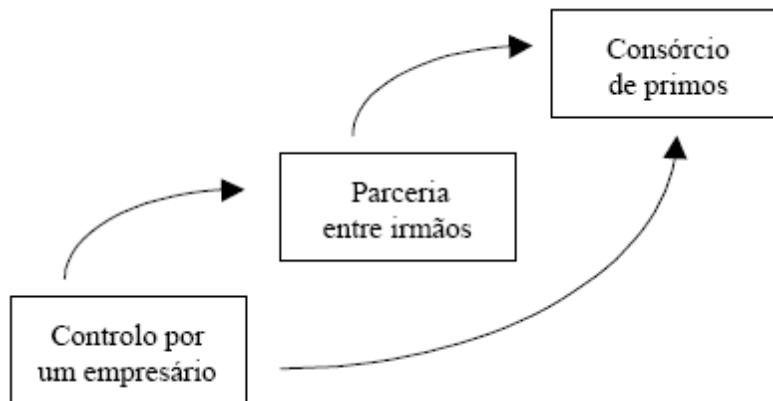
1. Confusão entre o facto de ser proprietário e de ter a capacidade para dirigir;
2. Confusão dos fluxos económicos;
3. Confusão dos laços de afecto próprios da família, com os laços contratuais próprios da empresa;
4. Atrasar desnecessariamente a sucessão;
5. Julgar-se imunizado.

Pode-se concluir que os problemas que as empresas familiares enfrentam baseiam-se tanto no meio envolvente em que estas se inserem, como nas próprias famílias que as gerem.

2.1.3. Tipologia

De acordo com Lethbridge (1997) pode-se referir três tipos de estrutura de gestão e de controlo dos capitais que são possíveis de existir nas empresas familiares como se pode constatar na figura seguinte.

Figura 3 - A sucessão na Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital



Fonte: Neves (2001)

Na figura 4 estão representados os três tipos de estruturas apresentadas na figura anterior, assim como as principais características de cada uma delas e quais os desafios que poderão enfrentar.

Figura 4 – Características e desafios na sucessão familiar

	Características	Desafios
Controlo por um empresário	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo por um empresário ou pelo casal - Se houver outros sócios não têm influência na gestão da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -Capitalização -Conseguir um equilíbrio entre o interesse do empresário e os interesses de outras entidades (clientes, fornecedores, etc.) -Escolha de uma estrutura de controlo de capital para a geração seguinte
Parceria entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> - Dois ou mais irmãos com o controlo de capital - Controlo na posse de uma geração de irmãos 	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolver um processo de partilha de controlo entre empresários -Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa -Retenção de lucros -Controlo dos interesses dos vários ramos da família
Consórcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos primos como accionistas - Mistura de accionistas com funções na empresa com outros sem funções 	<ul style="list-style-type: none"> -Gerir a complexidade da família e do grupo de accionistas -Criar um mercado de capitais entre os membros da família

Fonte: Neves (2001)

2.1.4. A Cultura nas Empresas Familiares

Segundo Thévenet (1986), a cultura de empresa, que se manifesta através de sinais e símbolos, é a síntese duma herança histórica, duma profissão específica e dum sistema de valores. Define a identidade duma empresa. Para Schein (1982), a cultura é um modelo de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que aprende a enfrentar problemas de adaptação externa e interna considerados válidos, e que pode ser ensinado aos membros da empresa como uma forma correta de aceitar, pensar e sentir esses mesmos problemas.

Para Gallo e Ribeiro (1996), costuma-se entender por cultura de um grupo humano a sua forma habitual e tradicional de pensar, de sentir e de reagir ao enfrentar

os problemas que se lhe colocam. Por outras palavras, o conjunto de hábitos e conhecimentos adquiridos como resultado da sucessiva aplicação de faculdades intelectuais, que constitui os padrões de atuação dos membros deste grupo. De acordo com Schein (1982), citado por estes autores (op. cit.), a cultura de uma empresa está estruturada em três níveis de elementos estreitamente relacionados entre si, mas que se podem distinguir em função da importância da sua influência na formulação da sua estratégia, e no delinear e gestão da organização: os “instrumentos”, os “valores” e os “pressupostos”.

Pode-se verificar que os vários autores se complementam e estão de acordo com as vivências e aprendizagens que os membros do grupo que gerem a empresa tiveram ao longo do tempo e a capacidade de aplicar e transmitir esse conhecimento a toda a organização.

2.1.5. Empresas Familiares em Números

Para Sonfield e Lussier (2008), a dimensão de uma empresa tem influência nas atividades desenvolvidas, nos estilos e características de gestão das empresas, o que permite diferenciá-las entre pequenas e grandes. Algumas dessas características são, por exemplo: a presença de membros na gestão de topo que não pertencem à família é muito maior em empresas de grande dimensão; existe mais conflito entre membros da família nas empresas mais pequenas pois a entrada de membros exteriores a esta aumenta a dimensão da empresa e faz com que a cultura familiar se dilua, diluindo-se também os conflitos; etc.

Segundo Rosalrm e Santos (2005), na visão de Drucker (1981), o tamanho de uma empresa não modifica a sua natureza ou os princípios da sua administração, contudo o seu tamanho afecta nitidamente a sua estrutura administrativa, portanto, o número de funcionários é o único critério de confiança para se mensurar o seu tamanho.

De acordo com a APEF (2008), a figura seguinte demonstra a importância das empresas familiares na União Europeia, em geral, em Portugal, Espanha, Inglaterra e Estados Unidos.

Figura 5 - Importância das Empresas Familiares

<i>País</i>	<i>Total de empresas Familiares</i>	<i>PNB ou PIB</i>	<i>Emprego</i>
União Europeia	70%	60% (PNB)	50%
Portugal	80%	60% (PNB)	50%
Espanha	80%	70% (PNB)	75%
Inglaterra	+80%	45% (PNB)	50%
EUA	95%	50% (PNB)	42%

Fonte: Dados da Associação Portuguesa das Empresas Familiares (2008): www.empresasfamiliares.pt

Por sua vez, nas figuras 6 pode-se analisar a importância das empresas familiares na economia portuguesa.

Figuras 6 - Empresas e nº de Pessoal ao serviço

Empresas (n.º) por Escalão de pessoal ao serviço			Pessoal ao serviço (n.º) das empresas por Escalão de pessoal ao serviço		
Total	Total	1096255	Total	Total	3861726
Ano	Menos de 10 pessoas	1046592	Ano	Menos de 10 pessoas	1659462
2008	10-49 Pessoas	42629	2008	10-49 Pessoas	806047
	50-249 Pessoas	6113		50-249 Pessoas	590415
	250 e mais pessoas	921		250 ou mais pessoas	805802

Fonte: www.ine.pt, Sistemas de Contas Integradas das empresas

Através da análise das figuras acima apresentadas pode-se verificar que a maioria das empresas existentes em Portugal são empresas familiares representando cerca de 80% do total em 2008. Embora a maioria das empresas sejam PME's existem muitas grandes empresas que permanecem nas mãos de famílias, o que demonstra que as empresas familiares constituem um alicerce fundamental na economia portuguesa, sendo estas responsáveis pela criação de 50% do emprego em 2008.

Dado a vasta concorrência do mercado e a constante mudança do meio envolvente, torna-se cada vez mais necessário que as empresas familiares repensem nas suas estratégias de gestão, de forma a conseguirem um crescimento de forma sustentável e a procura pela melhoria contínua, mas sem nunca esquecer o objectivo final que é a satisfação das necessidades e preferências dos clientes da organização, com um grau de excelência maior do que o alcançado pelos seus principais concorrentes.

2.2. Marketing Interno

No ponto anterior foi abordada a temática das empresas familiares, sendo apresentadas algumas definições que se complementam e outras que por vezes contrastam, as características mais significativas das empresas familiares, as tipologias do controlo de gestão de recursos humanos, vantagens e desvantagens das empresas familiares e uma demonstração das empresas familiares em números. Neste segundo ponto irão ser abordadas algumas definições de marketing interno, as funções do marketing interno, a definição da estratégia de marketing interno e as variáveis e os instrumentos do marketing interno de forma a se poder compreender a importância do marketing interno para as empresas familiares e para o desempenho dos colaboradores.

2.2.1. Definição

Camara *et al* (2001) definem marketing interno como uma abordagem de Gestão de Recursos Humanos em que as suas ações se fundamentam numa análise da envolvente e na resposta que é necessário dar-lhe. Segundo Rafiq and Ahmed (2000), o conceito de marketing interno tem sido utilizado, sucessivamente, como instrumento de gestão da:

- Satisfação dos empregados;
- Orientação para o cliente; e,
- Implementação estratégica e gestão da mudança.

Para Camara *et al* (2001), o Marketing Interno é um modelo de Gestão de Recursos Humanos que recorrendo a uma abordagem de Marketing, gere as pessoas na organização e, dessa forma, permite que os mecanismos de gestão interna e externa estejam assentes em pressupostos idênticos, homogeneizando e unificando o sistema organizacional, possibilitando uma gestão integrada e conseqüente impacto positivo no Plano de Negócios. Por sua vez, para Bekin (1995), o Marketing Interno consiste em ações voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente, pressupõe o trabalho em equipa, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários sectores da empresa.

Desta forma, pode-se verificar que os autores referidos no parágrafo anterior complementam-se ao darem ênfase à necessidade de satisfazer e motivar os colaboradores para um melhor desempenho das suas funções, e como consequência, uma maior satisfação do cliente e uma maior eficiência e competitividade por parte da empresa.

Conforme Hooley *et al* (2001), a crescente ênfase na concorrência através da qualidade do serviço depende principalmente do comportamento e da eficiência das pessoas que fazem o serviço em vez das pessoas que desenvolvem a estratégia. Segundo Lindon *et al.* (2004) o marketing tem por função estar atento ao meio, respondendo com ações que satisfaçam os seus clientes, criando novos produtos, alterando outros, reposicionando-os, promovendo-os. Os mesmos autores acrescentam ainda que na maior parte das organizações, as pessoas são hoje consideradas um investimento estratégico fundamental. E isto porque, não só executam as tarefas necessárias ao desenvolvimento das atividades que permitem gerar a oferta de produtos ou serviços que a organização apresenta ao mercado, como, simultaneamente, refazem, criam e recriam esses processos implementam novas formas de execução, inventam novas soluções, inovam.

Estes autores dão extrema importância à urgência dos colaboradores serem inovadores de forma a empresa ser competitiva e fazer com que os clientes não sintam a necessidade de recorrer à concorrência. Os colaboradores disponibilizam a sua criatividade, a sua capacidade de execução, as suas competências e talentos para o desenvolvimento das suas organizações. Neste sentido são, de facto o elemento

distintivo, que incute identidade e diferenciação a cada organização, posicionando-a no mercado de forma exclusiva. Se acrescermos a este facto a constante mudança do meio envolvente, a importância dos colaboradores reforça-se substancialmente. A gestão dos recursos humanos deixa de se centrar apenas no interior da organização e ganha nova dimensão ao assumirmos efeitos propiciados pela envolvente externa (ameaças e oportunidades) como fatores determinantes na sua prática – e este é o princípio de marketing.

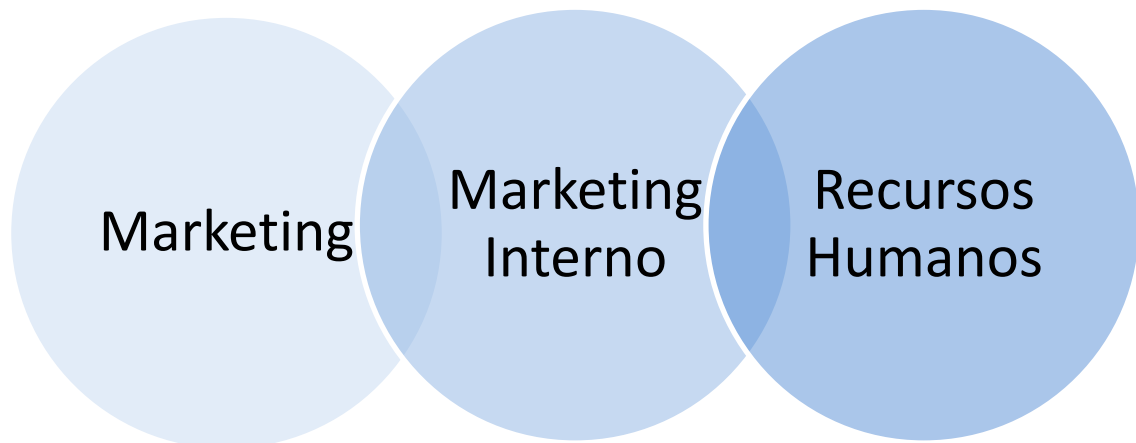
De acordo com Hooley *et al* (2001), o Marketing Interno e a sua implementação abordam uma forma de Marketing Interno como um paralelo direto à estratégia convencional de Marketing Externo e programa de Marketing, que tem como objetivo conseguir o apoio, a cooperação e o comprometimento necessário dentro da organização, se as estratégias de mercado funcionarem.

Estes autores estabelecem um paralelismo entre a G. R. H. e o Marketing para as necessidades dos trabalhadores e do cliente. A maior questão enfrentada por uma organização moderna é integrar o Marketing e os Recursos Humanos, pois eles não podem ser efetivos agindo separadamente. As formas de integração vão desde comités interdepartamentais à fusão completa das funções tradicionais. A importância é efetivada pelas abordagens de gestão baseadas no comportamento em ligar-se à estratégia de marketing efetivamente para alinhar áreas de gestão como operações de vendas.

Os autores Berry e Parasuraman (1993) vão ainda mais longe ao referirem que o Marketing Interno é atrair, desenvolver, motivar e capacitar os empregados qualificados com os trabalhos/produtos que satisfaçam as suas necessidades. O Marketing Interno é a filosofia de tratar os colaboradores como clientes internos. Azedo (2004), estabelece uma relação entre comunicação e marketing interno, sendo que o significado desta ferramenta é um só: conjunto de ideias e práticas introduzidas dentro de uma empresa, com o objetivo de aumentar a satisfação e comprometimento dos funcionários, o que se reflete positivamente também no público externo. Os vários autores estão em concordância, complementando-se ao darem especial atenção para o estabelecimento de uma relação dos colaboradores com a organização considerando estes clientes internos.

De acordo com a figura seguinte, verifica-se que o marketing interno é uma ferramenta interdisciplinar, situando-se o Marketing Interno numa região fronteiriça entre recursos humanos e marketing, o que estrategicamente facilita a sinergia.

Figura 7 – Relação entre Marketing e Recursos Humanos



Fonte: Adaptado de Vasconcellos (2004, p.6).

Vasconcellos (2004, p.3) esclarece que o marketing interno possibilita o suporte de estratégias de marketing internamente em nível de pessoas; defende ainda que a área de marketing deve se integrar com as demais, pois, quanto “mais integrada estiver a empresa, maiores as hipóteses de sucesso no atendimento ao cliente externo”. Expandindo a definição de marketing interno, Joseph (1996) afirma que o Marketing interno é a aplicação de marketing, gestão de recursos humanos, teorias aliadas, técnicas e princípios para motivar, mobilizar, cooptar e gerir colaboradores em todos os níveis da organização para continuamente melhorar a forma como eles servem os clientes externos e a cada um, promover a missão e as metas organizacionais.

Para os autores acima referenciados, é dado especial enfoque para a necessidade da organização criar e aplicar estratégias de forma a motivar e satisfazer as necessidades dos colaboradores, para que estes desempenhem as suas funções com maior eficiência e eficácia refletindo-se, esta evolução no cliente externo.

Os autores Ahmed e Rafiq (2002) relacionam as atitudes que os líderes das organizações tomam com as que o marketing interno requer:

- a) Aceitação da filosofia e técnicas de marketing;
- b) Orientação para o cliente e para o mercado;
- c) Enfoque participativo que atinja todos os níveis hierárquicos;
- d) Enfoque estratégico para gerência de recursos humanos a fim de assegurar o alinhamento da estratégia de recursos humanos com a estratégia da organização;
- e) Coordenação de todas as atividades dos gestores para o alcance da orientação para o cliente, ou para o mercado, ou ainda, para a gerência com enfoque no cliente/mercado.

Berry e Parasuraman (1991), reforçam ainda que o marketing interno constrói organizações de profissionais com comportamento focado no cliente, bem como leva ao desenvolvimento de estratégias visualizando os colaboradores como clientes internos, cujas expectativas também devem ser atendidas. Por outras palavras, as estratégias devem formar funcionários satisfeitos com o trabalho. Vasconcellos (2004) realça ainda que existe grande diferença entre o que a empresa espera do funcionário em termos de rendimento, performance, competência etc. e o que está disposta a oferecer. Decorrente dessa diferença existe uma lacuna, denominada “zona de inclusão”, que deve ser preenchida com políticas de recursos humanos que, por atuarem na valorização humana, melhoram o trabalho do funcionário.

Para potenciar o trabalho de equipa entre os departamentos, a organização deve desenvolver o marketing interno que consistirá, segundo Kotler (2000), na tarefa de contratar, formar e motivar os trabalhadores capazes de servir bem os clientes. De acordo com Kotler (2000), o marketing interno deve preceder o marketing externo: não faz sentido prometer excelência de serviço quando o “staff” da organização não se encontra em condições de o fornecer. De acordo com Vaz (2004) o conceito de marketing interno tem o mérito de centrar a atenção dos gestores internamente na organização e nos seus colaboradores, quando o “marketing concept” se centra externamente nos consumidores, donde a necessidade de articulação e gestão da relação empregado-cliente.

Estes autores realçam a importância do envolvimento dos gestores no processo de marketing interno como forma de formar e motivar os colaboradores e incentivar a melhoria do desempenho.

Ao longo do primeiro tópico deste segundo ponto, pode-se verificar que os vários autores citados ao longo do texto, dão extrema importância à necessidade de motivar, criar estratégias e políticas de recursos humanos que visam satisfazer as necessidades dos colaboradores da organização de forma a incentivar para um melhor desempenho das suas funções, com uma maior eficiência e eficácia com o objetivo final de ver essa melhoria refletida na satisfação do cliente, não necessitando este de recorrer à concorrência para satisfazer as suas necessidades.

2.2.2. Funções do Marketing Interno

Para Berry e Parasuraman (1991), as principais funções do marketing são atrair, desenvolver, motivar e manter os colaboradores mais qualificados. Para estes autores a principal filosofia do marketing interno é motivar os colaboradores. Por sua vez, os autores Freitas, Becker e Caravantes (1994), afirmam que as principais funções do marketing interno são o de conceber e promover ideias, projetos ou valores que sejam úteis para a organização.

Para estes cinco autores, as funções principais do marketing interno são as de motivar os colaboradores de forma a promover novas ideias que possam ser um benefício para os colaboradores mas também uma mais-valia para a organização, conduzindo para colaboradores mais eficientes e uma empresa mais produtiva.

Moraes (2003) defende que o marketing interno, é 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.

Na ótica de Grönroos (2003), qualquer atividade 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 atividades do marketing interno.

Ahmed & Rafiq (2002), identificaram cinco elementos principais do marketing interno, 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.

Desta forma, o marketing interno é uma ferramenta estratégica que em comunhão com a gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos funcionários aos objetivos organizacionais.

2.2.3. Definição da estratégia de Marketing Interno

De acordo com Camara *et al* (2001), a estratégia de Marketing Interno resulta de duas decisões estratégicas, segmentação e posicionamento.

- Segmentação: agrupam-se os colaboradores das empresas segundo as necessidades relativas à sua retenção e desenvolvimento de forma a dar resposta às exigências de uma atuação integrada com o marketing. Pressupõe um conhecimento do mercado interno e a sua caracterização.

- Posicionamento: desenvolvimento de políticas de Recursos Humanos de forma a desenvolver as pessoas, fazendo face às exigências da atuação integrada com o marketing. Implica uma análise do portfólio de produtos ou serviços ao dispor da Gestão de Recursos Humanos que permitam ao colaborador interno identificar as suas características e diferenciá-los dos de outras empresas.

Para Hooley *et al* (2001), o Marketing Interno é entendido cada vez mais como fundamental para as estratégias: de marketing de relacionamento, para as alianças estratégicas, para a diferenciação competitiva, para a realização de um serviço de qualidade.

Segundo Camara *et al* (2001), com a elaboração de um plano de manobra são definidas as ações principais para a implementação da estratégia. Com este plano, definem-se quais os segmentos cuja atuação é mais premente, quais os produtos ou serviços prioritários para responder às opções de segmentação e de posicionamento, ponderam-se os elementos do Marketing-mix interno. Desta forma, com a realização deste plano constrói-se um plano anual de Recursos Humanos que irá delinear ações concretas a estratégia definida. Estas ações resultam de fatores críticos de sucesso na gestão das pessoas. Através do estudo de mercado interno pode-se proceder à sua

segmentação, sendo esta, efetuada de acordo com as necessidades específicas dos Clientes Internos quanto a dois objetivos do Marketing Interno: desenvolver os Recursos Humanos, de forma a responder às exigências externas.

Os mesmos autores acrescentam ainda que, tendo em consideração o estudo das expectativas no mercado interno e o estudo do mercado de trabalho é possível definir o posicionamento desejado. Este posicionamento deverá permitir uma identificação da política de Recursos Humanos existente na empresa e permitir a diferenciação das políticas de R. H. em relação à concorrência.

Segundo Lindon *et al* (2004) a gestão de recursos humanos tem de gerir os colaboradores da empresa integrando de forma harmoniosa as suas expectativas individuais e as necessidades organizacionais, de acordo com as imposições da envolvente, numa perspetiva de desenvolvimento sustentado.

Lindon *et al* (2004) referem ainda que a gestão de marketing interno deverá, com base no acompanhamento da realidade do seu mercado interno, e sem esquecer as exigências do mercado externo, caracterizar-se por:

- Promover uma gestão de cultura que garanta um compromisso forte com o projeto da empresa;
- Desenvolver a apetência dos colaboradores pela mudança;
- Controlar o stress dentro da organização;
- Adequar a sua estrutura organizacional às exigências do mercado;
- Operacionalizar a estrutura da função de recursos humanos;
- Analisar as funções e definir os perfis de competências;
- Recrutar e selecionar os clientes internos de forma eficaz;
- Desenvolver sistemas de avaliação de desempenho equitativos;
- Efetuar o planeamento dos recursos humanos e respetiva gestão de carreiras;
- Gerir sistemas de recompensas adequados;
- Possibilitar a formação para o desempenho do cargo e para o desenvolvimento dos seus clientes internos;
- Garantir uma boa gestão da comunicação interna.

2.2.4. Variáveis do Marketing Interno

Camara *et al* (2001) apresentam as variáveis do marketing-mix interno que são: produto ou serviço; preço; comunicação e distribuição.

- O produto ou serviço é composto por todos os elementos que caracterizam as políticas, condições tangíveis e intangíveis que o gestor de Recursos Humanos. (R. H.) tem para oferecer aos clientes internos, permitindo desenvolver os seus Recursos Humanos e também atrair potenciais colaboradores. Pode-se realçar: o Job Design, as condições de trabalho, as oportunidades de desenvolvimento, remuneração e benefícios, a formação, o estilo de gestão e o plano de carreira.

- O preço é aquilo que é pedido ao cliente interno em troca de produtos ou serviços que a organização lhes oferece em termos de desenvolvimento, e a atracção do potencial cliente interno. Pode-se destacar: a disponibilidade pessoal; a criatividade e inovação; o bom senso; o compromisso com a missão e com os objetivos; a proatividade; a velocidade de implementação; o empenho; e, a produtividade.

- A comunicação está relacionada com a forma e meios de comunicar o produto ou serviço ao cliente interno. Pode-se realçar: a comunicação verbal; a comunicação escrita; a revista/jornal da empresa; os audiovisuais; os encontros pessoais; as reuniões; os eventos; os suportes de comunicação; a comunicação informal; feedback; rituais; role modeling; e, coaching.

- A distribuição está relacionada com a seleção dos canais que se pretendem utilizar para a implementação do produto ou serviço junto do cliente. Através do canal direto o gestor de Recursos Humanos repercute as ações diretamente no público-alvo. Com o canal indireto, o gestor de R. H. recorre ao gestor de linha para implementar as ações. Este canal divide-se em dois canais: facilitação, onde o gestor de R. H. atua como facilitador junto do gestor de linha, ajudando-o na implementação das ações; e, consultoria onde o Gestor de Recursos Humanos é um consultor do gestor de linha, dando-lhe o apoio necessário mas ficando a cargo deste a implementação da ação.

De acordo com Hooley *et al* (2001) algumas pesquisas sugerem que:

Existe a necessidade de informar os funcionários da empresa o que se espera em relação à qualidade do serviço ao consumidor e a expectativa de satisfação do

cliente. O ponto de partida é a identificação do que tem de ser alcançado na satisfação do cliente e implementar estratégias específicas para tal;

□ Para se obter o benefício potencial relativo à sustentação do nível da qualidade do serviço, é necessário o planeamento e a atenção na implementação de realidades para além do que é sugerido pela literatura.

Segundo Camara *et al* (2001), para o desenvolvimento estratégico de uma empresa, não só é necessária uma rigorosa análise e diagnóstico do mercado e da envolvente, como também, para respeitar a competitividade da Gestão de Recursos Humanos, uma análise aprofundada do mercado de trabalho. A análise dos pontos fracos e fortes da organização pressupõe um diagnóstico dos recursos disponíveis, um diagnóstico rigoroso do mercado interno. A visão estratégica é suportada pelo projeto de empresa, pela estratégia de Marketing e de Recursos Humanos, é estruturada pelo Plano de Manobra e consubstanciada no plano anual de Marketing Interno.

De acordo com Kotler (2003, p.44), o Marketing Interno deve preceder o externo, pois relaciona-se diretamente com o serviço prestado pela organização: “não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo”. Historicamente o autor observou que as antigas empresas colocavam em primeiro grau de importância o cliente, seguido dos níveis gestão hierárquicos e finalmente do funcionário. Já as empresas modernas – as voltadas para o cliente – realmente o colocam em primeiro nível de importância, seguido dos funcionários, da gestão de nível médio e finalmente da administração.

Os autores Beatty, Suh e Yoon (2001) demonstram ser da mesma opinião e acrescentam ainda que de acordo com a perspectiva do marketing interno se o serviço da organização quer que os seus empregados façam um bom trabalho, ela precisa de se preparar para fazer um bom trabalho com os empregados.

Segundo Grönroos (1995, p.278), durante os últimos quinze anos o conceito de marketing interno surgiu primeiramente na literatura de marketing de serviços e, depois, na literatura de gestão de serviços. O autor identifica que “existe um movimento constante desde a era industrial até à nova competição da economia por serviços, no qual a lógica do fabricante tem de ser substituída por uma nova lógica chamada de know-how de serviços”. A importância emergente dos serviços em quase todos os negócios evidenciou a noção de que um empregado bem treinado, desenvolvido e

voltado para os serviços, em vez de orientado para as matérias-primas, tecnologia de produção ou para os próprios produtos, constitui o recurso mais crítico e escasso nas organizações. Esses empregados serão ainda mais críticos no futuro em um crescente número de sectores industriais.

2.2.5. Instrumentos de Marketing Interno

De acordo com Bekin (1995) citado por Bohnenberger (2002), são vários os instrumentos à disposição das empresas, devendo-se contudo, destacar a necessidade de promover ajustes para adequação à cada realidade. Conforme a seguir ilustrado, tais instrumentos não são exclusivos, antes, são análogos àqueles utilizados pela área de marketing externo, bem como aos empregados pelo sector de recursos humanos. Daí, ser também importante ressaltar, que os instrumentos, *per se* e se utilizados de forma isolada, não produzem os efeitos desejados e mencionados como consequências do marketing interno. Para tal, faz-se necessário que os instrumentos sejam partes, coerentemente articuladas (um efetivo sistema), de um Projeto, antecedido de um diagnóstico, preferencialmente, conduzido pela própria empresa.

Segundo Brum (1998) citado por Bohnenberger (2002), a categoria dos instrumentos é mais específica, assinalando os objetivos que determinam a escolha de cada instrumento:

- Vídeos - institucionais ou de apresentação dos produtos. Estes têm como objetivo colocar a equipa interna em contacto direto com a realidade em que o seu produto é utilizado;
- Manuais - técnicos, educativos ou de integração. Prestam-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências, esta última em relação à tecnologia e à moda. Os vídeos utilizados para a integração contribuem para a divulgação em geral, ou, para reforçar algum aspeto da cultura organizacional;
- Revistas com histórias em quadrinhos;
- Jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;

O impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos nas empresas familiares – Estudo de Caso

- Cartazes motivacionais, informativos ou em forma de quebra-cabeças. Tem por objetivo transmitir novas informações para a equipa interna;
- Canais diretos - reuniões com a direção ou presidência;
- Palestras internas. Têm por objetivo apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
- Moda interna - registo em roupas (uniformes), bonés e acessórios;
- Memória ou seja, o resgate da história da empresa, com o objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
- Rádio interna;
- Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- Intranet;
- Convenções internas: uso da equipa interna para divulgação de atividades.

A seleção do mix de instrumentos depende do(s) objetivo(s) pretendido(s), bem como da consideração (avaliação) de algumas variáveis que os distinguem, a exemplo do custo (de implantação, de manutenção), do nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), da abrangência, isto é, do número de funcionários que se pretende envolver, e, da durabilidade (necessidade de atualização), entre outros.

Figura 8- Comparação dos instrumentos de marketing interno e suas variações

Instrumento	Custo	Envolvimento da coordenação	Abrangência	Durabilidade
Confeção de vídeos	Alto	Alto	Alto	Média
Manuais técnicos	Médio	Alto	Baixo	Médio
Manuais educativos	Médio	Alto	Alto	Alto
Revistas de quadrinhos	Médio	Médio	Alta	Alta
Jornal interno	Baixo	Médio	Alto	Baixo
Cartazes motivacionais	Médio	Baixo	Alto	Alto
Canais diretos	Baixo	Alto	Baixo	Baixo
Palestras internas	Baixo	Médio	Alto	Baixo
Moda interna	Baixo	Baixo	Alto	Alto
Memória	Alto	Alto	Alto	Alto
Rádio interna	Alto	Médio	Alto	Baixo
Vídeo jornal	Alto	Alto	Alto	Baixo
Intranet	Baixo	Baixo	Alto	Baixo
Manuais de integração	Médio	Médio	Médio	Alto
Atividades festivas	Médio	Alto	Alto	Baixo

Fonte: Elaboração Própria

Desta forma, uma organização que possua pouco tempo disponível para a orientação dos projetos de marketing interno não deverá escolher instrumentos que exijam muita disponibilidade e envolvimento por parte dos gestores porque poderá ter problemas ao nível da implementação dos instrumentos.

De acordo com Cerqueira (1995, p.56) a implementação pode ser subdividida em cinco tipos de projetos:

1. Projetos básicos de difusão cultural: divulgam os valores essenciais da empresa e propiciam a formação de um clima adequado para a promoção das relações interpessoais;
2. Projetos de desenvolvimento cultural: consolidam a base cultural desenvolvida e aceleram qualitativamente, por meio do reconhecimento e da valorização do ser humano, o comprometimento;
3. Projetos de segurança cultural: são projetos que fazem com que a chefia, que está somente envolvida e não comprometida, seja identificada, pois é ela que garante a divulgação dos projetos básicos de difusão cultural;
4. Projetos suplementares de RH: são projetos que facilitam e melhoram o grau de comprometimento das pessoas; e,
5. Projetos avançados: trabalham a combinação da motivação psicológica e material.

2.3. Qualidade Total

No ponto anterior foi abordada a temática do marketing interno, sendo apresentadas algumas definições que se complementam e outras que por vezes contrastam, as funções do marketing interno, a definição de estratégia, as variáveis e os instrumentos de marketing interno. Neste terceiro ponto irão ser abordadas algumas definições de qualidade e qualidade total, o modelo 5S's e a relação da gestão da qualidade total com o ambiente de forma a se poder compreender a importância da qualidade total para as empresas familiares e para o desempenho dos colaboradores.

2.3.1. Definição de Qualidade e Qualidade Total

De acordo com Lopes e Capricho (2007), pode dizer-se que as organizações começaram a aderir recentemente aos princípios da qualidade de forma significativa, nomeadamente a partir da década de 90 do século passado.

Segundo Deming (1986), a qualidade baseia-se em tudo o que o cliente, em primeiro lugar, necessita e quer. Já para Oakland (1994), qualidade é muitas vezes utilizada como significado de “excelência” de um produto ou serviço. O mesmo autor acrescenta ainda que a qualidade é simplesmente o atendimento das exigências do cliente. A qualidade deve ter como objetivo as necessidades do utilizador (Deming citado por Oakland (1994)).

Os autores anteriormente referidos complementam-se, uma vez que consideram que a qualidade deve estar centrada nas necessidades e exigências dos clientes.

Crosby (1979) define qualidade da seguinte forma: “*Quality in conformance to requirements – nothing more, nothing less*”. Para Peters e Waterman (1982), a qualidade nunca se alcança mas deve ser incessantemente procurada, em função de e para o cliente. Para os “gurus” Japoneses (Carvalho *et al*, 2006): qualidade é satisfazer incondicionalmente o cliente para que se possa ser competitivo (Ishikawa, 1985), é também a redução das perdas originadas por um produto, desde a sua produção até ao uso do mesmo pelos clientes (Taguchi, 1986).

Para os autores acima referenciados, a qualidade também deve de estar virada para o cliente, porém esta nunca se consegue alcançar devendo ser sempre procurada promovendo a melhoria contínua.

Garvin (1984) estabelece cinco abordagens para a definição de qualidade:

- Abordagem transcendente;
- Abordagem com base no produto;
- Abordagem com base no utilizador;
- Abordagem com base no fabrico; e,
- Abordagem com base no valor.

Na figura 9 são apresentadas as variáveis que definem as diferentes abordagens.

Figura 9 – Abordagens para a definição de Qualidade

Aproximações	Variáveis que as definem	Disciplina Fundamental
Transcendente	Excelência Inata	Filosofia
Com base no Produto	Quantidade e qualidade de atributos desejados	Economia
Com base no Utilizador	Satisfação das preferências dos consumidores	Economia, Marketing e Gestão Operacional
Com base no Fabrico	Conformidade com os requisitos	Gestão Operacional
Com base no Valor	Excelência acessível	Gestão Operacional

Fonte: Forker (1991, p. 64)

De acordo com Juran (1992), a função Qualidade refere-se ao conjunto de atividades através das quais atinge-se a adequação ao uso, não importando em que parte da organização essas atividades são executadas. Segundo Pires (2004), a qualidade apresenta várias dimensões como sejam a assistência e características técnicas e funcionais de um produto/ serviço, a aparência estética, o preço, a segurança, o serviço, a ambiente, entre outras. Embora se reconheça que a qualidade tem uma componente subjetiva, por vezes difícil ou mesmo muito difícil de medição com precisão, é imperativo que seja objetivada e quantificada de forma que seja mensurável, de outro modo não será passível de controlo. Assim, para Pires (2004, p.19), “A garantia da qualidade tornou-se uma tarefa complexa. Tanto mais complexa quanto os consumidores podem entender a qualidade de maneiras diferentes”.

De acordo com estes autores a qualidade e o controlo da mesma depende da necessidade do cliente mas também da forma como cada cliente compreende o que é a qualidade.

Para Juran e Gryna (1993), a qualidade é uma questão de gestão assente em qualidade do planeamento, do controlo e melhoria continuada. Para Juran, a qualidade é uma barreira de proteção à vida e adequação ao uso (Carvalho *et al.*, 2006).

Para Deming (1989), o controlo estatístico da Qualidade é condição inicial, mas não suficiente, dado que a má qualidade dos produtos e serviços não é resultado da falta

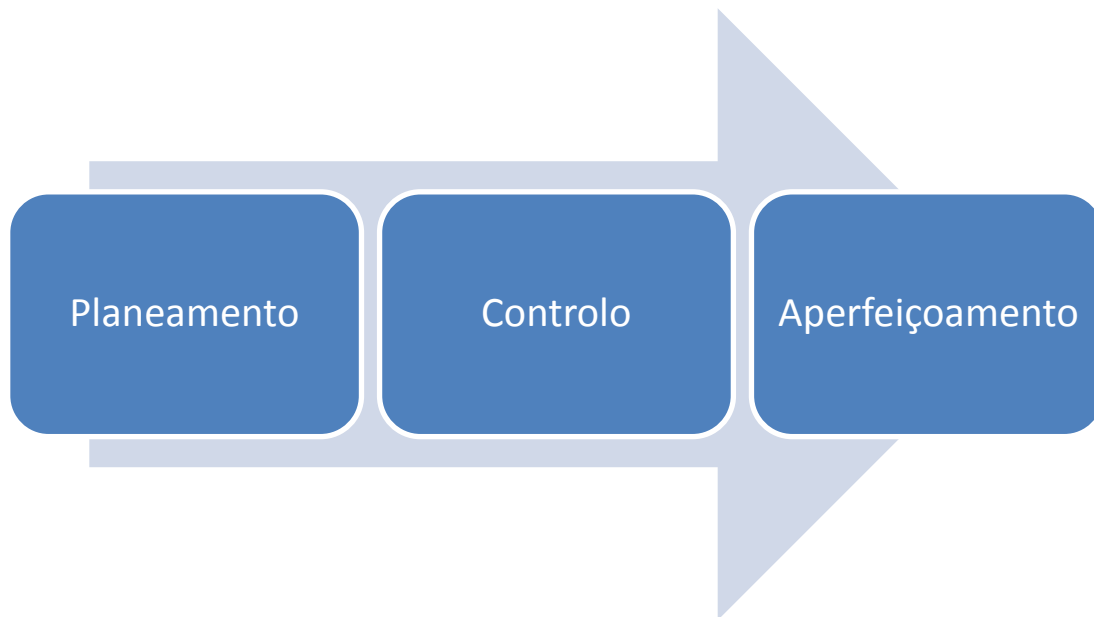
de testes, ensaios e verificações, mas da gerência insuficiente das atividades que influenciam a qualidade.

A definição de Ishikawa (1993) acerca do Controlo da Qualidade Total coloca como requisitos o projeto, o desenvolvimento, a produção e a comercialização de produtos que satisfaçam o cliente, sejam mais úteis e económicos, ou seja, o controlo da qualidade em todas as suas manifestações. Portanto, o modelo japonês de Qualidade Total é considerado mais amplo, ao advogar a participação de todos os membros da organização no processo. Já para Feigenbaum (1983), autor do conceito de Controlo da Qualidade Total, a qualidade é uma forma de gestão e deve incorporar a participação de todos e ser orientada para os clientes. É ainda, “a composição total das características de marketing, projeto, produção e manutenção dos bens e serviços, através dos quais os produtos atenderão às expectativas do cliente (Carvalho *et al.*, 2006, p.15)

Stoner e Freeman (1995, p. 478) definem: "Gestão da qualidade total: comprometimento estratégico com a melhoria da qualidade, combinando métodos de controlo estatístico da qualidade com um comprometimento cultural e com a procura de aperfeiçoamentos incrementais que aumentem a produtividade e baixem os custos".

Os autores Ishikawa, Feigenbaum, Stoner e Freeman complementam-se ao afirmarem que a gestão da qualidade total deve ter a participação de todos os colaboradores no processo de planeamento controlo e melhoria contínua de produtos ou serviços que satisfaçam os clientes. De acordo com a figura 10 pode-se verificar uma trilogia entre o planeamento, controlo e aperfeiçoamento da qualidade.

Figura 10 – Trilogia entre Planeamento, controlo e aperfeiçoamento da qualidade.



Fonte: Elaboração Própria.

De acordo com Paladini (1994) o planeamento é a primeira etapa para o alcance da Qualidade, considerando-se que desenvolve a interface entre a estrutura conceitual da qualidade e os objetivos da empresa nesta área, de um lado, e as ações práticas destinadas à aplicação de conceitos e viabilização do alcance dos objetivos, de outro. Segundo Tolfo (1995), tanto o planeamento quanto o controlo da qualidade têm como base os dados referentes às necessidades dos clientes, o controlo envolve todas as áreas da empresa, por meio de um sistema dinâmico que tem como objetivo investigar, analisar e prevenir defeitos, de modo a assegurar a qualidade do produto ou serviço e a racionalidade dos custos. A mesma autora acrescenta ainda que, o aperfeiçoamento constitui-se no terceiro elemento que completa o ciclo da qualidade e a sua relevância justifica-se em um mercado de alta competitividade, em que as empresas precisam ser rápidas para incrementar e lançar produtos novos, com qualidade.

Tanto para Paladini como para Tolfo o processo de planeamento, controlo e aperfeiçoamento visam as necessidades dos clientes de forma a conseguir-se assegurar a qualidade do produto ou serviço e responder a um mercado altamente competitivo.

De acordo com Bayo-Moriones *et al.* (2010) a gestão da qualidade envolve a adoção de uma filosofia que compreende o foco nos clientes e a melhoria contínua dos processos de produção, bem como sobre a aplicação de uma gama de técnicas e abordagens, tais como o controlo estatístico de processos (SPC), sete ferramentas básicas, implantação da função de qualidade (QFD), etc.

Na figura 11 pode-se observar uma síntese das filosofias dos principais gurus da qualidade.

Figura 11 - Síntese das definições de qualidade

Autor	Perspetiva	Definição de Qualidade
Taguchi	Consequências	A perda de um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas.
Juran	Consequências	Adaptação ao uso.
Crosby	Resultados	Conformidade com os requisitos.
Ishikawa	Resultados	Ausência de variação nas características da qualidade.
Deming	Processo	O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.
Shigeo Shing	Processo	Processo de monitorização contínua e instrumentação de feedback potencial.
Tribus	Consequências	É o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto ou serviço.
Moller	Processo	A qualidade do produto não deve ser o enforque da questão mas sim os recursos humanos.
Peters	Resultados	Nunca se alcança mas deve ser incessantemente procurada, em função de e para o cliente.
Feigenbaum	Consequências	É uma forma de gestão e deve incorporar a participação de todos e ser orientada para os clientes.
Shewart	Consequências	É algo subjetivo e objetivo.
ISO 8402	Resultados	A totalidade das características de uma entidade.
APQ	Resultados	É a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade.
EOQC ASQC	Resultados	Qualidade é a totalidade das características de um produto ou serviço que o capacitam para satisfazer determinadas necessidades.
ISO 9000	Consequências	Grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas.
Silva	Consequências	Aquilo que caracteriza uma pessoa ou coisa que a distingue das outras.

Fonte: Nogueiro, T. P. R. S. B. (2008).

2.3.2. O Modelo 5S's

O modelo dos 5S's que irá ser apresentado de seguida é extremamente importante pois é a ferramenta base para a implementação de outros modelos para a qualidade, desta forma, pode-se considerar um dos pilares para a implementação da qualidade.

O modelo dos 5S's, segundo Silva (1996), teve a sua origem no Japão em 1950 através da sua implementação após a Segunda Guerra Mundial com o objetivo de reorganizar este país, uma vez que, esta ferramenta visa conduzir a um processo de melhoria continua. O mesmo autor refere ainda que, esta ferramenta centra-se na organização do local de trabalho e padronização dos processos de trabalho, proporcionando uma reorganização mais eficiente, através da eliminação de materiais obsoletos, identificação dos materiais, adequação do processo de higiene e limpeza no local de trabalho, criação de um ambiente organizacional que proporcione a saúde física e mental de todos os colaboradores de uma organização e a implementação da ordem no local de trabalho.

De acordo com Silva (1996), o modelo 5S's tem como objetivos principais promover a alteração do comportamento de todos os colaboradores, simplificar o ambiente de trabalho, reduzir o desperdício, eliminar as atividades que não acrescentam valor às organizações, aumentar a segurança e a eficiência da qualidade. Para Osada (1992), a grande vantagem do modelo 5S's, além de ser uma introdução para a aplicação de outros modelos para a qualidade, está na mudança de comportamento dos colaboradores envolvidos, a busca de um ambiente de trabalho agradável e melhor organizado. Sendo assim, as empresas têm visto no modelo uma forma de integração dos funcionários e padronização das atividades, por isso ele tem sido amplamente difundido. Tanto para Silva como para Osada os grandes objetivos do modelo 5S's é a mudança de comportamento de todos os colaboradores e o tornar o ambiente de trabalho melhor e mais organizado.

Segundo Grifo (1998), o nome 5S's provém da primeira letra de cinco palavras em japonês: Seiri, seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. Esses termos podem ser traduzidos como: utilização, ordenação, limpeza, saúde e auto-disciplina. Basicamente o 5S's consiste na determinação das pessoas em organizar o local de trabalho por meio da

manutenção apenas do necessário, da limpeza, da padronização e da disciplina requerida para a execução dos trabalhos, com o mínimo de supervisão possível.

Christo (2004, p.14) acrescenta ainda, que o senso da utilização é o passo inicial dos 5S's e o propósito é “ter somente o que é útil e na quantidade correta”. Este senso realça a importância de identificar o que é necessário e o que é desnecessário, ou seja, manter o ambiente arrumado. Ao manter-se o ambiente arrumado: liberta-se espaço, elimina materiais desnecessários, gera economia, ganha-se tempo e diminui-se os riscos dos acidentes de trabalho.

O senso da ordenação tem como propósito ter “um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar”. Realça a importância de colocar as coisas no seu lugar proporcionando uma rapidez e facilidade para encontrar as coisas, facilidade na comunicação e diminuição de acidentes de trabalho.

O senso da limpeza não se limita à simples supressão da sujidade para manter a estética agradável, o seu propósito é “conseguir um ambiente e um local de trabalho agradáveis”. Destaca a necessidade de um ambiente de trabalho limpo o que conduz a um aumento da satisfação dos colaboradores e um maior controlo sobre o estado das coisas.

O senso da saúde permite manter os ganhos alcançados com os sentidos anteriores, tendo preocupação e atenção à saúde física, mental e emocional”. Ressalta a importância de cuidar da parte física e mental, permitindo um equilíbrio físico e mental, melhoria do ambiente de trabalho e da produtividade, melhoria nas áreas comuns da empresa, melhoria da convivência social e das condições de segurança.

Por último o senso da auto-disciplina, com, o propósito de “institucionalizar e manter os bons hábitos”. Implica que cada colaborador saiba quais são as suas responsabilidades, permite o cumprimento dos procedimentos, visando a produtividade, a qualidade e segurança no trabalho, o desenvolvimento pessoal e profissional, incentivo à capacidade criativa e estímulo à participação de todos os colaboradores.

De acordo com Grifo (1998), nos resultados obtidos com a implementação dos 5S's, pode destacar-se: melhoria das condições e ambiente de trabalho, redução do índice de acidentes, melhoria da moral dos trabalhadores, melhoria da produtividade, redução de custos, incentivo à criatividade e exercício da administração participativa.

Porém, para Marshall Jr. *et al.* (2007), os principais resultados esperados com a ferramenta para a gestão da qualidade 5S's são:

- Melhoria geral do ambiente de trabalho;
- Economia de tempo e de esforço;
- Empowerment;
- Cooperação dos colaboradores;
- Maior limpeza do ambiente de trabalho;
- Melhoria do *layout*;
- Melhoria da comunicação interna;
- Eliminação de documentação desnecessária.

Marshall Jr. *et al.* (2007) acrescentam ainda que um trabalho de qualidade, eficaz e eficiente necessita obrigatoriamente de um ambiente próprio, de segurança e de rigor. A metodologia dos 5S's permite construir um ambiente limpo e funcional, com regras simples, precisas, concretas e eficazes. Pode-se, desta forma, afirmar-se que os 5S's são essenciais para qualquer projeto de melhoria contínua e para uma boa iniciação à qualidade.

Sendo o ciclo dos 5S's evolutivo, este segue o princípio PDCA (Plan-Do-Check-Act) ou princípio de Deming dos processos de melhoria contínua. O ciclo PDCA ou ciclo de Deming (1992) foi difundido por este autor nos anos 50 como uma ferramenta para alcançar a melhoria da qualidade, devendo este ser aplicado a toda a organização. Este ciclo consiste numa sequência de procedimentos que se repetem de maneira cíclica com o propósito de otimizar um processo.

Werkema (1995, p. 24) define o Ciclo de PDCA como um “método de gestão de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias a sobrevivência de uma organização”.

De acordo com Shiba, Graham e Walden (1997), Planear (*plan*) compreende determinar analítica e quantitativamente quais são os problemas-chave ou em um processo ou atividades existentes e como eles poderiam ser corrigidos. Segundo o site Datalyzer (2007), este passo é estabelecido com bases nas diretrizes da empresa. Quando se traça um plano, tem-se três pontos importantes para considerar:

- a) Estabelecer os objetivos, sobre os itens de controle;
- b) Estabelecer o caminho para atingi-los;

c) Decidir quais os métodos a serem usados para consegui-los.

Para Shiba, Graham e Walden (1997) Fazer (*Do*) compreende implementar o plano. Para o site Datalyzer (2007) neste passo podem ser abordado três pontos importantes:

- a) Treinar no trabalho o método a ser empregado;
- b) Executar o método;
- c) Selecionar os dados para verificação do processo.

Neste passo devem ser executadas as tarefas exatamente como estão previstas nos planos.

Para Shiba, Graham e Walden (1997), Verificar (*check*) procura confirmar quantitativa e analiticamente se o plano funciona e se resulta num melhor desempenho. De acordo com o site Datalyzer (2007) verifica-se o processo e avalia-se os resultados obtidos:

- a) Verificar se o trabalho está sendo realizado de acordo com o padrão;
- b) Verificar se os valores medidos variaram, e comparar os resultados com o padrão;
- c) Verificar se os itens de controlo correspondem com os valores dos objetivos.

Para completar o ciclo, Shiba, Graham e Walden (1997) indicam que Agir (*act*) procura modificar o processo anterior adequadamente. Segundo Datalyzer (2007), Agir implica tomar ações baseadas nos resultados apresentados no passo anterior:

- a) Se o trabalho desviar do padrão, tomar ações para corrigir estes;
- b) Se um resultado estiver fora do padrão, investigar as causas e tomar ações para prevenir e corrigi-lo;
- c) Melhorar o sistema de trabalho e o método.

Para que o ciclo do PDCA continue em constante funcionamento, é necessário que uma fonte o alimente com novas ideias de melhorias. A caixa de sugestão é uma das ferramentas que possui essa função, visando incentivar, através da premiação das sugestões implementadas, o envolvimento dos funcionários na busca de melhoria contínua.

Pode-se constatar que existe um relacionamento entre o modelo 5S's e o ciclo PDCA uma vez que ambos os modelos exigem o envolvimento dos colaboradores.

Verifica-se também que para a implementação de cada um dos sentidos do modelo 5S's é necessário aplicar o ciclo PDCA.

2.3.3. A gestão da Qualidade total e o ambiente

Cardy e Dobbins (1996) sugerem que o movimento de qualidade concentrou-se nos recursos organizacionais que visam melhorar o valor e satisfação do cliente. Já para Taguchi, Elsayed e Xiang (1989) a qualidade é definida pelo custo total que um produto (ou uma organização) inflige a sociedade. Estas perdas poderão ser devidas à variação no produto total, ou perdas negativas externas que resultam em qualquer fase do ciclo de vida do produto, desde o desenvolvimento do produto para disposição final. Miles, Russell e Arnold (1995) sugerem que quando as empresas incorporam a qualidade como base da sua cultura organizacional deve-se considerar: a produção e o consumo associados ao produto; a satisfação e as necessidades latentes do cliente; e a criação de maior valor para a interface de mercado de produtos específicos.

Dadas as necessidades dos clientes serem cada vez mais exigentes, e estes preocuparem-se cada vez mais com as responsabilidades ecológicas torna-se, assim, necessário relacionar a gestão da qualidade total e a gestão do ambiente.

A iniciativa Global de gestão ambiental (GEMI) criou o modelo de qualidade total e de gestão ambiental (TQEM) na tentativa de "casar com gestão ambiental e gestão da qualidade Total" (Coddington, 1993. GEMI, 1993). TQEM é a integração de uma abordagem do ciclo de vida completo TQM e gestão ambiental, que inclui (GEMI, 1993): a identificação e satisfação do cliente; a melhoria contínua; uma abordagem proactiva para a resolução de problemas; e uma abordagem dos sistemas de negócios, incluindo explicitamente o ambiente natural. A TQEM adapta-se mesmo a algumas das ferramentas básicas da TQM num quadro de qualidade ambiental, incluindo: o ciclo PDCA; os diagramas de espinha de peixe; os gráficos de Pareto; os gráficos de controlo; as cartas de fluxo; e o *benchmarking* (GEMI, 1993). Assim, a TQEM parece ser uma extensão da TQM, tendo em consideração as questões ambientais e os custos relacionados com a produção, consumo e a disposição final do produto, embalagem e

subprodutos relacionados. A figura 12 fornece um resumo das semelhanças entre TQM e TQEM.

Figura 12 - Resumo das semelhanças entre TQM e TQEM

Atributos	TQM	TQEM
Dimensões	Foco no cliente; valor; perda social; trabalho de equipa; melhoria contínua; proatividade.	Foco no cliente, melhoria contínua, foco ambiental, abordagem de sistemas, proatividade na resolução de problemas
Fundadores	Deming	GEMI
Ano do Desenvolvimento da filosofia	1950's	1990's
Utilização	Gestão de Operações; Marketing	Gestão de Operações; Marketing; Contabilidade
Motivos para o desenvolvimento	Exigências do consumidor para produtos de maior qualidade; mercados globais	Procura dos consumidores por responsabilidades ecológicas dos produtos e serviços
Origem	Controlo estatístico do processo; teoria dos sistemas	Teoria da responsabilidade dos Stakeholders, teoria dos sistemas, Corporativismo Social
Formalizada e codificada	ISO 9000	ISO 14000

Fonte: Elaboração Própria.

A ISO 14000 Sistema de Gestão Ambiental standard (normas ISO 14001, 14004) fornece requisitos básicos para as empresas implementarem um sistema de gestão ambiental. A norma define um sistema de gestão ambiental como "a parte do sistema de gestão global que inclui a estrutura da organização, planeamento de atividades,

responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, rever e manter a política ambiental (Tibor e Feldman, 1996).

A importância da certificação ISO 14000 para os negócios é derivada da relação entre o total de benefícios previstos para as organizações que adotaram esta certificação e o custo total da implementação da certificação. Existem, assim, sete potenciais benefícios para as organizações ao obterem a certificação ISO 14000:

1. Motivos internos com base numa cultura corporativa que valoriza a moralidade, a ética e a responsabilidade social (Donaldson e Preston, 1995);
2. A capacidade de cobrar mais por produtos devido ao efeito de diferenciação (Kotler, 1994);
3. A certificação como uma barreira à entrada em alguns mercados, resultando em menos concorrência (ver por exemplo Porter, 1980, 1985);
4. A imagem corporativa aprimorada suscetível de permitir algumas considerações especiais ao lidar com parceiros públicos (GEMI, 1994);
5. A adoção de normas pode ajudar a proteger a empresa contra acusações de negligência ambiental (Rothery, 1995);
6. A adoção de boas práticas ambientais, como a conservação de energia e reciclagem realmente pode produzir economia de custos, incluindo baixas taxas de seguros (Tibor e Feldman, 1996); e,
7. A adoção voluntária de práticas ambientais permite ao comércio ter entrada em normas e pode antecipar regulamentações governamentais (Tibor e Feldman, 1996).

De acordo com Miles e Russell (1997) nem todas as empresas vão perceber cada um destes benefícios. No entanto, as empresas são mais propensas a obter a certificação ISO 14000, e assim, alcançar muitos destes benefícios quando:

1. A empresa está operar num ambiente onde a ISO 9000 é um requisito de negócios, portanto, procedimentos de documentação ISO são bem compreendidos;
2. A empresa é certificada pela ISO 9000 (independentemente de pressões do ambiente de negócios) e está familiarizada com o processo de certificação.

3. A organização tem uma política ambiental específica documentada;
4. A empresa opera numa indústria em que tenham sido adotados códigos de conduta ambientais; ou,
5. A empresa opera numa indústria em que se aplicam extensas leis e regulamentos ambientais.

Na figura 13 é apresentada uma síntese dos motivos que podem levar as empresas para a certificação ISO 14000.

Figura 13 – Motivos para a adoção da certificação ISO 14000

Motivos	Suporte
Responsabilidade social	Um motivo com base na perspectiva ética do papel da empresa na sociedade.
Diferenciação	A capacidade de obter um preço mais elevado devido ao efeito de diferenciação; o potencial do aumento de vendas e/ou de quota de mercado devido à diferenciação.
Barreiras de entrada	Certificação como uma barreira à entrada em alguns mercados, resultando em menos concorrência.
Melhoria de Imagem	Adoção voluntária das normas ambientais pode reforçar a imagem corporativa que permite algumas considerações especiais ao lidar com os públicos interessados.
Imunidade Jurídica	Adoção voluntária das normas ambientais pode ajudar a proteger a empresa contra acusações de negligência ambiental.
Redução de custos	A adoção de boas práticas ambientais, como a conservação de energia e a reciclagem realmente podem salvar as despesas da organização, incluindo taxas de seguro mais baixas.
Influência sobre normas jurídicas	A adoção voluntária de práticas ambientais permite à organização ter entrada em normas e pode antecipar regulamentos.

Fonte: Miles e Russell (1997)

Stoller (1995) sugere que a ISO 14000 consiste em diversos padrões classificados em seis categorias:

1. Sistema de gestão ambiental;
2. Auditoria ambiental;

Mestrado em Gestão

Área de Especialização – Recursos Humanos

3. Avaliação do desempenho ambiental;
4. Avaliação do ciclo de vida;
5. Etiquetas ambientais; e,
6. Aspectos ambientais nas normas de produto.

A dramática mudança organizacional, com adoção da ISO 9000 ou ISO 14000, não vem sem custos. Os custos serão acrescidos tanto para a organização de adoção como para os stakeholders. Estes custos podem ser explícitos, tais como taxas de inscrição, formação de pessoal e despesas para modificar processos atuais; ou implícita, tais como problemas de moral e produtividade, mudanças nas relações de cadeia de fornecedores ou objetivos organizacionais concorrentes.

Contudo, existem potenciais barreiras que uma organização pode encontrar quando decorre a implementação da ISO 14000. Na figura 14, são apresentadas algumas barreiras de implementação da ISO 14000 e algumas potenciais soluções para essas barreiras.

Figura 14 – Barreiras de Implementação da ISO 14000 e Potenciais Soluções

Barreiras de Implementação	Potenciais Soluções
Eficácia dos custos	Adapta o custo/benefício avaliação da ISO 9000 para ISO 14000. Utiliza a ferramenta de Zahorik e de Keiningham (1995) sobre o quadro de retorno da qualidade.
Custo da Organização	Faz a adoção e implementação de ISO 14000 congruente com outros objetivos organizacionais e pessoais.
Comerciais	Uma vez que a ISO 9000 se tornou o padrão da qualidade global, é provável que a ISO 14000 se torne o padrão ambiental global. As empresas (grandes ou pequenas) serão provavelmente forçadas a cumprir a ISO 14000.
Conflitos com a Reengenharia empresarial	Reconfigurar sistemas e processos tais como o "valor agregado" ambiental é considerado para além das atividades de valor agregadas mais tradicionais.
Problemas Morais	Envolve os funcionários e o departamento de recursos humanos no desenvolvimento do sistema ISO 14000. Permitir que os funcionários "possuam" os aspectos ambientais dos seus postos de trabalho.

Fonte: Miles e Russell (1997)

Com base nas semelhanças entre ISO 9000 e ISO 14000, é provável que a função de recursos humanos seja de importância crítica na implementação da ISO 14000. Tibor e Feldman (1996) defendem essa posição ao afirmar que o trabalho em equipa, cooperação, boa comunicação e treino extensivo (todos suportados pelo ou diretamente relacionadas com o departamento de recursos humanos) são aspetos "críticos" da efetiva implementação da ISO 14000.

Uma abordagem passo a passo irá provavelmente aumentar o sucesso da implementação de ISO 14000. Em primeiro lugar, é geralmente benéfico realizar uma análise SWOT ambiental inicial (Tibor e Feldman, 1996). Aqui, são analisadas as atuais práticas/políticas de gestão ambiental e dados recolhidos sobre medição/monitorização do sistema ambiental. Ao olhar os pontos fortes/fracos e oportunidades/ameaças, uma empresa pode determinar como deverão centrar os esforços na implementação da ISO 14000. Se a análise SWOT demonstra que a preocupação ambiental não se tornou parte da cultura empresarial da organização, as empresas devem centrar-se na identificação dos objetivos que podem ser alcançados com os recursos disponíveis e aqueles que resultam em benefícios para a empresa (Tibor e Feldman, 1996). Isso inclui a redução das violações regulamentares, redução de resíduos e reciclagem.

Depois de implementar um sistema ambiental "simples" (evidenciado nos elementos básicos da norma ISO 14001) projetado para aumentar a consciência ambiental de toda a empresa, a gestão de topo fornecerá provavelmente o treino aos funcionários. É fundamental que a gestão de topo forneça tempo e recursos para apoiar a certificação ISO 14000. Da mesma forma é fundamental que o pessoal seja treinado no sistema base que a abordagem ISO 14000 requer. Trabalho em equipa e boa comunicação são essenciais para o esforço da certificação (Tibor e Feldman, 1996). Como tem sido evidenciado por empresas certificadas ISO 9000, a fase final de implementação/certificação da ISO 14000 é uma mudança na cultura da empresa. O objetivo final é ter uma empresa onde os próprios funcionários consigam enfrentar as questões ambientais e os aspetos ambientais dos seus postos de trabalho (Tibor e Feldman, 1996).

A ISO 14000 é um sistema de Gestão da Qualidade Total Ambiental (TQEM) abrangente, que integra os componentes básicos do marketing ambiental (rotulagem ambiental, avaliação do ciclo de vida e design ambiental) com a gestão pela qualidade

Total. Além disso, A ISO 14000 aborda as preocupações ambientais emergentes por consumidores e mercado que estimula o desenvolvimento de códigos de conduta ambientais (Miles e Russell, 1997).

Na figura 15 estão apresentadas as principais áreas de fundação das ISO 14000.

Figura 15 – ISO 14000 e as Áreas de Fundação

ISO 14000	Área de fundação
14001 Gestão ambiental	Gestão da Qualidade Total (TQM)
14004 Sistema EMS	
14010	TQM e a política ambiental corporativa
14011 Auditoria ambiental	
14012	
14015	
14020	Marketing ambiental
14021 Rotulagem ambiental	
14022	
14024	
14031 Avaliação do desempenho ambiental	TQM
14040 Avaliação do ciclo de vida	TQM, Marketing ambiental e corporativo
14041	Política ambiental
14060 Aspectos ambientais nas normas de produto	Marketing ambiental

Fonte: Tibor e Feldman (1996)

Dada a adoção generalizada e global das normas de qualidade ISO 9000, é razoável supor que as ISO 14000 vão ser abraçadas da mesma forma. A Certificação ISO 14000 permitirá que as empresas no mercado global sem restrições devido a preocupações ambientais possam promover os seus produtos como sendo “amigos do ambiente” (Miles e Russell, 1997) Pesquisas futuras sobre a implementação da ISO 14000 devem abordar o impacto da adoção da ISO 14000 das partes interessadas mais importantes da organização, incluindo:

1. Clientes,
2. Comunidades,
3. Funcionários,
4. Governo e,
5. Os proprietários.

As empresas também podem desejar reconsiderar a forma como os funcionários são contratados, compensados e promovidos sob a égide da ISO 14000. É possível que a preocupação ambiental possa ser incorporada em procedimentos de contratação. Avaliações de desempenho poderiam incluir a preocupação ambiental, bem como a reciclagem e iniciativas de redução de resíduos. Além disso, atitudes em relação ao trabalho em equipa e cooperação com outros funcionários (atributos importantes empregado na abordagem baseada em sistema ISO 14000) poderiam ser usadas na determinação de aumentos de salário.

2.4. Relação do Marketing Interno e da Qualidade Total na Gestão de Recursos Humanos das Empresas Familiares

De acordo com Pizzinatto (2001, p.220), de entre as diferentes formas de procurar a excelência para a conquista e manutenção de clientes, o marketing interno consiste numa das bases “da procura da qualidade, tanto na produtividade quanto no marketing”, exigindo “o envolvimento e compromisso dos funcionários – os clientes internos – para o que é preciso construir com uma nova base cultural dentro da organização”. O marketing interno “apoia-se na crença de que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento de modelos de gestão avançados, acredita e aposta no potencial humano”.

Para Zeithaml e Bitner (2003), a qualidade de serviços é um elemento de grande importância para a percepção pelo cliente do serviço oferecido. Acrescentam ainda que em última instância, os clientes julgam a qualidade dos serviços a partir das suas percepções sobre o resultado técnico proporcionado e sobre o modo como tal resultado final foi entregue.

Fitzsimmons (2000) diz que o cliente avalia a qualidade dos serviços a partir do contacto com o pessoal da linha-da-frente. A qualidade dos serviços é um item extremamente importante para a satisfação do cliente, pois o consumidor fica satisfeito “pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado”.

Para Schneider e Bower citado por Bateson e Hoffman (2001), um funcionário satisfeito faz com que o serviço prestado seja de boa qualidade e o cliente fique satisfeito com o serviço recebido, voltando e consumindo no mesmo local, tornando-se assim cliente da empresa mais tempo e gerando, desta forma, mais lucro.

Zeithaml e Bitner (2003) reforçam ainda que há evidência concreta de que funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos, se os funcionários de serviços não estiverem satisfeitos com o seu trabalho será difícil atingir a satisfação do cliente. Um bom ambiente de trabalho, assim como o bem-estar dos funcionários estão relacionados com a percepção geral de qualidade por parte dos clientes.

De acordo com os mesmos autores quando uma empresa pressiona os funcionários com práticas negativas de recursos humanos, eles reagem com baixa motivação e trabalho insatisfatório.

Desta forma, verifica-se que a insatisfação dos clientes internos leva à perda de clientes o que afeta diretamente os lucros da organização. Para Zeithaml e Bitner (2003) existem ligações entre a qualidade de serviços internos, a satisfação e a produtividade dos funcionários, o valor dos serviços prestados aos clientes e, em última instância, entre a satisfação e retenção destes com os lucros da empresa.

Segundo Bateson e Hoffman (2001), se a empresa quer que a necessidade dos clientes venha em primeiro lugar, não pode deixar em último lugar as necessidades dos seus funcionários.

Tendo em consideração os autores anteriormente referidos, verifica-se que a satisfação do pessoal da linha-da-frente é um dos aspetos mais importantes dentro de uma organização, uma vez que, estabelecem uma ponte e equilíbrio entre as promessas feitas aos clientes externos e o serviço que a organização presta. Também Lovelock e Wright (2001) dão importância ao estabelecimento deste equilíbrio demonstrando que a confiabilidade é a habilidade de executar o serviço de forma precisa e segura e que é

através dela que o consumidor entende se o serviço foi entregue com base naquilo que lhe foi prometido.

Hoffman e Bateson (2003) afirmam haver uma confusão entre os conceitos de satisfação do cliente e o de qualidade do serviço. Esta confusão deve-se ao facto de a satisfação atualizar nos clientes as suas perceções da qualidade do serviço.

Segundo, Grönroos (1995), para que os funcionários que são o público interno se consciencializem mais sobre a importância dos serviços prestados e do desempenho orientado para o cliente, deve haver uma abordagem ativa de marketing em que uma variedade de atividades é usada internamente de forma coordenada e ativa.

Cobra *in* Dias *et al.* (2003), acrescenta ainda que, dependendo da qualidade do relacionamento interno, a empresa será mais ou menos competitiva. Detetar problemas de relacionamento e eliminá-los é a tarefa do marketing interno, que deve vender às pessoas da organização, os objetivos e as estratégias da empresa, para que todos vibrem num só sentido: atender às necessidades do mercado e enfrentar a concorrência. Controlar esse fator é, por certo, um dos novos desafios do profissional de marketing.

De acordo com Lindon *et al.* (2004) a nova dimensão da gestão de recursos humanos, sendo imposta pelo mercado, traz o exercício da gestão das pessoas para o centro das preocupações dos gestores. O êxito de uma organização tem de ser sustentado numa força de trabalho motivada, com um perfil de competências virado para o futuro e que assegure uma elevada produtividade.

Os mesmos autores acrescentam ainda que o gestor de recursos humanos surge como um facilitador do processo de desenvolvimento organizacional e como agente ativo na gestão da mudança, mantendo as suas funções “tradicionais” de fornecedor dos serviços de gestão do pessoal, sem esquecer o seu papel essencial enquanto guardião dos valores e princípios da empresa.

Manter o cliente satisfeito, tanto o cliente interno como o cliente externo, é um fator determinante para a competitividade no mercado atual. Independentemente do tipo de empresa é essa satisfação que faz manter uma relação de proximidade com os clientes.

Resumindo, a satisfação dos clientes internos e externos é determinante para o sucesso de qualquer organização, uma vez que, vivemos na era do “capital intelectual” e

O impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos nas empresas familiares – Estudo de Caso

este é o ponto de diferenciação das organizações e a forma de manter durante mais tempo a fidelização dos clientes.

3. Objetivos e Metodologia

Este capítulo foca-se no procedimento metodológico adotado que se baseia num estudo de caso utilizando um misto de investigação qualitativa e quantitativa e os métodos descritivo e inferencial. Para a realização da investigação foram realizados questionários aos colaboradores do grupo de empresas em análise, assim como a realização de uma entrevista à gestora para a qualidade. Foi também utilizado o método da observação, uma vez que a observadora colabora com o grupo de empresas em análise.

3.1. Objetivo Geral e Específicos

Este estudo tem como objectivo geral avaliar o impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos das empresas familiares. Para alcançar este objetivo geral é necessário alcançar alguns objetivos específicos. Nomeadamente:

- Caracterizar o grupo de empresas em estudo, descrever as estratégias de marketing interno, bem como as medidas adotadas para a qualidade da gestão de Recursos Humanos por este tipo de empresas.
- Caracterizar a opinião do gestor para a qualidade, da administração e dos trabalhadores de um grupo de empresas familiares sobre as estratégias de Recursos Humanos e sobre as medidas para a qualidade nos Recursos Humanos tomadas pelo grupo de empresas em análise.
- Analisar os indicadores de Satisfação, Motivação e Produtividade no mesmo grupo de empresas
- Confrontar as opiniões e os indicadores com o marketing interno e a gestão da qualidade nos Recursos Humanos nas empresas familiares em estudo de forma a avaliar se o marketing interno é fator determinante para a qualidade nos Recursos Humanos, nomeadamente para o processo de certificação ISO NP 9001.

3.2. Metodologia

O procedimento metodológico adotado baseia-se num estudo de caso utilizando um misto de investigação qualitativa e quantitativa e os métodos descritivo e inferencial. Para a realização da investigação foram realizados questionários aos colaboradores do grupo de empresas em análise, assim como a realização de uma entrevista à gestora para a qualidade. Foi também utilizado o método da observação, uma vez que a observadora colabora com o grupo de empresas em análise.

Yin (2003) afirma que um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes.

O mesmo autor acrescenta ainda que, a utilização do estudo de caso tem inúmeras vantagens, das quais se destaca o facto de permitir reter as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

A opção pelo método do Estudo de Caso deve-se ao facto de não existirem muitos estudo empíricos sobre o impacto que o marketing interno e a qualidade total têm nos recursos humanos na empresas familiares e a observadora colaborar num grupo de empresas familiares o que contribuiu para a recolha de informação e a realização de um estudo mais aprofundado sobre o grupo de empresas em análise.

Segundo Veloso (2007), a investigação qualitativa é essencialmente descritiva e tem como principal objetivo compreender os processos que contribuem para um fenómeno ou para um acontecimento mais geral. Contudo, Johnson e Onwuegbuzie (2004, p. 18) acrescentam que, a pesquisa qualitativa tem como principais características “a indução, a descoberta, a exploração, a teoria/geração de hipóteses, o pesquisador como “instrumento” principal da recolha de dados e a análise qualitativa”. De acordo com Freixo (2009), o método descritivo tem como principal objetivo caracterizar de forma precisa as variáveis envolvidas num determinado acontecimento ou fenómeno. O mesmo autor revela ainda que uma das características dos estudos de caso qualitativos é o facto de estes serem descritivos, pois o produto final é uma descrição “rica” do fenómeno que está a ser estudado. A opção pela investigação qualitativa justifica-se por se pretender descobrir se existem medidas de marketing

interno, se estas motivam os colaboradores, se têm influência para a qualidade total nos recursos humanos e se existem algumas medidas que conduzam para a qualidade total nos recursos humanos.

Para Freixo (2009), a investigação quantitativa constitui um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis e é baseada na observação de factos objetivos que existem independentemente do investigador. Segundo Veloso (2007), este tipo de investigação permite tirar conclusões significativas através de técnicas inferenciais. A opção pela investigação quantitativa justifica-se por se pretender medir os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores e caracterizar o grupo de empresas.

As técnicas de recolha de dados utilizadas consistem essencialmente em levantamentos bibliográficos, consulta a diplomas legais e documentos de gestão, sites oficiais e opiniões recolhidas através do questionário por inquérito (Freixo, 2009).

Através das técnicas de recolha de dados referidas anteriormente pretende-se identificar algumas estratégias de Recursos Humanos praticadas através do marketing interno e identificar algumas medidas aplicadas por um pequeno grupo de PME's de cariz familiar para a qualidade total da gestão de Recursos Humanos. O estudo de caso irá incidir por um grupo de PME's de cariz familiar de forma a caracterizar este sector com uma maior coerência.

3.2.1. Fases do Estudo de Caso

Neste capítulo pretende-se apresentar as etapas desenvolvidas no decorrer da investigação e as técnicas utilizadas em cada uma delas. Desta forma, numa fase inicial, efetuou-se o enquadramento do problema objeto deste estudo através de uma pesquisa bibliográfica, pesquisa essa que foi efetuada em livros, jornais, bases de dados de publicações académicas, artigos científicos, entre outros documentos. Esta pesquisa teve sempre por base a referência empresas familiares, marketing interno, qualidade total, e o impacto do marketing interno e da qualidade total nos recursos humanos nas empresas familiares.

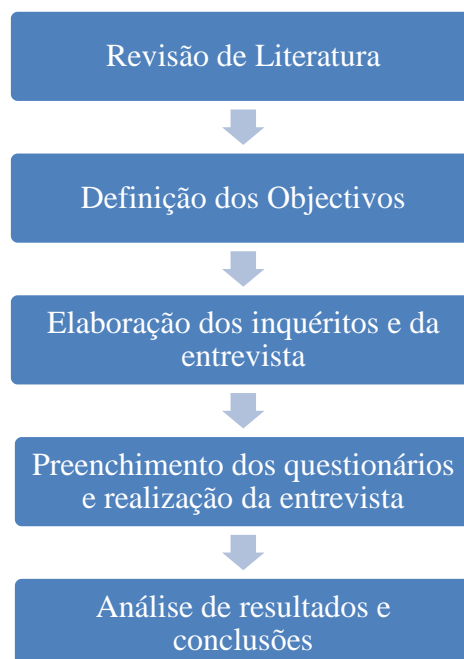
Na fase seguinte definiram-se os objetivos a alcançar nesta investigação, tendo por base questões que, ao longo da pesquisa bibliográfica, suscitaram interesse de serem aprofundadas. Tais questões passam por aprofundar o conhecimento sobre empresas familiares e, o impacto que o marketing interno e a qualidade total têm nos recursos humanos destas empresas.

A terceira fase deste estudo surge da necessidade de recolher informação junto das empresas, o que culminou na elaboração de um inquérito de respostas maioritariamente fechadas, de uma entrevista à gestora para a qualidade e da utilização do método de observação no estudo de caso.

A quarta e última fase desta investigação materializa-se na análise dos resultados do referido inquérito e das entrevistas, assim como nas conclusões a que esse estudo permitiu chegar.

A figura 16 demonstra de forma sintetizada o que foi referido anteriormente.

Figura 16 – Fases do Estudo de Caso



Fonte: Elaboração Própria

3.2.2. Seleção do Caso

Geralmente, os trabalhos de investigação não conseguem incidir sobre a totalidade da população, quando se trata por exemplo, de uma população de um país, de uma cidade, etc. A solução passa, então, por trabalhar sobre uma pequena porção desta realidade – amostra – e que deve ser representativa do universo em estudo. Esta amostra deverá funcionar como um retrato a uma escala reduzida do universo total para se chegar a conclusões gerais (Bugada, 1974).

Em relação à amostra que serviu de base à realização dos inquéritos é de referir que não é objetivo deste estudo inferir acerca do universo global das empresas familiares, para tal seria necessária uma amostra representativa da população. Neste estudo, essa amostra não foi recolhida, pois a generalização só é possível com a seleção de uma amostra probabilística (Ussman, 1994).

Pretende-se, desta forma, realizar um estudo de caso, tomando, como unidade de referência a Empresa Familiar por si só e aferir se existe alguma convergência entre os resultados obtidos em cada uma das empresas analisadas. Justifica-se, assim, que o número de empresas estudadas não seja elevado.

Torna-se, desta forma, um trabalho de análise descritiva e inferencial em que se pretende estudar o caso de algumas empresas tendo como vantagem principal o facto de se conseguir obter um “autorretrato”, em termos de competências de gestão, do próprio proprietário da empresa, assim como o conhecimento das medidas aplicadas em relação ao marketing interno e para promover a qualidade total nos recursos humanos.

As empresas que foram selecionadas para serem objeto de estudo foram um grupo de 3 empresas agroindustriais. Quanto às razões que levaram à seleção das empresas objeto de estudo de caso, estas foram motivadas pelo facto de ser um grupo de empresas familiares que se encontravam em processo de certificação da ISO NP 9001 e uma vez que a observadora colabora neste grupo de empresas o que seria uma mais-valia que o estudo de caso incidisse sobre estas empresas uma vez que a recolha de informação estaria facilitada.

Outro aspeto tido em conta foi a dimensão das empresas em termos de número de trabalhadores. O estudo teve por base apenas micro (com menos de 10

trabalhadores)¹ e pequenas empresas (menos de 50 trabalhadores)¹, uma vez que, uma empresa que aumente a sua dimensão tende a adotar uma gestão mais profissionalizada, com gestores que pertencem à família tornando a relação entre a organização e a família não tão informais como nos casos em que a empresa é mais pequena e onde a fronteira entre estes dois sistemas se torna mais difícil de definir.

Neste trabalho de investigação, sobre o impacto do marketing interno e da qualidade total nos recursos humanos nas empresas familiares Alfa, Beta e Gama, foram definidas as seguintes populações alvo:

- Colaboradores da empresa Alfa, com 17 indivíduos;
- Colaboradores da empresa Beta, com 6 indivíduos;
- Colaboradores da empresa Gama, com 12 indivíduos.

Desta forma, e com base nestas populações serão extraídas as respetivas amostras tornando exequível esta investigação.

A amostragem consiste no conjunto dos elementos da população a partir da qual se vai selecionar a amostra.

No âmbito deste trabalho de investigação, a obtenção das listagens referentes às populações alvo selecionadas, não constitui qualquer problema, uma vez que a observadora é uma das colaboradoras do grupo de empresas em estudo.

De acordo com Vicente, Reis e Ferrão (2001) na fase de seleção da amostra as preocupações são centradas ao nível do apuramento dos indivíduos, que vão ser alvo do estudo. Para os selecionar existem várias técnicas de amostragem, que variam entre aleatória, não aleatória ou a combinação de ambas.

Assim, para Bugeda (1974), a determinação do número de elementos a incluir numa amostra, de modo a que esta seja representativa do universo e da qual se possam extrair estimativas gerais, é o primeiro grande problema prático com que o investigador se depara.

A amostra é um subconjunto ou parcela de indivíduos, que pertencem a uma determinada população (Silvério, 2003).

¹ Classificação do IAPMEI: Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro.

Dado que a observadora pertence a este grupo de empresas, não foi necessário selecionar uma amostra dentro da população. Desta forma, a amostra é igual a população. Assim, foram aplicados 35 questionários e validados apenas 21.

3.2.3. Recolha de informação

Os meios através dos quais se obtiveram as informações para a realização deste estudo, foram o inquérito, a entrevista e a observação. Deste modo, tanto o questionário como a entrevista tiveram em consideração na sua elaboração algumas precauções:

- O tema do estudo tinha que estar claro para que quem respondesse estivesse enquadrado nos objetivos do mesmo.
- As questões efetuadas em termos das características das empresas, dos empresários e respetivos sucessores foram baseadas na bibliografia de modo a confiar maior fiabilidade ao questionário.
- As questões da entrevista elaboradas com uma linguagem clara e coerente de forma a não suscitar dúvidas.

Para a recolha de parte da informação pretendida, optou-se pela aplicação de um questionário em formato de papel, no local de ação de cada colaborador, de forma a garantir uma considerável taxa de resposta. Foram aplicados 35 questionários e foram recolhidos e validados 21, o que corresponde a uma taxa de resposta de 60%. Optou-se pela aplicação no local de ação de cada colaborador porque, de acordo com Ghiglione e Matalon (2001), quando são inquiridas nos seus locais de ação, as pessoas tendem a situar-se no seu papel de trabalhadores, e isso é uma mais-valia para este trabalho, uma vez que o tema da investigação se relaciona com a motivação e com as condições de trabalho que lhes são oferecidas.

A recolha de informação através de entrevista foi aplicada através de uma entrevista escrita em formato de papel e entregue em mão á gestora para a qualidade, sendo dado um prazo de uma semana para a obtenção das respostas colocadas na entrevista (ver Apêndice B).

O objetivo da entrevista era confrontar a opinião da gestora da qualidade sobre a qualidade total nos recursos humanos e o modelo 5S's com os resultados obtidos das respostas ao questionário aplicado aos colaboradores.

A recolha de informação através do método de observação pretendeu caracterizar melhor as empresas em estudo e corroborar em parte as respostas apresentadas no questionário e na entrevista.

A pesquisa e recolha de elementos relacionados com a temática abordada ao longo desta investigação teve origem numa pesquisa bibliográfica pormenorizada, nomeadamente através da consulta de livros, artigos científicos, internet, revistas da especialidade (marketing e qualidade), documentação produzida pelo grupo de empresas em estudo, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e trabalhos variados sobre a aplicação da metodologia utilizada no estudo de caso.

A revisão da literatura efetuada permitiu o enquadramento concetual do tema, a definição das palavras-chave, da definição da estrutura de trabalho, da estrutura da dissertação e da elaboração do questionário e do guião da entrevista a aplicar.

O método de comunicação com os colaboradores é mais rápido e versátil, implicando, geralmente, menos custos na sua utilização, obtendo-se através dele, a grande maioria, se não a totalidade, dos dados pretendidos. No entanto, é um método que pode apresentar imprecisões, os respondentes podem ser influenciados nas suas respostas (caso esteja presente o entrevistador), dependendo da sua boa vontade, sinceridade e memória para o que lhe é solicitado. Na utilização deste método há que ter em atenção a conceção do instrumento de observação (capaz de gerar as informações pretendidas para teste das hipóteses), a necessidade de testar o instrumento criado (realização do pré-teste) e, por último, a operação da recolha dos dados (recepção das respostas) (Silvério, 2003).

De acordo com Bugada (1974), apesar das técnicas de investigação terem evoluído, o questionário continua a ser o instrumento de investigação social mais usado. Deve-se isto ao facto de ser dos instrumentos mais económicos e não necessitar, para a sua aplicação de uma equipa de técnicos especializados. Segundo Bowley (1926), a elaboração de um questionário não é tarefa fácil. No seu livro *Elements of Estatistic*, menciona quais as regras para a elaboração de um bom questionário:

1. Elaborar um pequeno número de questões;

2. As perguntas devem estar elaboradas para que requeiram sempre uma resposta numérica ou simplesmente uma afirmação ou negação ou de seleção de uma categoria proposta;
3. As perguntas têm de ser fáceis e escritas de forma fácil para poderem ser compreendidas, pelas pessoas a quem se destinam;
4. As questões devem estar formuladas para que não haja dúvidas;
5. As perguntas não devem ser indiscretas;
6. No possível, as perguntas aplicadas devem ser corroboradas;
7. As questões devem estar elaboradas para que os inquiridos respondam direta e inequivocamente ao ponto da informação que se pretende.

Vicente, Reis e Ferrão (2001), consideram que na conceção de um questionário assume suma importância a “Definição do conteúdo e da forma do questionário”, o “pré-teste”, e a “Elaboração da versão definitiva”.

Na construção do questionário teve-se em consideração, e de acordo com Reis e Moreira (1993), determinados requisitos gerais de qualidade, tais como: a sua relevância, interesse, importância e exatidão, a sua forma de apresentação e a eliminação do enviesamento. Desta forma e tentando garantir estas características, o anonimato dos colaboradores respondentes foi assegurado, á referência a unidades de medida e optou-se na maioria das questões por serem fechadas. Ao efetuar esta opção por questões fechadas permite-se a comparação das questões e os inquiridos consideram-nas mais fáceis de responder. Também para o investigador essas questões tornam-se mais fáceis de analisar, contudo é difícil construir opções de resposta, o registo e a interpretação das respostas. Quando estas questões são mistas e muito poucas abertas não deixam espaço para o inquirido revelar a relevância que o assunto tem para si, podendo identificar as suas motivações (Foddy, 1996).

Vicente, Reis e Ferrão (2001) acrescentam ainda que a impressão e o *layout* dos questionários são importantes para impressionar de forma positiva os respondentes, devendo ser sempre adequado á população que se destina. Daí a necessidade de se conhecer bem a população alvo. Desta forma a elaboração de um questionário pode influenciar bastante a validade da informação recolhida.

Quando se elabora um questionário deve-se ter presente o que se pretende medir. De acordo com Silvério (2003), é necessário descrever como vai ser medido

determinado atributo ou conceito. Para Zickmund (1997), o conceito é o correspondente a um fator concreto (sexo, idade, etc.), não havendo grande dificuldade de medição. Estas surgem quando se refere a fatores como gostos, personalidade, etc. nestes casos, á que operacionalizar o conceito de forma a poder ser possível medi-lo.

Desta forma, a utilização de escalas é muito importante. De acordo com Vilares e Coelho (2005), as escalas de resposta são representações de respostas possíveis. As escalas têm de ser seguras. Segurança (confiança ou precisão) de uma escala é, após aplicada várias vezes a uma mesma situação, esta proporcionar resultados idênticos ou muito aproximados (Bugada, 1974).

No questionário aplicado foi utilizada a escala de Likert (por exemplo: 1-Discordo totalmente, 2-Discordo em parte, 3-Nem concordo nem discordo, 4-Concordo em parte, 5-Concordo totalmente), assim como a escala nominal (por exemplo: 1-Sim, 2-Não, 3-Não sei).

As questões utilizadas no questionário foram de três tipos: fechadas, abertas e mistas.

Exemplo de questão aberta, retirada do questionário aplicado:

“Indique as ações em que participou nos últimos 3 anos?”

Exemplo de uma questão fechada retirada do questionário aplicado:

“Analise as afirmações que se seguem e selecione, para cada uma delas, a alternativa que melhor caracteriza a sua motivação:”

Exemplo de uma questão mista, retirada do questionário aplicado:

“A gerência criou algumas medidas de incentivo para que os colaboradores possam adquirir os produtos fabricados pela organização? Sim/Não. Se Sim, Quais?”

De acordo com Ghiglione e Matalon (2001), as questões ao serem formuladas têm de cumprir o objetivo de facultar ao investigador, a informação que este deseja para atingir um objetivo estabelecido. É extremamente importante que as questões sejam formuladas de forma a obter a informação que é necessária e não outra. Desta forma, pode-se afirmar que, na construção de um questionário, a redação das perguntas é uma das tarefas mais críticas e difíceis (Silvério, 2003).

No questionário aplicado foram redigidos cinco grupos de questões. É constituído por sete páginas, sendo que a primeira apresenta o símbolo da instituição, o título do questionário, o objetivo da aplicação do questionário, o tempo que demora a

O impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos nas empresas familiares – Estudo de Caso

responder e as instruções de preenchimento. Na segunda e terceira páginas são apresentadas as questões sobre a motivação e satisfação dos colaboradores. Na quarta página são apresentadas as questões sobre a formação e aprendizagem. Na quinta e sexta página são apresentadas as questões sobre a qualidade total nos recursos humanos. Na última página é apresentado um espaço para comentários e sugestões e as questões que irão caracterizar os colaboradores e as empresas em estudo.

No entanto, o questionário foi sujeito a um pré-teste. Foi aplicado a 5 colaboradores que pertenciam à população. Tal como o previsto, não se registou qualquer disfunção, pelo que não foi necessário proceder a qualquer alteração nas questões quer de conteúdo, redação ou apresentação.

4. Apresentação e Análise dos Dados

Segundo Creswell (2008), “*Research in which the researcher decides what to study; asks specific, narrow questions; collects quantifiable data from participants; analyzes these numbers using statistics; and conducts the inquiry in an unbiased, objective manner*”. Este autor ao definir Análise Quantitativa, descreve o objetivo essencial dos inquéritos que é levar os inquiridos a responder de uma forma objetiva de modo a ser possível uma análise estatística dos resultados. Por sua vez, as entrevistas visam complementar os dados recolhidos através dos inquéritos e recolher alguma informação que não seja possível através dos mesmos.

4.1. Resultados dos questionários, da entrevista e do método da observação

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através do questionário, da entrevista e do método da observação. É ainda efetuada a caracterização das empresas em estudo de caso, a caracterização dos colaboradores das mesmas, a análise do marketing interno e da gestão da qualidade total nos recursos humanos.

4.1.1. Caracterização das empresas estudadas

Relativamente à apresentação dos resultados que caracterizam as empresas em estudo, dado que as perguntas do questionário que tinham por objetivo a caracterização das empresas eram questões abertas, a resposta à questão colocada na entrevista sobre a caracterização das empresas e o resultado do método da observação, optou-se por efetuar uma apresentação descritiva.

Desta forma, o grupo de empresas estudado representa empresas familiares que têm em comum a mesma gerência, sendo esta composta por dois irmãos os quais tomaram o controlo deste grupo de empresas após o falecimento do pai. Estão inseridas no setor Agroindustrial, sendo três empresas distintas mas que se complementam entre si, a empresa Alfa, a Beta e a Gama. A empresa Alfa tem como principal atividade económica o descasque, branqueamento e comercialização de arroz e o descasque,

embalamento e comercialização de pinhão. A empresa Beta tem como principal atividade económica a comercialização de pinhas e pinhão em casca. E por último a empresa Gama, que tem como principais atividades a agricultura, principalmente o cultivo de arroz e milho, e a suinicultura.

Das três empresas estudadas, a empresa Alfa é uma empresa maior do que as outras duas em relação ao número de colaboradores, tendo esta, normalmente, cerca de 17 colaboradores efetivos, a empresa Beta com 6 colaboradores efetivos e a Gama com 12 colaboradores efetivos.

Importa também referir que são empresas com atividade sazonal. Se por um lado, a Primavera e o Verão são épocas propícias para o cultivo do arroz e do milho, o Outono é propício para a ceifa e secagem dos mesmos, já no Inverno é impossível fazer este tipo de cultivo, mas é uma época especialmente importante para apanha e comercialização de pinhas e pinhão. Esta sazonalidade obriga, por vezes, a uma alteração no número de colaboradores, uma vez que existe alguns meses destas épocas em que o trabalho é menor exigindo menos colaboradores, o que implica uma gestão cuidada tanto de pessoal como de custos.

Como já foi referido anteriormente, as três empresas analisadas são distintas mas complementam-se entre si, uma vez que tanto a empresa Beta como a empresa Gama são fornecedoras da empresa Alfa. Aparentemente a empresa Beta não tem uma relação com a empresa Gama, contudo, verificou-se que existe relação entre estas duas empresas, uma vez que, a empresa Gama fornece na época de Inverno pinhas à empresa Beta.

De realçar que este grupo de empresas encontra-se em processo de certificação ISO NP 9001, estando a implementar processos que conduzam à qualidade total.

Esta caracterização das empresas estudadas e a descoberta das relações entre elas só foi possível principalmente através do método da observação e da entrevista à gestora para a qualidade.

4.1.2. Caracterização dos colaboradores

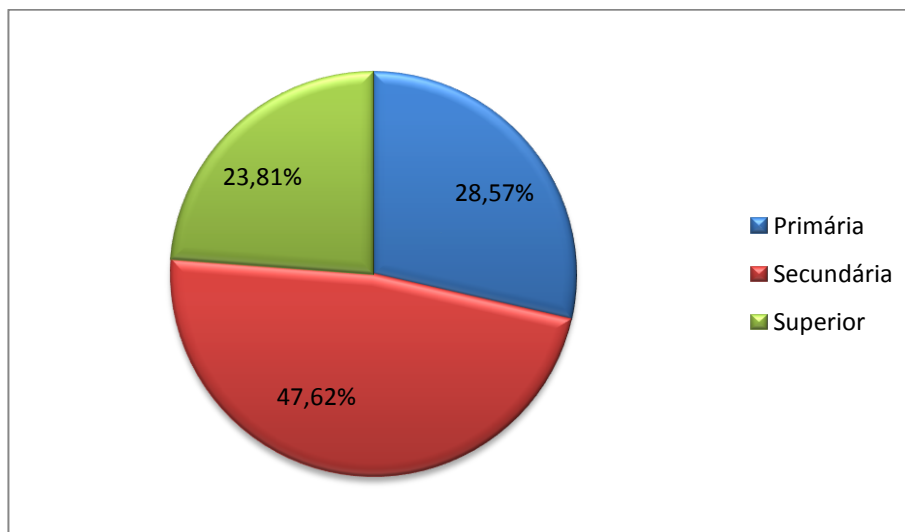
Relativamente à apresentação dos resultados que caracterizam os colaboradores das empresas em estudo, optou-se pela apresentação gráfica.

Os colaboradores deste grupo de empresas são pessoas com características muito diferentes, com as mais diversas habilitações literárias, valores e crenças.

Através da análise dos questionários pode-se verificar que a média de idades dos colaboradores é de 40,5 anos e que existe um equilíbrio entre o número de colaboradores do sexo masculino e do sexo feminino, tendo sido inquiridos 11 colaboradores do sexo masculino e 10 do sexo feminino, correspondendo às percentagens de 52,38% e 47,62% respetivamente.

De acordo com a figura 17 pode-se verificar que 47,62% dos colaboradores que responderam ao questionário têm como habilitações literárias o ensino secundário, mais de um quarto dos inquiridos tem como habilitação literária o ensino primário (28,57%) e os restantes colaboradores apresentam habilitações ao nível do ensino superior (23,81%).

Figura 17 – Habilitações literárias dos colaboradores (em percentagem)



Fonte: Elaboração Própria

É de referir também que a média de anos que um colaborador pertence a este grupo de empresas que é de aproximadamente de 10 anos.

Através da análise do questionário, nomeadamente da questão 5 do grupo V pôde-se verificar a que departamento os colaboradores pertenciam e quantos elementos eram. Desta forma, o departamento administrativo tem 4 elementos, o de produção de arroz tem 6 indivíduos, o de produção de pinhão com 4 elementos, o agrícola com 4 colaboradores, o de manutenção com 2 indivíduos e o da qualidade com 1 elemento.

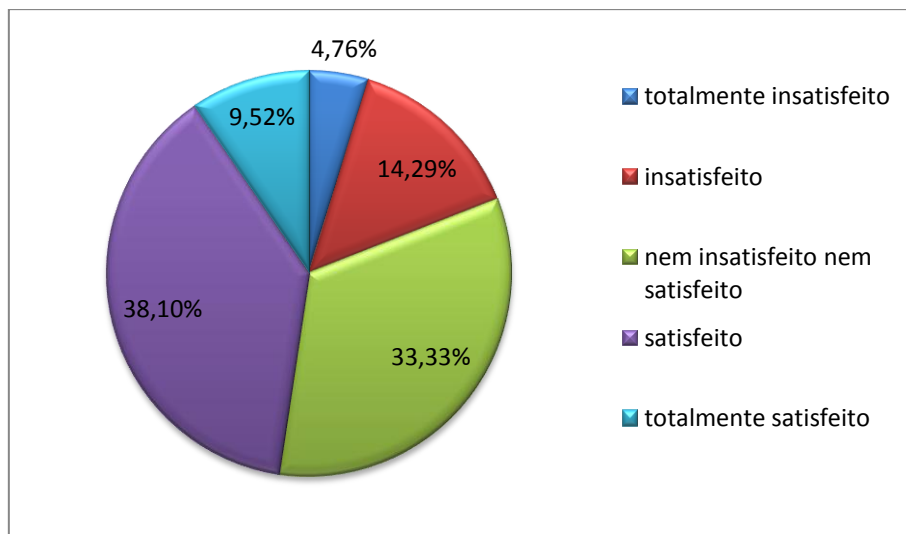
4.1.3. Análise do marketing interno nos recursos humanos

Para se efetuar uma análise cuidada do marketing interno praticado nos recursos humanos foram efetuadas algumas questões no questionário sobre a motivação, satisfação, formação e medidas de incentivo aos colaboradores e utilizou-se o método da observação.

Em relação à apresentação dos resultados sobre o marketing interno nos recursos humanos optou-se pela apresentação gráfica.

De acordo com a figura 18 pode-se verificar que 4,76% dos inquiridos diz estar totalmente insatisfeito em relação às atividades desenvolvidas relativamente à gestão e sistema de gestão, 14,29% admite, também, estar insatisfeito, 33,33% indicou não estar nem insatisfeito nem satisfeito, 38,10% dos colaboradores que responderam ao questionário diz estar satisfeito com as atividades desenvolvidas relativamente à gestão e sistema de gestão e 9,52% diz estar totalmente satisfeito.

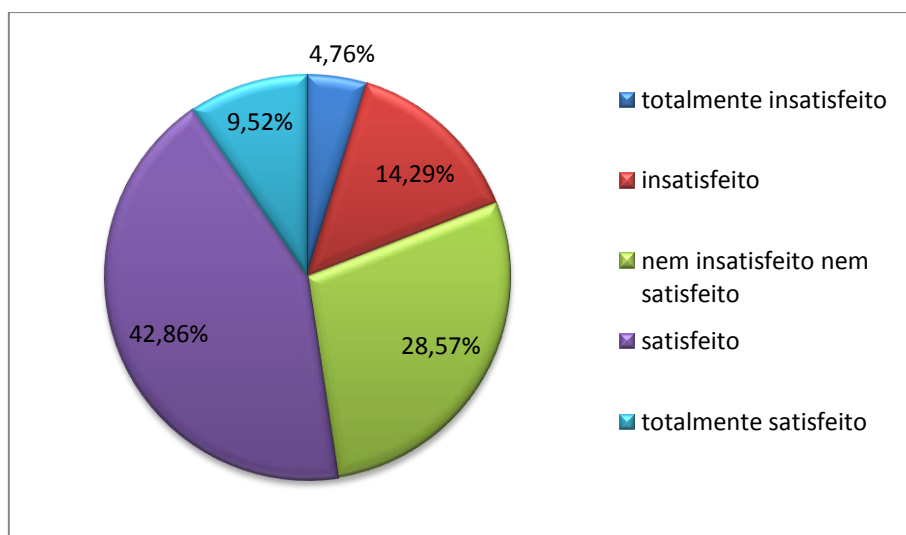
Figura 18 – Grau de satisfação em relação às atividades desenvolvidas relativamente à gestão e sistema de gestão (em percentagem)



Fonte: Elaboração Própria

Na figura 19 pode-se observar o grau de satisfação em relação às condições de trabalho.

Figura 19 - Grau de satisfação em relação às condições de trabalho (em percentagem)

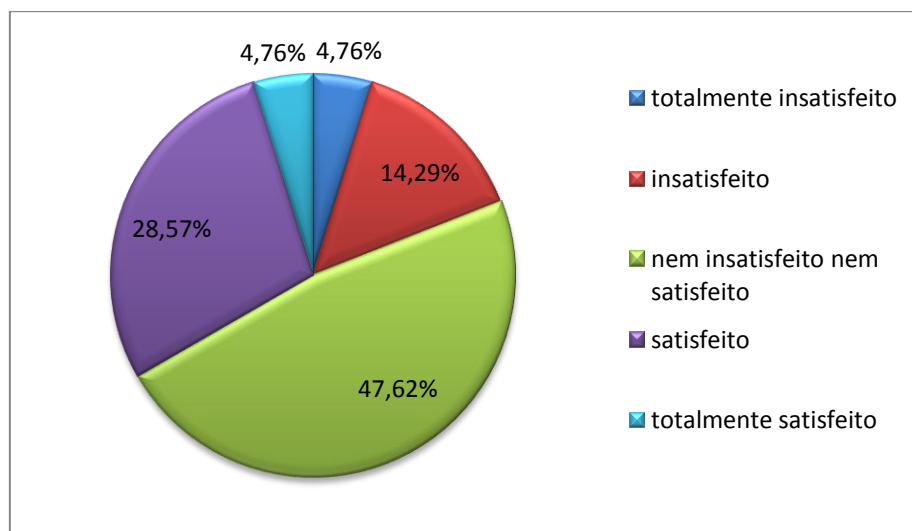


Fonte: Elaboração Própria

Através da Figura 20 pode-se constatar que 4,76% dos colaboradores estão totalmente insatisfeitos em relação às condições de trabalho, 14,29% diz estar insatisfeito, 28,57% não está nem insatisfeito nem satisfeito. Pode-se também constatar que mais de metade dos inquiridos está satisfeito (42,86%) ou totalmente satisfeito (9,52%), ou seja, a maioria dos inquiridos dá um sinal positivo às condições de trabalho.

Em relação ao desenvolvimento da carreira pode-se verificar através da Figura 27 que apenas 4,76% está totalmente satisfeito em relação ao desenvolvimento da sua carreira, 28,57% diz estar satisfeito, enquanto uma grande percentagem (47,62%) dos inquiridos diz não estar nem insatisfeito nem satisfeito com o desenvolvimento da carreira. Quanto aos colaboradores que não se encontram satisfeitos, cerca de 14,29% diz estar insatisfeito e 4,76% totalmente insatisfeito. Pode-se, assim, afirmar que uma grande percentagem dos colaboradores inquiridos está conformada com o desenvolvimento da carreira não se encontrando nem satisfeita nem insatisfeita.

Figura 20 – Grau de satisfação para o desenvolvimento da carreira (em percentagem)

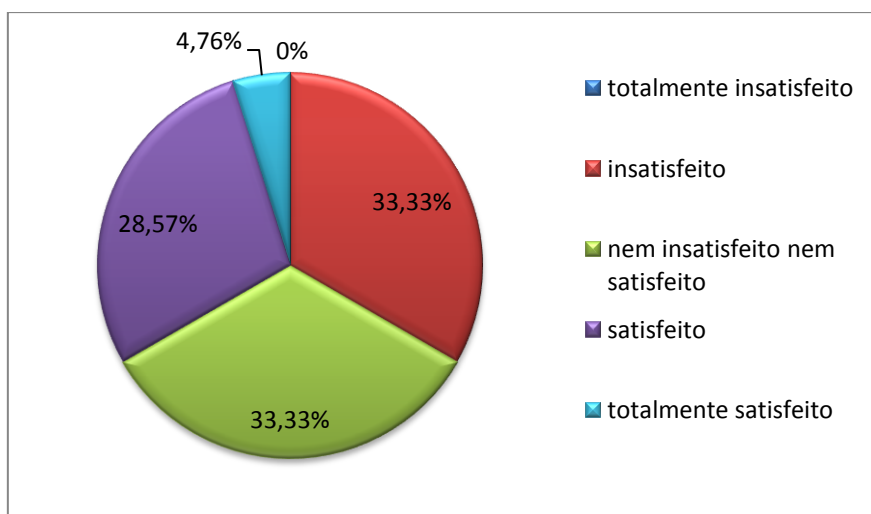


Fonte: Elaboração Própria

Através da figura seguinte pode-se verificar o grau de satisfação em relação aos níveis de motivação. Com a análise o questionário pode-se constatar que não existe nenhum colaborador que esteja totalmente insatisfeito. Porém a maioria encontra-se insatisfeito (33,33%) ou nem insatisfeito nem satisfeito (33,33%). Apenas 28,57%

afirma estar satisfeito e 4,76% totalmente satisfeito. Através do método da observação, a observadora constatou que as medidas de incentivo para a motivação dos colaboradores são insuficientes, devendo por isso a gerência analisar cuidadosamente esta situação uma vez que colaboradores motivados e satisfeitos são uma mais-valia para as empresas, uma vez que se tornam mais produtivos.

Figura 21 – Grau de satisfação para os níveis de motivação (em percentagem)

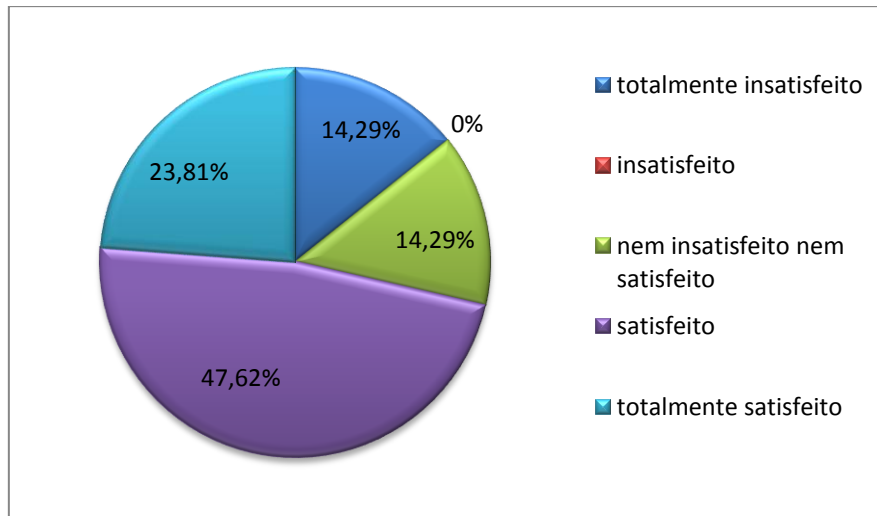


Fonte: Elaboração Própria

Em relação às condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços pode-se verificar através da Figura 22 que 14,29% dos colaboradores estão totalmente insatisfeitos, dos colaboradores inquiridos não existiu nenhum que respondesse que estivesse apenas insatisfeito. Com a mesma percentagem dos colaboradores que estão totalmente insatisfeitos (14,29%) estão os colaboradores que nem estão insatisfeitos nem satisfeitos. Mas é de realçar a percentagem de colaboradores satisfeitos (47,62%) ou totalmente satisfeitos (23,81%) que representa a maioria de colaboradores.

Através do método da observação, a observadora verificou que em relação às questões de higiene, a limpeza e desinfecção é efetuada com bastante regularidade. Em relação às questões de segurança, foi fornecido a todos os colaboradores os EPI's (Equipamentos de proteção individual), todas as máquinas e espaços estão preparados para manter a segurança dos colaboradores

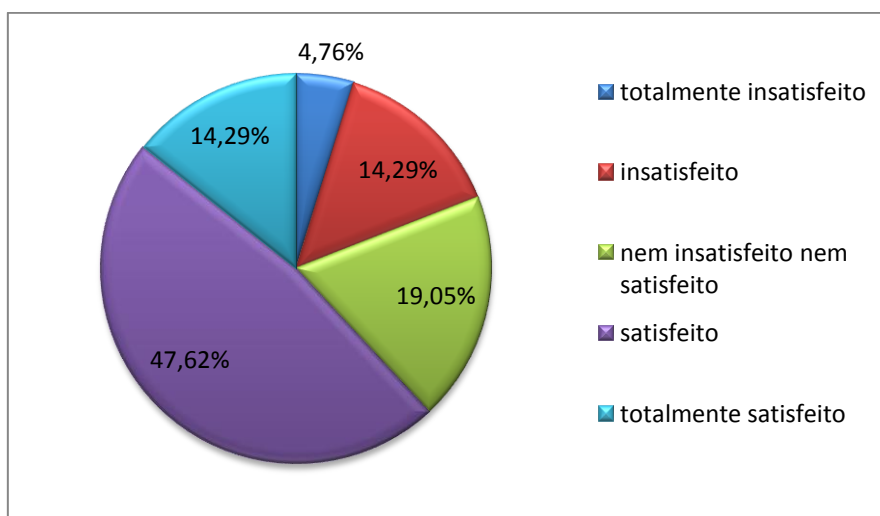
Figura 22 – Grau de satisfação sobre as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços (em percentagem)



Fonte: Elaboração Própria

Por último, em relação ao estilo de liderança e como está demonstrado na Figura 23, verifica-se que a maioria dos colaboradores está satisfeita (47,62%) ou totalmente satisfeita (14,29%). Apenas 4,76% dos colaboradores diz estar totalmente insatisfeito, 14,29% diz estar insatisfeito e 19,05% afirma não estar nem insatisfeito nem satisfeito.

Figura 23 – Grau de Satisfação em relação ao estilo de Liderança (em percentagem)

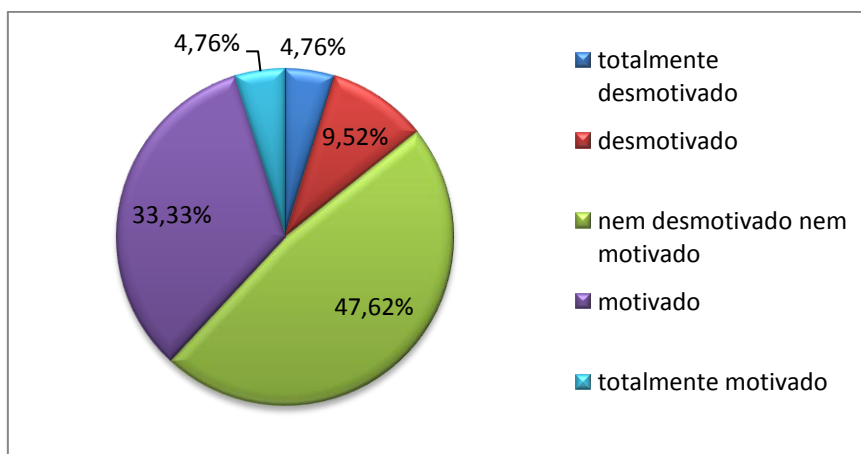


Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao grau de motivação efetuou-se as mesmas questões que para o grau de satisfação. Desta forma, pode-se verificar através da Figura 24 que uma grande percentagem de colaboradores, em relação aos sistemas de gestão, não está nem desmotivado nem motivado (47,62%), 33,33% dos colaboradores estão motivados, 4,76% afirma estar totalmente motivado, também com 4,76% afirma estar totalmente desmotivado e 9,52% diz estar desmotivado.

Fazendo uma comparação entre o nível de satisfação com o nível de motivação em relação aos sistemas de gestão, verifica-se que os níveis de satisfação e de motivação são relativamente baixos, embora, os níveis de insatisfação sejam superiores que os níveis de desmotivação, pode-se afirmar que existem mais colaboradores insatisfeitos do que desmotivados.

Figura 24 – Grau de motivação em relação aos sistemas de gestão (em percentagem)



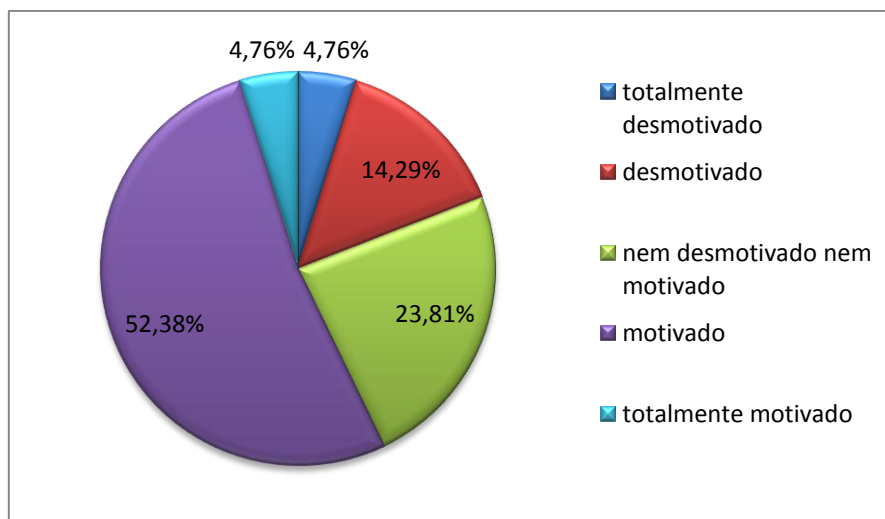
Fonte: Elaboração Própria

Em relação às condições de trabalho e como se pode constatar pela figura seguinte a maioria dos colaboradores está motivada para as condições de trabalho (52,38%) mas apenas 4,76% afirma estar totalmente motivado para as condições de trabalho. Porém, existe 23,81% dos colaboradores que afirma não estar nem desmotivado nem motivado, 14,29% diz estar desmotivado e 4,76% totalmente desmotivado.

Fazendo uma comparação entre o grau de satisfação e o grau de motivação em relação às condições de trabalho verifica-se que os colaboradores encontram-se

satisfeitos e motivados em relação às condições de trabalho. Segundo a observadora estes níveis de satisfação e motivação são devidos à construção de novas instalações com melhores condições de trabalho.

Figura 25 – Grau de motivação para as condições de trabalho (em percentagem)

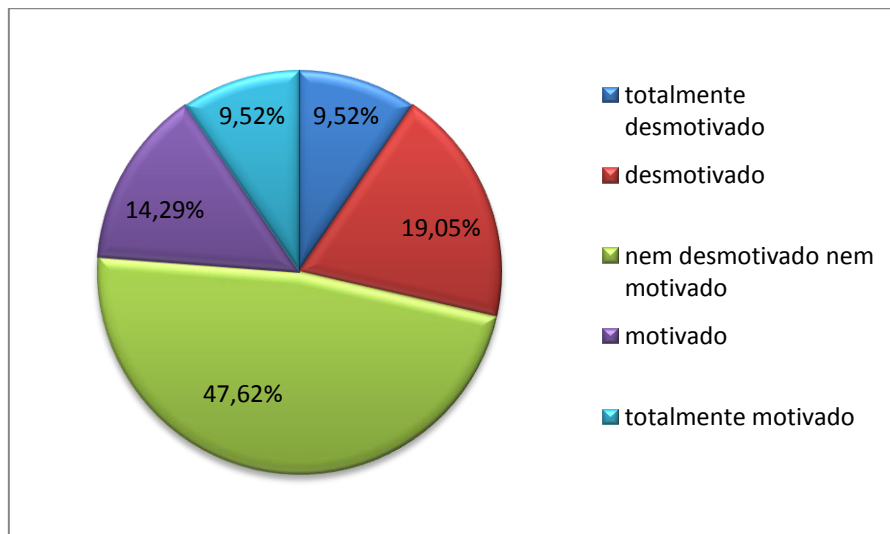


Fonte: Elaboração Própria

Quanto à motivação sobre o desenvolvimento da carreira verifica-se através da figura 26 que uma grande parte dos colaboradores (47,62%) não se encontra nem motivado nem desmotivado. Em relação aos colaboradores que se encontram motivados, estes refletem 14,29% dos inquiridos, enquanto 9,52% afirmam estar totalmente motivados. Dos colaboradores que se encontram desmotivados, 19,05% afirma estar desmotivado e 9,52% afirma estar totalmente desmotivado.

Estabelecendo um paralelismo entre o grau de satisfação e motivação em relação ao desenvolvimento da carreira pode-se constatar que os colaboradores estão conformados em relação ao desenvolvimento das suas carreiras uma vez que uma grande percentagem afirma não estar nem satisfeita nem insatisfeita e nem motivada nem desmotivada.

Figura 26 – Grau de motivação em relação ao desenvolvimento da carreira (em percentagem)

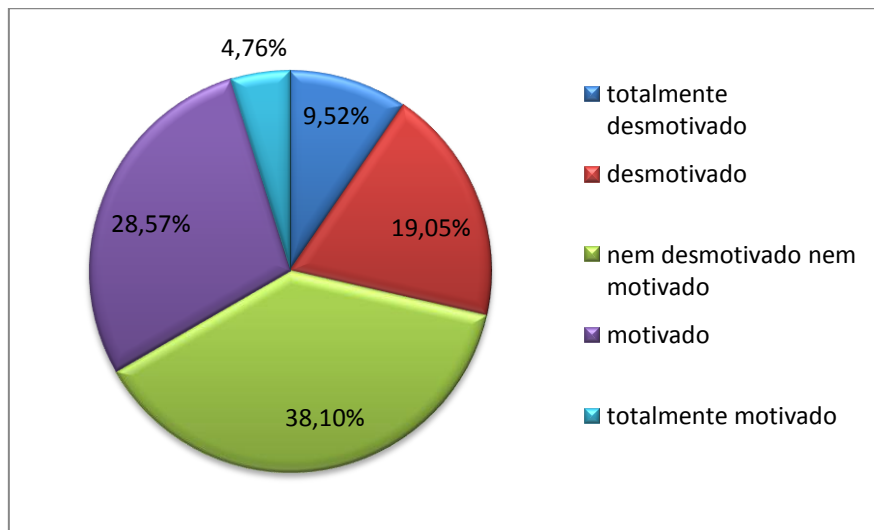


Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao grau de motivação para os níveis de motivação pode-se verificar através da análise da figura 27 que 4,76% dos colaboradores estão totalmente motivados, 28,57% afirma estar motivado, 38,10% afirma nem estar desmotivado nem motivado, 19,05% diz estar desmotivado e 9,52% totalmente desmotivado.

Pode-se verificar que em relação ao grau de satisfação e de motivação e relação aos níveis de motivação, os colaboradores encontram-se divididos uma vez que existe um grande equilíbrio entre nem insatisfeitos nem satisfeitos e nem motivados nem desmotivados; entre insatisfeitos e desmotivados; e, entre satisfeitos e motivados.

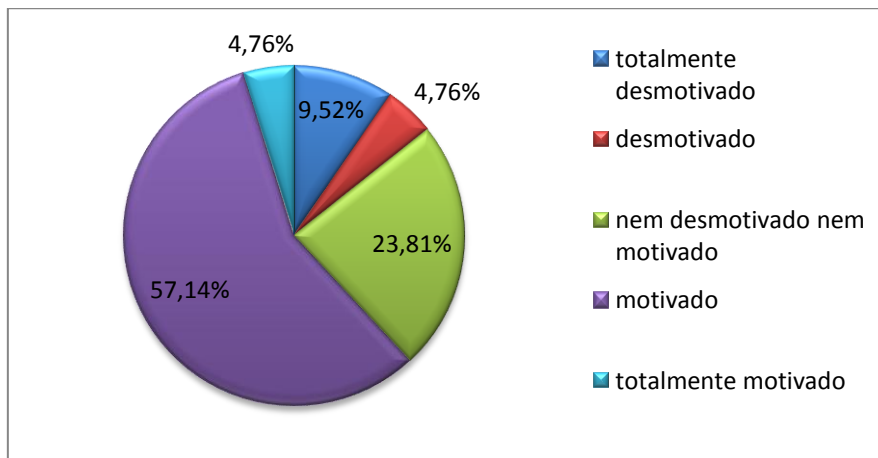
Figura 27 – Grau de motivação em relação aos níveis de motivação (em percentagem)



Fonte: Elaboração Própria

Quanto à motivação em relação às condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços e de acordo com a figura 28 a maioria dos colaboradores está motivado (57,14%) mas apenas 4,76% está totalmente motivado. Contudo, 23,81% afirma não estar nem desmotivados nem motivados, 4,76% estão desmotivados e 9,52% totalmente desmotivados. Fazendo uma ponte com o grau de satisfação, verifica-se que os colaboradores inquiridos estão satisfeitos e motivados em relação às condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços.

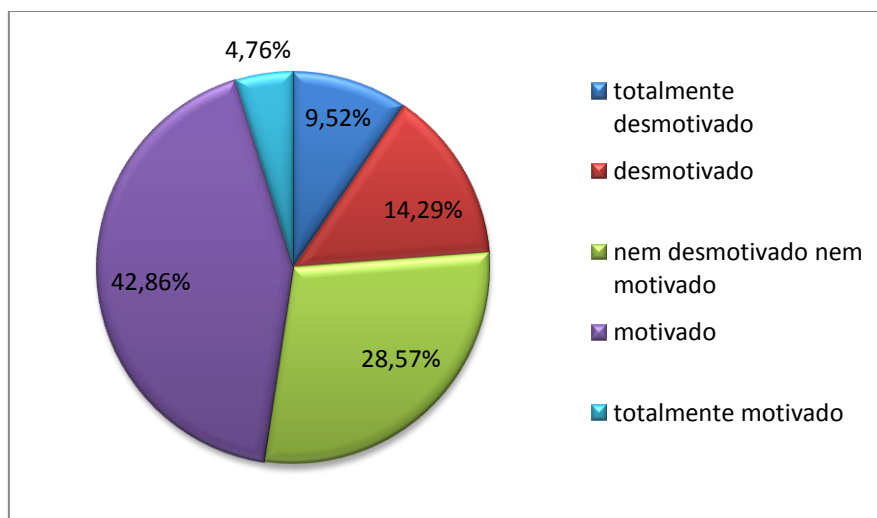
Figura 28 – Grau de motivação em relação às condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços (em percentagem)



Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao estilo de liderança, como se pode averiguar na figura 29, 42,86% dos colaboradores estão motivados mas apenas 4,76% afirma estar totalmente motivado. Porém, 28,57% dos inquiridos afirma não se encontrarem nem desmotivados nem motivados quanto ao estilo de liderança. Em relação aos colaboradores que se encontram desmotivados, 14,29% estão desmotivados e 9,52% estão totalmente desmotivados. Fazendo uma comparação com o grau de satisfação, verifica-se que os colaboradores estão satisfeitos e motivados em relação ao estilo de liderança, o que pressupõe um estilo de liderança assertivo, onde a gerência engloba todos os colaboradores, fazendo com que estes sintam que devem “vestir a camisola” pela empresa a que pertencem.

Figura 29 – Grau de motivação em relação ao estilo de liderança (em percentagem)



Fonte: Elaboração Própria

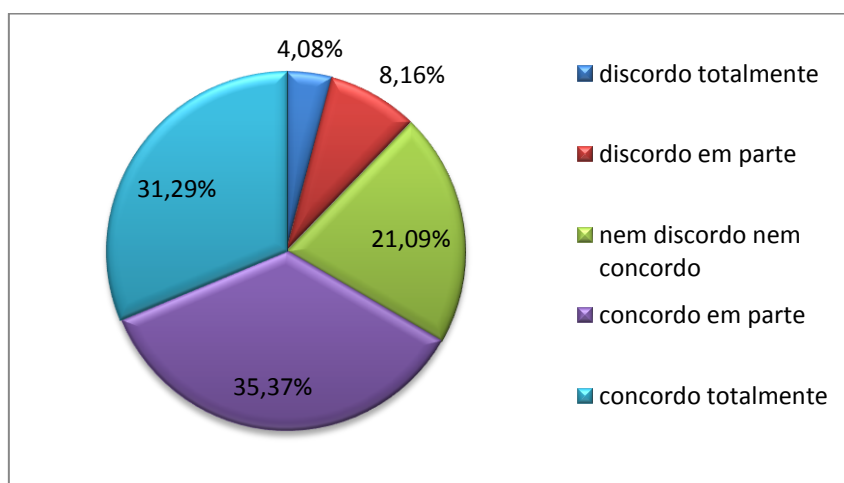
Em relação às medidas de incentivo aos colaboradores, alguns referiram no questionário o desconto efetuado aos colaboradores para a aquisição dos produtos fabricados pelas empresas estudadas, a formação e o diálogo da gestão com os colaboradores.

Ao nível da formação dos colaboradores, a maioria dos colaboradores concorda que a empresa dá importância à formação dos colaboradores. Através da figura 30 pode-se constatar que 31,29% concorda totalmente que as empresas analisadas dão importância e prioridade à formação dos colaboradores, 35,37% dos colaboradores concorda em parte, 21,09% não discorda nem concorda, 8,16% discorda em parte e 4,08% discorda totalmente.

De acordo com a resposta à entrevista por parte da gestora para a qualidade desde grupo de empresas em relação à importância da formação dos colaboradores para as empresas, verifica-se que efetivamente as empresas em estudo dão importância à formação dos seus colaboradores, uma vez que estas empresas dão muita importância tanto à formação interna como externa. Existem definidas pelo departamento da qualidade procedimentos que podem levar os colaboradores a realizarem formações, nomeadamente, o levantamento das necessidades de formação pode ser efetuado por qualquer colaborador destas empresas a qualquer momento, de seguida estas propostas de formação têm de ser aprovadas pela gerência, que na grande maioria dos casos dá um parecer positivo, é agendada formação interna se existir um responsável com as

qualificações para dar determinada formação ou agenda-se formação externa através da parceria com organizações que fornecem formação financiada, por último é feita uma avaliação interna ao fim de 3 meses para avaliar se o colaborador está a colocar em prática o que aprendeu na formação e se esta foi uma mais-valia tanto para o colaborador como para a empresa a que este pertença.

Figura 30 – Importância da formação dos colaboradores para as empresas (em percentagem)



Fonte: Elaboração Própria

4.1.4. Análise da qualidade total nos recursos humanos

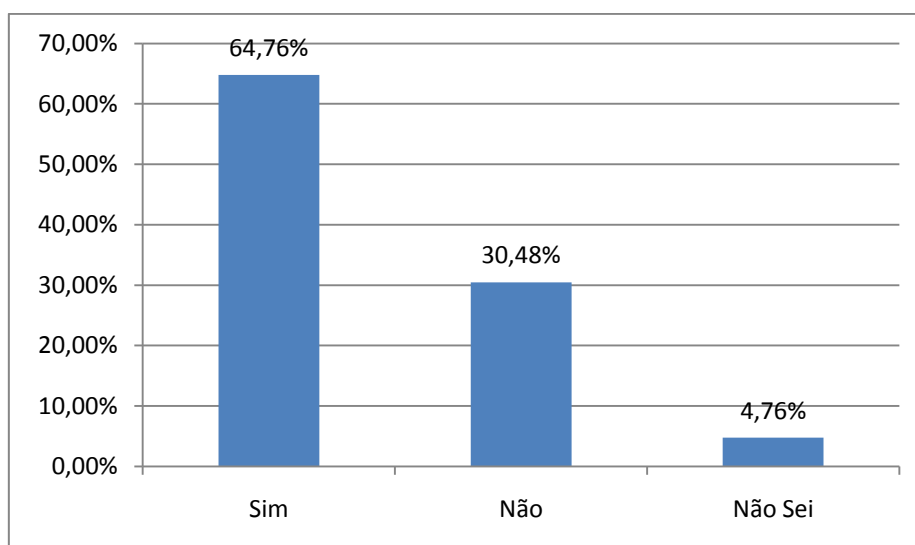
Para efetuar uma análise cuidada ao nível da qualidade total nos recursos humanos foram efetuadas questões através do inquérito sobre a ferramenta para a qualidade 5S's, uma vez que, esta ferramenta caracteriza o conhecimento e a consciencialização para a forma como são utilizados os equipamentos, a organização do material, a limpeza do espaço e dos equipamentos, o rigor com que são efetuados os procedimentos visando os objetivos de prevenir os acidentes e procurar a melhoria continua. Também foram efetuadas algumas questões à gestora para a qualidade deste grupo de empresas sobre a ferramenta dos 5S's e a importância desta para o processo de certificação ISO NP 9001. Por último, obteve-se também alguma informação através do método da observação. Os resultados obtidos tanto no questionário, como na entrevista

e na observação, foram confrontados entre si, optando-se por uma apresentação gráfica e descritiva de resultados por grupo de questões sobre cada um dos sentidos.

Em relação ao grupo de questões sobre o senso da utilização (1S) pode-se verificar através da Figura 31 que os colaboradores têm conhecimento e consciencialização para a forma como são utilizados os equipamentos (64,76%), 30,48% afirma não ter conhecimento e 4,76% afirma não saber.

Em relação à resposta dada por parte da gestora para a qualidade esta afirma que os colaboradores têm conhecimento e deveriam ter consciencialização para a utilização dos equipamentos, uma vez que, quando um colaborador ingressa numa das empresas, este recebe, inicialmente, manuais e formação sobre a forma como deve utilizar os equipamentos.

Figura 31 – Conhecimento e consciencialização dos colaboradores para a utilização dos equipamentos (em percentagem)



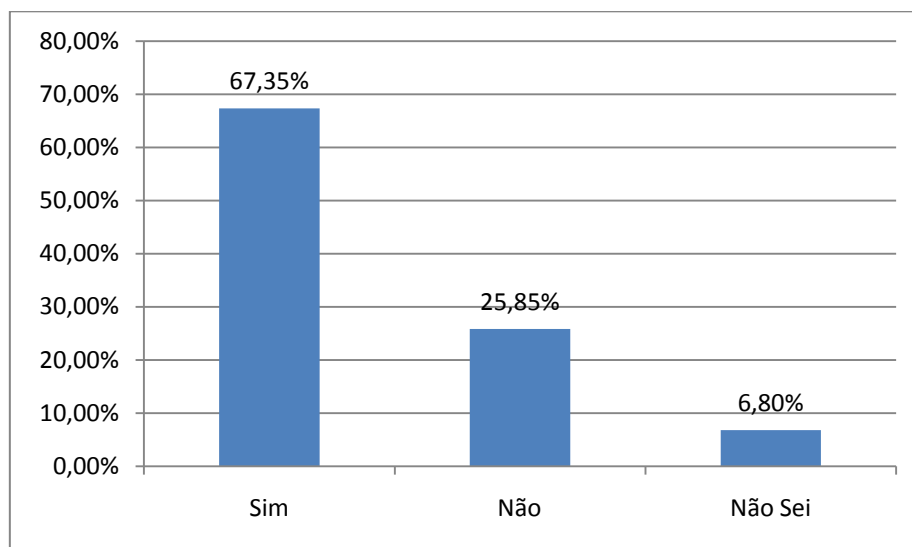
Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao senso da Organização (2S) pode-se constatar com a Figura 32 que a maioria tem consciência para a necessidade de todos os materiais estarem arrumados nos seus devidos lugares.

De acordo com a resposta da gestora para a qualidade em relação à pergunta sobre este senso da Organização (2S), com a construção de novas instalações tentou-se inculcir uma consciencialização para a necessidade de organização, de forma a tornar

mais eficientes os processos e diminuir os perigos que possam surgir com a desarrumação dos materiais. Porém, ainda existem colaboradores que fazem alguma resistência ao processo de mudança, devido talvez à idade e escolaridade desses colaboradores.

Figura 32 – Consciencialização dos colaboradores para a necessidade de arrumação dos materiais (em percentagem)



Fonte: Elaboração Própria

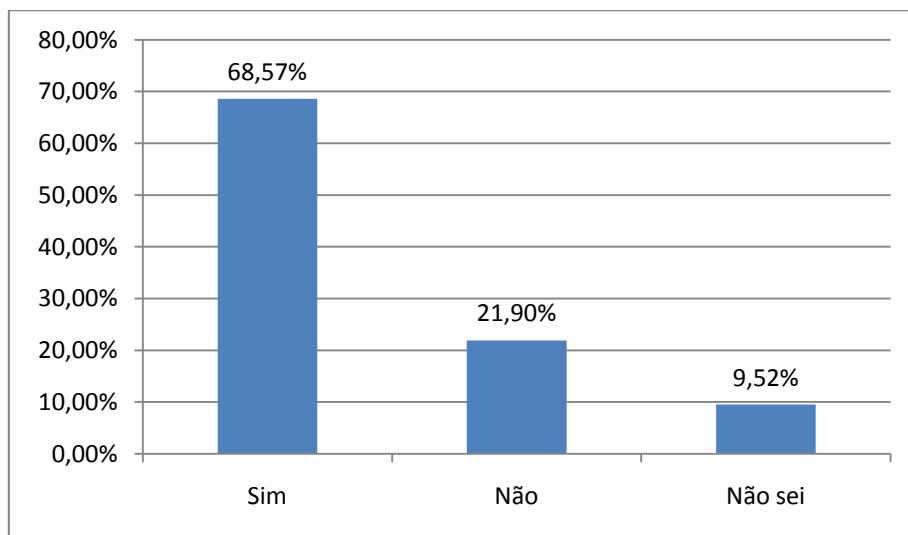
Para o senso da limpeza (3S) verifica-se que os colaboradores têm consciencialização para a necessidade de ter os espaços limpos e higienizados como se pode observar através da Figura 33. Pode-se desta forma, verificar que a maioria dos colaboradores está consciencializada para a necessidade de limpeza dos espaços e equipamentos (68,57%). Porém, ainda existem alguns colaboradores que não estão consciencializados para a importância da limpeza.

Segundo a gestora para a qualidade, existem procedimentos implementados que obrigam a limpeza dos locais de trabalho e dos materiais manuseados e existe a verificação de que se os procedimentos estão a ser cumpridos, sendo chamados à atenção os colaboradores que não cumprem.

Através do método da observação, a observadora verificou que nem sempre a limpeza dos locais de trabalho e dos materiais manuseados é efetuada de forma rigorosa,

embora os colaboradores sejam chamados a atenção para o não cumprimento da melhor forma.

Figura 33 – Conscientização para a necessidade de limpeza (em percentagem)



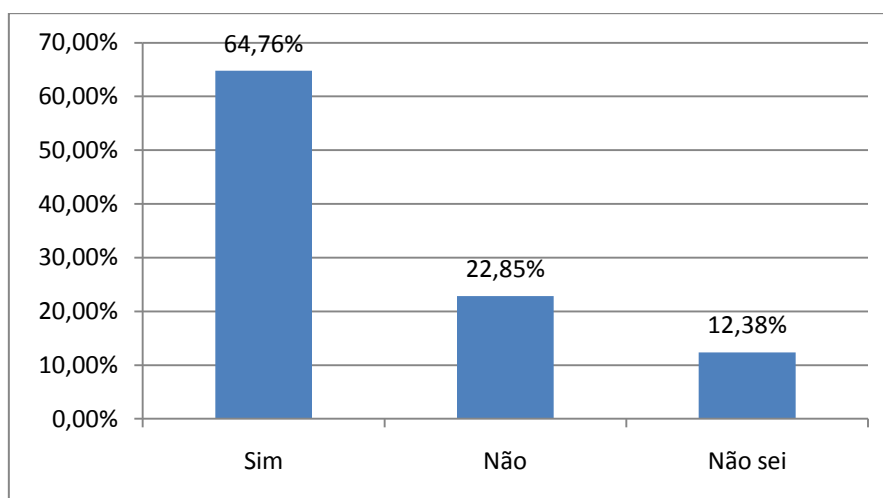
Fonte: Elaboração Própria

O quarto senso é o senso da saúde (4S). Este senso apela à importância da postura ergonómica dos colaboradores e a adequação dos locais de trabalho de forma a evitar acidentes. Desta forma, através da Figura 34 pode-se verificar que a maioria dos colaboradores tem consciência para a importância de manter uma postura ergonómica e a adequação do local de trabalho de forma a contribuir para a saúde dos colaboradores.

A gestora para a qualidade afirma que a maioria dos colaboradores tem consciência para a importância de manter uma postura ergonómica adequada, contudo, nem sempre essa postura é mantida, sendo na grande maioria das vezes por facilitismo. Em relação à adequação dos locais de trabalho, estes estão organizados e preparados para evitar a existência de acidentes, existindo para isso inspeções periódicas.

Também a observadora constatou que na grande maioria das vezes os colaboradores não mantêm uma postura ergonómica correta, devido à maioria das vezes ao facilitismo e à não repreensão por parte do superior hierárquico.

Figura 34 – Conscientização para a necessidade de tomar medidas para manter a saúde dos colaboradores (em percentagem)



Fonte: Elaboração Própria

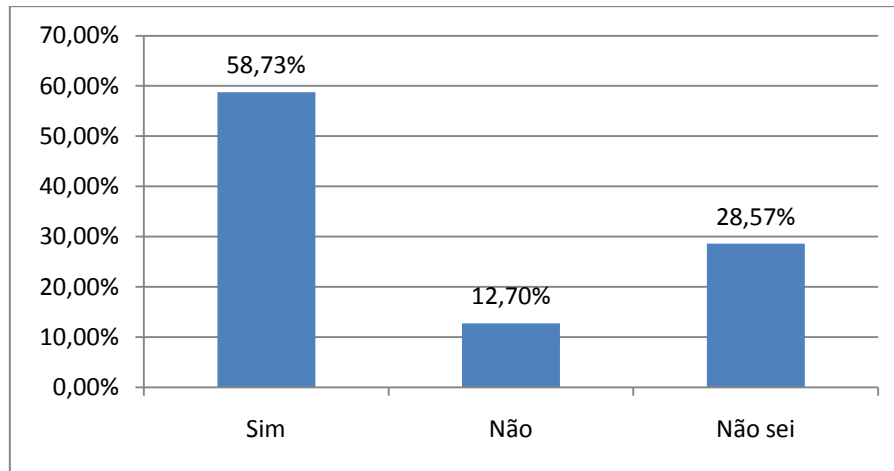
Por último, o senso da Auto-disciplina (5S) que realça a necessidade de todos os colaboradores conhecerem as suas responsabilidades e para o cumprimento das mesmas. Como se pode visualizar através da Figura 35 a maioria dos colaboradores conhece as suas responsabilidades (58,73%). Porém, existem uma percentagem que não conhece (12,70%) ou que não sabe (28,57%).

A gestora da qualidade afirma que todos os colaboradores têm conhecimento das suas responsabilidades, uma vez que, foi entregue a cada colaborador os manuais de descrição de funções, de acolhimento, de segurança e higiene e de utilização de equipamentos quando ingressaram nas respetivas empresas, sendo estes manuais abordados na formação interna inicial dada a cada colaborador.

Para a observadora, todos os colaboradores têm conhecimento sobre as suas responsabilidades, porém, nem sempre são cumpridas. Quando acontecem estas situações os colaboradores são chamados à atenção pelo superior hierárquico.

Verifica-se que fazendo uma análise aos resultados obtidos sobre o senso da Auto-disciplina (5S) através do questionário, da entrevista e da observação, que existem algumas divergências uma vez que os colaboradores afirmaram através do questionário que nem todos têm conhecimento sobre as suas responsabilidades. No entanto, tanto para a gestora para a qualidade como para a observadora, todos os colaboradores têm esse conhecimento.

Figura 35 – Conhecimento e cumprimento das responsabilidades (em percentagem)



Fonte: Elaboração Própria

5. Discussão dos Resultados

Através dos resultados obtidos no questionário, na entrevista à gestora para a qualidade e através da observadora verificou-se que as empresas estudadas são empresas familiares que têm como gerentes dois irmãos, tendo passado a gerentes após o falecimento do pai, passando assim, a gerência de pai para filhos. Estes resultados obtidos vão encontro do que foi dito por Costa (2005) em que empresa familiar é aquela criada pelo espírito empreendedor de um fundador, cujo capital maioritário e controlo se encontram nas mãos de uma única família, onde há uma influência recíproca dos sistemas empresarial e familiar, os postos de comando nos conselhos executivo e de administração sempre foram exercidos por membros da família e existiu, da parte do fundador e dos primeiros sucessores, uma clara intenção de manter a família nos principais postos de direção.

Os resultados obtidos através dos vários métodos de recolha utilizados demonstraram que atualmente grupo de empresas familiares estudado é gerido atualmente por dois irmãos, indo, desta forma, ao encontro da classificação dada Gersick *et al.* (1997) que apresentam uma outra forma de classificação: a) a empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal; b) a empresa familiar de sociedade entre irmãos: o controlo acionista pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar; c) a empresa familiar de consórcio entre primos: controlo da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração.

Ao analisar os dados recolhidos pelo questionário pode-se observar que existem algumas oscilações quando se efetuam as mesmas perguntas em relação à satisfação e à motivação. Como se pode verificar através do grau de satisfação e de motivação em relação aos sistemas de gestão onde se pode verificar que os colaboradores que estão satisfeitos não estão tão motivados. Em contrapartida os colaboradores que estão satisfeitos com as condições de trabalho sentem-se mais motivados para estas condições sendo o grau de motivação 10% superior em relação à satisfação. Em relação ao desenvolvimento da carreira a maioria dos colaboradores não está nem insatisfeita nem satisfeita, nem motivada nem desmotivada. Porém, a principal alteração verifica-se ao nível dos colaboradores que estão satisfeitos com o desenvolvimento da carreira, ao

estabelecermos a ligação com a motivação dos colaboradores verifica-se que a percentagem de colaboradores motivados é menor do que os que estão satisfeitos e a percentagem de colaboradores desmotivado é muito superior. Quanto aos níveis de motivação tanto a percentagem de colaboradores satisfeitos, nem insatisfeitos nem satisfeitos e insatisfeitos como a percentagem de colaboradores motivados, nem desmotivados nem motivados e desmotivados não tiveram grandes alterações mantendo-se cerca de 1/3 dos colaboradores para cada uma das opções. Para as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços verifica-se que tanto a percentagem de colaboradores satisfeitos como de motivados é elevada sendo as suas percentagens superiores a 50% dos colaboradores. Em relação ao estilo de liderança a maioria dos colaboradores está satisfeita porém a percentagem de colaboradores que se sente motivada em relação ao estilo de liderança diminui ligeiramente. Quanto às medidas de incentivo verificou-se que nem todos os colaboradores têm conhecimento da existência de medidas como, por exemplo, o desconto no preço com a aquisição de produtos fabricados pelas empresas em análise. Ao nível da formação a maioria dos colaboradores afirmou que está na cultura das empresas a que pertencem e é uma prioridade a formação aos colaboradores.

A motivação e satisfação, dos colaboradores, referidas nos resultados obtidos no questionário vão ao encontro do referido pelos autores Berry e Parasuraman (1993) que o Marketing Interno é atrair, desenvolver, motivar e capacitar os empregados qualificados com os trabalhos/produtos que satisfaçam as suas necessidades.

Pode-se também estabelecer uma relação entre os resultados obtidos em relação à motivação e satisfação e os cinco elementos principais do marketing interno identificados por Ahmed e Rafiq (2002), 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. É evidenciado a importância da motivação, da satisfação e da formação como estratégia de marketing interno.

De acordo com Camara *et al* (2001), a estratégia de Marketing Interno resulta de duas decisões estratégicas, segmentação e posicionamento. Em relação ao estudo de caso a decisão estratégica que mais se adequa é a do posicionamento, que envolve o desenvolvimento de políticas de Recursos Humanos de forma a desenvolver as pessoas,

fazendo face às exigências da atuação integrada com o marketing. Implica uma análise do portfólio de produtos ou serviços ao dispor da Gestão de Recursos Humanos que permitam ao colaborador interno identificar as suas características e diferenciá-los dos de outras empresas. A formação como cultura da empresa como forma de identificar as características de cada colaborador e diferenciá-los dos das outras empresas.

Em relação à qualidade total verificou-se que os colaboradores estão conscientes para a importância dos 5S's para o desenvolvimento das suas funções o que vai ao encontro do afirmado por Silva (1996) ao afirmar que o modelo 5S's tem como objetivos principais promover a alteração do comportamento de todos os colaboradores, simplificar o ambiente de trabalho, reduzir o desperdício, eliminar as atividades que não acrescentam valor às organizações, aumentar a segurança e a eficiência da qualidade.

Através da análise à entrevista e aos questionários verificou-se que o grupo de empresas em estudo encontra-se em processo de certificação, como tal, a implementação do modelo 5S's é uma mais-valia para o processo de certificação, na medida em que o modelo 5S's consiste na determinação das pessoas em organizar o local de trabalho por meio da manutenção apenas do necessário, da limpeza, da padronização e da disciplina requerida para a execução dos trabalhos, com o mínimo de supervisão possível (Grifo, 1998).

6. Conclusão

A grande maioria das empresas são empresas familiares e estas constituem um alicerce fundamental da economia portuguesa. Desta forma, é importante que estas empresas desenvolvam diferenças sustentáveis de forma a conduzir a envolvente de negócio, disseminando uma cultura direcionada tanto para o cliente externo como para o cliente interno e ao mesmo tempo dar resposta ao mercado de forma mais eficiente e eficaz.

Para a elaboração desta dissertação o objectivo geral foi avaliar o impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos nas empresas em estudo. Para alcançar este objetivo geral foi necessário primeiramente alcançar alguns objetivos específicos nomeadamente:

- Caracterizar as empresas em estudo, descrever as estratégias de Recursos Humanos bem como as medidas adotadas para a qualidade na gestão de Recursos Humanos por este tipo de empresas.
- Caracterizar a opinião da gestora para a qualidade e dos trabalhadores de um grupo de empresas familiares sobre as estratégias de Recursos Humanos e sobre as medidas para a qualidade nos Recursos Humanos tomadas pelo grupo de empresas em análise.
- Analisar os indicadores de Satisfação, Motivação e Produtividade.
- Confrontar as opiniões e os indicadores com o marketing interno e a qualidade nos Recursos Humanos nas empresas familiares portuguesas de forma a avaliar se o marketing interno é fator determinante para a qualidade dos Recursos Humanos, nomeadamente para o processo de certificação ISO NP 9001.

Através da realização de um questionário, da entrevista à gestora para a qualidade e da observação pôde-se verificar e atingir os objetivos específicos propostos para se poder alcançar o objetivo geral.

Com os resultados obtidos do estudo ao grupo de empresas familiares, pôde-se concluir que o primeiro objetivo específico foi alcançado, uma vez que, se verificou que o grupo de empresas era gerido por dois irmãos, que tinham implementado como estratégia a formação dos colaboradores, de forma a motiva-los e torna-los mais eficientes. Em relação ao segundo objetivo específico, através da entrevista e do

questionário verificou-se que a ferramenta dos 5S's está implementada como medida para a qualidade e auxílio para a implementação da certificação ISO NP 9001. Desta forma, pode-se afirmar que o segundo objetivo foi alcançado. Quanto ao terceiro objetivo, este foi alcançado, uma vez que, através do questionário e da observação, verificou-se que os colaboradores estão motivados e satisfeitos e que essa motivação e satisfação contribuem para o aumento e melhoria da produtividade. Por último, o quarto objetivo específico foi alcançado, porque através da entrevista, do questionário e da observação, constatou-se que colaboradores motivados e satisfeitos são mais eficientes e eficazes, o que contribui para a melhoria da qualidade e o facto de os colaboradores terem a sensibilidade para a ferramenta dos 5S's contribui para uma melhor implementação do processo de certificação ISO NP 9001.

A problemática desta investigação consistiu em aferir em que medida o marketing interno e a qualidade na gestão de Recursos Humanos influenciam as empresas familiares portuguesas. Tendo sido alcançado os objetivos específicos pode-se concluir que também o objetivo geral foi atingido, verificando-se que tanto o marketing interno como a qualidade total têm influência nos recursos humanos nas empresas familiares.

Em suma, o marketing interno praticado pelas empresas analisadas influencia diretamente a qualidade total dos recursos humanos, na medida em que um colaborador satisfeito e motivado irá desempenhar as suas tarefas com uma maior eficiência e eficácia o que conduzirá a uma maior qualidade que se irá refletir no cliente externo do que um colaborador insatisfeito e desmotivado. Nas empresas familiares os colaboradores têm de ser embebidos pela cultura da organização, e os gestores têm de atender às necessidades dos colaboradores de forma a mantê-los satisfeitos e motivados de forma a conduzir a um processo com qualidade e aumentar a produtividade.

6.1. Limitações

Ao realizar esta investigação existiram algumas limitações que poderão alterar o resultado final e que não foi possível de contornar.

As principais limitações da investigação que importam evidenciar são o nível baixo de escolaridade que poderá ter influenciado as respostas aos questionários; a recolha de questionários efetuada ter sido pouco superior a 50% o que poderá interferir com os resultados apresentados e a impossibilidade de efetuar a entrevista aos administradores e apenas ter sido efetuada a entrevista à gestora para a qualidade o que limita a perspetiva da administração.

6.2. Pesquisas Futuras

É importante dar a conhecer este estudo de caso às empresas familiares portuguesas, para que estas possam ter uma maior consciência dos impactos que o marketing interno e a qualidade podem ter na gestão de Recursos Humanos das empresas, bem como para todos os trabalhadores, para que estes compreendam os impactos que as estratégias de Recursos Humanos e a Qualidade têm para o desempenho das suas funções e para a própria organização e contribuir para a solução de alguns problemas que possam existir ao nível da gestão de Recursos Humanos, tais como, aumentar a motivação dos colaboradores para que estes tenham um desempenho mais eficiente e eficaz de forma a tornar a organização mais competitiva. Colaboradores motivados têm tendência a permanecer durante mais tempo na organização, reduzir o absentismo, melhorar o clima organizacional, melhorar a imagem das empresas, gerar culturas organizacionais de prestígio e, criar uma maior identificação do trabalhador com a empresa para que este sinta que pertence à empresa.

Um projeto futuro para as empresas analisadas será a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, de forma a compreender onde se encontram a maioria das lacunas nos recursos humanos.

Bibliografia

- AHMED, P. e RAFIQ, M. (2002). *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Oxford. Butterworth-Heinemann.
- ANTÓNIO, N. S. e TEIXEIRA, A. (2007), *Gestão da Qualidade – de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*. Edições Sílabo. Lisboa.
- APEF (2008). *Empresas Familiares*. Acedido em: 14 de Janeiro de 2011, em: <http://www.empresasfamiliares.pt>.
- AVENDANO-A, I. *et al.* (2009). *A family-based competitive advantage: handling key success family factors in mexican family businesses*. Cuad. Adm. Bogotá Colômbia.
- AZEDO, S. (2004). *Endomarketing cresce nas corporações*. Gazeta Mercantil.
- BAYO-MORIONES, A., MERINO, J. (2001). *Quality management and high performance work practices: do they coexist?* International Journal of Production Economics.
- BATESON, J. e HOFFMAN, D. (2003). *Marketing de Serviços*. 4ª Edição, Bookman. Porto Alegre.
- BEATTY, S. E., SUH, J. e YOON, M. H. (2001). *The effect of work climate on critical employee and customer outcomes*. International Journal of Service Industry Management.
- BEKIN, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. Makron Books. São Paulo.
- BERRY L. L. e PARASURAMAN, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. The Free Press. New York.
- BERRY L. L.; PARASURAMAN, A. (1993). *More on Improving Service Quality Measurement*. Journal of Retailing. New York.
- BOHNENBERGER, M. C. e PINHEIRO, I. (2002). *Endomarketing: uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas*. Atlas. São Paulo.
- BORNHOLDT, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Bookman. São Paulo.
- BOWLEY, A. L. (1926). *Elements of Statistics*, 5ª Edição. Londres.

O impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos nas empresas familiares – Estudo de Caso

- BRUM, A. M. (1998). *Endomarketing como Estratégia de Gestão*. L&PM. Porto Alegre.
- BUGEDA, J. (1974). *Manual de Técnicas de Investigación Social*. 2ª Edição, Instituto de Estudios Políticos. Madrid.
- CAETANO, A. (1996). *Avaliação de Desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. RH. Lisboa.
- CÂMARA, P. B. *et al.* (2001). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 5ª Edição, Publicações D. Quixote. Lisboa.
- CARDY, R. L., e SUTTON, C. L. (1996). *Judgment type and mode: An accuracy comparison of global and dimensional ratings and rankings*. Proceedings of the Meeting of the Midwest Decision Sciences Institute, South Bend.
- CARRAPETO, C. e FONSECA, F. (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Edições Sílabo, Lisboa.
- CARVALHO, M. M. *et al.* (2006). *Gestão da Qualidade – Teoria e Casos*. Elsevier Editora, Rio de Janeiro.
- CERQUEIRA, W. (1995). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Qualitymark. Rio de Janeiro.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2ª Edição, Elsevier. Rio de Janeiro.
- CHRISTO, F. (2004). *Metodologia: Benefícios da sua Aplicação num Serviço de Saúde*. Instituto da Qualidade em Saúde.
- CODDINGTON, W. (1993). *Environmental Marketing*. McGraw-Hill. New York.
- COSTA, A. J. D. (2005). *Gestão dos herdeiros ou de profissionais nas empresas familiares: o caso da Perdigão*. UFPR, v.11, n. 2.
- CRESWELL, J. (2008). *Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Educational Research. 3ª Edição, Pearson Education.
- CROSBY, P. (1979). *Quality is free*. Mac Graw – Hill, New York.
- DATALYZER (2007). *Os 14 Princípios de Deming e o Ciclo PDCA*. Acedido em 20 de Fevereiro de 2011, em:

<http://www.datalyzer.com.br/site/suporte/administrador/info/arquivos/info80/80.html>.

- DEMING, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge University Press. Cambridge.
- DEMING, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- DEMING, W. E. (1992). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge.
- DGAP (2003). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF), Melhorar as Organizações Públicas Através da Autoavaliação*. Direção Geral da Administração Pública. Lisboa.
- DGAP (2005). *Manual de Apoio para Aplicação da Estrutura Comum de Avaliação (CAF)*. Direção Geral da Administração Pública. Lisboa.
- DONALDSON, T. e PRESTON, L. E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*. Academy of Management Review 20.
- DONNELLEY, R. G. (1976). *A empresa familiar*. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo.
- DRUCKER, P. F. (1981). *Prática de administração de empresas*. Pioneira. São Paulo.
- FEIGENBAUM, A. V. (1983). *Total Quality Control*. Mc Graw – Hill. New York.
- FITZSIMMONS, J. A. (2000). *Administração de Serviços: Operação, Estratégia e Tecnologia de Informação*. 2ª Edição, Bookman. Porto Alegre.
- FODDY, W. (1996). *Como Perguntar – Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*. Celta Editora. Oeiras.
- FREITAS, H. M. R., BECKER, J. L. e CARAVANTES, G. R. (1994). *Marketing Interno: a força do gerente*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro.
- FREIXO, M. - *Metodologia Científica Fundamentos Métodos e Técnicas*. Instituto Piaget. Lisboa. ISBN: 978-989-659-020-8 (2009).

O impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos nas empresas familiares – Estudo de Caso

- GALLO, M. A. (1997). *La Empresa Familiar*. Biblioteca de Gestão de Empresas, Universidade de Navarra. Navarra.
- GALLO, M. A e RIBEIRO, V. S. (1996). *A Gestão nas Empresas Familiares*. Cadernos Iberconsult.
- GARCIA, V. P. (2001). *Desenvolvimento das Famílias Empresárias*. Qualitymark. Rio de Janeiro.
- GARVIN (1984). *What does "product quality" really mean?* Sloane Management Review. Fall.
- GEMI (1993). *Total Quality Environmental Management – the primer*. Washington D. C.
- GEMI (1994). *Finding cost-effective pollution prevention initiatives: incorporating environmental costs into business decision making*. Washington D. C.
- GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, M. M. e LANDSBERG, I. S. (1997). *De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares*. 4ª Edição, Negócio Editora. São Paulo.
- GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, M. M. e LANDSBERG, I. S. (1998). *De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares*. Negócio Editora. São Paulo.
- GHIGLIONE, R. e MATALON, B. (2001). *O Inquérito – Teoria e Prática*. 4ª Edição, Celta Editora. Oeiras.
- GINEBRA, J. (1999). *Las empresas familiares (su dirección y su continuidad)*. 4ª Edição, Panorama Editorial. México.
- GOLDWASSER, T. (1986). *Family pride*. Dodd, Mead and Company. New York.
- GRIFO *et al.* (1998). *Aplicando 5s na gestão da qualidade total*. Pioneira. São Paulo.
- GRÖNROOS, C. (1995). *Marketing (gerenciamento e serviços)*. Campus. Rio de Janeiro.
- GRÖNROOS, C. (2003). *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Elisevier. Rio de Janeiro.

- GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J. C. (1998). *Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito*. Passo Fundo: Revista Teoria e Evidência Económica, v. 6, n. 11, Novembro.
- HOFFMAN, K. D. (2003). *Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos*. Pioneira Thomson Learning. São Paulo.
- HOFFMAN, K. D. e BATESON, J. E. G. (2003). *Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias e Casos*. Pioneira Thomson Learning. São Paulo.
- HOOLEY, G. J. et al. (2001). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2ª Edição, Prentice Hall. São Paulo.
- ISHIKAWA, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice – Hall, New York.
- ISHIKAWA, K. (1993). *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Campus. Rio de Janeiro.
- ISO, Norma NP EN ISO 9000 (2000). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*, IPQ, Caparica.
- JAMES, H. e KAYE, K. (1999). *What can the family to contribute to business?: Examining contractual relationships*. Family Business Review.
- JOHNSON, R. B., e ONWUEGBUZIE, A. J. (2004). *Mixed methods research: A research paradigm whose time has come*. Educational Researcher.
- JURAN, J. M. (1992). *A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planeamento de qualidade em produtos e serviços*. Pioneira. São Paulo.
- JURAN, J. M. e GRYNA (1993). *Quality Planning And Analysis: From Product Development Trough UASE*. McGraw – Hill. New York.
- KOTLER, P. (1994). *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- KOTLER, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do milénio*. Prentice Hall. São Paulo.
- KOTLER, P. (2003). *Marketing Management*. 11ª Edição, Prentice Hall. São Paulo.
- LEA, J. W. (1991). *Keeping it in the family. Successful succession of the family business*. New York.

O impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos nas empresas familiares – Estudo de Caso

- LETHBRIDGE, E. (1997). *Tendências da Empresa Familiar no Mundo*. Revista do BNDES.
- LINDON, D. *et al.* (2004). *Mercador XXI – Teoria e Prática do Marketing*. 10^o Edição, Dom Quixote.
- LODI, J. B. (1998). *A empresa familiar*. 5^a Edição, Pioneira. São Paulo.
- LOPES, A. e CAPRICHIO, L. (2007). *Gestão da Qualidade*. Editora RH. Lisboa.
- LOUREIRO, M. M. F. (2001). *O Problema da Sucessão nas Empresas Familiares – O Caso da Indústria dos Moldes*. SEG – Serviços de Economia e Gestão, Lda.
- LOVELOCK, C. e WRIGHT, L. (2001). *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo.
- MARSHALL JUNIOR, I. *et al.* (2007). *Gestão da qualidade*. FGV Management. Rio de Janeiro.
- MARTINS, J. A. C. (1997). *Empresas Familiares – Gestão de Recursos Humanos e Sucesso Económico/Financeiro – Tese de Mestrado*. ISCTE. Lisboa.
- MILES, M. e RUSSELL, G. (1997). *ISO 14000 Total Quality Environmental Management: The Integration of Environmental Marketing*. Total Quality Management and Corporate Environmental Policy, Journal of Quality Management.
- MILES, M. P., RUSSEL, G. R. e ARNOLD, D. R. (1995). *The quality orientation: An emerging business philosophy?* Review of Business.
- MORAES, F. E. T. (2003). *O Endomarketing como estratégia para o comprometimento dos clientes internos da polícia militar de minas gerais – PMMG*. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina.
- MOURA, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos – Influências e Determinantes do Desempenho*. Edições Sílabo. Lisboa.
- MUNICIO, P. (2000). *Herramientas para la Evaluación de la Calidad*. Cispraxissa, Barcelona.
- NEVES, J. C. (2001). *A sucessão na empresa familiar: a estrutura de Governo e o controlo do capital*. Conferência de Finanças, Universidade dos Açores.

O impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos nas empresas familiares – Estudo de Caso

- NOGUEIRO, T. (2008). *A Qualidade e o Modelo Common Assessment Framework – O Caso dos Serviços Académicos da Universidade de Évora*, Dissertação de Mestrado não Publicada, Universidade de Évora, Évora.
- OAKLAND, J. S. (1994). *Gerenciamento da qualidade total*. Nobel. São Paulo.
- OSADA, T. (1992). *Housekeeping 5S: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*. Atlas. São Paulo.
- PALADINI, E. P. (1994). *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. Atlas. São Paulo.
- PERETTI, J. M. (1998). *Recursos Humanos*. Edições Sílabo. Lisboa.
- PETERS, T. J. e WATERMAN, R. H. (1982). *In Search Of Excellence* (Trad. Portuguesa: Na Senda da Excelência). D. Quixote. Lisboa.
- PIRES, A. R. (2004). *Qualidade – sistemas de gestão da qualidade*. 3ª Edição, Edições Sílabo, Lda. Lisboa.
- PIZZINATTO, N. K. (2001). *Administração: Evolução, Desafios. Tendências*. Cobra, São Paulo.
- PORTER, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. Free Press. New York.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. Free Press. New York.
- RAFIQ, M. e AHMED, P. (2000). *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*. Journal of Services Marketing.
- REIS, E. e MOREIRA, R. (1993). *Pesquisa de Mercados*. 1ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa.
- RICCANETO, D. (1998). *Da empresa familiar à empresa profissional*. CL-A Cultural. São Paulo.
- ROCHA, J. A. O. (2006). *Gestão da Qualidade, Aplicação aos Serviços Públicos*. Escolar Editora. Lisboa.
- ROSALEM, V., SANTOS, A. C. (2005). *A utilização da segmentação de mercado para obtenção de vantagem competitiva: o caso de um pequeno fabricante de cigarros do Rio de Janeiro* In: EGEPE – encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. Curitiba.
- ROTHERY, B. (1995). *ISO 14000 and ISO 9000*. Gower.

- RUSSELL, G. R. (1997). *ISO 14000 total quality environmental management: The integration of environmental marketing, total quality management, and corporate environmental policy*. Journal of Quality Management.
- SCHEIN, E. (1982). *Psicologia Organizacional*. Ed. Prentice Hall.
- SHIBA, S., GRAHAM, A. e WALDEN, D. (1997). *TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade*. Bookman. Porto Alegre.
- SILVA, J. (1996). *O Ambiente da Qualidade na Prática 5S*. 3ª Edição, Fundação Christiano Ottoni. Belo Horizonte.
- SILVÉRIO, M. (2003). *Pesquisa de Marketing*. Publicações Universidade de Évora. Évora.
- SONFIELD, M. e LUSSIER, R. (2008). *The Influence of Family Business Size on Management Activities, Styles and Characteristics*. New England Journal of Entrepreneurship.
- STONER, J. A. e FREEMAN, R. E. (1995). *Administração*. 5ª Edição, Prentice Hall. Rio de Janeiro.
- TAGUCHI, G. (1986). *Introduction to Quality Engineering*. White Plains, New York.
- TAGUCHI, G., ELSAYED, A. e XIANG, T. C. (1989). *Quality engineering in production systems*. McGraw-Hill.
- THÉVENET, M. (1986). *Cultura de Empresa – Auditoria e Mudança*. Ed. Monitor.
- TIBOR, T. e FELDMAN, I. (1996). *ISO 14000: um guia para as novas normas de gestão ambiental*. Futura. São Paulo.
- TOLFO, S. R. (1995). *Qualidade de vida no trabalho: o estudo do caso de uma empresa estatal*. Relatório de pesquisa - Departamento de Psicologia/UFSC. Florianópolis.
- USSMAN, A. M. P. N. (1994). *A Transferência de Geração na Direção das Empresas Familiares em Portugal*. Tese de Doutorado no Ramo de Gestão pela Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- USSMAN, A. M. P. N. (2004). *Empresas Familiares*. Edições Sílabo, Lisboa.

O impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos nas empresas familiares – Estudo de Caso

- VASCONCELLOS, A. F. (2004). *Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de marketing interno*. Caderno de Pesquisas em Administração.
- VELOSO, A. L. O. M. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Dissertação de Doutorado. Universidade do Minho. Braga.
- VICENTE, P., REIS, E. e FERRÃO, F. (2001). *Sondagens, A amostragem como fator decisivo de qualidade*. 2ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa.
- VILARES, M. J. e COELHO, P. S. (2005). *Satisfação e Lealdade do Cliente*. Escolar Editora, Lisboa.
- WERKEMA. M. C. C. (1995). *Ferramentas, estatísticas básicas para o gerenciamento dos processos*. Fundação Cristiano Ottoni. Belo Horizonte.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. 3ª Edição, Thousand Oaks, CA. Sage.
- ZEITHAML, V. A. e BITNER M. J. (2003). *Marketing de Serviços: A Empresa em Foco no Cliente*. 2ª Edição, Bookman. Porto Alegre.
- ZICKMUND, W. (1997). *Exploring Marketing Research*. 6ª Edição, The Dryden Press, USA.

Apêndices

Apêndice A: Questionário

“O impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos nas empresas familiares – Estudo de Caso”

Investigação realizada no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão com especialização em Recursos Humanos
Departamento de Gestão – Universidade de Évora

Este questionário faz parte de um estudo do Departamento de Gestão da Universidade de Évora e tem como objetivo a obtenção de informação sobre a satisfação e motivação dos colaboradores, o marketing interno e a qualidade nos recursos humanos nas empresas familiares.

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião como colaborador da organização é importante. O questionário demora cerca de 10 minutos a responder, sendo a sua colaboração essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

Obrigado pela sua colaboração.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Para uma boa interpretação das suas respostas, pede-se a sua atenção para estas instruções de preenchimento:

- Selecione a resposta, de entre as opções disponíveis que melhor caracteriza a sua opinião;
- Deve escolher apenas uma, de entre as várias opções de resposta que lhe são apresentadas. Caso a pergunta o indique, especifique ou desenvolva a sua resposta;
- Responda a todas as questões, pois apenas desta forma será possível considerar a sua resposta para tratamento dos dados.

I. Motivação e satisfação dos colaboradores

1. Leia as afirmações que se seguem e selecione, para cada uma delas, a alternativa que melhor caracteriza a sua opinião sobre as funções e a organização onde trabalha.

Em minha opinião...	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente
1.1)Os diretores partilham a informação relevante com os colaboradores	1	2	3	4	5
1.2)Os diretores estimulam a iniciativa e, a capacidade de inovação dos colaboradores	1	2	3	4	5
1.3)A organização debate o desempenho individual com os colaboradores	1	2	3	4	5
1.4)A organização premeia os esforços individuais	1	2	3	4	5
1.5)A organização premeia os esforços de equipa	1	2	3	4	5

2. No processo de planeamento e estratégia, para alcançar os objetivos estipulados, elaborado no início do ano considera que foram atendidas as suas necessidades e expectativas como colaborador? Sim__ Não__

3. Considera que tem autonomia necessária para o desempenho das suas funções?

Sim__ Não__

O impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos nas empresas familiares – Estudo de Caso

4. Analise as afirmações que se seguem e, selecione, para cada uma delas, a alternativa que melhor caracteriza o seu grau de satisfação:

Em minha opinião...	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito nem satisfeito	Satisfeito	Totalmente satisfeito
4.1) Atividades que são desenvolvidas relativamente à gestão e sistema de gestão	1	2	3	4	5
4.2) As condições de trabalho	1	2	3	4	5
4.3) O desenvolvimento da carreira	1	2	3	4	5
4.4) Níveis de motivação	1	2	3	4	5
4.5) Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços	1	2	3	4	5
4.6) O estilo de liderança	1	2	3	4	5

5. Analise as afirmações que se seguem e selecione, para cada uma delas, a alternativa que melhor caracteriza o seu grau de motivação:

Em minha opinião...	Totalmente Desmotivado	Desmotivado	Nem desmotivado nem motivado	Motivado	Totalmente Motivado
5.1) Os sistemas de gestão aplicados no desenvolvimento das atividades	1	2	3	4	5
5.2) Sobre as condições de trabalho	1	2	3	4	5
5.3) Sobre o desenvolvimento da carreira de cada colaborador	1	2	3	4	5
5.4) Sobre as atividades que são desenvolvidas relativamente aos “níveis de motivação”	1	2	3	4	5
5.5) Sobre as atividades que são desenvolvidas relativamente às “condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços”	1	2	3	4	5
5.6) Sobre as atividades que são desenvolvidas relativamente ao estilo de liderança	1	2	3	4	5

6. A gerência criou algumas medidas de incentivo para que os colaboradores possam adquirir os produtos fabricados pela organização? Sim__ Não__ Se Sim, quais?

7. A gerência promove algumas medidas para motivar os colaboradores? Sim__ Não__ Se sim, quais?

II. Formação e Aprendizagem

1. Analise as afirmações que se seguem sobre a importância da formação e respectiva aprendizagem dos colaboradores e selecione, para cada uma delas, a alternativa que melhor caracteriza a sua opinião:

Em minha opinião...	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente
1.1)Os valores básicos da equipa incluem a formação e aprendizagem como chave para o desenvolvimento	1	2	3	4	5
1.2)O ideal da organização é que a formação de um colaborador seja um investimento e não uma despesa	1	2	3	4	5
1.3)A aprendizagem é vista como uma chave necessária para garantir a sobrevivência organizacional	1	2	3	4	5
1.4)A cultura da empresa não vê a formação do colaborador como uma prioridade principal	1	2	3	4	5
1.5)A gerência valoriza muito o alargamento dos horizontes	1	2	3	4	5
1.6)A gerência incentiva a equipa a pensar mais além	1	2	3	4	5
1.7)Incentivar a inovação constante não faz parte da cultura organizacional	1	2	3	4	5

2. Participou em algumas ações de formação nos últimos 3 anos? Sim__ Não__

Se assinalou NÃO na questão anterior, avance para o próximo grupo de questões.

3. Indique as ações em que participou nos últimos 3 anos?

III. Qualidade Total nos Recursos Humanos

As questões seguintes são sobre a ferramenta da qualidade dos cinco sentidos (5S's). Esta ferramenta caracteriza o conhecimento e a consciencialização para a forma como são utilizados os equipamentos, a organização do material, a limpeza do espaço e dos equipamentos, o rigor com que são efetuados os procedimentos visando os objetivos de prevenir os acidentes e procurar a melhoria contínua.

Assinale com uma cruz (X) a opção que melhor define a sua opinião:

1. Senso da utilização (1S)

Na minha opinião...	Sim	Não	Não Sei
1.1)Existem materiais e objetos em excesso ou desnecessários no posto de trabalho?			
1.2)Os equipamentos de trabalho estão em bom estado e são de fácil acesso?			
1.3)Os materiais necessários para a execução das tarefas estão disponíveis num local designado para eles?			
1.4)Os quadros de avisos são adequados, na quantidade necessária e com informações claras e atualizadas?			
1.5)Os equipamentos de segurança e de emergência estão nos locais específicos e as suas inspeções estão em dia?			

2. Senso da Organização (2S)

Na minha opinião...	Sim	Não	Não Sei
2.1)Existem tubos/fios expostos possibilitando acidente?			
2.2)As informações utilizadas na execução das tarefas estão atualizadas, disponíveis e claras para realização dos trabalhos?			
2.3)É fácil a visualizar as placas e avisos de segurança identificando corretamente as áreas de risco?			
2.4)Os objetos de uso pessoal são guardados em local especificado?			
2.5)As pessoas e os equipamentos podem circular sem perigo de acidente?			
2.6)Os equipamentos estão identificados de forma clara e de acordo com o uso?			
2.7)Painéis elétricos, quadros, extintores, equipamentos de emergência, quadros de aviso estão identificados, desobstruídos, conservados e limpos?			

3. Senso da Limpeza (3S)

Na minha opinião...	Sim	Não	Não sei
3.1)Os materiais de limpeza são suficientes para a manter a área higienizada?			
3.2)Existe material disponível em local adequado para limpeza?			
3.3)No final do trabalho observa-se a limpeza em geral e corrige-se o que está mal?			
3.4)Os resíduos são sempre colocados em locais adequados obedecendo à seletividade?			
3.5)Está definido um esquema de limpeza das áreas e dos equipamentos de uso comum onde consta a frequência com que é limpo e o responsável pela limpeza?			

4. Senso da Saúde (4S)

Na minha opinião...	Sim	Não	Não Sei
4.1) De maneira geral a higiene e a organização do local de trabalho é mantida diariamente?			
4.2) Existe ventilação, luminosidade e proteção acústica adequada no local de trabalho?			
4.3) A postura ergonômica adotada pelos empregados é a adequada?			
4.4) Está definido um plano para a manutenção e organização dos armários?			
4.5) Existe verificação sistemática dos procedimentos e padrões?			

5. Senso da Auto-disciplina (5S)

Na minha opinião...	Sim	Não	Não Sei
5.1) Todos conhecem as suas responsabilidades?			
5.2) Os 5S's são abordados e considerados como pontos importantes no local de trabalho?			
5.3) Existe análise de causa para o não cumprimento dos itens pendentes no mês?			

IV. Comentários ou sugestões (resposta não obrigatória)

1. Utilize as linhas seguintes para incluir sugestões, justificações ou outras observações sobre o questionário que pense serem convenientes. Se pretender fazer uma observação relativamente a determinada questão, por favor não se esqueça de a identificar.

V. Dados de Caracterização

Nota: Relembramos que os dados recolhidos serão utilizados estritamente no desenvolvimento desta pesquisa. As questões seguintes servem para caracterizar o perfil do colaborador de uma empresa familiar. Não lhe será solicitada a sua identificação pessoal e garantimos total anonimato das suas respostas

1. Idade: _____
2. Sexo: M__ /F__
3. Formação académica:
 - __ Primária
 - __ Secundária
 - __ Superior
 - __ Outra: _____
4. Há quantos anos colabora com a empresa? _____
5. Qual o cargo que ocupa atualmente?

6. Quais as funções que desempenha?

7. Número de funcionários da Organização onde trabalha atualmente:
 - __ Menos de 10 funcionários
 - __ De 10 a 49 funcionários
 - __ De 50 a 249 funcionários
 - __ 250 Funcionários ou mais
 - __ Não sei
8. Qual a atividade económica da Organização:

Apêndice B: Guião da Entrevista

Sra. Eng.^a, desde já aqui fica o agradecimento por aceitar realizar esta entrevista que em muito irá contribuir para um estudo que se está sobre “O impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos nas empresas familiares – Estudo de Caso” no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão com especialização em Recursos Humanos - Departamento de Gestão – Universidade de Évora

Pensei em si para participar neste estudo porque ocupa um cargo de coordenação e tem alguma experiência profissional que poderá ajudar imenso neste estudo. Quero conhecer alguns aspetos sobre o grupo de empresas sobre as quais é gestora para a qualidade e sobre algum modelo para a qualidade que possam ter implementado ou estar a implementar.

Poderá deixar alguma das perguntas por responder se preferir.

Será mantido o anonimato (apenas a investigadora conhecerá e todas as divulgações públicas omitirão os elementos identificadores individuais).

Se alguma pergunta não estiver suficientemente clara, agradeço-lhe que me questione para que eu possa reformular a pergunta.

Esta entrevista tomará menos de 15 minutos do seu tempo.

Assim que tiver respondido às questões da entrevista agradeço que me devolva o documento com as respetivas respostas e se for necessário mais algum esclarecimento voltarei a contactá-la.

Sra. Eng.^a aqui fica o meu agradecimento pela disponibilidade que teve ao aceitar realizar esta entrevista que em muito irá contribuir no âmbito da pesquisa, e que dará contribuições singulares.

O impacto do marketing interno e da qualidade total nos Recursos Humanos nas empresas familiares – Estudo de Caso

3- Considera que a motivação, satisfação e formação dos colaboradores influencia os processos para a qualidade total nos recursos humanos?

Resta-me para finalizar esta entrevista agradecer a disponibilidade que teve para participar na mesma.