



IPL

escola superior de tecnologia e gestão
instituto politécnico de leiria

**RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA E OS
RESULTADOS ECONÓMICOS:
ESTUDO DE CASO NO SECTOR AUTOMÓVEL**

Mestrado em Engenharia Automóvel

Allisson de Lima Rodrigues

Leiria, setembro de 2020



**RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA E OS
RESULTADOS ECONÓMICOS:
ESTUDO DE CASO NO SECTOR AUTOMÓVEL**

Mestrado em Engenharia Automóvel

Allisson de Lima Rodrigues

Trabalho de dissertação realizado sob a orientação do Professor Doutor Joaquim Paulo
Cordeiro da Conceição

Leiria, setembro de 2020

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de projeto é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Engenharia Automóvel, no ano letivo 2019/2020, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus e à minha família por todo o apoio dado durante esta jornada, e por todas as oportunidades que proporcionaram em minha vida; sem eles não seria possível chegar onde estou, alcançar meus objetivos, e ter força para construir coisas ainda mais grandiosas.

Agradeço ao Professor Doutor Joaquim Paulo Cordeiro da Conceição por todo o apoio e paciência dados não só como orientador, mas como amigo, o qual o considero. Esta investigação requisitou a realização de atividades que não seriam possíveis sem sua sabedoria e sem sua capacidade de ensinar e liderar.

Agradeço a todos os gestores que se disponibilizaram em participar da investigação com total boa vontade. O fomento por parte dos concessionários participantes foi essencial para a valorização da produção académica do Instituto Politécnico de Leiria e de seu mestrado em engenharia automóvel, e para mostrar que é possível e necessário maior aproximação entre centros educacionais e empresas. Todas as informações fornecidas não contribuíram somente para a realização desta investigação, mas para toda a comunidade académica e empresarial, independente de seu sector de atuação.

Termino este pequeno, porém verdadeiro texto, agradecendo àqueles que estiveram ao meu lado e compartilharam de meus sofrimentos e conquistas durante esta jornada. Agradeço pela paciência, conforto, e compreensão quando não pude estar presente devido a este e outros projetos. Certamente terei a chance de recompensá-los verdadeiramente.

Resumo

A presente investigação abordou a relação dos estilos de liderança “determinado”, “aberto” e “equilibrado”, e da implantação de processos *coaching*, com os resultados económicos dos últimos quatro anos das concessões de automóvel Lizdrive e LPM, nas quais se observou a aplicação de conceitos de marketing interno nos processos de gestão. Os objetivos principais deste trabalho são: verificar a relação entre o tipo de liderança e os resultados económicos das empresas participantes (O1); testar a relação entre a implantação de processos *coaching* e os resultados económicos das empresas participantes (O2); e contribuir para a literatura da área de marketing interno, principalmente no sector automóvel (O3). Já as hipóteses abordaram: a relação direta entre atitudes de determinação e os resultados económicos nas empresas participantes (H1); a relação direta entre atitudes de abertura e os resultados económicos nas empresas participantes (H2); e a relação direta entre a implantação de processos *coaching* e os resultados económicos nas empresas participantes (H3). Para isso, usou-se de um inquérito por questionário no levantamento de informações a cerca dos tipos de liderança em destaque e da implantação de processos *coaching* na gestão feita por administradores executivos, diretores gerais, diretores financeiros, responsáveis de após-venda, responsáveis do sector de peças, e responsáveis de vendas, os quais totalizaram 12 participantes. Após entrevistas, os dados recolhidos foram tratados estatisticamente em SPSS para análise da confirmação das hipóteses e do cumprimento dos objetivos principais. Observou-se que na Lizdrive houve correlação direta (*Spearman* 0.584) do estilo de gestão aberto com os resultados económicos. Quanto à implantação de processos *coaching*, houve correlação direta com os resultados económicos (*Spearman* 0.500 e 0.481), resultado já esperado. Conclui-se também que a dimensão da amostra foi insuficiente para se obter resultados mais fiáveis. Ao fim da investigação, foi possível confirmar parcialmente a hipótese H2, totalmente a hipótese H3, e cumprir os objetivos O2 e O3.

Palavras-chave: Liderança, marketing interno, resultados económicos, sector automóvel.

Abstract

The present investigation addressed the relationship of the “determined”, “open” and “balanced” management styles, and the implementation of coaching processes, with the economic results of the last four years of the Lizdrive and LPM car dealerships, in which the implementation of internal marketing concepts was observed. The main objectives of this research are: verify the relationship between the type of leadership and the economic results of the participating car dealerships (O1); test the relationship between the implementation of coaching processes and the economic results of the participating car dealerships (O2); and contribute to the literature of the internal marketing area, mainly in the automotive sector (O3). The hypotheses of this investigation addressed: the direct relationship between attitudes of determination and economic results in the participating car dealerships (H1); the direct relationship between attitudes of openness and economic results in participating car dealerships (H2); the direct relationship between the implementation of coaching processes and the economic results in participating car dealerships (H3). In order to achieve those purposes, a survey was used to gather information about the imminent types of leadership and the implementation of coaching processes in the management made by executive administrators, general directors, financial directors, after-sales managers, spare parts managers, and sales managers, which totaled 12 participants. After interviews, the collected data was treated statistically in SPSS to analyze the fulfillment of the hypotheses and main objectives. It was observed that in Lizdrive there was a direct correlation (Spearman 0.584) between the open management style and the economic performance. Concerning the implementation of coaching processes, there was a direct correlation with economic performance (Spearman 0.500 and 0.481), which were an expected result. It is also concluded that the dimension of the sample used was insufficient to obtain more reliable results. At the end of this investigation, it was possible to partially confirm the hypothesis H2, totally confirm the hypothesis H3, and satisfy the objectives O2 and O3.

Keywords: Leadership, internal marketing, economic results, automotive sector

Índice

Lista de Figuras.....	I
Lista de Tabelas.....	II
INTRODUÇÃO.....	1
1. Hipóteses e Objetivos da Dissertação.....	5
2. Estrutura da Dissertação.....	7
CAPÍTULO 1 Marketing Interno, Conceito, Evolução e Utilização.....	9
1. Introdução	10
2. Definição e Aspetos Gerais.....	10
3. Utilização do Marketing Interno no Ramo Empresarial	14
4. Conceitos de Liderança de Equipas	17
4.1. Responsabilidades do Gestor.....	17
4.2. Atitudes do Gestor	22
4.3. Delegação de Tarefas.....	24
4.4. Definição de Objetivos.....	25
4.5. Acompanhamento e Controlo.....	26
5. Conclusões Capítulo 1: Marketing Interno, Conceito, Evolução e Utilização	27
CAPÍTULO 2 Casos Práticos de Impactos do Marketing Interno	30
1. Introdução	31
2. Banco do Brasil S.A. (Brasil)	31
3. Agências de Viagem em Cairo (Egito)	35
4. Grupo Lena (Portugal).....	39
5. Conclusões Capítulo 2: Casos Práticos de Impactos do Marketing Interno	43
CAPÍTULO 3 Metodologia de Investigação	45
1. Introdução	46
2. Definições e Aspetos Gerais.....	46
3. Construção de Questionários.....	49
4. Conclusões Capítulo 3: Metodologia de Investigação.....	50

CAPÍTULO 4 Liderança e Performance no Sector Automóvel: Verificação de Hipóteses do Estudo de Caso	52
1. Introdução	53
2. Objetos de Estudo	54
3. População e Amostra	56
4. Método de Recolha de Dados	58
5. Procedimentos Analíticos	62
5.1. Validação dos Instrumentos de Pesquisa	63
6. Indicadores de Impacto Externo	66
7. Conclusões Capítulo 4: Liderança e Performance no Sector Automóvel: Verificação de Hipóteses do Estudo de Caso	69
CAPÍTULO 5 Análise dos Resultados	71
1. Introdução	72
2. Confirmação das Hipóteses	74
2.1. Hipótese 1	74
2.2. Hipótese 2	75
2.3. Hipótese 3	76
3. Cumprimento dos Objetivos Principais	76
3.1. Objetivo Principal 1	76
3.2. Objetivo Principal 2	79
3.3. Objetivo Principal 3	80
4. Conclusões Capítulo 5: Análise dos Resultados	80
CAPÍTULO 6 Conclusões, Limitações e Futuras Investigações	82
1. Conclusões	83
2. Limitações da Investigação	88
3. Futuras Investigações	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXOS	96
1. Dados do Inquérito em SPSS	97

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo de investigação da dissertação.....	6
Figura 2: Estrutura da dissertação.	7
Figura 3: Quadro de habilidades necessárias de acordo com a hierarquia de gestão (Gomes et al., 2004).	19
Figura 4: Programa de Marketing Interno do Grupo Lena para construção de uma cultura comum (Conceição, 2012).	42
Figura 5: Modelo de investigação da dissertação.....	53

Lista de Tabelas

Tabela 1: Hipóteses trabalhadas nesta investigação.....	7
Tabela 2: Objetivos principais trabalhados nesta investigação.....	7
Tabela 3: Perfil dos gerentes participantes (Noro et al., 2014).....	32
Tabela 4: Características do líderes (Noro et al., 2014).....	33
Tabela 5: Análise das informações pessoais dos participantes (Abou-Shouk et al., 2019)...	37
Tabela 6: Média e desvio padrão da pesquisa (Abou-Shouk et al, 2019).....	38
Tabela 7: Objetivos principais e hipóteses trabalhados nesta investigação.	53
Tabela 8: Listagem de concessões automóvel credenciadas no distrito de Leiria.....	56
Tabela 9: Caracterização das amostras dos concessionários investigados.....	57
Tabela 10: Escala de valores usada no questionário.	58
Tabela 11: Sugestões utilizadas no questionário referentes às atitudes de determinação (adaptação: Noro et. al, 2014; Conceição, 2018).	59
Tabela 12: Sugestões utilizadas no questionário referentes às atitudes de abertura (adaptação: Noro et. al, 2014; Conceição, 2018).	59
Tabela 13: Sugestões utilizadas no questionário referentes à implementação de processos coaching (adaptação: Noro et. al, 2014; Conceição, 2018; Gomes et. al, 2004).....	61
Tabela 14: Escala de valores usada para identificar o desempenho económico de cada empresa.	61
Tabela 15: Sugestões utilizadas no questionário referentes ao desempenho económico.....	61
Tabela 16: Informações técnicas do método de recolha de dados usado na investigação....	62
Tabela 17: Coeficiente Alfa de Cronbach para as sugestões do questionário.	63
Tabela 18: Correlações de Spearman entre as sugestões para identificação do estilo de determinação.	64
Tabela 19: Correlações de Spearman entre as sugestões para identificação do estilo de abertura.	65
Tabela 20: Correlações Spearman entre as sugestões para identificação da aplicação dos processos coaching.	66
Tabela 21: Indicadores de impacto externo das concessões participantes.	67

Tabela 22: Margens líquida e EBITDA médias de 2016 a 2019 das empresas participantes.	68
Tabela 23: Unidades de veículos ligeiros vendidos por período das marcas comercializadas pelas concessões participantes em todo Portugal (adaptação: ACAP – Associação do Comércio Automóvel de Portugal).	69
Tabela 24: Caracterização das amostras dos concessionários investigados.	73
Tabela 25: Resultados da hipótese 1.	74
Tabela 26: Resultados da hipótese 2.	75
Tabela 27: Correlação de Spearman entre as respostas médias de determinação e abertura para as empresas participantes.	76
Tabela 28: Resultados da hipótese 3.	76
Tabela 29: Resultados das relações estatísticas dos estilos de liderança com o desempenho de cada empresa participante.	77
Tabela 30: Resultado das relações estatísticas da implantação de processos coaching com o desempenho de cada empresa participante.	79
Tabela 30: Caracterização dos gestores das concessões investigadas quanto ao estilo de liderança.	83
Tabela 31: Relação entre os dados económicos informados por gestoras de altos graus hierárquicos e os números reais de cada empresa participante.	85
Tabela 32: Resultados das hipóteses.	86
Tabela 33: Resultados para cumprimento do objetivo principal 1.	86
Tabela 34: Resultados para cumprimento do objetivo principal 2.	87

INTRODUÇÃO

Diferentemente do que ocorre nos dias atuais, o sector automóvel passou por períodos em que a gestão de empresas e as competências de liderança não eram tão requisitadas para se escoar produções em massa de veículos. Logo após a revolução industrial, período incerto entre os séculos XVIII e XIX, e após o surgimento das primeiras organizações de fabricação em massa de automóveis, toda a produção era absorvida pelos consumidores de forma quase instantânea. Desta forma, as condições de mercado e emprego propiciavam o alto consumo de mercadorias e inadequadas condições de trabalho, visto o surgimento de um produto inovador e transformador, e as precariedades socioeconómicas deste período. Neste momento da história, conhecido como Era da Produção, a única preocupação era produzir em escala e com considerável qualidade (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010).

Em 1929, vivenciou-se a maior crise do capitalismo financeiro, a qual forçou as empresas a mudar suas estratégias de gestão. Passou-se então a focar nas vendas e redução de stocks de todos os sectores industriais, por mais que os consumidores não sentissem a necessidade de novas aquisições. Observa-se nesta época o surgimento da criação da necessidade de compra no cliente por parte das empresas através de novas técnicas de venda e marketing, pois o objetivo principal agora era de “empurrar mercadorias goela abaixo dos clientes”, marcando o início da Era das Vendas. Nesta época, as empresas passaram a perceber que existiam outros fatores que influenciavam a decisão de compra dos clientes, sendo esses mais relacionados com impulsos e motivações psicológicas não relacionados à lei da oferta e da procura (Gracioso, 1997).

Alguns anos depois, com a recuperação da grande crise e retoma do funcionamento normal do sector industrial, iniciou-se o que se chama de Era do Marketing, na qual iniciaram-se estudos e o foco em repetição de vendas; as estratégias empresariais estão agora focadas na fidelização de clientes para com seus produtos, serviços, e suas próprias marcas. Os consumidores estão agora em um patamar de exigência perante as empresas, e deixaram de ser vistos como mercados para produtos e passaram a candidatos para relacionamentos (Gronross, 2000, p. 20). Com a disseminação da internet e surgimento das redes sociais, as empresas ficaram mais expostas às críticas de seus consumidores, principalmente quando apareceram ideais de sustentabilidade e novas preocupações com o bem-estar social. Essas críticas virtuais têm alto potencial de publicidade orgânica que pode tanto engrandecer quanto devastar a reputação de uma empresa. Por esse motivo, as organizações investem fortemente em marketing relacional, o qual é definido

por Kotler e Achrol (1999) como um conjunto de relações duradouras que as organizações constroem para se diferenciarem baseadas na confiança entre clientes, distribuidores e fornecedores.

Na atual sociedade, percebe-se que o sector automóvel já não é tão movimentado quanto em seus primórdios. Os veículos particulares, além de não serem mais produtos inovadores em sua natureza, vêm perdendo espaço para outras formas de transporte e deixando de ser artigos essenciais para serem artigos de luxo. As pessoas vêm sendo expostas a novas formas de organização social e de locomoção dentro de centros urbanos, as quais estão fomentando a diminuição da necessidade de veículos particulares ao redor do mundo. Como exemplos, têm-se: o surgimento de empreendimentos de serviços de transporte privado mais acessíveis, tais como Uber, Lyft, 99; a nova consciência ambiental implantada nos consumidores, levados a reduzir impactos ambientais através da redução do consumo e da emissão de poluentes; o melhoramento de transportes de massa em grandes centros urbanos; o surgimento de empresas de serviços de bicicletas e trotinetes elétricas por baixíssimos custos anuais; o incentivo governamental para a criação de sociedades sustentáveis.

Em Portugal, percebe-se que o sector automóvel é demasiado sensível às tendências de mercado e à legislação ambiental propostas pela União Europeia. Notou-se que em setembro de 2018, a obrigatoriedade do protocolo WLTP para verificação de consumo e emissões de veículos resultou em quedas nas vendas, devido ao aumento dos preços finais dos automóveis (Peugeot, 2020). De janeiro a setembro de 2019, o número de veículos matriculados caiu em 3.9% quando comparado ao mesmo período do ano anterior, representando declínio do mercado acumulado pelo oitavo mês consecutivo (Associação do Comércio Automóvel de Portugal [ACAP], 2019). É neste momento que se observa a necessidade de uma gestão empresarial eficaz para a promoção de ações estratégicas capazes de reverter a atual situação em que o sector se encontra. Os gestores devem estar submetidos a constantes transformações para entendimento das necessidades da economia, dos clientes, assim como de seus subordinados para a continuidade e aumento das vendas e da prestação de serviços, mesmo em períodos de queda de consumo ou até mesmo em períodos de crise de escala global.

Independentemente da situação, o marketing interno surge como ferramenta essencial para estruturação e implantação de estratégias para a máxima eficiência de custos. Apesar dos mais de trinta anos de estudo, não se encontra muitos casos de aplicação do marketing interno em empresas, facto este explicado pela dificuldade de entendimento do conceito e de suas aplicações práticas por parte das organizações (Conceição, 2012). No sector automóvel, mais especificamente em concessionários automóvel, é notável a carência de investigações sobre a utilização do marketing interno para aumento de desempenho. Este trabalho, por sua vez, foi produzido a fim de preencher esta lacuna, ao tentar analisar as relações de marketing interno e liderança com os resultados económicos obtidos por concessões automóvel.

Como será mostrado nos capítulos seguintes, a liderança eficaz deve ter a capacidade de estimular, influenciar e persuadir pessoas (no caso deste trabalho, colaboradores de concessões automóvel), a fim de levá-los a seguir ideais (cumprimento de objetivos organizacionais) de forma espontânea e sem qualquer sensação de imposição. Independente da posição religiosa de quem lê este trabalho, tem-se Jesus Cristo como o maior líder do Cristianismo; suas palavras, ações e representações foram tão impactantes na história da humanidade que o seu nascimento marca o início do calendário que é seguido por boa parte da população mundial. Segundo estudiosos do Portal Ultimato, Jesus Cristo é considerado o maior líder já existente pelo facto de, além de trazer o apelo religioso da representação de Deus na terra, traz características que demonstram sua eficácia na missão a Ele concebida durante sua estadia na terra (Estudos Bíblicos, 2014).

Primeiramente, era detentor da consciência de si mesmo, reconhecendo seus pontos fortes e sua representação divina perante a humanidade, apesar de compreender todas as suas limitações provenientes de sua natureza humana. Outro ponto de destaque de Jesus Cristo é sua compreensão da missão a Ele concebida, a qual trazia como requisito o entendimento do propósito e mantimento do foco naquilo que era prioritário para cumprimento dos objetivos, independente das circunstâncias e fatores externos. Além disso, é citado como outra característica de destaque de Jesus Cristo o conhecimento de suas ovelhas, metáfora esta utilizada para referir ao povo guiado pelas palavras de liderança espiritual emitidas por Ele; conhecer individualmente a quem lidera como a palma de sua mão é extremamente importante para o entendimento de suas necessidades e anseios, e guiá-los para o atingimento de objetivos maiores. Por fim, reconhecendo sua perfeição divina e missão de propagar a Palavra da forma mais eficaz possível, Jesus enfatizou a formação

de discípulos e os motivou a ser como Ele, passando-lhes todo o conhecimento referente à Obra de Deus através do ensino da Palavra, da atribuição de missão, do exemplo e da humildade (Estudos Bíblicos, 2014).

Outro facto tomado aqui como extremamente relevante para atuação de um líder eficaz é que, independentemente da posição social, da raça ou do gênero, uma das maiores aspirações do homem é o reconhecimento de sua importância. Carnegie (1936) traz em sua obra que dentre os maiores anseios de um adulto normal estão: a saúde e a preservação da vida, o alimento, o repouso, o dinheiro e as coisas que o dinheiro pode proporcionar, a vida futura, a satisfação sexual, o bem-estar dos filhos, e uma sensação de importância. Normalmente, todos esses são satisfeitos com exceção do último, sendo este, como o próprio Carnegie (1936) afirma, "...uma espécie de fome humana insaciável, e os poucos indivíduos que honestamente satisfazem esta afeição tão enraizada no coração terão as pessoas na palma da sua mão...". A capacidade de lidar e gerir pessoas é vista como uma arma poderosa e um verdadeiro diferencial em gestores; segundo Carnegie (1936), "mesmo nas carreiras técnicas como a Engenharia, demonstram tais investigações que apenas 15% dos sucessos financeiros de um indivíduo são devidos aos conhecimentos profissionais e cerca de 85% à competência na "engenharia humana" - à personalidade e à habilidade para dirigir as pessoas".

Esses dois conceitos trazidos por Carnegie (1936) fazem todo sentido quando relacionados com a atuação de gestores face ao seu sucesso profissional individual, e ao sucesso de suas ações estratégicas e do atingimento dos objetivos organizacionais. Promover a sensação de importância para cada subordinado pode ser uma das saídas para a liderança eficaz e sucesso de uma empresa através da atenuação de suas vantagens competitivas diante de seus concorrentes, principalmente em um sector cruel como o de concessões automóvel.

1. Hipóteses e Objetivos da Dissertação

A partir da questão "existe relação entre o estilo de liderança e os resultados económicos na área automóvel?", esta investigação foi realizada com a finalidade de elaborar um estudo de caso, o qual se trata de um "processo específico para o desenvolvimento de uma investigação qualitativa" (Gonçalves, Sá & Caldeira, 2004, p. 2), capaz de analisar a relação entre os tipos de

liderança de concessionários localizados no distrito de Leiria, com seus resultados económicos obtidos entre os anos de 2016 e 2019. Num estudo de caso exploratório, o investigador trata com problemas pouco conhecidos e objetiva definir hipóteses e proposições para futuras investigações (Pedron, 2008, p. 10), exatamente o que é feito aqui.

Segundo Gonçalves et al. (2004), um estudo de caso adequado deve apresentar os seguintes pontos: problema e objetivos do estudo; base teórica; modelo geral da investigação (desenho do estudo); seleção dos participantes, locais e circunstanciais; a experiência e os papéis do investigador; estratégias de recolha de dados; técnicas de análise de dados; apresentação, interpretação e discussão dos resultados; conclusões. Como será visto ao longo deste trabalho, todos estes requisitos são cumpridos.

Nesta investigação, os tipos de liderança são caracterizados de acordo com atitudes de determinação e de abertura de gestores das concessões Lizdrive e LPM, ambas membros do Grupo NOV Automóveis. Dentre as possíveis funções de gestão nas concessões participantes, levou-se em consideração: os CEO, os diretores gerais, os diretores financeiros, os responsáveis de após-venda, os responsáveis do sector de peças, e os responsáveis de vendas. Por fim, houve também uma análise relacional entre a aplicação de processos *coaching* e os resultados económicos de cada empresa.

Para melhor entendimento da finalidade deste trabalho, tem-se o modelo de investigação a seguir.

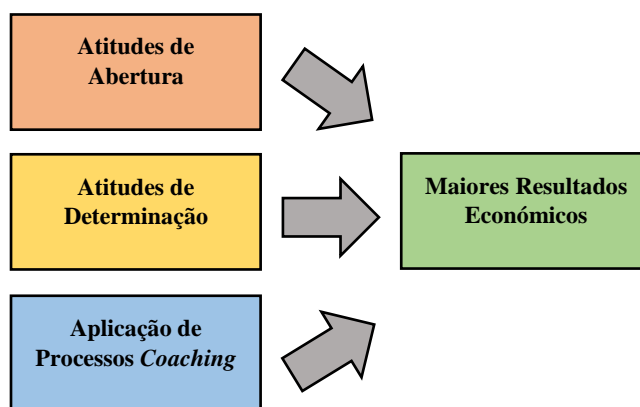


Figura 1: Modelo de investigação da dissertação.

Para responder à questão de partida deste trabalho, tem-se como hipóteses e objetivos:

H1	H2	H3
Existe relação direta entre atitudes de determinação e os resultados económicos nas empresas participantes	Existe relação direta entre atitudes de abertura e os resultados económicos nas empresas participantes	Existe relação direta entre a implantação de processos <i>coaching</i> e os resultados económicos nas empresas participantes

Tabela 1: Hipóteses trabalhadas nesta investigação.

O1	O2	O3
Provar que existe relação entre o tipo de liderança e os resultados económicos das empresas participantes	Provar que existe relação entre a implantação de processos <i>coaching</i> e os resultados económicos das empresas participantes	Contribuir para a literatura da área do marketing interno, principalmente no sector automóvel

Tabela 2: Objetivos principais trabalhados nesta investigação.

2. Estrutura da Dissertação

Para comprovação das hipóteses e cumprimento dos objetivos citados anteriormente, o trabalho se estrutura de acordo com a figura a seguir.

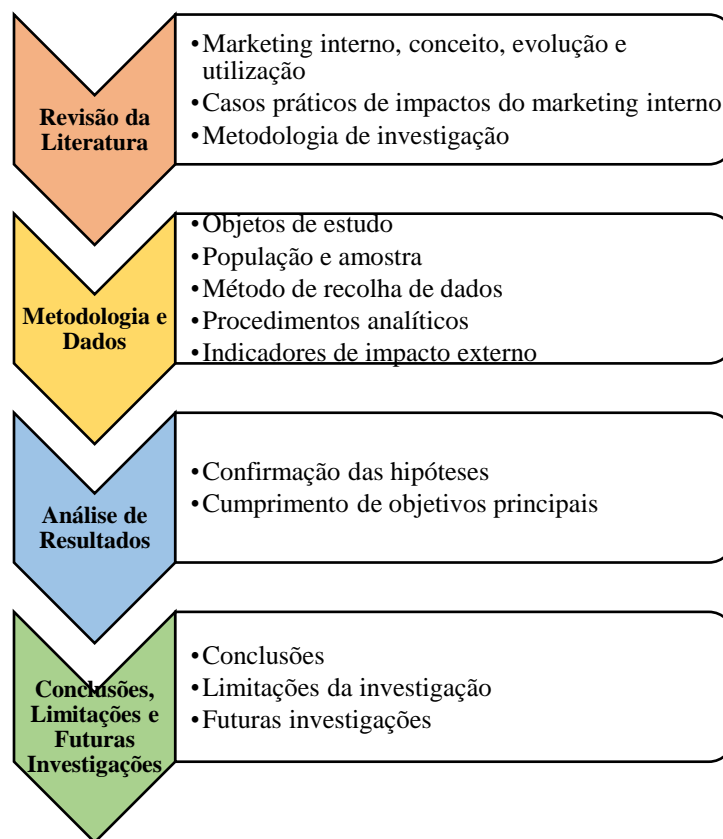


Figura 2: Estrutura da dissertação.

De forma sucinta, tem-se nos três primeiros capítulos deste trabalho a formação da base teórica para entendimento do surgimento e do conceito de marketing interno, informações referentes à

aplicação do marketing interno no ramo empresarial e aos conceitos de liderança de equipas, aos impactos do marketing interno no ramo empresarial, e à metodologia de investigação. Ao fim destes capítulos, o leitor terá entendimento da história, do conceito, e dos aspetos gerais do marketing interno, compreenderá também as razões pelas quais o marketing interno pode ser utilizado como ferramenta para a liderança eficaz, e perceberá todas as responsabilidades, atitudes e atribuições de um gestor eficaz. Além disso, terá conhecimento de exemplos práticos da aplicação do marketing interno em empresas de diferentes sectores, e de como construir inquéritos questionários para a obtenção de dados da forma mais apropriada possível.

No quarto capítulo se encontra a metodologia utilizada para aquisição dos dados necessários para esta investigação. Nela, são discutidos os objetos de estudo, a população, a amostra, o método de recolha de dados, os procedimentos analíticos, e os indicadores de impacto externo, tudo isso a fim de expor os procedimentos percorridos para a concretização dos objetivos principais e da verificação da veracidade das hipóteses inicialmente estabelecidas.

No quinto capítulo são apresentadas as análises feitas a partir das informações obtidas com os inquéritos, analisadas estatisticamente através de SPSS. Nele é analisado também a confirmação das hipóteses e o cumprimento dos objetivos principais.

Por fim, o sexto e último capítulo deste trabalho traz os resultados da investigação, as conclusões, as limitações encontradas durante o decorrer da investigação, e a identificação de oportunidades para novas investigações no âmbito de marketing interno no sector automóvel.

CAPÍTULO 1

Marketing Interno, Conceito, Evolução e Utilização

1. Introdução

Neste capítulo reúnem-se os mais importantes conceitos atrelados ao marketing interno, seus conceitos, sua evolução, e sua utilização. Primeiramente, estuda-se o surgimento e evolução da conceituação do marketing interno ao longo da história até os dias de hoje, as principais variáveis do marketing interno, a utilização do marketing interno em empresas, e as principais ações e conceitos referentes à liderança de equipas. Este capítulo tem como objetivo consolidar uma rica base teórica sobre marketing interno e seus benefícios para organizações empresariais, para que ao longo deste trabalho se possa analisar com respaldo científico as informações provenientes das empresas participantes desta investigação.

2. Definição e Aspetos Gerais

O marketing interno passou por diversas alterações de definição ao longo das décadas, e ainda nos dias de hoje é possível observar mudanças conceituais deste termo. Segundo a literatura, os primeiros estudos científicos que abordaram o tema surgiram na década de 1970, quando Berry, Hensel e Burke (1976) trouxeram à tona a consideração da satisfação das necessidades dos colaboradores nas estratégias empresariais, a fim de se fornecer produtos e serviços de qualidade superior ao mercado externo. Segundo esses estudiosos, a satisfação dos colaboradores seria uma variável de alta relevância na capacidade de oferecer um melhor serviço.

Isto se daria através do desenvolvimento de um sistema de comunicação interna, a fim de compreender as limitações na prestação de serviços pelos colaboradores, facilitando assim seu controle de qualidade e sua melhoria. Para a concretização destes objetivos, têm-se o compartilhamento das decisões tomadas, a constante recolha de feedback, a formação dos empregados e a bonificação daqueles que prestam serviços com excelência (Berry et al., 1976).

Seguidamente desses especialistas, outros aparecem com definições e aplicações variadas, mas somente após uma década que surge um conceito bastante importante para o marketing interno. Gummesson (1987) traz em seus estudos a classificação dos colaboradores por clientes internos, considerados parte da cadeia de valor das empresas. De acordo com Conceição (2012), existe uma relação interna de fornecedores e clientes entre os próprios empregados envolvidos na cadeia de

valor, sendo o marketing interno responsável por comunicar esta interdependência de forma a atingir níveis superiores de produtividade e satisfação dos clientes. É possível perceber então que a satisfação dos colaboradores como clientes internos passa a ser vista como pré-requisito para a concretização dos objetivos principais da organização.

Deve-se ter em mente que essa nova forma de ver o colaborador traz conceitos interessantes para a discussão. Segundo a literatura, o termo “cliente” é dado a alguém que possui poder aquisitivo para a obtenção de um produto, e também poder de escolha em relação aos produtos oferecidos geralmente por diversas marcas (Conceição, 2012). No caso do marketing interno, o cliente tem como poder aquisitivo seus conhecimentos, habilidades e atitudes (os quais são o que o colaborador tem a oferecer como objeto de troca para a empresa que o contrata), e, em um ambiente de alta oferta de emprego, tem o poder de escolher a função e a empresa onde quer trabalhar.

Na realidade, tais condições raramente são encontradas e limita o poder de escolha do colaborador à sua determinação e ao seu comprometimento com a entidade empregatícia, ou seja, caso o empregado não se satisfaça com as condições, acabará não se comprometendo o suficiente com o seu trabalho e, normalmente, é convidado a se retirar da empresa por não cumprir com os requisitos impostos pelo empregador. Percebe-se então que as relações trabalhistas podem ser ainda injustas, mesmo com novas terminologias e maior respeito dado ao empregado.

Há de se considerar também alguns pontos ligados ao tratamento do trabalhador como um cliente externo, ou seja, como mais uma variável dependente das estratégias de marketing de uma determinada empresa. Baseado nos estudos de Rafiq e Ahmed (2000) e Conceição (2012), deve-se primeiramente salientar que, diferentemente do que ocorre com o marketing externo, as necessidades internas podem variar de trabalhador para trabalhador, dando margem a não satisfação com aquilo que se é oferecido como “produto” para os colaboradores. É comum que, mesmo executando uma função semelhante, diferentes pessoas tenham aspirações particulares dentro da companhia, o que torna a aplicação do marketing interno mais complexa e individualizada.

Intimamente ligada a isso, tem-se que a oferta de “produtos” é consideravelmente baixa, não dando ao trabalhador uma possibilidade de escolha. Com isto, os empregados podem se encontrar

obrigados a aceitar o que está sendo oferecido, já que possuem ligação contratual e correm o risco de serem desligados da empresa. Outro facto importante é que a aplicação do marketing interno pode ter um custo elevado, não sendo atrativo para a organização. Por fim, é alegado que quando se eleva o empregado ao patamar de mercado mais importante, vai-se contra um dos princípios do marketing que dá prioridade ao cliente externo. Costa (2010) levanta que, neste contexto, a implementação do marketing interno tem ainda como desafio um público altamente crítico, pois tem pleno conhecimento das fragilidades da empresa. Isto se dá pelo facto de o colaborador estar a vivenciar o funcionamento da empresa e “produção” do que é oferecido como produto aos trabalhadores, diferentemente do que acontece com a clientela externa que tem acesso somente ao que é vendido pelo marketing externo.

Devido a esses pontos negativos apontados anteriormente, é possível perceber ainda mais a complexidade da implementação de estratégias de marketing interno. Esta barreira pode ser eficientemente ultrapassada quando há a aplicação de métodos já observados no marketing externo, ou seja, quando existe a classificação dos colaboradores e identificação de variáveis de importância de acordo com os critérios de segmentação de mercado adequados. De maneira geral, têm-se como principais os critérios demográficos, sociais, económicos, de personalidade, de estilo de vida, e de comportamento e atitudes psicológicas relativas ao produto, o qual é oferecido aos colaboradores através do marketing interno.

Em mercados mais exigentes, como o automóvel, o ideal durante a elaboração de uma segmentação de mercado é o cruzamento entre os principais critérios para a idealização do produto mais adequado. No caso do mercado automóvel, pode-se citar como exemplo de segmentação multicritério a consideração do rendimento, idade, dimensão familiar, região habitada, categoria socioprofissional, comportamento (forma de utilização) e atitudes psicológicas (automobilistas funcionais, desportivos, sociais) face ao produto (Conceição, 2018). Quando esta ideia de segmentação se transmite para o mercado interno, as estratégias são focalizadas em cada classificação de colaborador, aumentando as possibilidades de alcançar sua satisfação. Foi comprovado que, quando bem-sucedido, o marketing interno transmite esta satisfação aos clientes externos das empresas, de tal forma que reflete em resultados económicos favoráveis e atingimento dos objetivos da organização.

Para se conceber a imagem da empresa diante de seus colaboradores, e a partir daí estabelecer diretrizes a serem seguidas durante aplicação do marketing interno, são realizados estudos de psicologia laboral a fim de identificar as necessidades e aspirações dos empregados, assim como suas verdadeiras fontes de motivação, seus medos e eventuais resistências à mudança. Neles, observam-se principalmente o grau de autonomia dos empregados, a capacidade relacional dos gestores com os colaboradores, as expectativas de formação, as condições físicas do local de trabalho, e o grau de motivação geral dos empregados (Conceição, 2012).

Segundo Rafiq e Ahmed (2000), o correto funcionamento do marketing interno exige implicações gerenciais a serem cumpridas pelos gestores, principalmente para se garantir a satisfação do colaborador. Primeiramente, os gerentes devem estar devidamente atentos à comunicação das estratégias de marketing e dos objetivos aos empregados, visando o perfeito entendimento de seu papel e importância no cumprimento dos objetivos organizacionais. Outro ponto a ser considerado para satisfação do empregado é o tratamento do trabalho como produto que traga elementos valorizados pelo empregado, sendo atrativos ao desviar a atenção das obrigações atreladas ao cargo em si.

Além disso, é importante que os gestores utilizem métodos de recrutamento que atraiam empregados com o perfil desejado para determinados cargos e, após contratação, realize treinamentos apropriados para o desenvolvimento do potencial humano dos empregados, e para que eles estejam completamente preparados para assumir seus postos (Rafiq & Ahmed, 2000). A literatura traz ainda que os gestores devem utilizar de um mecanismo de controle discreto o suficiente para poder gerenciar o trabalho de empregados de linha de frente (trabalhadores que estão em contato direto com os clientes externos), sem pressioná-los ao ponto de atrapalhar o seu desempenho. Por fim, é exigido que gestores tomem nota das estratégias de marketing interno mais apropriadas para cada tipo de cliente interno presente na empresa. Mesmo que os fundamentos do marketing interno sejam aplicáveis em várias situações, cada empresa e cada público exige adaptações para o seu correto funcionamento (Rafiq & Ahmed, 2000).

Apesar do alto potencial do tema e de seus quase cinquenta anos de literatura, o marketing interno ainda encontra dificuldades em sua utilização devido a não unificação do conceito por parte dos especialistas, e da incerteza em relação aos objetivos, como deve ser feito e por quem deve ser

feito (Rafiq & Ahmed, 2000). Rafiq e Ahmed (2000) afirmam ainda que há escassez quanto a modelos de aplicação de marketing interno, dificultando ainda mais sua disseminação. Adaptando-se as diferentes definições que surgiram ao longo da história do termo, é dado por este trabalho como sugestão que:

O marketing interno se trata de uma metodologia de atração, desenvolvimento, motivação e mantimento de empregados de excelência, através de condições trabalhistas e ações estratégicas que atendam às suas necessidades, levando em consideração seu tratamento como cliente interno da empresa, e buscando seu alinhamento e integração para implementação das estratégias organizacionais mesmo que haja resistências internas à mudança, para se alcançar a satisfação do cliente final através da prestação de serviços de maior valor percebido, por colaboradores satisfeitos, motivados, orientados ao cliente e aos objetivos da organização.

Por fim, é importante considerar que o marketing interno é visto também como um mecanismo para redução do isolamento de diferentes departamentos da empresa, chamado por alguns especialistas de fenômeno da “departamentite”. Tal facto se dá quando há desarmonia de ações e ideias entre departamentos, dificultando consideravelmente a implementação de uma cultura comum e o alcance dos objetivos organizacionais. A literatura traz ainda que o marketing interno favorece a diminuição de atritos internos e da resistência à mudança por parte dos colaboradores (Rafiq & Ahmed, 2000). Este conceito acaba por alargar ainda mais a implementação do marketing interno, o qual não se limita mais somente a empresas prestadoras de serviços, mas para qualquer ramo empresarial.

3. Utilização do Marketing Interno no Ramo Empresarial

Nada disso tem muito sentido quando não se sabe a funcionalidade e onde o marketing interno geralmente é encontrado nas empresas. Apesar da dificuldade de definição deste tipo de marketing através de um conceito amplo e objetivo, as suas aplicações são percebidas facilmente no ramo empresarial, e são consideradas versáteis e esculpidas de acordo com a missão e os objetivos principais determinados pelas empresas, os quais têm como requisito a dedicação de seus empregados para sua concretização (Conceição, 2012). Segundo Conceição (2012), a primeira grande aplicação do marketing interno pode ser verificada na gestão da qualidade de produtos e

serviços a serem vendidos pelas empresas. Desta forma, as estratégias de melhoria da qualidade podem ser eficazmente difundidas e praticadas por todos os colaboradores através da implementação de mecanismos de comunicação interna provenientes do marketing interno, juntamente com outras políticas empresariais relacionadas com a qualidade.

O marketing interno é visto também como ferramenta de geração de confiança nos colaboradores, diante das atuais relações contratuais de trabalho instáveis. Estas últimas podem gerar descontentamento por parte do empregado, visto que a estabilidade profissional é comumente considerada um dos fatores decisivos e motivacionais na dedicação do trabalhador. Como é sabido, o marketing interno engloba também uma maior integração e participação do colaborador nas atividades empresariais, gerando uma sensação de maior valorização na concretização dos objetivos da empresa, tornando-o mais comprometido para com a organização empregatícia.

Por fim, Conceição (2012) considera ainda que o marketing interno é uma ferramenta essencial nos processos de gestão de mudança. No ramo empresarial, a mudança pode ser vista tanto como processos de inovação e/ou criação de uma cultura empresarial, quanto como a gestão de conhecimento e inovação. Visto que este tipo de marketing permite a transmissão de informações de uma forma mais eficaz, sua importância é claramente percebida durante qualquer tipo de mudança ocorrida dentro de uma empresa.

Como gestor de um empreendimento, é essencial conhecer como as conceitualizações do marketing interno podem ser concretizadas, e gerar o contentamento dos colaboradores a fim de se atingir os objetivos maiores da empresa. A primeira maneira de se cativar os clientes internos é através de ações motivacionais, podendo estas ser financeiras ou não. Bonificações monetárias, prémios de desempenho, seguros dentário e de saúde para o colaborador e dependentes são alguns exemplos de ações motivacionais financeiras. Psicologicamente falando, têm-se formas apelativas de reconhecimento da importância e destaque do colaborador, tais como aspetos hierárquicos referentes à função, e a autonomia e sofisticação associada a determinado cargo. Visando melhorar ainda mais a imagem da empresa diante de seus funcionários, deve-se ainda oferecer oportunidades de progressão de carreira e formações profissionais. Assim como um cliente externo, a ideia dessas ações motivacionais é a de extrair o máximo da dedicação e do conhecimento do colaborador em troca de investimento e reconhecimento por parte da empresa. Este tipo de relação, quando

saudável para ambas as partes, faz com que o colaborador vista a camisola da empresa e defenda-a com “unhas e dentes” diante da concorrência. Com isto concretizado, a gestão e implementação de estratégias se tornam tarefas menos árduas e mais eficazes.

Em seus estudos, Berry et al. (1976) trazem a Delta Airlines como exemplo de companhia que faz bom uso do marketing interno para melhoramento de seus serviços. Esta empresa apresentava uma das taxas de reclamação de clientes e taxas de rotatividade de empregados mais baixas de todas as companhias aéreas da época. Isto se deu graças às premiações de reconhecimento dadas mensalmente aos empregados; estes recebiam premiações monetárias, além de placa de reconhecimento e citação em revistas mensais da Empresa (as quais são estratégias com um apelo mais psicológico, dando ao funcionário a importância esperada por ele e aumentando sua motivação). Além do mais, os executivos regularmente dialogavam com funcionários de graus hierárquicos mais baixos para recolher feedback, e perceber o grau de satisfação dos clientes externos e dos próprios colaboradores. Outro ponto em destaque é a abertura para sugestões e opiniões por parte dos funcionários sobre as políticas e práticas da Delta Airlines, a fim de se melhorar os serviços prestados aos clientes finais. Por fim, os funcionários eram pagos com salários acima da média, o que atraía colaboradores motivados e de excelência para a Companhia.

Outro fator considerado relevante na aplicação do marketing interno é a construção de um ambiente favorável de trabalho, no qual o colaborador se sinta confortável e reconhecido. Como exemplo, pode-se citar a decoração e arquitetura do escritório de um membro de alto escalão de uma empresa, seja um diretor ou um CEO, o qual deve oferecer conforto e trazer consigo fatores psicológicos associados à importância da sua função para a empresa, fazendo com que o valor percebido pelo funcionário esteja tão alto quanto possível. Assim como na venda de produtos a clientes externos, é necessário compreender o quanto está sendo percebido pelo empregado em relação às condições de trabalho oferecidas, para que se possa extrair naturalmente o máximo de suas expertises e que haja repercussão positiva em sua motivação. Um ambiente de trabalho saudável, juntamente com outros fatores psicológicos envolvidos pelas interações profissionais e interpessoais no âmbito empresarial, concretiza o clima organizacional que, apesar de não ser visto, pode ser sentido pelos colaboradores, e afeta o desempenho, o comportamento no trabalho, as interações com os colegas, e por fim, os resultados econômicos, sejam eles positivos ou negativos (Costa, 2010).

Intimamente ligado ao clima organizacional, existe outra ferramenta de peso na implementação do marketing interno: a comunicação interna. É de se imaginar que todas as informações essenciais para a concretização de uma cultura organizacional e dos objetivos da empresa devam ser transmitidas de forma eficiente através de canais internos de comunicação, sejam eles TV corporativa, plataformas online, emails informativos, revistas periódicas, *banners*, *flyers*, e até mesmo os próprios colaboradores através da comunicação oral. Certamente, cada nível de comunicação tem suas divergências e poder de transmissão de informações, mas todos eles fazem parte desta ferramenta de marketing interno e devem ser usados com sabedoria.

4. Conceitos de Liderança de Equipas

É nítida a relação do tema aqui abordado com os conceitos de marketing interno estudados anteriormente. No ramo empresarial, a gestão de equipas é feita por aquele que lidera (seja uma pessoa ou um grupo de pessoas) colaboradores, o qual é responsável pelo gerenciamento e transmissão de informações necessárias para o cumprimento dos objetivos organizacionais, e para o bom funcionamento da empresa. Conceitualmente falando, aquele que está a frente de uma equipa deve construir, treinar, desenvolver, analisar, motivar, gerenciar, planejar o trabalho, e acompanhar o progresso de sua equipa, além de recompensar para assegurar reforços positivos de desempenho (Chiavenato, 2003). Para uma conceituação mais profunda do termo, sugere-se adicionar aos deveres do líder a necessidade de ouvir atentamente opiniões e sugestões dos subordinados, contribuindo assim para os processos de recolha de feedback. Sendo assim, conclui-se que o líder é elemento fundamental para a implementação de estratégias de marketing interno nas empresas. Por esta razão, abordam-se nas próximas subsecções os principais conceitos atrelados à liderança de equipas.

4.1. Responsabilidades do Gestor

Como visto na introdução desta secção, todos os processos desde a construção de equipa até os de bonificação de seus membros está sob jurisdição do gestor de equipa. Estas tarefas não são fáceis e precisam ser analisadas a fundo, a fim de se obter a satisfação dos colaboradores, o seu melhor desempenho possível e, com isto, a satisfação dos clientes externos da empresa.

Normalmente, é esperado que o gestor de equipa conheça detalhadamente as forças e as fraquezas do grupo liderado, orientando-o de tal maneira a atingir os objetivos maiores da organização, ao mesmo que se desenvolve pessoal e profissionalmente. Para a concretização de tal orientação, uma das principais características de um líder deve ser a capacidade de transmissão dos objetivos de forma eficaz, levando aos colaboradores o total entendimento do que está sendo requisitado durante a atribuição de funções.

Segundo Gomes, Gonçalves Pereira e Associados, Andrade e Alcobia (2004), os gestores têm três grandes responsabilidades dentro de uma organização, sendo elas a garantia do adequado desempenho económico, a gestão dos gestores ou dos indivíduos com responsabilidades de chefia, e a gestão dos colaboradores e do trabalho. A literatura traz ainda que a produtividade de uma empresa pode ser formulada matematicamente como a razão entre os outputs, ou objetivos organizacionais, e os inputs, caracterizados pelo capital, matéria-prima, maquinaria, energia e os recursos humanos. Com isto, percebe-se a íntima ligação entre a produtividade da organização e a eficácia e eficiência da gestão, tornando esta última ainda mais complexa e relevante para o sucesso empresarial. Na realidade, foi compreendido, principalmente com o marketing interno, que o fator humano acumula mais valor intrínseco para a empresa do que outros elementos de input, e o investimento de esforços na gestão deste recurso deve ser significativo e de médio e longo prazo, pois este se manifesta direta ou indiretamente no futuro da empresa, podendo ser um fator decisivo para o êxito.

Assim como qualquer outro membro do quadro de funcionários, o gestor também deve apresentar determinadas habilidades para assumir funções de gerenciamento de pessoas. Gomes et al. (2004) determinam que o líder deve apresentar habilidades técnicas, humanas e conceituais, de acordo com a hierarquia de gestão, como exemplificado pela Fig. 3. Quando se refere às capacidades técnicas, trata-se da utilização dos conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos para a realização do trabalho, por meio da instrução, experiência e educação do gestor. Neste caso, o líder se limita à supervisão técnica de equipas, não havendo tanta preocupação com conceitos humanos e empresariais.

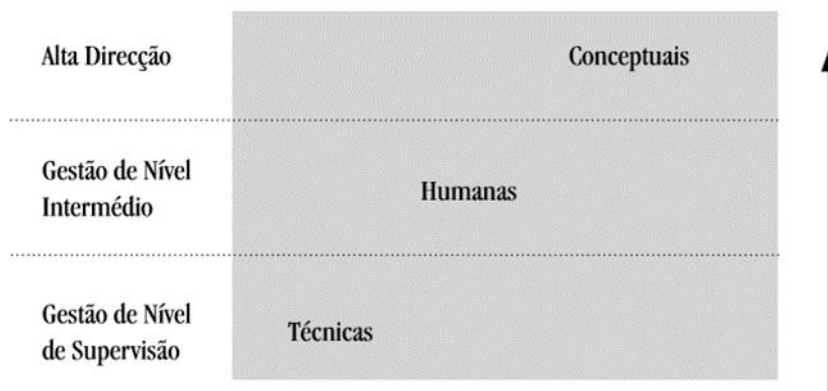


Figura 3: Quadro de habilidades necessárias de acordo com a hierarquia de gestão (Gomes et al., 2004).

Ao se adquirir mais experiência profissional e agregar mais habilidades humanas, o gestor passa a ter mais perspicácia de como lidar melhor com pessoas em seu ambiente de trabalho, assim como um entendimento mais profundo das atitudes e motivações dos trabalhadores sob seu comando, o que resulta numa liderança mais eficaz. Chegando-se ao fim da escala, tem-se que líderes executivos assumem tais posições ao dominar a complexidade da organização global e o ajustamento do comportamento dos trabalhadores na organização, fazendo com que estes assumam condutas de acordo com os objetivos organizacionais, e não sejam regidos somente por suas necessidades ou de seu grupo. Conclui-se então que quanto mais relevante, abrangente e de maior hierarquia for o trabalho do gestor, mais afastado das habilidades técnicas e mais próximo das habilidades humanas e conceptuais ele se torna. Por esta razão, o total entendimento dos conceitos do fator humano e de liderança em qualquer que seja o ramo empresarial é essencial para o sucesso não somente do gestor, mas como de todos os envolvidos na organização.

A motivação é um dos pilares dos conceitos de liderança, e pode ser definida como um processo psicológico que promove a ativação, a intenção e a persistência de um comportamento voluntário voltado a um objetivo específico (Gomes et al., 2004). Visto que, no ramo empresarial, o líder deve influenciar intencionalmente este processo nos colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais com maior facilidade, existem técnicas de influência da motivação que podem ser usadas. Certamente, elas são essenciais para a influência eficaz, mas nem sempre são consideradas saudáveis para o ambiente de trabalho. A promoção do medo, intencional ou não, é um exemplo de técnica negativa de influência da motivação e, infelizmente, bastante comum nas

empresas. O líder, ao conhecer profundamente os integrantes de sua equipa, pode usar das fraquezas de seus subordinados para criar situações ameaçadoras e disseminar o sentimento de insegurança laboral.

Com isso, os colaboradores serão impulsionados de maneira forçada para a ação e melhoramento de seu desempenho na função enquanto houver medo percebido. É claro que tal comportamento não segue os princípios de marketing interno aqui estudados, o que trará insatisfação e possíveis desastres para o ambiente de trabalho, apesar do surto temporário de melhores resultados. Outra situação de insegurança laboral recorrente é encontrada em contextos laborais e sociais desfavoráveis, onde a concorrência e a qualidade dos trabalhadores disponíveis são altas e a oferta de emprego é baixa. Assim, o colaborador pode ver seu posto de trabalho ameaçado, sendo influenciado a ter um melhor desempenho enquanto este sentimento de instabilidade age sobre seu psicológico. Com o desaparecimento da ameaça, seu desempenho pode também ser reduzido.

As situações apresentadas anteriormente podem ser contornadas pelo gestor através de outras técnicas de influência de motivação. Uma delas, já citada anteriormente, é a utilização de recompensas, sejam elas bonificações, premiações ou promoções de emprego. Apesar do aumento significativo no desempenho do colaborador quando sujeito a algum tipo de recompensa, esta técnica de influência apresenta a desvantagem de causar no trabalhador expectativas que podem ser frustradas pelo facto de a distribuição de incentivos nem sempre estar disponível, já que os recursos organizacionais não são ilimitados. Com isto, a falta deste tipo de incentivo pode causar o efeito contrário, desmotivando o colaborador durante realização de seu trabalho (Gomes et al., 2004).

Algo mais eficaz e que deve receber maior atenção do líder é a promoção de oportunidades de desenvolvimento pessoal, já que a motivação tende a ser mais acentuada quando existe o sentimento de realização pessoal durante desempenho da função (Gomes et al., 2004). Logo, a utilização de formações e outras maneiras de mostrar ao colaborador a sua importância para a concretização dos objetivos organizacionais pode ser menos custoso e menos propício de causar descontentamentos.

Aprofundando-se um pouco mais, Gomes et al. (2004) empregam de maneira bastante interessante os níveis das necessidades humanas ao ambiente empregatício, os quais devem ser perfeitamente analisados pelos gestores para influenciar a motivação e a satisfação dos colaboradores. Os cinco níveis de necessidade são classificados como primários (necessidades fisiológicas e de segurança), sendo estes imprescindíveis para o mínimo de motivação e satisfação dos trabalhadores, e secundários (necessidades sociais, de autoestima, e de autorrealização). Os primários estão relacionados ao mínimo esperado por qualquer empregado para a realização de uma função específica, ou seja, remuneração salarial adequada e competitiva, oportunidades de bonificação salarial através de horas extra ou incentivos, condições laborais obedecendo as regras de segurança e com o mínimo de conforto e ergonomia, atribuições claras e objetivas, estrutura clara e objetiva, e políticas organizacionais previsíveis, igualitárias e conhecidas.

Já os secundários estão mais ligados ao ambiente psicológico agradável, à boa relação interpessoal entre empregados, ao prestígio profissional, aos reconhecimentos de desempenho através de prêmios e feedback, à valorização do empregado, às delegações de responsabilidades e desafios no trabalho, e à realização profissional. É importante destacar que cada funcionário pode classificar os níveis secundários de necessidade em diferentes ordens de importância, sendo essencial o conhecimento da equipa que está a ser gerida para a adequação das ações internas de satisfação e motivação.

O gestor, como qualquer outro ser humano, pode agir de acordo com premissas que podem não ser saudáveis para as relações trabalhistas. Gomes et al. (2004) expõem em sua obra que é comum que líderes baseiem sua gestão de acordo com suas expectativas, sobrevalorizando ocorrências que não são esperadas. É muito frequente esperar do trabalhador um desempenho exemplar, às vezes até mais do que o exigido na função, ver como algo rotineiro seu (já esperado) bom trabalho, e superestimar suas falhas. Desta forma, pode haver a possibilidade de o gestor subconscientemente focar em recompensas negativas, e desprezar oportunidades de bonificar, valorizar e trazer para o funcionário o sentimento de satisfação e motivação no trabalho, tão essenciais para o cumprimento dos objetivos do marketing interno. Portanto, finaliza-se esta secção destacando que é também responsabilidade de um bom líder buscar recompensar sempre que possível, punir somente quando preciso e da maneira mais adequada, mudar a ideia de que para “vestir a camisola da empresa” o trabalhador está impossibilitado de cometer qualquer tipo de erro e que deve sempre entregar mais

do que o esperado dele, enxergar mais humanamente o trabalhador e entender que ele também está suscetível a erros que devem ser corrigidos atempadamente por aquele que o lidera, e mudar também a ideia de que o empregado não gosta de trabalhar e que é preguiçoso por natureza, tentando entender o que se passa com sua satisfação e motivação.

4.2. Atitudes do Gestor

Durante o gerenciamento de equipa, o líder pode se apoiar em três estilos fundamentais de conduta, os quais trazem resultados diferentes para sua gestão e impactos distintos nos trabalhadores. São eles o estilo autoritário, o estilo permissivo, e o estilo democrático. É de se imaginar que o último tem maiores possibilidades de se adequar à grande maioria das situações encontradas no ambiente de trabalho. Contudo, observou-se que há fatores relacionados ao nível de competências profissionais e ao nível de motivação do trabalhador que geram influência sobre o tipo de atitude a ser tomada pelo gestor, o qual deve variar suas condutas para melhor adaptação à situação através da exploração dos pontos positivos de cada estilo fundamental de conduta. Sendo assim, o líder deve conhecer bem os diferentes níveis de competência e de motivação de seus colaboradores para saber quando dirigir, treinar, apoiar e delegar atividades. Encontra-se a seguir as principais características e observações sobre os diferentes estilos de conduta previamente comentados, de acordo com a literatura (Gomes et al., 2004). É importante destacar que as atitudes do gestor serão alvo de estudo durante a análise de gestores dos concessionários envolvidos neste trabalho, por isso a importância de se conhecer as atitudes de gestão.

- **Estilo autoritário (determinado)**

As principais ações que devem vir a mente quando se considera este estilo de gestão são elogiar, decidir, exigir, impor, antecipar, além da presença do rigor. Desta forma, é esperado que o líder tome decisões, defina objetivos corretamente, planeie e controle resultados, valorize e reconheça esforços, e dinamize sua equipa. Neste tipo de conduta, o líder chama as principais responsabilidades de gestão para si, fixando as diretrizes sem qualquer participação do grupo, determinando os procedimentos e técnicas de acordo com as necessidades do grupo, e determinando as tarefas e quem as executará, baseado em seu próprio entendimento. Quanto aos elogios e críticas, o líder autoritário pode apresentar parcialidade e possíveis injustiças no

juízo do desempenho dos colaboradores. Sendo assim, esse tipo de liderança promove um efeito negativo no grupo, propiciando o surgimento de tensões, inimizades, frustração, e comportamentos de reduzido envolvimento.

- Estilo permissivo (aberto)

Já neste tipo de gestão, deve-se considerar como principais ações escutar, analisar, respeitar, aceitar, assim como a adaptação e a simpatia. Logo, o gestor deve garantir a participação da equipa, adquirir ideias novas, garantir um bom clima de trabalho, desenvolver o espírito de equipa e entreajuda, escutar ativamente e dar *feedback*. Neste tipo de atitude, observa-se a total liberdade do grupo nas tomadas de decisão e na divisão de tarefas sem qualquer participação do líder, não há tanta avaliação e regulação por parte do líder do que se passa no grupo, e não há tanta imposição do líder perante o grupo em situações diversas. Apesar de ser o tipo de liderança mais amigável, este pode apresentar impactos imprevisíveis para o grupo, dependendo do tipo da equipa a ser liderada. Claro que há a possibilidade de haver bons resultados da equipa com o estilo permissivo, mas, normalmente, o líder tem grandes chances de não ser respeitado pela sua maneira suave de liderança e falta de envolvimento com a equipa.

- Estilo democrático (equilibrado)

Por fim, este estilo de conduta permite um *mix* entre as atitudes anteriormente apresentadas, buscando o melhor dos dois lados diante das mais variadas situações de gestão. Em um cenário corriqueiro de definição de objetivos para um determinado fim, tem-se que o líder democrático procura ser membro igual do grupo, limitando-se aos factos quando critica e elogia a equipa, e permite que: as diretrizes sejam debatidas e decididas pelo grupo, tendo o líder assistindo e estimulando a interação; o grupo determine os procedimentos para atingimento dos objetivos, pedindo conselhos ao líder; o grupo decida a divisão de tarefas, com a escolha dos colegas de trabalho por cada elemento. Tais atitudes geram um impacto positivo na equipa, tendendo a gerar um bom clima laboral de participação e envolvimento de todos do grupo na definição dos objetivos da empresa. Além do mais, permite, através de características de determinação, a imposição de respeito pelo líder, o qual toma as rédeas da equipa e assume a responsabilidade pelo bom desempenho do grupo. Graças às características de abertura encontradas também neste tipo de gestão, há a possibilidade de um ambiente de trabalho agradável no qual são fomentadas a inovação

e a criatividade do grupo, abrindo as portas para ideias inovadoras, muitas vezes capazes de resolver problemas complexos na empresa.

4.3. Delegação de Tarefas

Com o objetivo de ter um aproveitamento mais eficiente de seu tempo, é essencial que o gestor tenha domínio dos processos de delegação de tarefas. Estes permitem a responsabilização dos colaboradores no cumprimento de tarefas antes sob responsabilidade do gestor, libertando-o para a realização de outras atividades mais complexas e inapropriadas para seus subordinados. Apesar da alta necessidade de delegação de tarefas por parte dos gestores, a responsabilização de outrem só pode ser feita quando os níveis de competência profissional e de motivação são consideravelmente altos, ou seja, quando os funcionários estão completamente maduros para assumir tal responsabilidade. Além disso, é preciso analisar o histórico profissional do funcionário em atividades semelhantes para se verificar sua verdadeira experiência e capacidade de desempenhar determinada tarefa.

Preenchidos esses requisitos, o líder deve repassar todas as informações necessários para o funcionário através de um *briefing*, no qual será especificada a tarefa e seu nível de responsabilidade, a prioridade, a direção e apoio de caráter reduzido, o *feedback*, e os prazos para a concretização do objetivo. O funcionário tem agora total autonomia para traçar os meios e os procedimentos para alcançar os objetivos pré-determinados, enquanto o líder acompanha os resultados de suas decisões a posteriori. O caso retratado representa a delegação com informação à posteriori, onde há total confiança do líder na motivação e experiência do funcionário e o acompanhamento somente dos resultados de tal delegação.

Supondo que haja desconfiança em relação às competências profissionais do empregado apesar de haver a motivação necessária para a realização do trabalho, o líder pode usufruir da delegação com informação contínua, na qual o colaborador reporta os pontos mais relevantes dos progressos que vão ocorrendo ao longo da tarefa. Por fim, pode haver situações em que falta experiência profissional para realização do trabalho. Nestes casos, o líder deve acompanhar detalhadamente todas as etapas da tarefa, garantindo assim que o funcionário execute bem e se desenvolva através

do que se é exigido. Independente das capacidades profissionais do funcionário, só há delegação de tarefas se houver a total confiança do líder para com o seu subordinado.

Além do tempo ganho com a delegação de tarefas, este processo traz para a empresa colaboradores mais autónomos, com alto nível de responsabilização, níveis de motivação mais elevados e maior desenvolvimento do potencial dos colaboradores. Logo, tem-se também a manutenção da motivação e satisfação dos colaboradores da empresa, fornecendo-os desafios tangíveis e maior dinamismo no ambiente de trabalho.

4.4. Definição de Objetivos

Este processo é de extrema importância para a gestão empresarial pelo facto de construir uma ferramenta de orientação não somente para o líder, mas para toda a equipa, ferramenta esta que refletirá negativa ou positivamente nos resultados da organização. A definição de objetivos exige do líder a aplicação de características do estilo autoritário de gestão comentado anteriormente na secção 4.2 deste capítulo, visto que é necessário a presença do rigor durante as tomadas de decisão e correta definição de objetivos.

De maneira geral, um instrumento de orientação deve ser funcional, de fácil utilização e leitura por todos os colaboradores, fiável, preciso, e ajustado ao contexto em que se evolui. Desta forma, o objeto de orientação é capaz de mostrar claramente o alvo, mobilizar energias, e permitir a avaliação dos progressos e dos resultados. Uma das maneiras mais eficazes de se definir objetivos cumprindo com o que foi dito é utilizando técnicas SMART, termo idealizado em 1981 por George T. Doran em seu artigo publicado na revista *Management Review*. Segundo ele, cada letra representa uma sugestão de característica a ser considerada durante a elaboração de objetivos organizacionais, sendo estes específicos, mensuráveis, atribuíveis, realistas e situados no tempo. Para clarificar um pouco mais o que está sendo passado, pode-se citar como exemplo de objetivo SMART no sector automóvel a obtenção por um concessionário específico de uma taxa de satisfação dos colaboradores (específico e atribuível) de 90% (mensurável e realista) ao fim do ano de 2021 (situado no tempo).

Contudo, a definição de objetivos SMART abrange mais do que simples orientações atingíveis e possíveis; o líder eficaz busca ainda conhecer os objetivos e prioridades globais da empresa, os resultados esperados de sua equipa pela empresa, os recursos disponíveis e o potencial de sua equipa, e ter uma visão clara sobre o sentido de evolução de sua equipa, para conciliar suas ideias de sugestões de objetivos SMART com as expectativas da própria organização. A elaboração de objetivos organizacionais deve ainda causar efeitos psicológicos que influenciem positivamente a motivação dos funcionários durante realização do trabalho. Ela deve ser capaz de mostrá-los onde se quer chegar e como chegar de maneira totalmente clara e objetiva, fazendo com que os empregados não tenham dúvidas sobre o que e como deve ser feito. Isto faz não somente com que o objetivo seja cumprido, mas com que seja feito com melhor qualidade, resultando em melhores serviços para o cliente externo. De facto, a literatura deixa clara a necessidade de clareza e objetividade nas tarefas quando diz que “os indivíduos que tem objetivos claros, e atingíveis, tendem a manifestar melhores resultados” (Gomes et al., 2004).

4.5. Acompanhamento e Controlo

O último papel do líder em uma organização destacado neste trabalho se refere ao acompanhamento e controlo das tarefas delegadas aos colaboradores. Esta etapa é muito importante para assegurar a concretização dos objetivos através do acompanhamento do desempenho da equipa durante execução do plano, garantindo assim que todas diretrizes sejam seguidas como planeado. Com este intuito, o gestor deve realizar procedimentos já comentados anteriormente: fornecer *feedback* regular e eficaz para correto seguimento do plano e manutenção dos níveis de empenho e motivação da equipa; e promover o desenvolvimento das competências profissionais da equipa através de formações, delegações de atividades desafiantes e atribuições de responsabilidades.

Outro ponto a ser destacado é que todos os possíveis problemas e contratempas que eventualmente surgem durante o trabalho sejam resolvidos atempadamente. A correção atempada é essencial durante o acompanhamento e controlo das atividades delegadas, visto que todos estão sujeitos ao erro durante qualquer fase da execução do plano. Sendo assim, o líder deve saber exatamente quando corrigir problemas para evitar a propagação dos efeitos negativos atrelados a

eles, mesmo em situações que podem ser consideradas insignificantes. Para garantia dos objetivos, é também relevante a observação de mudanças negativas de comportamento nos colaboradores, tais como a desmotivação e o pessimismo no ambiente de trabalho. Logo, o líder deve tomar as providências mais eficientes para combater a disseminação de ideias negativas que possam atingir o ânimo da equipa. O *feedback* através da observação do comportamento e da execução das tarefas pelos colaboradores, salientando pontos positivos e referindo os possíveis pontos de aperfeiçoamento, juntamente com a promoção de treinamentos, é essencial para o aperfeiçoamento dos colaboradores e sucesso dos objetivos definidos.

5. Conclusões Capítulo 1: Marketing Interno, Conceito, Evolução e Utilização

Primeiramente, foi visto neste capítulo os principais conceitos atrelados ao marketing interno no ramo empresarial, o qual trouxe ao longo de sua evolução diversas definições teóricas. Por mais que seja um objeto de estudo de quase cinquenta anos, o marketing interno ainda é visto por algumas empresas como uma ferramenta complexa e de difícil implementação, principalmente por trazer inúmeras definições conceituais que trazem às vezes diferentes vertentes, confundindo seu entendimento e dificultando sua aplicação. Contudo, tem-se de ter em mente que as ações estratégicas do marketing interno consideram os colaboradores como sendo clientes internos a serem satisfeitos pelas políticas internas da organização, resultando na atração e mantimento de um time de excelência, motivado e orientado para o cliente externo, capaz de oferecer serviços de alta qualidade e cumprir de forma eficaz os objetivos estabelecidos pela organização. Além disso, o marketing interno bem implementado deve ser capaz de reduzir ao máximo o fenômeno da “departamentite”, e de facilitar a implementação de uma cultura organizacional comum.

Foi trazido também por este capítulo as principais aplicações do marketing interno no ramo empresarial. Destacou-se primeiramente seu uso na gestão da qualidade de produtos e serviços a serem vendidos pelas empresas, a qual utiliza do marketing interno para difundir as estratégias de qualidade graças aos seus mecanismos eficazes de comunicação interna. O marketing interno pode ainda ser uma ferramenta eficaz na geração de confiança nos colaboradores diante de situações de instáveis relações contratuais de trabalho. Este mecanismo serve para a criação da sensação no

empregado de maior valorização, fazendo com que ele se torne mais motivado e comprometido para com o cumprimento dos objetivos organizacionais. Por fim, o marketing interno é visto como essencial nos processos de gestão de mudança, seja ela nos processos de inovação ou de implementação de uma cultura organizacional, visto que este tipo de marketing auxilia na eficácia da transmissão de informação dentre os colaboradores.

Finaliza-se o capítulo com os conceitos mais importantes no quesito liderança de equipas no ramo empresarial. Primeiramente, define-se o líder como o responsável pelo gerenciamento e transmissão de informações necessárias para o cumprimento dos objetivos organizacionais, e para o bom funcionamento da empresa. Como principais responsabilidades, têm-se a construção, o treinamento, o desenvolvimento, a análise, a motivação, o gerenciamento, o planeamento do trabalho, o acompanhamento do progresso, e a bonificação da equipa de trabalho, além saber ouvir ativamente as informações provenientes de sua equipa. Já diante da organização, o líder tem como grandes responsabilidades a garantia do adequado desempenho económico, a gestão dos gestores ou dos indivíduos com responsabilidades de chefia, e a gestão dos colaboradores e do trabalho. Para realizar todas estas atribuições, o líder deve apresentar as habilidades técnicas, humanas e conceptuais adequadas à sua hierarquia de gestão. No ramo empresarial, a motivação deve ser algo bastante trabalhado pelo líder, pois altos níveis de motivação facilitam o alcance dos objetivos organizacionais. Essa pode ser influenciada positivamente através de técnicas de recompensa, associadas com o profundo conhecimento das necessidades dos colaboradores.

O gestor pode assumir ainda três estilos de gestão, sendo elas o autoritário, o permissivo e o democrático. Cada uma delas tem seus pontos positivos e negativos, mas aquela que mais se destaca é o estilo democrático, visto que reúne de maneira amistosa atitudes autoritárias e permissivas de acordo com a situação. Associado ao seu estilo de gestão, o líder deve dominar os processos de delegação de tarefas a sua equipa, com o objetivo de libertar o máximo de tempo possível para se dedicar a outras atividades de maior complexidade. Os tipos de delegação se baseiam na maturidade das competências do empregado, contudo, há sempre a exigência de confiança do líder para atribuir atividades a outrem. Foi também comentado neste capítulo as diretrizes para a definição de objetivos eficazes, os quais devem ser específicos, mensuráveis, atribuíveis, realistas e situados no tempo. Por fim, a última competência do líder estudada é o processo de acompanhamento e controlo da equipa, o qual exige o fornecimento de feedback

eficaz, a promoção de treinamentos, e a correção atempada de problemas que venham a surgir na equipa.

CAPÍTULO 2

Casos Práticos de Impactos do Marketing Interno

1. **Introdução**

Neste capítulo é estudado sucintamente sobre os impactos positivos na utilização do marketing interno em empresas de diversos sectores da economia, para se analisar mais concretamente sua influência no desempenho empresarial.

2. **Banco do Brasil S.A. (Brasil)**

Esta empresa atua no sector financeiro há mais de 200 anos, e caracteriza-se por uma empresa do tipo sociedade de economia mista. De acordo com a página da própria organização, esta possui mais de 5 mil agências espalhadas por 22 países, e representa uma das maiores instituições financeiras da América Latina, o que demonstra seu poderio financeiro e intensifica a necessidade de políticas de marketing interno eficazes para a geração de impactos positivos por parte da gestão de colaboradores e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos da instituição.

Noro, Stuker e Oliveira (2014) realizaram um estudo de caso de natureza quali-quantitativa e descritiva da agência Coronel Niederauer do Banco do Brasil S.A., localizada na cidade de Santa Maria/RS, Brasil. O estudo apresentou como objetivo principal a verificação da relação das características de liderança dos gerentes para o desenvolvimento do processo *coaching* na agência, e seus consecutivos resultados. Como objetivos específicos, têm-se a identificação do estilo de liderança dominante e as características dos gerentes, o levantamento do nível de desenvolvimento das características do estilo *coach* nos gerentes, e a verificação da ocorrência do processo *coaching* utilizado pelos gerentes. Contudo, foi dado maior destaque no presente trabalho somente o primeiro objetivo específico. É importante perceber que todos os dados são referentes ao ano de 2014, período em que o trabalho aqui discutido foi realizado.

A agência em questão foi fundada em 1991, e contava na altura com 25 colaboradores. Inicialmente, foi feita uma verificação do perfil dos gerentes participantes, resumido na tabela a seguir.

Variável	Percentagem	
Gênero	Masculino	38,5
	Feminino	61,5
Idade	20-30	31,0
	31-40	54,0
	Mais de 41	15,0
Licenciatura	Administração empresarial	46,2
	Ciências contábeis	7,7
	Economia	15,4
	Direito	23,1
	Informática	7,7
Experiência (anos)	1-10 (Nível de gerência)	92,4
	1-5 (nível de gerência)	69,2
	5-10 (nível de gerência)	30,8

Tabela 3: Perfil dos gerentes participantes (Noro et al., 2014).

Noro et al. (2014) utilizaram do método de inquérito por questionário para a obtenção de dados estatísticos, a fim de classificar os gerentes quanto às características dos diferentes estilos de liderança, usando como base a escala: 1- não me identifico, 2- pouco me identifico, 3- indiferente, 4- me identifico em parte e 5- me identifico totalmente. Os resultados obtidos são exibidos na tabela a seguir.

Questões	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio
q1 Costumo tomar as decisões e determinar quem irá realizar determinadas tarefas sozinho, sem dar oportunidade ao grupo de dar opiniões.	13	1,00	5,00	34,615	119,829
q2 Costumo determinar os grupos de trabalho sem dar oportunidade para meus subordinados opinarem.	13	1,00	4,00	33,077	0,94733
q3 Costumo dar ordens para a execução das tarefas.	13	2,00	5,00	38,462	0,89872
Média líder autoritário				35,384	
q4 Costumo tomar as principais decisões sempre ouvindo a opinião de meus subordinados, geradas em debates.	13	2,00	5,00	35,385	0,96742
q5 Costumo aconselhar e dar orientações aos meus subordinados e são eles que escolhem os grupos de trabalho.	13	2,00	5,00	34,615	0,77625
Média líder democrático				35,000	
q6 Costumo dar liberdade para que meus subordinados escolham seus grupos de trabalho.	13	1,00	5,00	33,077	103,155
q7 Costumo dar total liberdade ao grupo para tomar as decisões e normalmente não participo delas.	13	2,00	5,00	36,154	112,090

q8 Costumo dar opiniões ou conselhos somente quando sou solicitado, atuo como membro do grupo.	13	3,00	5,00	40,000	0,70711
Média líder liberal				36,410	
q9 Costumo possuir determinada visão sobre a empresa e estou disposto a correr riscos por ela.	12	2,00	5,00	35,833	0,99620
q10 Costumo ser sensível às limitações ambientais e às necessidades dos meus liderado	13	1,00	5,00	33,846	119,293
q11 Costumo ter facilidade de comunicação e persuasão sobre meus subordinados, exercendo sobre eles grande devoção e admiração	13	2,00	5,00	36,154	0,96077
Média líder carismático				35,277	
q12 Costumo me colocar acima de todas as situações, sendo fáceis ou difíceis, para encontrar as soluções certas e dinâmicas e adaptar meus valores em circunstâncias de mudanças	13	3,00	5,00	39,231	0,95407
q13 Costumo ajudar meus liderados a se ajustarem àquilo que não lhes parece familiar, sem comprometer a confiança, credibilidade e resultado	13	2,00	5,00	43,846	0,96077
Média líder adaptador				41,538	

Tabela 4: Características do líderes (Noro et al., 2014).

Ao se observar os dados obtidos, conclui-se que o tipo de liderança que mais se destacou foi o de líder adaptador, com média de resposta de 4,1538. Segundo Noro et al. (2014), esse estilo de liderança se destaca por colocar o gestor acima das mais diversas situações, fáceis ou difíceis, para encontrar as soluções certas e dinâmicas, e por ter grande capacidade de adaptação em circunstâncias de mudança. Além disso, este tipo costuma ajudar seus liderados a se ajustar com o que não lhes é familiar, sem comprometer a confiança, credibilidade e os resultados da organização.

Em segundo lugar, tem-se em destaque o líder liberal (permissivo, aberto), com média de resposta de 3,6410. Como já esperado, Noro et al. (2014) consideram que tal predominância de estilo pode trazer problemas em diversas situações do cotidiano da agência, visto que ao ser menos participativo nas decisões tomadas pelos colaboradores, o líder pode se deparar com ações inconsequentes e perda de autonomia. O leitor pode ter percebido que o estilo de liderança em destaque na agência estudada por Noro et al. (2014) não foi abordado no capítulo anterior, contudo, é preciso ter em mente que os estudiosos da área podem classificar gestores em diferentes tipos de liderança, baseados em ações específicas consideradas por eles como relevantes. Por esta razão, será considerado aqui que o principal estilo de liderança na empresa avaliada foi o de adaptador-liberal.

O estudo analisou também as características gerenciais ao estilo *coach* dos gestores, e foi observado que, em média, estas estão desenvolvidos em parte em alguns aspetos relevantes para uma liderança eficaz. Foi destacado por Noro et al. (2014) que os gerentes da agência se destacam em: criar uma visão e promover a flexibilidade através de valores que sirvam como orientações de comportamento; fazer o que é certo, com base nos princípios, valores e crenças da organização; tomar consciência dos recursos interiores e dos possíveis obstáculos, desfazer conflitos emocionais e crenças que impedem a livre expressão. Já outras ações importantes apresentaram certa carência na gestão implementada nesta agência bancária, tais como: iniciar um diálogo com as pessoas através de pedidos, solicitações e escutar bastante; conferir poder às pessoas de implementar as suas próprias decisões.

Quanto aos processos de *coaching* recorrentes, foi mostrado pela pesquisa que eles ocorrem às vezes na rotina da agência. Como maior ocorrência, Noro et al. (2014) destacam que os líderes procuram deixar claro para a equipa quais são os valores da organização, os quais se configuram como norte do trabalho desta equipa, e que eles trabalham para que a responsabilidade, a criatividade, a assunção de riscos e a consecução de resultados empresariais se tornem características marcantes dos subordinados. Já como as piores médias de resposta, Noro et al. (2014) destacam as que se referem aos líderes focarem mais em desenvolver os membros da sua equipa do que controlar o comportamento ou fiscalizar o trabalho deles, além de conversar claramente com seus subordinados, a fim de detetar eventuais deficiências no âmbito empresarial e juntos chegar à uma forma de resolvê-las.

Baseado nas análises apresentadas anteriormente pelo estudo de caso realizado em uma das agências do Banco do Brasil S.A., percebe-se que há carências relativas às características e aos processos de liderança eficaz nesta unidade, além da predominância do estilo de liderança adaptador-liberal, o qual pode trazer alguns malefícios para a administração da instituição, e refletir na insatisfação do colaborador e consequente insatisfação do cliente externo. Segundo a página do Banco do Brasil S.A., os índices gerais de satisfação de clientes caíram entre os anos de 2014 e 2017 de 80,41% para 63,70%. De forma simplista, ao se expandir os resultados apresentados pelo estudo de caso em questão para as demais agências do banco, pode-se inferir que a redução da satisfação dos clientes é reflexo da predominância da liderança adaptador-liberal

ineficaz, sendo necessárias mudanças comportamentais dos líderes para reverter o atual quadro da empresa perante seus clientes.

Diferente do que ocorre em outros sectores da economia, o sucesso do Banco do Brasil S.A. não depende somente da satisfação dos clientes externos, visto que este faz parte de um sector bastante complexo e dependente de inúmeras outras variáveis. Para ilustrar o que está sendo dito, apesar do registo de aumento da insatisfação dos clientes ao longo dos anos citados anteriormente, o Banco do Brasil S.A. atingiu recorde de lucro no ano de 2019 em comparação ao ano de 2018 com um crescimento de aproximadamente 32,1%, atingindo uma receita de aproximadamente 3.290 milhões de euros (Estadão, 2020; Folha de São Paulo, 2020; Agência Brasil, 2020). Um dos fatores que contribuem para o sucesso desta empresa ao longo de sua existência é a falta de concorrência no sector bancário brasileiro, o qual é dominado por basicamente cinco empresas, sendo elas duas estatais (Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil) e três privadas (Itaú, Santander, Bradesco).

Intimamente relacionado a isto, a cultura de adesão a bancos estatais ao longo das décadas foi instaurada graças a má reputação de bancos privados dentro do território brasileiro, pois criou-se a ideia de que bancos privados apresentavam maiores taxas na prestação de serviços aos seus clientes, enquanto os valores eram relativamente mais baixos em bancos estatais. Os requisitos para abertura de conta também eram vistos como mais complexos em empresas privadas, o que contribuiu para a disseminação de contas em bancos estatais entre a população brasileira. Desta forma, as pessoas preferiam seguir o senso comum e aderir aquilo que era mais conveniente entre as pessoas de seu convívio, até por facilidades para transações monetárias entre contas e pagamentos de serviços. Talvez se essa redução considerável da satisfação de clientes ocorresse em um concessionário de veículos de pequeno porte, seria bem provável o fechamento da empresa pela queda do número de clientes e pela sensibilidade do sector de concessão de veículos.

3. Agências de Viagem em Cairo (Egito)

Outro exemplo de caso prático é o estudo de caso realizado em 2019, o qual teve como objetivo geral averiguar os impactos do marketing interno no comprometimento organizacional de empregados do sector de turismo na cidade de Cairo, Egito. Para tal, foram abordadas empresas

de agência de viagem, as quais, assim como empresas do sector de venda de veículos e serviços automóvel, possuem contacto direto com o cliente externo, e são extremamente dependentes da capacidade de comunicação e de marketing de seus colaboradores de linha de frente para aumento das vendas de produtos e serviços. Além disso, percebe-se no ramo de agências de turismo a transferência da satisfação do colaborador para os clientes externos através da qualidade de seu serviço, o que também é fruto da liderança eficaz e resulta no atingimento dos objetivos organizacionais.

Nesta pesquisa, Abou-Shouk, Salah e Fawzy (2019) tiveram como objetivos específicos explorar a relação do marketing interno com o comprometimento organizacional de empregados do sector de agências de viagem, assim como medir os efeitos do marketing interno no comprometimento organizacional e classificá-los de acordo com o seu poder de influência. Os pesquisadores, baseados nos estudos de Chang e Chang (2007), definiram como dimensões do marketing interno para comprometimento organizacional cinco variáveis de importância, sendo elas: incentivos, treinamento, empoderamento dos empregados, suporte administrativo, e comunicação interna. Para cada variável, Abou-Shouk et al. (2019) estabeleceram hipóteses que visaram confirmar a existência de influências positivas de cada uma sobre o comprometimento organizacional por parte dos empregados.

Abou-Shouk et al. (2019) utilizaram o método quantitativo para testar o modelo hipotético de pesquisa através de questionários de administração direta (posteriormente abordado no capítulo 3 deste trabalho). Estes foram compostos por trinta itens que abordaram as hipóteses, e foram enviados a 255 empregados de agências de turismo em Cairo, Egito, escolhidos aleatoriamente. Desses empregados, cerca de 200 contribuíram com a pesquisa, tendo suas respostas analisadas estatisticamente com o auxílio da ferramenta computacional SPSS. Para todas as perguntas do questionário, foi utilizada a escala de cinco pontos, sendo 1 = discordo totalmente até 5 = concordo totalmente. A amostra é discriminada de acordo com a tabela a seguir.

Variável	Porcentagem	
Gênero	Masculino	35,0
	Feminino	65,0
Idade	23-29	32,5
	30-39	44,0

	40-49	16,0
	Mais de 50	7,5
Estado civil	Solteiro	31,0
	Casado	62,5
	Divorciado	3,0
	Viúvo	3,5
Experiência (anos)	2-5	30,5
	5-10	45,5
	10-15	17,0
	Mais de 15	7,0

Tabela 5: Análise das informações pessoais dos participantes (Abou-Shouk et al., 2019).

Para Abou-Shouk et al. (2019), o comprometimento organizacional é dividido em três vertentes, sendo elas o comprometimento afetivo, de continuidade, e normativo. O primeiro deles se refere ao envolvimento emocional do empregado para com o empregador, relacionamento este capaz de trazer dedicação por vontade própria e a dependência emocional em relação ao ambiente de trabalho. Já o segundo tipo é considerado como uma decisão mais racional do empregado em manter-se na empresa, na qual são levadas em consideração os prejuízos financeiros associados com a renúncia do trabalho. Este tipo de comprometimento é normalmente visto no início da contratação, visto que o empregado geralmente necessita de estabilidade financeira nesta altura, e automaticamente atribui ao seu empregador o papel de provedor desta necessidade.

Outro fator que também pode trazer esse tipo de comprometimento organizacional é quando o empregado não se sente maduro profissionalmente para competir em cargos ou empresas de maior concorrência, ou quando tem em mente que a função a qual está a desempenhar não tem tanta demanda ou importância no mercado de trabalho. Por fim, o comprometimento normativo é definido como sendo fruto de experiências sociais vividas pelo empregado, as quais fazem com que ele tenha o sentimento de dever a cumprir dentro da organização, criando uma relação de lealdade para com a empresa.

A tabela a seguir reúne os resultados da análise das respostas, na qual pode-se perceber em destaque as variáveis incentivos, treinamento e comunicação interna.

Variável	Média	Desvio Padrão
Incentivos	3,61	1,01
Treinamento	3,59	1,02
Empoderamento	3,26	1,09
Suporte administrativo	3,36	1,08
Comunicação interna	3,51	1,03
Comprometimento afetivo	3,53	0,99
Comprometimento de continuidade	3,49	1,07
Comprometimento normativo	3,32	0,98

Tabela 6: Média e desvio padrão da pesquisa (Abou-Shouk et al, 2019).

Como resultados da pesquisa, tem-se que foram validadas as hipóteses de que os incentivos (H1), o empoderamento (H3), e a comunicação interna (H5) têm efeito positivo no comprometimento organizacional do empregado, e foram descartadas as hipóteses de que o treinamento (H2) e o suporte administrativo (H4) resultam em impactos positivos para o comprometimento organizacional. Além do mais, constatou-se que o comprometimento de continuidade é altamente previsível através das três variáveis das hipóteses validadas. É importante ressaltar que as conclusões são baseadas não somente nas médias das respostas, mas em um modelo de medida que relaciona as variáveis latentes (as cinco primeiras da Tabela 6) com os indicadores (os três tipos de comprometimento organizacional).

De maneira geral, Abou-Shouk et al. (2019) concluíram que existe uma relação positiva com as dimensões do marketing interno com o comprometimento organizacional de empregados do sector de turismo na cidade de Cairo, Egito. Viu-se inicialmente que os incentivos dados aos empregados de acordo com seu desempenho traz maior dedicação ao ambiente de trabalho, ativando aspetos psicológicos positivos e trazendo autoconfiança, motivação, sentimento de sucesso profissional e, conseqüentemente, satisfação laboral aos colaboradores. A comunicação interna, por sua vez, aproxima os colaboradores à empresa através da disseminação eficaz de informação, clarificando os objetivos organizacionais e diminuindo as possibilidades de erro. Desta forma, o empregado tem o sentimento de que é uma peça essencial para o funcionamento da organização, o que aumenta sua satisfação e comprometimento. Por fim, tem-se que o empoderamento foi visto como fundamental para o comprometimento organizacional, ao trazer

oportunidades de tomada de decisão e responsabilidade aos empregados, aumentando ainda mais a sensação de importância dentro da empresa.

Pode-se ainda aproximar o sector estudado pela pesquisa em questão com o sector de vendas de automóveis, já que os empregados de linha de frente são vistos como vendedores de produtos e serviços, assim como no sector de turismo. Nesta pesquisa, foi visto que os treinamentos e o suporte administrativo não tiveram tanta influência para o comprometimento organizacional, ou seja, estas variáveis não foram percebidas o suficiente pelos empregados. Isto significa que há pouco investimento em treinamentos e suporte por parte das organizações, o que vai de contra o esperado, visto que as capacidades de negociação e comunicação de empregados em contato direto com consumidores, sejam no turismo ou na venda automóvel, devem estar aperfeiçoadas ao máximo para potencializar as vendas e a satisfação do cliente externo.

Logo, a pesquisa serviu também para perceber essas falhas na gestão de empresas do sector de turismo em Cairo, Egito, devendo haver intervenção dos gestores para a mudança do atual quadro e maximizar as receitas das empresas. É bem provável que se encontre a mesma situação em empresas do sector automóvel, servindo como lição; afinal, aprender com os erros alheios também é essencial para o sucesso empresarial.

4. Grupo Lena (Portugal)

Finaliza-se esta secção com um exemplo de peso quando se trata da utilização do marketing interno no ramo empresarial: o estudo de caso do Grupo Lena. O início de sua trajetória se deu na década de 1950, quando a organização, ainda composta por somente uma empresa, tinha como principais atividades a área de construção civil, mais especificamente obras de terraplanagem. Apenas em 1998, foi constituído o Grupo Lena, após crescimento expressivo e diversificação das atividades da organização. Devido à liderança bem-sucedida e a notável estruturação organizacional, o Grupo Lena se tornou um conglomerado empresarial de sucesso e hoje atua nos setores de ambiente e energia, automóveis, comunicação, engenharia e construção, imobiliário, industrial, e turismo, tanto em território europeu, quanto em africano e latino-americano.

Apesar de seu atual sucesso, o Grupo Lena se deparou com algumas barreiras a serem quebradas nos processos de integração, justificada pelo autor pelo choque cultural entre as diferentes empresas adquiridas pela organização ao longo do tempo (Conceição, 2012). Com o objetivo de acelerar e melhorar o desempenho desses processos de integração cultural, foi implementado um programa de marketing interno para harmonização da cultura organizacional do Grupo, programa este analisado pelo estudo aqui retratado. Nesta pesquisa, Conceição (2012) analisou a aplicação do marketing interno na venda da cultura empresarial, neste caso considerado como o produto a ser oferecido, para os colaboradores do Grupo Lena, os quais podem ser nomeados também como clientes internos.

Durante a análise, esperou-se que o programa de marketing interno desenvolvido e aplicado fosse capaz de promover a implantação da cultura organizacional do Grupo entre seus colaboradores de maneira mais eficiente, crescendo as vendas internas e, conseqüentemente, aumentando as vendas externas e os resultados; tal facto demonstraria mais uma vez a relação entre marketing interno e resultados, como já visto anteriormente no capítulo 1 deste trabalho.

Visando a disseminação de uma cultura organizacional em todo o Grupo, foi considerado como segmento interno alvo os administradores executivos de todas as 47 empresas pertencentes à organização naquele ano de 2012, para que houvesse a replicação da cultura dos mais altos aos mais baixos níveis hierárquicos. A caracterização dos administradores executivos participantes do estudo é dada por:

- Homens com menos de 40 anos
- Maioria com participação social de até 30% na empresa que liderava
- Maioria em empresas constituídas há menos de 5 anos
- Conhecimento técnico do produto ou conhecimento do mercado foram as competências de destaque para sua admissão como gestor
- Formação académica geralmente baixa
- Liberdade considerável de gestão para cada administrador executivo

Usando das ferramentas de marketing interno para elaboração do programa de instauração em todo o Grupo da cultura comum, a qual foi baseada nos valores rigor, solidez e cooperação, tentou-se validar como hipóteses:

- O marketing interno influencia positivamente a construção de uma cultura comum (H1)
- O preço interno influencia positivamente a construção de uma cultura comum (H1a)
- A comunicação interna direta influencia positivamente a construção de uma cultura comum (H1b)
- A comunicação interna indireta influencia positivamente a construção de uma cultura comum (H1c)
- Uma forte cultura comum influencia positivamente o desempenho externo de uma instituição (H2)

Conceição (2012) utilizou o método de inquérito questionário de administração direta (posteriormente abordado no capítulo 3 deste trabalho) para aquisição dos dados pertinentes, os quais foram retratados em 36 indicadores (questões) que abordaram: o preço interno ou custos psicológicos, a comunicação interna direta, a comunicação interna indireta, a cultura comum, e o desempenho externo. A Fig. 4 a seguir resume o programa de marketing interno aplicado no Grupo Lena. Ao se analisar a Fig. 4, percebe-se que se considerou uma relação entre os indicadores do marketing interno com o estabelecimento de uma cultura organizacional comum ao longo de todo o Grupo, assim como com os impactos de tal cultura nos indicadores de desempenho.

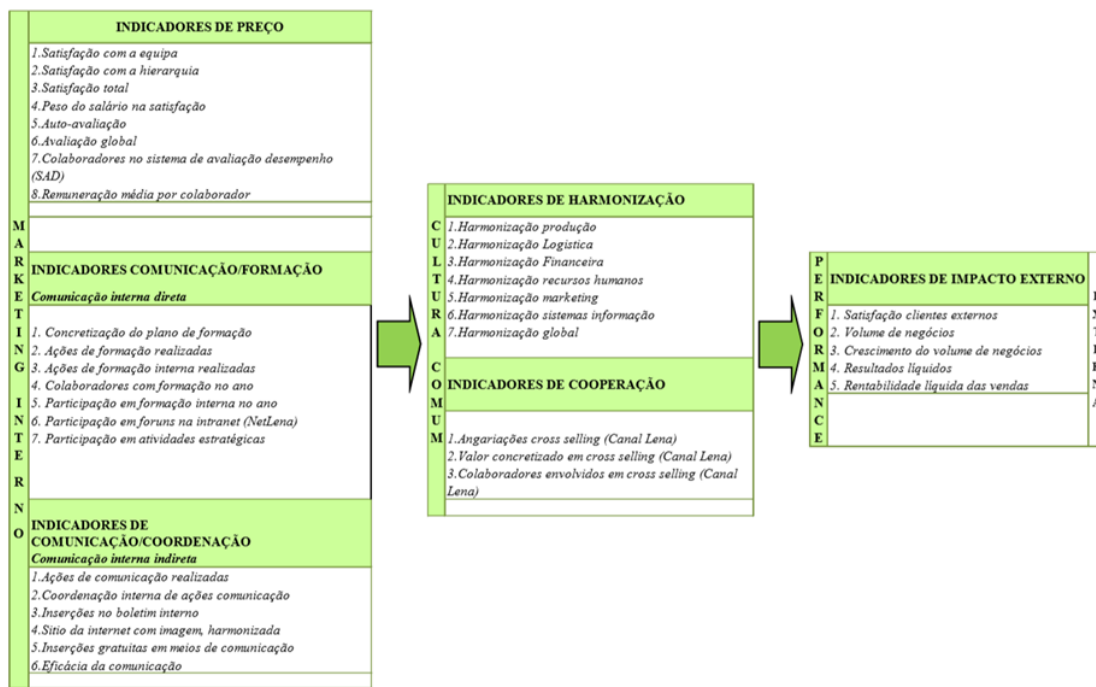


Figura 4: Programa de Marketing Interno do Grupo Lena para construção de uma cultura comum (Conceição, 2012).

Como resultado da pesquisa, tem-se que algumas das hipóteses estabelecidas foram validadas após análise estatística. Foi inicialmente validada a hipótese H1, na qual confirmou-se que o marketing interno influencia positivamente a construção de uma cultura comum. Contudo, a hipótese H1a não pôde ser validada, mostrando que os indicadores de preço destacados no primeiro quadro da Fig. 4 não influenciam positivamente na construção de uma cultura comum. Segundo Conceição (2012), tal facto pode ser explicado por: diferentes perfis de liderança assumidos por cada empresa do Grupo, fazendo com que o colaborador siga a cultura de empresa ao invés da cultura de grupo empresarial; formas de medir a satisfação dos colaboradores e sua satisfação muito generalistas, nas quais utilizaram-se os mesmos questionários em ramos empresariais bastante diferentes, implicando em interpretações diferentes.

Assim como a anterior, a hipótese H1b também não foi validada após o estudo, o que implica que a comunicação interna direta não influencia de uma forma positiva a construção de uma cultura comum. Esta também é justificada pela predominância dos estilos individuais de liderança nas empresas do grupo. Em contrapartida, a hipótese H1c foi validada de forma inesperada, expressando a importância da comunicação interna indireta na construção de uma cultura comum. Por fim, a hipótese H2 (cultura comum exerce influência positiva na performance externa) é validada, assim como esperado e sugerido pela literatura.

Para Conceição (2012), a confirmação das hipóteses H1 e H2 indica a importância do marketing interno como ferramenta de aceleração na criação de uma cultura organizacional comum em fusões empresariais. Para o autor, esta ferramenta é capaz de harmonizar choques de cultura entre empresas adquiridas em processos de fusão e reduzir possíveis decréscimos de desempenho. Conceição (2012) conclui também que a comunicação interna indireta apresenta maior importância na construção de uma cultura comum do que as variáveis “comunicação interna direta” e “preço interno”, resultado este considerado totalmente imprevisível, porém, justificável nesta pesquisa. Por fim, Conceição (2012) conclui que, com a confirmação da hipótese H2, os gestores devem trabalhar no sentido da harmonização cultural através da aplicação do marketing interno, visto que quanto antes o fizerem, mais depressa as empresas irão produzir resultados.

5. Conclusões Capítulo 2: Casos Práticos de Impactos do Marketing

Interno

Foram abordados neste capítulo exemplos de investigações realizadas no âmbito do marketing interno, abrangendo seus impactos no ramo empresarial. Inicialmente, foi tomada como exemplo a empresa Banco do Brasil S.A., a qual atua no sector bancário e financeiro há mais de 200 anos. No estudo de caso explorado por Noro et al. (2014), uma das agências do Banco do Brasil (agência Coronel Niederauer) foi considerada na verificação da relação das características de liderança dos gerentes para o desenvolvimento do processo *coaching* na agência, e seus consecutivos resultados nos serviços prestados. Com os dados obtidos através de inquéritos por questionário aos gestores da agência, Noro et al. (2014) concluíram que há carências relativas às características e aos processos de liderança eficaz nesta unidade, além da predominância do estilo de liderança adaptadora-liberal, o qual pode trazer alguns malefícios para a administração da instituição, e refletir na insatisfação do colaborador e conseqüente insatisfação do cliente externo. Para comprovar tal facto, a própria página do Banco do Brasil S.A. informa que os índices gerais de satisfação de clientes caíram entre os anos de 2014 e 2017 de 80,41% para 63,70%. Ao se expandir a liderança ineficaz observada na agência em questão para as demais, pôde-se inferir que a redução da satisfação dos clientes foi reflexo da predominância da liderança adaptadora-liberal ineficaz, sendo necessárias mudanças comportamentais dos líderes para reverter o atual quadro da empresa perante seus clientes.

Ainda neste capítulo, foi também trazido como exemplo de utilização do marketing interno em empresas um outro estudo de caso relativo a agências de viagem presentes na cidade de Cairo, Egito. Em tal pesquisa, Abou-Shouk et al. (2019) tiveram como objetivos específicos explorar a relação do marketing interno com o comprometimento organizacional de empregados do sector de agências de viagem, assim como medir os efeitos do marketing interno no comprometimento organizacional e classificá-los de acordo com o seu poder de influência. Este estudo de caso trouxe como conclusões: a relação positiva com as dimensões do marketing interno com o comprometimento organizacional de empregados do sector de turismo na cidade de Cairo, Egito; os incentivos dados aos empregados de acordo com seu desempenho traz maior dedicação ao ambiente de trabalho, ativando aspetos psicológicos positivos e trazendo autoconfiança,

motivação, sentimento de sucesso profissional e, conseqüentemente, satisfação laboral aos colaboradores; a comunicação interna, por sua vez, aproxima os colaboradores à empresa através da disseminação eficaz de informação, clarificando os objetivos organizacionais e diminuindo as possibilidades de erro; o empoderamento foi visto como fundamental para o comprometimento organizacional, ao trazer oportunidades de tomada de decisão e responsabilidade aos empregados, aumentando ainda mais a sensação de importância dentro da empresa. Todos esses resultados foram anteriormente comentados em secções anteriores, e corroboram a maioria das teorias sobre marketing interno estudadas nesta dissertação.

Por fim, foi trazido como exemplo o estudo da implementação de um programa de marketing interno para harmonização da cultura organizacional do Grupo Lena, o qual foi criado em 1998 após fusão de empresas de diversos sectores. Como objetivo principal, Conceição (2012) teve como objetivo principal acelerar e melhorar o desempenho desses processos de integração cultural da organização em questão, através da utilização do programa. Após desenvolvimento do estudo, Conceição (2012) concluiu que o marketing interno é uma ferramenta essencial na aceleração de processos de criação de uma cultura organizacional comum em fusões empresarias. Para o autor, esta ferramenta é capaz de harmonizar choques de cultura entre empresas adquiridas em processos de fusão e reduzir possíveis decréscimos de desempenho. Neste caso em específico, foi concluído também que a comunicação interna indireta apresenta alta influência na construção de uma cultura comum. Por fim, Conceição (2012) afirma que os gestores devem trabalhar no sentido da harmonização cultural através da aplicação do marketing interno, visto que quanto antes o fizerem, mais depressa as empresas irão produzir resultados.

CAPÍTULO 3

Metodologia de Investigação

1. Introdução

O inquérito por questionário foi a ferramenta utilizada na obtenção de dados para a análise da relação entre os estilos de liderança e implantação de processos *coaching* e os resultados económicos dos concessionários abordados neste trabalho. Apresentam-se neste capítulo as características essenciais de um questionário eficaz, visto que o foco e a seriedade das respostas dadas pelo entrevistado são fatores importantes para uma coleta de dados fidedigna aos objetivos da pesquisa. Como será estudado adiante, a atenção captada pelo questionário e sua eficácia dependem somente da fundamentação teórica e técnica do entrevistador durante sua formulação.

2. Definições e Aspetos Gerais

A construção de um questionário é uma tarefa árdua quando se tem de extrair ao máximo informações em apenas alguns minutos da atenção do entrevistado, para futuras aplicações em análises de alta complexidade. Para Quivy e Campenhoudt (1992), sua definição consiste em um instrumento de observação não participante, baseado numa sequência de questões escritas, as quais são dirigidas a um conjunto de indivíduos, e envolve as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles próprios e o seu meio.

Com esse conceito em mente, pode-se inferir que um dos objetivos principais de questionários é a medição do que uma pessoa tem de conhecimento, de preferências, e de opinião sobre um determinado assunto. São avaliados a informação, os valores, as atitudes, as crenças e as representações do interrogado a fim revelar acontecimentos passados e o que está a decorrer em um momento específico, sendo estes últimos o segundo propósito da utilização de questionários.

Esses objetivos são alcançados através de perguntas pré-codificadas de tal forma que o entrevistado se veja entre as alternativas formalmente propostas, sem qualquer tipo de sentimento de “imposição”. As perguntas devem ainda permitir a estimativa de grandezas absolutas e relativas, a descrição de uma população, assim como a verificação de hipóteses previamente estabelecidas pelo inquiridor. Caso contrário, o questionário estaria limitado somente a uma sondagem de opinião e, para estudos científicos tais como os tratados neste trabalho, o levantamento de dados se tornaria irrelevante.

Durante o preenchimento do questionário, pode-se utilizar da administração indireta, na qual o próprio entrevistador detém o documento em mãos e o preenche a partir das respostas fornecidas pelo entrevistado, ou pode-se usar da administração direta, na qual o próprio inquirido faz o preenchimento (tipo de administração utilizada neste trabalho). Ao levar em consideração a administração direta, o questionário pode apresentar como vantagens primeiramente o conforto e sigilo do entrevistado durante preenchimento, visto que se trata de questões escritas e sem qualquer interferência do entrevistador. Este último, presente de forma participativa ou não durante o preenchimento do questionário, pode induzir desvios consideráveis na veracidade das respostas do entrevistado, principalmente em assuntos sensíveis do âmbito social, económico ou político. Isto pode causar desconforto para ambas as partes, e pode levar o entrevistado a responder de acordo com o senso comum.

Tratando-se de um documento de questões pré-definidas e muitas vezes objetivas, é relativamente fácil concluir como outra vantagem a automatização dos processos de tratamento quantitativo de questionários, sejam através de programas informáticos de gestão e análise de dados, tais como o SPSS utilizado neste trabalho, ou de programas de análise estatística. Ainda associado à formatação do questionário, tem-se como vantagem a possibilidade de aplicação a um número elevado de pessoas em um curto espaço de tempo. Como exemplo, pode-se obter dados referentes aos tipos e marcas de veículos utilizados por estudantes e funcionários do Instituto Politécnico de Leiria. Facilmente um documento em formato digital pode ser enviado com apenas alguns cliques para o email institucional de todos os estudantes e funcionários associados ao Politécnico e, caso suficientemente convincente na visão dos entrevistados, ter uma taxa de resposta considerável e assim ter conclusões plausíveis.

Por fim, tem-se como vantagem deste método de obtenção de dados a fácil definição da representatividade do conjunto de entrevistados. Em outras palavras, é relativamente fácil atingir corretamente a população pretendida para um determinado estudo. É claro que como em qualquer tipo de generalização, existem margens de erro a serem definidas e limitações quanto às questões contidas no questionário, as quais não devem fugir do tema estudado daquela população em específico.

Como qualquer outro mecanismo de levantamento de dados, o questionário também apresenta insuficiências em relação a outros métodos. Ao considerar um documento de administração direta enviada via correios a uma determinada população, pode-se haver impossibilidade de ajuda em casos de não compreensão total de uma ou mais perguntas por parte do inquirido, visto que não há chances de o entrevistador intervir durante o aparecimento da dúvida por não estar presente fisicamente. Sendo assim, é possível a geração de descontentamento e desmotivação do entrevistado, o que resulta na diminuição da taxa de resposta e de sua fiabilidade.

Intimamente ligado a falta de intervenção do entrevistador, há também a possibilidade de não adição de dados suplementares que possam ajudar o entendimento das questões durante o preenchimento, estando a pergunta demasiadamente limitada à sua própria redação. Esta última requer também a perfeita formulação das perguntas sobre o assunto abordado, visto que esta limitação pode resultar em superficialidade das respostas. Este ponto negativo pode distorcer a extração de informações de processos de maior complexidade, além de resultar em dados triviais e sem importância prática, requerendo bastante fundamentação teórica e técnica por parte do inquiridor.

Pode-se ainda notar como problema do questionário administrado diretamente a ausência de recursos para motivação do inquirido em responder com cautela o que está sendo proposto. É comum encontrar pessoas não dispostas a participar de inquéritos pelo facto de não perceber a importância atrelada ao estudo, ou por vezes não receber nenhum tipo de benefício próprio. Este facto pode limitar a duração do questionário a somente alguns minutos e a questões de múltipla escolha e de rápida resolução.

Por último, mas não menos importante, tem-se a limitação subjetiva relacionada à baixa credibilidade do inquérito questionário. Visto a sua natureza estrutural, é preciso o preenchimento de diversos requisitos para se garantir a fiabilidade dos dados adquiridos; pode-se citar o rigor na escolha da amostra, a perfeita formulação das perguntas, a ressonância entre os universos das perguntas e dos entrevistados, a atmosfera de confiança na hora da administração do questionário, e a honestidade e a consciência profissional dos entrevistadores. Nota-se então que o bom funcionamento do questionário está sob total responsabilidade do entrevistador, afirmação esta corroborada por Quivy e Campenhoudt (1992), quando declara que as dificuldades relativas à

credibilidade do método são provenientes do próprio entrevistador, o qual nem sempre está suficientemente formado tecnicamente e motivado para a construção de um questionário eficaz, o qual pode ser exigente e muitas vezes desencorajador.

3. Construção de Questionários

Após discussão dos conceitos gerais, é preciso ter em mente como ocorrem os processos de construção de um questionário eficaz. Primeiramente, deve-se prosseguir para a seleção da amostra, a qual se trata de um conjunto de situações (indivíduos, casos ou observações) extraído de uma população. Segundo Almeida e Freire (2003), a amostra consiste em um conjunto de indivíduos, casos ou observações onde se quer estudar um fenómeno. A seleção da amostra é essencial para a construção dos itens a serem abordados pelo questionário, os quais devem ser baseados em um modelo de análise. Segundo Quivy e Campenhoudt (1992), tal modelo se trata de conceitos e hipóteses estreitamente articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro de análise coerente. Ou seja, trata-se da forma como conceitos pré-definidos e de sugestões refutáveis serão testadas pelo investigador durante sua pesquisa, na qual deve-se ter um ou mais problemas e hipóteses a serem trabalhados por itens fundamentados em temas com dimensões e indicadores consistentes.

Como exemplo, pode-se citar um estudo sobre as mudanças ao longo do tempo das preferências dos habitantes do distrito de Leiria em relação às marcas de automóveis, levando em conta a hipótese de que gerações mais velhas têm maior simpatia com carros de origem alemã, e jovens até vinte anos com carros japoneses. Neste caso, tem-se a idade como o primeiro conceito a se operacionalizar, numa dimensão cronológica, sendo a idade dos entrevistados como indicador. O outro conceito é composto pelas marcas de automóveis, o qual pode implicar dimensões ideológicas (crença na qualidade da origem das marcas como indicador), consequenciais (presença de determinada marca na família por gerações como indicador), e experienciais (ausência de problemas graves no veículo de determinada marca como indicador).

Devido às inúmeras possibilidades de temas abordados por questionários, a preparação dos itens a compor o documento pode ser trabalhosa graças às informações altamente detalhadas que necessitam ser extraídas dos entrevistados. Por esta razão, é aconselhável que o investigador dê a

devida atenção aos mínimos detalhes e discuta-os com a própria população-alvo, especialistas e bibliografia, com o intuito de elaborar perguntas que vão realmente trazer dados consistentes para o estudo. Sendo assim, a formulação dos itens deve ser objetiva, simples e clara, facilitando assim o entendimento e o posicionamento da resposta tanto para o investigado quanto para o investigador, evitando assim ambiguidades.

Além disso, é preciso avaliar a relevância de cada item para com o domínio e o objetivo da avaliação. Visto o pouco tempo e número de questões disponíveis, é essencial manter o foco e evitar perguntas sem conteúdo. Outro conceito importante que se deve considerar é a credibilidade dos itens perante o investigado; este deve ter a crença de que cada pergunta que está a sua frente tem relevância na concretização da análise e, com isso, acreditar fielmente que deve responder o questionário com toda a seriedade possível (Almeida & Freire, 2003). Por fim, cita-se como outras considerações importantes evitar questões ofensivas ou que induzam a resposta, além de ter cuidado especial sobre assuntos delicados.

Com o questionário em mãos, deve-se realizar um pré-teste ou teste piloto com uma pequena população, para se fazer análises quantitativas e qualitativas do que está sendo tratado no documento, e verificar sua funcionalidade, assim como se as perguntas confirmam as hipóteses pré-estabelecidas no estudo. Finaliza-se esta secção com as seguintes recomendações para a estruturação do questionário: organização visual atraente, introduzir espaço adequado entre os itens, incluir instruções breves e claras com um tipo de letra diferente das questões, numerar as páginas e os itens, introduzir breve nota no final com agradecimento e solicitação de verificação das respostas, além da devolução atempada das respostas por parte do entrevistado (no caso de uma administração direta).

4. Conclusões Capítulo 3: Metodologia de Investigação

Este capítulo se tratou das principais informações e recomendações relacionadas a formulação de questionários eficazes, a qual é de extrema importância para este trabalho de investigação. Primeiramente, definiu-se esta ferramenta como um instrumento de obtenção de dados de forma não participante, o qual tem como objetivo a confirmação de hipóteses de partida de um determinado estudo, através de perguntas pré-codificadas que permitam a extração das opiniões,

representações, crenças e informações factuais dos entrevistados e do seu meio. Os questionários podem ser administrados de forma indireta, quando o entrevistador faz o preenchimento do documento a partir das respostas do entrevistado, ou direta, quando o inquirido realiza todas as etapas (administração utilizada neste trabalho). Este último apresenta como vantagens o conforto e sigilo do entrevistado durante preenchimento, a automatização dos processos de tratamento quantitativo dos dados, a possibilidade de aplicação a um número elevado de pessoas em um curto espaço de tempo, e a fácil definição da população-alvo do estudo.

Tendo em mãos a amostra a ser estudada e as hipóteses a serem confirmadas, foi também exposto neste capítulo que os itens devem ser objetivos, simples e claros, sem brecha para ambiguidades, além de ter importância e credibilidade suficientes para o estudo trabalhado, tanto para o inquiridor, quanto para o inquirido. A formulação de itens sobre assuntos delicados devem ter um cuidado especial, tentando sempre pensar no conforto do entrevistado. Por fim, é comentado também sobre os principais pontos a serem considerados na estruturação do documento: visual atraente, notas de introdução, agradecimento no fim do documento, o agrupamento de questões por dimensão e dificuldade, e não exagerar no número de questões, mas em sua eficácia. Após estudo deste capítulo, é preciso ter em mente que a eficácia do inquérito questionário é de total responsabilidade de entrevistador, recaindo sobre este o dever de motivar o entrevistado a responder com seriedade e cautela tudo o que for preciso para concretização do estudo.

CAPÍTULO 4

Liderança e Performance no Sector Automóvel: Verificação de Hipóteses do Estudo de Caso

1. Introdução

Após construção de uma base teórica sólida sobre os pontos mais relevantes de marketing interno e suas aplicações, apresentam-se neste capítulo todos os procedimentos percorridos para a verificação das hipóteses e concretização dos objetivos principais inicialmente estabelecidos. Ao longo deste capítulo, serão definidos os objetos de estudo, a população e a amostra abordados pela investigação, o método de recolha de dados, os procedimentos analíticos, e os indicadores de impacto externo. Antes de continuar, é importante relembrar as hipóteses e os objetivos principais identificados inicialmente.

H1	Existe relação direta entre atitudes de determinação e os resultados económicos nas empresas participantes
H2	Existe relação direta entre atitudes de abertura e os resultados económicos nas empresas participantes
H3	Existe relação direta entre a implantação de processos <i>coaching</i> e os resultados económicos nas empresas participantes
O1	Provar que existe relação entre o tipo de liderança e os resultados económicos das empresas participantes
O2	Provar que existe relação entre a implantação de processos <i>coaching</i> e os resultados económicos das empresas participantes
O3	Contribuir para a literatura da área de marketing interno, principalmente no sector automóvel

Tabela 7: Objetivos principais e hipóteses trabalhados nesta investigação.

O modelo de investigação para verificar as hipóteses e objetivos principais é dado por:

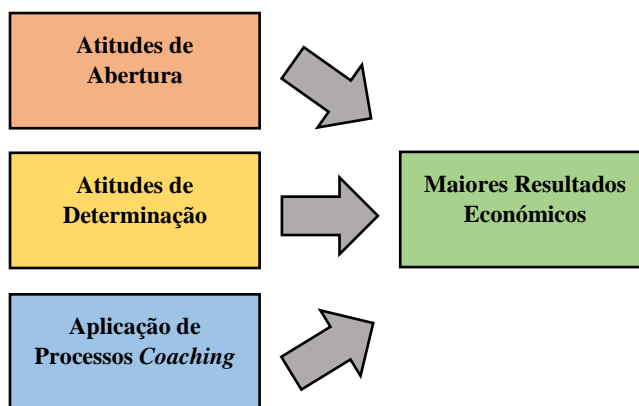


Figura 5: Modelo de investigação da dissertação.

2. Objetos de Estudo

Como já visto anteriormente, este trabalho objetiva o estudo da relação entre o desempenho económico de diferentes concessionários automóvel localizados no distrito de Leiria, com as atitudes de gestão predominantes em cada organização. Logo, os objetos de estudo são constituídos por concessões automóvel credenciadas pelos fabricantes. Para esta investigação, os concessionários participantes foram a Lizdrive e a LPM, ambas pertencentes ao Grupo Nov Automóveis.

É importante comentar que, inicialmente, procurou-se a participação de todos os concessionários credenciados com atividades dentro do distrito de Leiria. Contudo, o planeamento teve de ser alterado devido às dificuldades de comunicação com os gestores da maioria das concessões, além da escassez de informações necessárias para as análises feitas nesta investigação.

Em um cenário ideal, tentar-se-ia aproximar as características das empresas envolvidas, ao se incluir na investigação somente os concessionários classificados como generalistas, ou seja, aqueles que trabalhassem com gamas diversas de veículos, e têm um público alvo mais abrangente. Para isso, seria necessário levar em conta concessionários que trabalhassem com diferentes fabricantes de carros, porém de concorrência direta uns com os outros, pois não seria tão fiável comparar empresas generalistas com concessionários que vendam somente carros premium, pois a discrepância entre as vendas e arrecadações anuais poderiam ser demasiadas, visto que o produto vendido e o público alvo atingido seriam bastante diferentes. Sabe-se que veículos citadinos, quando comparados a carros premium, são absorvidos mais facilmente pelo mercado por conta dos menores custos de aquisição e manutenção, e pela condição socioeconómica não favorável de grande parte dos compradores de carros em Portugal.

Outro requisito de seleção considerado seria em relação ao número de empregados de cada concessão, visto que, teoricamente, um número próximo de empregados tem a capacidade de gerar os mesmos resultados, quando expostos às mesmas condições de trabalho e formação profissional. Em outras palavras, a mesma mão-de-obra, quando geridas, formadas e submetidas às mesmas condições de trabalho, as quais devem teoricamente existir em todas as concessionárias de veículos, devem ser capazes de gerar o mesmo número de vendas e prestações de serviço em um

determinado período. Intimamente ligado a isto, pensou-se também que as empresas consideradas na investigação deveriam prestar os mesmos tipos de serviço (venda e aluguéis de carros, e serviços de após-venda), para poderem ser comparáveis umas com as outras.

Contudo, todos esses requisitos de seleção comentados seriam viáveis caso o número de concessões participantes fosse suficientemente grande. Como há um número baixo de empresas credenciadas dentro do distrito, havia a possibilidade de a coleta de dados ser inadequada e, por esta razão, iriam ser trabalhadas aqui todas as concessões. Desta forma, não haveria diferenciação dos objetos de estudo pelo número de empregados, identificando possíveis discrepâncias dos resultados económicos de cada empresa como limitações da investigação. A tabela a seguir mostra de forma detalhada os concessionários que seriam analisados nesta investigação.

Empresa	Fabricante(s)	Gama	Localizações
Aruncauto	Toyota	Generalista	Leiria Pombal
Ascendum	Volvo	Premium	Leiria
Auto-Industrial	Opel Isuzu	Generalista	Leiria
Bomcar	BMW MINI	Premium	Leiria
Caetano Auto	Toyota Lexus	Generalista Premium	Caldas da Rainha
Centro Porsche Leiria	Porsche	Premium	Leiria
Faria e Filhos	Suzuki	Generalista	Leiria
FH Rocha Marques	KIA	Generalista	Leiria
Grupo Auto Júlio	Hyundai Nissan Volvo Mazda Mitsubishi	Generalista Premium	Leiria Caldas da Rainha Pombal
Joaquim Gameiro	Renault Dacia	Generalista	Pombal
Leiribéria	SEAT	Generalista	Leiria
Lizauto	Renault Dacia	Generalista	Leiria Caldas da Rainha
Lizdrive	Ford	Generalista	Leiria Caldas da Rainha Pombal
Lizitalia	Fiat Abarth Jeep Alfa Romeo	Generalista Premium	Leiria Caldas da Rainha
LPM	Peugeot KIA Volvo	Generalista	Leiria Caldas da Rainha Pombal

Lubrigaz	Volkswagen Skoda	Generalista	Leiria Caldas da Rainha
Lubrisport	Audi	Premium	Leiria Caldas da Rainha
Meiricarro	Citroen	Generalista	Pombal
Ondal	Honda	Generalista	Leiria
SACEL	Citroen	Generalista	Leiria Caldas da Rainha
Silva & Santos	Renault Dacia	Generalista	Pombal
Sodicentro	Mercedes-Benz SMART	Premium	Leiria

Tabela 8: Listagem de concessões automóvel credenciadas no distrito de Leiria.

Apesar de serem consideradas neste trabalho somente a Lizdrive e a LPM, as empresas listadas acima são uma oportunidade para novas investigações. Com a definição dos objetos de estudo, seguiu-se então para a determinação da população e da amostra, etapa esta trabalhada na secção seguinte.

3. População e Amostra

Visto que o intuito da presente investigação é de estudar empresas revendedoras de veículos, é de se esperar que a população seja composta por todos os colaboradores das concessões participantes. Com base nos questionários enviados, a população total foi estimada em 130 pessoas, ao se considerar serviços administrativos, vendas, sector de peças, serviços de chaparia, serviços rápidos e de manutenção.

Dentro dessa população, foi preciso afunilar um pouco mais para se extrair os segmentos internos prioritários do estudo. Para isso, a amostra é composta de responsáveis pela implementação de ações estratégicas de marketing interno e liderança sobre uma equipa. Portanto, incluiu-se os administradores executivos, diretores gerais, diretores financeiros, responsáveis do sector de vendas, responsáveis de oficina e responsáveis do sector de peças.

A tabela a seguir caracteriza a amostra selecionada, levando em conta somente o cargo e o tempo de serviço em anos que cada colaborador está a desempenhar sua respetiva função. É importante ressaltar que a caracterização dos participantes da investigação poderia abordar não somente a experiência profissional, mas também a idade, o sexo, a formação académica e qualquer outra informação adicional. Contudo, essas variáveis não trariam informações relevantes para o

estudo, poderiam ser consideradas invasivas, e estender demasiadamente o questionário, causando uma imagem negativa do inquérito ao entrevistado.

Por essa razão, tentou-se focar nos dados mais relevantes para as comparações feitas neste trabalho. Além disso, é importante perceber que alguns colaboradores podem partilhar da mesma função em concessionários diferentes; como exemplo, tem-se o responsável de peças da LPM Leiria, o qual também é responsável pelas unidades localizadas em Pombal e em Caldas da Rainha. Esse facto também é mostrado pela tabela a seguir quando o quadro “tempo de serviço” se estender por mais de uma localidade. Nessa tabela, quando o espaço não é preenchido significa que o cargo não existe naquela determinada concessão. É importante destacar que as letras entre parênteses são abreviações dos nomes dos colaboradores, e servem somente para identificação do gestor e perceber onde mais ele exerce sua função.

Empresa	Amostra	Tempo de Serviço em Anos		
		Leiria	Pombal	Caldas
Lizdrive	CEO	24 (A.C.)		
	Diretor geral	12 (P.M.)	12 (P.M.)	12 (P.M.)
	Resp. de vendas		20 (J.C.)	
	Resp. de APV	18 (J.S.)	15 (M.J.)	2 (W.F.)
	Resp. de peças	20 (C.F.)	-	20 (C.F.)
	Diretora financeira	15 (T.G.)		
LPM	CEO	24 (A.C.)		
	Diretor geral	21 (A.M.)		
	Resp. de vendas	18 (E.S.)	20 (J.C.)	10 (M.P.)
	Resp. de APV	15 (N.G.)	15 (M.J.)	2 (W.F.)
	Resp. de peças	20 (C.F.)	-	20 (C.F.)
	Diretora financeira	15 (T.G.)		

Tabela 9: Caracterização das amostras dos concessionários investigados.

Ao se comparar a população com a amostra, tem-se conclusões interessantes. Percebe-se que a população (N) é dada pela soma do número de colaboradores de todos os concessionários, a qual foi de 126 pessoas, sendo 93 na LPM e 33 na Lizdrive. Estes números foram baseados na quantidade de trabalhadores informada na revista Região de Leiria Edição 4350, a qual não especifica se esses trabalhadores são somente do distrito de Leiria ou se abrange também outros distritos. Já da tabela anterior, a amostragem (n) se dá pela soma do número de colaboradores participantes, a qual resulta em 12 pessoas. Ao se comparar as variáveis N e n , pode-se definir o

tipo de população trabalhada nesta investigação; da estatística, para n maior ou igual a 5% de N , tem-se uma população do tipo finita. Sendo assim, para uma população finita, n tem de ser de no mínimo 7 ($0.05*N$), o que se confirma neste trabalho.

Após definição da população e amostragem, estuda-se na secção a seguir o método de recolha de dados, responsável pela aquisição das informações referentes à amostragem, a fim de se identificar os perfis de liderança e relacioná-los com os resultados económicos de cada empreendimento.

4. Método de Recolha de Dados

O método de recolha de dados utilizado nesta investigação é do tipo questionário, administrado diretamente ao grupo de gestores anteriormente definido, e tem como objetivo servir como base para a confirmação das hipóteses e o cumprimento dos objetivos principais deste trabalho. Visto que esses giram em torno da relação dos possíveis estilos de liderança com os resultados económicos dos concessionários, o inquérito deve abranger indicadores que possam identificar quais os tipos de liderança mais recorrentes nos concessionários incluídos na pesquisa. Logo, usou-se no questionário a seguinte escala de valores baseada na Escala de Likert, de acordo com a autoavaliação do entrevistado em relação às sugestões.

Opção a Marcar no Questionário	Percentagem de Identificação do Entrevistado com a Sugestão
1	0%
2	25%
3	50%
4	75%
5	100%

Tabela 10: Escala de valores usada no questionário.

O primeiro procedimento realizado nesta etapa foi a elaboração de questões para a identificação dos estilos de liderança. Da revisão da literatura, sabe-se que podem existir vários estilos fundamentais de conduta de gestão, porém, foram usados nesta investigação os tipos “determinado”, “aberto” e “equilibrado”.

Segundo a literatura, a determinação exige do gestor atitudes de elogio, decisão, exigência, imposição, antecipação e rigor. Neste tipo, o gestor traz a maior parte da responsabilidade para si e pode determinar estratégias, procedimentos, técnicas, equipas de trabalho e execução de tarefas, sem participação ativa da equipa (Gomes et. al, 2004; Noro et. al, 2014; Conceição, 2018). Baseado nessas diretrizes e na literatura citada, foram idealizadas as seguintes sugestões para o questionário:

ID	Sugestão
1	Tomo decisões estratégicas sem a opinião de meus subordinados
2	Defino tarefas e equipas de trabalho sem a opinião de meus subordinados
3	Sou altamente rigoroso quanto a qualidade e a eficácia da execução das tarefas delegadas aos meus subordinados
4	Frequentemente antecipo possíveis problemas na execução de tarefas por minha equipa
5	Frequentemente elogio meus subordinados quando fazem um bom trabalho

Tabela 11: Sugestões utilizadas no questionário referentes às atitudes de determinação (adaptação: Noro et. al, 2014; Conceição, 2018).

O líder aberto, por sua vez, caracteriza-se por ações de escutar, analisar, respeitar, aceitar, adaptar-se a novas situações, e apresentar simpatia para com os colegas de trabalho. A liderança permissiva traz demasiada liberdade nas tomadas de decisão por parte da equipa, assim como ausência de imposição, avaliação e regulação do que se passa no ambiente de trabalho (Gomes et. al, 2004; Noro et. al, 2014; Conceição, 2018). Com essas características em mente, foi proposto aos entrevistados:

ID	Sugestão
6	Minha equipa tem total liberdade na tomada de decisões estratégicas sem minha participação
7	Minha equipa tem total liberdade nas escolhas de tarefas e equipas de trabalho sem minha participação
8	Frequentemente escuto, respeito e aceito as decisões de meus subordinados
9	Frequentemente sou simpático e cordial em situações diversas
10	Frequentemente evito o confronto direto com meus colegas de trabalho

Tabela 12: Sugestões utilizadas no questionário referentes às atitudes de abertura (adaptação: Noro et. al, 2014; Conceição, 2018).

Por fim, o último tipo de liderança aqui tratado é o que traz equilíbrio entre as duas caracterizações anteriores, valorizando o melhor de cada um. Neste estilo de liderança, o gestor participa ativamente da tomada de decisões estratégicas, enquanto estimula a participação e o envolvimento de seus subordinados. O líder conhece os momentos perfeitos para o uso de atitudes de determinação e de abertura, gerando assim um ambiente de trabalho sadio e respeitador para com sua posição (Gomes et. al, 2004; Noro et. al, 2014; Conceição, 2018). Ao se avaliar tais características nos entrevistados, não foram utilizadas sugestões e sim a média das respostas dadas nas sugestões 1-10. Caso o entrevistado tenha respostas médias semelhantes nas duas vertentes, significa que apresenta características de um líder equilibrado, por aproveitar o melhor dos dois tipos de gestão. No Capítulo 5 deste trabalho é detalhado matematicamente como foi identificado cada tipo de gestão de acordo com as respostas dos questionários.

Além da identificação do tipo de liderança, um dos objetivos a serem cumpridos por esta investigação se refere às aplicações de processos *coaching* nos concessionários estudados. Segundo a literatura, esses processos de gestão são uma mudança de paradigma das tradicionais formas de gestão, visto que o líder deixa de focar em controle, produtividade, ordem e cumprimento de tarefas, e passa a ter uma relação de amizade, companheirismo e de “treinador”, o qual compartilha com seus liderados seus sucessos e insucessos. Dessa forma, os processos *coaching* trabalham para a capacitação dos indivíduos, ao fazê-los crescer pessoal e profissionalmente, o que são vistos como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento empresarial (Noro et. al, 2014; Araújo, 2006; Kuzaqui, 2006).

Logo, as seguintes sugestões foram encaminhadas aos entrevistados com a intenção de se ter ideia da implementação de tais processos em suas respectivas funções:

ID	Sugestão
11	Conheço as limitações pessoais e profissionais de meus subordinados
12	Sei identificar os níveis de competência profissional e motivação de meus subordinados
13	Realizo ações estratégicas para manutenção da motivação e da satisfação de meus subordinados
14	Frequentemente delego tarefas desafiadoras aos meus liderados
15	Sou claro e específico ao delegar tarefas aos meus subordinados, independente de suas capacidades profissionais, e certifico-me do total entendimento por parte de meus subordinados

16	Dou <i>feedback</i> e acompanhamento a execução das tarefas delegadas aos meus subordinados
17	Tenho um bom relacionamento com meus subordinados, no qual noto facilidade de comunicação e persuasão
18	Procuo estimular a criatividade em meus subordinados
19	Procuo estimular o crescimento pessoal e profissional de meus subordinados

Tabela 13: Sugestões utilizadas no questionário referentes à implementação de processos *coaching* (adaptação: Noro et. al, 2014; Conceição, 2018; Gomes et. al, 2004).

Para a análise do desempenho económico das empresas participantes, questionou-se os inquiridos sobre suas opiniões em relação ao desempenho económico de sua respetiva empresa nos anos de 2016 a 2019. Para isso, baseou-se na Escala de Likert (Cunha, 2007), porém, ao invés de questionar sobre sua identificação com a sugestão, pediu-se sua classificação entre muito fraco e muito bom.

Opção a Marcar no Questionário	Desempenho Económico no Ano Especificado
1	Muito fraco
2	Fraco
3	Regular
4	Bom
5	Muito bom

Tabela 14: Escala de valores usada para identificar o desempenho económico de cada empresa.

Dessa forma, as seguintes sugestões foram encaminhadas para cada entrevistado.

ID	Sugestão
20	Performance da empresa em 2016
21	Performance da empresa em 2017
22	Performance da empresa em 2018
23	Performance da empresa em 2019

Tabela 15: Sugestões utilizadas no questionário referentes ao desempenho económico.

O questionário também pediu a colaboração dos participantes na recolha de alguns dados não tratados em forma de sugestões; foram estes o tempo de serviço, o número de liderados, a empresa, e o cargo do entrevistado. Em suma, tem-se todas as informações do questionário na tabela a seguir.

Processo de recolha da informação	Gestores das empresas em estudo
Construção da escala de medida	1 a 5 (0% a 100%, com intervalos de 25%; muito fraco a muito bom)
Tipos de pergunta	Fechada de resposta única e numérica
Universo da pesquisa	Empresas: 2 concessões credenciadas
	Indicadores: 10 referentes aos tipos de liderança, 9 referentes aos processos <i>coaching</i> , 4 referentes ao desempenho económico, 4 referentes aos entrevistados
	Total de itens recolhidos: $26 \times 12 = 324$
Dimensão da amostra	12
Âmbito geográfico	Distrito de Leiria, Portugal
Forma de contacto	Correio eletrónico
Índice de respostas	100% (12 respostas em 12 possíveis)
Período de trabalho de campo	Março de 2020 a novembro de 2020
Tratamento da informação	Informático, através do programa IBM/SPSS Statistics 27.0

Tabela 16: Informações técnicas do método de recolha de dados usado na investigação.

Ao finalizar o método de recolha de dados, o próximo passo foi a identificação dos procedimentos analíticos aplicados às informações obtidas, como mostrado na secção seguinte.

5. Procedimentos Analíticos

Os dados adquiridos através dos inquéritos foram tratados em SPSS – *Statistical Package for Social Sciences* (IBM/SPSS 27), aplicação largamente utilizada na análise estatística de dados nas mais diversas áreas de investigação. Dentre todas as maneiras possíveis de análise, houve a necessidade de realizar somente análises bivariadas, as quais estudam a correlação entre somente duas variáveis. Isso se deu graças às exigências das hipóteses e objetivos principais a serem satisfeitos neste trabalho, já que consistem na relação entre dois conjuntos de respostas: média das respostas para o estilo determinado x desempenho económico, média das respostas para o estilo aberto x desempenho económico, média das respostas para a implantação dos processos *coaching* x desempenho económico.

As variáveis trabalhadas foram classificadas como ordinais, e a correlação estatística foi baseada em testes não-paramétricos, nos quais o coeficiente de *Spearman* é o responsável pelo estudo da correlação entre as variáveis. Logo, não houve necessidade da realização de testes de normalidade, muito menos analisar coeficientes de assimetria, pois os testes não-paramétricos são livres de limitações quanto à normalidade das variáveis estudadas. Portanto, os testes de correlação verificaram somente se o coeficiente de *Spearman* atingia valores superiores a 0.30 em módulo,

tendo assim uma correlação entre os conjuntos de variáveis; se o valor é positivo, as variáveis são diretamente proporcionais, caso contrário, são inversamente proporcionais. A seguir, tem-se a validação dos instrumentos de pesquisa, a qual é necessária para se averiguar a confiabilidade dos dados obtidos com o questionário.

5.1. Validação dos Instrumentos de Pesquisa

Antes de seguir para as análises estatísticas com os dados provenientes do questionário trabalhado na secção 4, deve-se primeiramente realizar procedimentos de validação dos instrumentos de pesquisa através do cálculo do coeficiente Alfa de *Cronbach*. Segundo a literatura, o questionário apresenta uma boa confiabilidade quando o conjunto de respostas tem um coeficiente entre 0.65 e 0.95, apesar de que a interpretação de tais valores é considerada arbitrária e dependente da investigação (Goforth, 2015).

Para valores inferiores, o questionário passa a ter baixa confiabilidade, sendo necessário alterar as sugestões a fim de se alcançar respostas com maiores valores de correlação, baseando-se claro no sentido e interpretação de cada afirmação. Logo, quanto maior a correlação entre cada sugestão, mais garantia se tem de que o inquirido compreendeu o real sentido de cada item, e de que as interpretações dos dados são fiáveis. Já quando esse coeficiente apresenta valores muito próximos a 1, significa que pode haver redundância das respostas, diminuindo assim a fiabilidade das interpretações. Dos cálculos do Alfa de *Cronbach* em SPSS, tem-se:

Objetivo das Sugestões	Empresa	Alfa de <i>Cronbach</i>
Analisar estilo de determinação	Lizdrive	0.755
	LPM	0.725
Analisar estilo de abertura	Lizdrive	0.722
	LPM	0.646
Analisar aplicação de processos <i>coaching</i>	Lizdrive	0.830
	LPM	0.869

Tabela 17: Coeficiente Alfa de *Cronbach* para as sugestões do questionário.

Da tabela anterior, percebe-se que o conjunto das respostas apresenta Alfa de *Cronbach* dentro dos limites especificados pela literatura, portanto, tem-se então o instrumento de pesquisa validado e adequado para os estudos aqui feitos. É importante comentar que a eliminação de algumas respostas do conjunto pode aumentar o Alfa de *Cronbach*, contudo, como os valores já estão dentro

do limite para uma confiabilidade aceitável, todos os dados foram utilizados nas análises estatísticas.

Decidiu-se também verificar a correlação estatística entre as sugestões e atribuir mais segurança ao questionário desta investigação. Visto que as sugestões foram divididas em três grandes grupos para a verificação dos estilos de determinação, abertura, e da aplicação dos processos *coaching*, a análise foi feita entre as afirmações do mesmo grupo para perceber se elas se relacionam de tal maneira que estejam de acordo, já que pretendem cumprir com o mesmo objetivo. Sabe-se que, antes de qualquer análise estatística em SPSS, é preciso classificar cada variável perante o software, o qual reconhece os dados como sendo de carácter nominal, ordinal ou escalar. No caso dos três grandes grupos aqui estudados, as variáveis são classificadas como ordinais, visto que a ordem das respostas importa e foi baseada em uma Escala de Likert com índices de 1 a 5.

Como as correlações foram feitas entre pares de variáveis, a análise estatística aplicada foi do tipo bivariada. Em um estudo de variáveis de carácter ordinal, o indicador estatístico a ser analisado é o *Spearman*, o qual tem de ser maior ou igual a 0.30 para haver qualquer correlação estatística. Vale salientar que o teste aplicado a variáveis ordinais é do tipo não-paramétrico, e o valor de *Spearman* varia de 0 a 1 em módulo, no qual seu sinal representa o tipo de correlação (direta ou indireta) entre as variáveis estudadas (University of Texas, 2015). Seguindo-se então para as análises da correlação entre sugestões, tem-se:

X	S1	S2	S3	S4	S5	Empresa
S1	1	0.594	0.755	0.893	0.260	Lizdrive
	1	0.631	0.571	0.433	0.122	LPM
S2	0.594	1	0.574	0.497	-0.257	Lizdrive
	0.631	1	0.512	0.393	-0.117	LPM
S3	0.755	0.574	1	0.586	0.447	Lizdrive
	0.571	0.512	1	0.791	0.356	LPM
S4	0.893	0.497	0.586	1	0.364	Lizdrive
	0.433	0.393	0.791	1	0.563	LPM
S5	0.260	-0.257	0.447	0.364	1	Lizdrive
	0.122	-0.117	0.356	0.563	1	LPM

Tabela 18: Correlações de *Spearman* entre as sugestões para identificação do estilo de determinação.

Da tabela anterior, percebe-se para ambas as empresas, a correlação entre as sugestões 2 e 5 apresentam valores negativos, ou seja, proporcionalidade indireta entre elas. Como visto anteriormente, as sugestões de cada grupo têm o mesmo objetivo principal e é esperado que se tenha *Spearman* sempre positivo. É importante lembrar que tais valores de correlação foram encontrados para a amostra em questão, podendo apresentar valores diferentes para amostras diferentes.

X	S6	S7	S8	S9	S10	Empresa
S6	1	0.934	0.049	-0.068	0.497	Lizdrive
	1	0.948	-0.074	-0.118	0.429	LPM
S7	0.934	1	0.034	-0.131	0.520	Lizdrive
	0.948	1	0.000	-0.118	0.374	LPM
S8	0.049	0.034	1	-0.276	0.507	Lizdrive
	-0.074	0.000	1	-0.356	0.037	LPM
S9	-0.068	-0.131	-0.276	1	0.408	Lizdrive
	-0.118	-0.118	-0.356	1	0.558	LPM
S10	0.497	0.520	0.507	0.408	1	Lizdrive
	0.429	0.374	0.037	0.558	1	LPM

Tabela 19: Correlações de *Spearman* entre as sugestões para identificação do estilo de abertura.

Ao se analisar a tabela anterior, percebe-se que a sugestão 9 apresenta muitas correlações negativas com as demais para ambas as empresas. Tal facto causa uma inconsistência no instrumento de pesquisa utilizado, sendo possível até mesmo retirar essa sugestão das análises estatísticas; isto promoveria um aumento considerável no Alfa de *Cronbach* (0.722 para 0.774 para Lizdrive, e 0.646 para 0.697 para LPM). Contudo, foi decidido manter a sugestão 9 nas análises e destacar tal facto como uma limitação do questionário, já que os valores do Alfa de *Cronbach* ainda estão dentro dos limites permitidos.

X	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	Empresa
S11	1	0.467	0.725	0.586	-0.258	0.467	0.258	0.247	0.247	Lizdrive
	1	0.583	0.643	0.533	0.167	0.802	0.802	0.610	0.610	LPM
S12	0.467	1	0.423	0.586	-0.258	-0.067	-0.258	-0.062	-0.062	Lizdrive
	0.583	1	0.362	0.533	0.167	0.356	0.356	0.477	0.477	LPM
S13	0.725	0.423	1	0.929	0.293	0.302	0.293	0.420	0.420	Lizdrive
	0.643	0.362	1	0.668	0.281	0.301	0.301	0.357	0.357	LPM
S14	0.586	0.586	0.929	1	0.252	0.195	0.252	0.301	0.301	Lizdrive
	0.533	0.533	0.668	1	0.533	0.244	0.244	0.297	0.297	LPM
S15	-0.258	-0.258	0.293	0.252	1	0.258	0.500	0.777	0.777	Lizdrive

	0.167	0.167	0.281	0.533	1	0.356	0.356	0.610	0.610	LPM
S16	0.467	-0.067	0.302	0.195	0.258	1	0.755	0.679	0.679	Lizdrive
	0.802	0.356	0.301	0.244	0.356	1	1	0.826	0.826	LPM
S17	0.258	-0.258	0.293	0.252	0.500	0.755	1	0.777	0.777	Lizdrive
	0.802	0.356	0.301	0.244	0.356	1	1	0.826	0.826	LPM
S18	0.247	-0.062	0.420	0.301	0.777	0.679	0.777	1	1	Lizdrive
	0.610	0.477	0.357	0.297	0.610	0.826	0.826	1	1	LPM
S19	0.247	-0.062	0.420	0.301	0.777	0.679	0.777	1	1	Lizdrive
	0.610	0.477	0.357	0.297	0.610	0.826	0.826	1	1	LPM

Tabela 20: Correlações Spearman entre as sugestões para identificação da aplicação dos processos coaching.

Neste grupo de sugestões, a sugestão que apresentou mais inconsistência em suas respostas foi a 12 que, assim como a sugestão 9 destacada anteriormente, promove aumento no Alfa de Cronbach caso seja desconsiderada das análises; neste caso, a discrepância aparece somente para a Lizdrive, e sua remoção promove aumento de 0.830 para 0.848.

De maneira geral, o instrumento de pesquisa é considerado apto para cumprimento dos objetivos determinados para esta investigação, apesar das inconsistências nas respostas para algumas sugestões do questionário.

6. Indicadores de Impacto Externo

Finaliza-se este capítulo com a abordagem dos indicadores de impacto externo, os quais foram utilizados nesta investigação como parâmetros de comparação nas análises feitas. Para isso, foram utilizados o volume de negócios, o resultado líquido e o EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, todos referentes aos últimos quatro anos (2016 – 2019). Para a obtenção desses dados, utilizou-se como referência os valores apresentados pelas revistas Região de Leiria Edição 4350 (2020), Edição 4296 (2019), Edição 4244 (2018), e Edição 4193 (2017), as quais mostram esses números sempre referentes ao ano anterior da edição publicada.

O volume de negócios se trata da receita total das vendas e serviços prestados pelos concessionários em cada ano, sem considerar qualquer tipo de dedução. Intimamente ligado a este número, tem-se o resultado líquido de cada empresa, os quais representam a receita líquida após dedução de todo e qualquer custo referente ao exercício de cada atividade, seja ela a venda de veículos e peças ou prestação de serviços. Já o último indicador, o EBITDA, é de alta relevância

quando se pretende verificar o desempenho operacional de empresas, pois analisa a geração de riqueza das atividades produtivas sem levar em conta os efeitos financeiros e os impostos, sendo normalmente utilizado por analistas de mercado na rápida comparação de empresas do mesmo sector.

Para o cálculo do EBITDA, tem-se primeiro o valor do lucro operacional menos os custos das mercadorias vendidas e os custos operacionais. A este valor, dado pelo lucro operacional líquido, soma-se a depreciação referente às mercadorias vendidas e aos custos operacionais, e adiciona-se também os juros e despesas de amortização, sem considerar o pagamento de impostos. A principal vantagem do uso deste indicador é a possibilidade de comparação de produtividade de empresas em um determinado sector, ou até mesmo da própria empresa em períodos diferentes.

Todos os dados económicos são mostrados na tabela a seguir.

Empresa	Período	Volume de Negócios (€)	Resultado Líquido (€)	EBITDA (€)
Lizdrive	2016	15 532 566	48 644	215 152
	2017	16 659 368 (+6.76%)	24 515 (-49.6%)	240 544 (+10.56%)
	2018	17 180 366 (+3.03%)	151 778 (+83,85%)	477 519 (+49.63%)
	2019	16 828 182 (-2.05%)	14 309 (-90.57%)	303 724 (-36.39%)
LPM	2016	41 124 608	317 001	903 962
	2017	40 984 492 (-0.34%)	484 493 (+34.57%)	1 157 861 (+21.93%)
	2018	42 793 286 (+4.23%)	843 946 (+42.59%)	1 511 345 (+23.39%)
	2019	41 465 900 (-3.1%)	532 464 (-36.91%)	1 123 298 (-25.67%)

Tabela 21: Indicadores de impacto externo das concessões participantes.

Na tabela anterior, pode-se verificar as taxas de crescimento de cada ano em relação ao ano anterior. Dos valores obtidos, vale a pena destacar os dados dos períodos de 2018 e 2019. No primeiro deles, ambas as empresas apresentaram crescimento considerável de seus indicadores económicos. Já em 2019, as concessões apresentaram quedas bruscas em seus indicadores. Estes factos não têm a ver somente com a gestão empresarial aplicada durante esses anos, mas com o ocorrido nacionalmente com o mercado automóvel. Segundo ACAP (2019), o mercado nacional registou aumento de 2.6% nas matrículas de veículos novos no ano de 2018, enquanto que em 2019 houve uma queda de 2%, o que pode ter afetado fortemente os indicadores económicos de ambas as empresas.

Com a intenção de amenizar a influência dessas discrepâncias pontuais de cada ano, usou-se a média dos valores obtidos nos últimos quatro anos das margens líquida e EBITDA na relação com os tipos de liderança e com os processos *coaching* aplicados ou não pelos gestores de cada concessão automóvel participante no ano de 2020. A margem líquida é geralmente utilizada como indicador económico da percentagem de lucro que a empresa é capaz de gerar em um determinado período, enquanto que a margem EBITDA é usada como indicador da lucratividade operacional, sendo ambos indicadores de performance de empreendimentos. Calculando-se então as margens médias entre 2016 a 2019, tem-se:

Empresa	Período	Margem Líquida (RL/VN*100)	Margem EBITDA (EBITDA/VN*100)
Lizdrive	2016	0.313%	1.385%
	2017	0.147%	1.444%
	2018	0.883%	2.779%
	2019	0.085%	1.805%
	Média	0.357%	1.853%
LPM	2016	0.771%	2.198%
	2017	1.182%	2.825%
	2018	1.972%	3.532%
	2019	1.284%	2.709%
	Média	1.302%	2.816%

Tabela 22: Margens líquida e EBITDA médias de 2016 a 2019 das empresas participantes.

Ao se estudar os valores da tabela anterior, pode-se perceber que, apesar de existirem alguns decréscimos anuais, as empresas participantes obtiveram margens positivas ao longo dos quatro anos analisados. Apesar de compartilharem gestores de algumas posições, as margens médias aparentemente não se relacionam, o que pode ser explicado pelo porte de cada empresa, e pela popularidade das marcas comercializadas perante o mercado automóvel português. Como pode ser visto na tabela adaptada abaixo, a Peugeot é muito mais difundida em Portugal quando comparada a Ford. Além disso, a LPM comercializa também as marcas KIA e Volvo, as quais contribuem para receitas ainda maiores quando comparadas com as da Lizdrive, a qual trabalha somente com a Ford.

	Unidades por Período			
	2016	2017	2018	2019
Ford	8 150	8 752	9 528	9 015
Peugeot	19 854	21 102	22 977	23 668
KIA	4843	5489	5622	5266
Volvo	4363	4605	5088	5320

Tabela 23: Unidades de veículos ligeiros vendidos por período das marcas comercializadas pelas concessões participantes em todo Portugal (adaptação: ACAP – Associação do Comércio Automóvel de Portugal).

7. Conclusões Capítulo 4: Liderança e Performance no Sector Automóvel: Verificação de Hipóteses do Estudo de Caso

Neste capítulo foram vistos todos os procedimentos referentes à metodologia e à obtenção dos dados para as análises feitas neste trabalho. Com base nas hipóteses e objetivos principais, iniciou-se o capítulo com a identificação dos objetos de estudo, da população e da amostra, os quais são, respetivamente: os concessionários automóvel credenciados pelos fabricantes e atuantes no distrito de Leiria (neste caso, as empresas Lizdrive e LPM); os colaboradores de tais concessões estudadas; e os gestores responsáveis pela implementação de ações estratégicas de marketing interno e liderança sobre uma equipa.

Trabalhou-se em seguida o método de recolha de dados utilizado, o qual se tratou de um questionário administrado diretamente à amostra, baseado em uma Escala de Likert para determinação dos estilos de liderança e o desempenho económico das empresas em cada ano, de acordo com a opinião dos entrevistados. O questionário em si consistiu em 23 sugestões, sendo 5 para identificação de atitudes de determinação, 5 para atitudes de abertura, 9 para identificação da implementação de processos *coaching* pelos gestores, e 4 para análise dos resultados económicos.

Todas as informações obtidas através do questionário foram analisadas estatisticamente no software SPSS – *Statistical Package for Social Sciences* (IBM/SPSS 27), no qual foram feitas análises bivariadas. Tendo as variáveis classificadas como ordinais, a correlação estatística foi baseada em testes não-paramétricos, nos quais o coeficiente de *Spearman* é o responsável pelo estudo da correlação entre as variáveis. Este deve ser maior que 0.30 em módulo para haver correlação entre os conjuntos de variáveis. Além disso, fez-se também a validação dos

instrumentos de pesquisa, a qual é necessária para se averiguar a confiabilidade dos dados obtidos com o questionário. Viu-se que os dados obtidos cumprem com os requisitos necessários.

Por fim, foram apresentados os indicadores de impacto externo utilizados como parâmetros de comparação com os desempenhos económicos informados pelos inquiridos. Neste trabalho, foram utilizados para o cálculo das margens líquidas e EBITDA, os valores de volume de negócios, resultado líquido, e EBITDA, todos obtidos das revistas Região de Leiria Edições 4350 (2020), 4296 (2019), 4244 (2018), e 4193 (2017). Calculadas as margens, notou-se que ambas as empresas tiveram margens positivas ao longo dos quatro anos analisados, apesar da forte queda nas vendas de veículos sofrida por todo o sector automóvel em Portugal no ano de 2019.

Finalizado este capítulo, pôde-se seguir então para a análise dos resultados, a qual é apresentada no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 5

Análise dos Resultados

1. Introdução

Neste capítulo serão abordados os estudos dos dados obtidos com os questionários enviados aos concessionários, através de SPSS. Estuda-se aqui a confirmação das hipóteses e o cumprimento dos objetivos principais, ambos estabelecidos inicialmente no trabalho. Para isso, foram feitas análises estatísticas entre as variáveis relacionadas às sugestões e aos resultados económicos das concessões avaliadas, as quais são igualmente importantes para o entendimento da influência dos estilos de liderança e aplicação dos processos *coaching* nos resultados económicos de empresas do sector automóvel.

A escala utilizada no questionário, baseada na Escala de Likert, tem valores que variam de 1 a 5, de acordo com a identificação do inquirido com a sugestão. Em valores percentuais, tem-se uma escala de 0% a 100%, com intervalos de 25% entre as opções. Outro facto importante a ser lembrado é que as cinco primeiras sugestões do questionário são referentes ao estilo de determinação, enquanto que as cinco sugestões seguintes se referem ao estilo de abertura. Já para a implantação de processos *coaching*, foram usadas nove sugestões de mesma escala.

Durante os estudos estatísticos, relacionou-se as médias das respostas com os dados de desempenho das empresas durante os anos de 2016 a 2019, ambos fornecidos pelos inquiridos. Na análise bivariada em questão, é preciso classificar cada variável perante o software SPSS, o qual reconhece os dados como sendo de carácter nominal, ordinal ou escalar. Sendo assim, todas as variáveis foram classificadas como ordinais, visto que as respostas para os estilos de liderança (0% – 100% de identificação com a sugestão) e os desempenhos de cada empresa (muito fraco – muito bom) foram postos em ordem e em Escala de Likert (1 – 5).

Em um estudo de variáveis de carácter ordinal, o indicador estatístico a ser analisado é o *Spearman*, o qual tem de ser maior ou igual a 0.30 para haver qualquer correlação estatística. Vale salientar que o teste aplicado a variáveis ordinais é do tipo não-paramétrico, e o valor de *Spearman* varia de 0 a 1 em módulo, no qual seu sinal representa o tipo de correlação (direta ou indireta) entre as variáveis estudadas (University of Texas, 2015).

O primeiro passo foi avaliar as respostas dos inquiridos a fim de identificar as características de liderança mais notáveis em cada gestor, assim como a implantação de processos *coaching* na

gestão. Para os tipos de liderança, determinou-se que quando houvesse uma diferença de mais de 10% entre a média das respostas de cada tipo de gestão, o líder seria caracterizado de acordo com suas respostas mais eminentes. Para ficar mais claro, toma-se como exemplo um líder que apresenta identificação média de 80% com atitudes de determinação e 100% com as de abertura; neste caso, a diferença entre as médias é de 20% e favorece as características de abertura e, por conseguinte, este líder será caracterizado como aberto. Com essa linha de raciocínio, apresenta-se a seguir uma tabela com a caracterização dos líderes das empresas investigadas.

Empresa	Amostra	Média das Respostas de Determinação	Média das Respostas de Abertura	Diferença	Estilo de Liderança
Lizdrive	CEO	4.2 – 84%	3.4 – 68%	16%	Determinado
	Diretor geral	3.8 – 76%	2.6 – 52%	24%	Determinado
	Resp. de vendas (Leiria e Caldas)	3.8 – 76%	2.6 – 52%	24%	Determinado
	Resp. de vendas (Pombal)	4.6 – 92%	4.2 – 84%	8%	Equilibrado
	Resp. de APV (Leiria)	4.0 – 80%	3.4 – 68%	12%	Determinado
	Resp. de APV (Pombal)	3.6 – 72%	3.0 – 60%	12%	Determinado
	Resp. de APV (Caldas)	3.2 – 64%	2.8 – 56%	8%	Equilibrado
	Resp. de peças (Leiria e Caldas)	5.0 – 100%	4.6 – 92%	8%	Equilibrado
	Diretora financeira	3.0 – 60%	3.0 – 60%	0%	Equilibrado
LPM	CEO	4.2 – 84%	3.4 – 68%	16%	Determinado
	Diretor geral	4.0 – 80%	4.0 – 80%	0%	Equilibrado
	Resp. de vendas (Leiria)	3.8 – 76%	4.0 – 80%	-4%	Equilibrado
	Resp. de vendas (Pombal)	4.6 – 92%	4.2 – 84%	8%	Equilibrado
	Resp. de vendas (Caldas)	4.8 – 96%	4.0 – 80%	16%	Determinado
	Resp. de APV (Leiria)	4.2 – 84%	2.6 – 52%	32%	Determinado
	Resp. de APV (Pombal)	3.6 – 72%	3.0 – 60%	12%	Determinado
	Resp. de APV (Caldas)	3.2 – 64%	2.8 – 56%	8%	Equilibrado
	Resp. de peças (Leiria e Caldas)	5.0 – 100%	4.6 – 92%	8%	Equilibrado
	Diretora financeira	3.0 – 60%	3.0 – 60%	0%	Equilibrado

Tabela 24: Caracterização das amostras dos concessionários investigados.

Dos dados da tabela anterior, pôde-se perceber que a maioria dos gestores apresenta características de líderes equilibrados e determinados, sendo inexistente a presença de qualquer líder identificado como aberto. Um ponto interessante a ser observado é que a coluna das percentagens referentes à diferença entre as médias das respostas foi construída a partir da comparação das respostas de determinação com as de abertura. Desta forma, tem-se que quando as diferenças são positivas, as médias de determinação são maiores, ou seja, o líder tem mais afinidade com as características de determinação, independentemente de ser caracterizado como determinado ou equilibrado. Já quando se tem a diferença negativa, o líder tende a ser mais aberto, como foi o caso do responsável de vendas da LPM localizada na cidade de Leiria. Para este gestor, viu-se que a diferença entre as médias foi baixa o suficiente para nomeá-lo como equilibrado.

Concluída a caracterização das amostras das empresas participantes, segue-se então para a análise da confirmação das hipóteses e do cumprimento dos objetivos principais.

2. Confirmação das Hipóteses

Nesta secção serão discutidas as hipóteses inicialmente estabelecidas no trabalho, as quais relacionam as atitudes de gestão e a implantação de processos *coaching* com os resultados económicos de cada concessão participante.

2.1. Hipótese 1

A primeira hipótese estabelecida neste trabalho foi a de que:

EXISTE RELAÇÃO DIRETA ENTRE ATITUDES DE DETERMINAÇÃO E OS RESULTADOS ECONÓMICOS NAS EMPRESAS PARTICIPANTES.

Dos resultados dos testes estatísticos, tem-se:

H1	Empresa	Spearman entre a média das respostas de determinação e resultados económicos	Resultado
Existe relação direta entre atitudes de determinação e os resultados económicos nas empresas participantes	Lizdrive	0.189	Não confirmada
	LPM	-0.154	Não confirmada

Tabela 25: Resultados da hipótese 1.

Da tabela anterior, percebe-se que não foi possível obter qualquer relação estatística do tipo de gestão determinado com os resultados económicos da Lizdrive e da LPM. De acordo com as respostas obtidas para ambas as empresas, tem-se a maior parte da amostra caracterizada como determinado ou equilibrado (quando há equilíbrio entre as características de abertura e determinação). Logo, é esperado que também não haja qualquer relação estatística entre as respostas de abertura e os resultados económicos, o que será discutido a seguir.

2.2. Hipótese 2

A segunda hipótese estabelecida neste trabalho foi a de que:

EXISTE RELAÇÃO DIRETA ENTRE ATITUDES DE ABERTURA E OS RESULTADOS ECONÓMICOS NAS EMPRESAS PARTICIPANTES.

De acordo com os testes estatísticos obtidos, tem-se:

H2	Empresa	<i>Spearman</i> entre a média das respostas de abertura e resultados económicos	Resultado
Existe relação direta entre atitudes de abertura e os resultados económicos nas empresas participantes	Lizdrive	0.584	Confirmada sem robustez
	LPM	0.000	Não confirmada

Tabela 26: Resultados da hipótese 2.

Da tabela anterior, tem-se que a hipótese 2 foi confirmada somente para a empresa Lizdrive, não existindo qualquer relação estatística para as respostas obtidas para a LPM. Da secção anterior, esperava-se que não houvesse qualquer relação estatística entre atitudes de abertura e os resultados económicos, visto que não foi identificado qualquer gestor aberto em ambas as empresas.

Além disso, as características de um líder equilibrado implicam alguma semelhança entre os resultados para determinação e abertura, ou seja, como a hipótese 1 não foi satisfeita por completo, a hipótese 2 automaticamente deveria não ser satisfeita por inteiro. A tabela a seguir justifica a relação estatística entre as respostas médias de determinação e abertura para ambas as empresas. Através dela, nota-se que as respostas médias têm relação direta uma com a outra, logo, elas deveriam influenciar de forma semelhante o desempenho económico.

X	Média abertura	Existência de correlação	Empresa
Média determinação	0.712	Sim (direta)	Lizdrive
	0.648	Sim (direta)	LPM

Tabela 27: Correlação de Spearman entre as respostas médias de determinação e abertura para as empresas participantes.

2.3. Hipótese 3

A terceira e última hipótese estabelecida neste trabalho foi a de que:

EXISTE RELAÇÃO DIRETA ENTRE A IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS COACHING E OS RESULTADOS ECONÓMICOS NAS EMPRESAS PARTICIPANTES.

De acordo com os testes estatísticos obtidos, tem-se:

H3	Empresa	Spearman entre a média das respostas e resultados económicos	Resultado
Existe relação direta entre a implantação de processos <i>coaching</i> e os resultados económicos nas empresas participantes	Lizdrive	0.500	Confirmada sem robustez
	LPM	0.481	Confirmada sem robustez

Tabela 28: Resultados da hipótese 3.

Da tabela anterior, tem-se que a hipótese 3 foi confirmada para ambas as empresas. Este resultado já era esperado, visto que os processos *coaching* permitem uma maior aproximação entre os líderes e seus subordinados, e promovem um trabalho mais voltado para o desenvolvimento pessoal e profissional do empregado, o que deve refletir positivamente em seu desempenho profissional dentro da empresa. Logo, subentende-se que quanto mais processos *coaching* são implementados na gestão, maiores são os resultados económicos da empresa.

3. Cumprimento dos Objetivos Principais

3.1. Objetivo Principal 1

O primeiro objetivo traçado para este trabalho foi o de:

PROVAR QUE EXISTE RELAÇÃO ENTRE O TIPO DE LIDERANÇA E OS RESULTADOS ECONÓMICOS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES.

Para analisar o cumprimento deste objetivo principal, foi preciso realizar análises estatísticas a fim de se relacionar as respostas referentes ao tipo de liderança (determinado, aberto) com os resultados económicos de cada empreendimento. Da Tabela 24, foi visto que os estilos de determinação e equilibrado acabam por ser os únicos presentes nas duas empresas. Logo, é de se esperar que haja algum tipo de influência do estilo de determinação nos resultados económicos, ou que haja semelhança entre os resultados dos estilos de determinação e abertura; tal ponto será verificado a seguir.

Ao se realizar os procedimentos estatísticos para as médias das respostas de cada estilo de liderança e do desempenho económico, tem-se que:

Empresa	Estilo de Liderança	Ano Referente ao Desempenho	Coefficiente de Correlação	Existência de Correlação
Lizdrive	Determinação	2016	0.275	Não
		2017	0.242	Não
		2018	0.242	Não
		2019	0.112	Não
		Média	0.189	Não
	Abertura	2016	0.462	Sim (direta)
		2017	0.469	Sim (direta)
		2018	0.695	Sim (direta)
		2019	0.359	Sim (direta)
		Média	0.584	Sim (direta)
LPM	Determinação	2016	0.026	Não
		2017	0.026	Não
		2018	-0.317	Sim (indireta)
		2019	-0.104	Não
		Média	-0.154	Não
	Abertura	2016	-0.059	Não
		2017	-0.059	Não
		2018	0.148	Não
		2019	0.046	Não
		Média	0.000	Não

Tabela 29: Resultados das relações estatísticas dos estilos de liderança com o desempenho de cada empresa participante.

Dos resultados obtidos com a amostra em estudo, percebeu-se que os resultados económicos não são fortemente influenciados pelos tipos de liderança mais notáveis em cada uma das empresas. Ao se analisar primeiramente a Lizdrive, destaca-se que as respostas do estilo de determinação não tiveram relação estatística com o desempenho económico, diferentemente do que aconteceu com o estilo de abertura, o qual exerce influência direta sobre os resultados económicos com determinada robustez. Este facto é curioso de ser observado, pois viu-se que os estilos mais presentes dentre os gestores são “determinado” e “equilibrado” e, estatisticamente, o que apresenta relação é o estilo “aberto”. Por fim, notou-se também que, para o estilo de abertura, houve sempre relação direta com os resultados económicos, mesmo analisando-se os períodos individualmente. Já da LPM, conclui-se que só houve relação estatística para o estilo “determinado” no período de 2018, a qual se caracterizou como indireta; o restante dos períodos para ambos os estilos de liderança não tiveram qualquer tipo de relação.

Desta forma, a amostra trabalhada por esta investigação não apresenta precisão o suficiente para se estudar a fundo a relação estatística entre os diferentes tipos de liderança e o desempenho económico de cada empresa participante. Isto pode ter ocorrido devido ao baixo número de respostas do questionário, ou até mesmo pela falta de relação das respostas dadas pelos participantes ao desempenho económico face aos dados reais das margens líquidas e EBITDA dos últimos quatro anos. Este último pode ser exemplificado por casos em que a resposta teve média 5, ou seja, desempenho “muito bom” para todos os períodos, quando na verdade as margens líquidas e EBITDA apresentam períodos de altos e baixos ao longo dos quatro anos.

Apesar de se notar uma considerável correlação do estilo de liderança “aberto” nos resultados económicos da Lizdrive em todos os anos, tem-se o objetivo principal 1 deste trabalho dado como **INCUMPRIDO**, o que condiz com a não confirmação da hipótese 1.

Esse objetivo principal poderia ter sido cumprido se houvesse também algum tipo de influência do estilo “determinado” sobre os resultados económicos para essa empresa. Outra forma de satisfazer o objetivo principal 1 seria analisar globalmente os resultados, pois, além de o estilo “aberto” influenciar diretamente os resultados económicos da Lizdrive, o estilo “determinado” apresenta leve influência indireta nos resultados económicos da LPM no ano de 2018. Caso isto se estendesse aos outros anos, cumpriria o objetivo de forma satisfatória.

3.2. Objetivo Principal 2

O segundo objetivo traçado para este trabalho foi o de:

PROVAR QUE EXISTE RELAÇÃO ENTRE A IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS COACHING E OS RESULTADOS ECONÓMICOS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES.

Assim como para o objetivo principal 1, o cumprimento do objetivo principal 2 dependeu de análises estatísticas que relacionem as respostas referentes à aplicação dos processos *coaching* com as respostas dos resultados económicos de cada empreendimento. Ao utilizar os dados em SPSS, foi considerada a média das respostas, a qual também é de carácter ordinal, assim como a média do desempenho económico e os valores pontuais de cada ano. Ao se realizar os procedimentos estatísticos, tem-se que:

Empresa	Ano referente ao desempenho	Coefficiente de correlação	Existência de correlação
Lizdrive	2016	0.609	Sim (direta)
	2017	0.626	Sim (direta)
	2018	0.526	Sim (direta)
	2019	0.392	Sim (direta)
	Média	0.500	Sim (direta)
LPM	2016	0.659	Sim (direta)
	2017	0.659	Sim (direta)
	2018	0.269	Não
	2019	0.268	Não
	Média	0.481	Sim (direta)

Tabela 30: Resultado das relações estatísticas da implantação de processos *coaching* com o desempenho de cada empresa participante.

Dos resultados obtidos com a amostra se observa que, apesar de não ter havido relação entre os processos *coaching* e os resultados económicos da LPM nos anos de 2018 e 2019, a média das respostas referentes ao desempenho económico tem correlação direta com a implantação de processos *coaching* na gestão. Em outras palavras, quanto mais processos *coaching* são identificados na gestão das empresas participantes, maior é o desempenho económico. Portanto, o objetivo principal 2 deste trabalho é dado como **CUMPRIDO**.

3.3. Objetivo Principal 3

O terceiro e último objetivo principal deste trabalho foi o de:

CONTRIBUIR PARA A LITERATURA DA ÁREA DE MARKETING INTERNO, PRINCIPALMENTE NO SECTOR AUTOMÓVEL.

Graças ao empenho dedicado em realizar uma investigação de qualidade, com uma boa base teórica e prática, e que agregue à área do marketing interno no sector automóvel, considerou-se o objetivo principal 3 como **CUMPRIDO**.

4. Conclusões Capítulo 5: Análise dos Resultados

Foram vistos neste capítulo os processos de análise de resultados em SPSS, após aplicação dos questionários aos inquiridos das empresas Lizdrive e LPM. Com um inquérito de 23 questões baseadas na Escala de Likert, determinou-se o tipo de gestão dos participantes através das médias das respostas para cada estilo de liderança, a identificação dos inquiridos com a aplicação dos processos *coaching*, e ainda o desempenho económico de 2016 a 2019, na opinião dos participantes. Como resultado, os entrevistados foram classificados como determinados ou equilibrados, não havendo um se quer que pudesse ser classificado como aberto.

Para a confirmação das hipóteses, tem-se que:

- Não foi possível determinar qualquer relação direta entre o estilo de liderança “determinado” e os resultados económicos de ambas as empresas, o que caracterizou a não confirmação da hipótese 1;
- Não foi possível relacionar estatisticamente as atitudes de abertura com os resultados económicos da empresa LPM, facto este não observado na empresa Lizdrive, sendo assim, houve confirmação parcial da hipótese 2;
- Diferentemente do que ocorreu com as duas hipóteses iniciais, a hipótese 3 foi totalmente confirmada, retratando a relação direta entre a implantação de processos *coaching* e os resultados económicos das empresas participantes;

- Existem grandes chances de que a confirmação das hipóteses postas tenha sido condicionada pelo fraco número de respostas, visto que o número de variáveis foi bem maior que o número de casos.

Quando se analisa o cumprimento dos objetivos principais, observa-se que:

- Conseguiu-se provar que o estilo de liderança de abertura na empresa Lizdrive foi o único a ter influência direta sobre os resultados económicos;
- Ainda neste caso, houve sempre relação direta com os resultados económicos, mesmo analisando-se os períodos individualmente;
- A amostra trabalhada por esta investigação não apresenta dimensão suficiente para se estudar a fundo a relação estatística entre os diferentes tipos de liderança e o desempenho económico de cada empresa participante;
- Quanto mais processos *coaching* são identificados na gestão das empresas participantes, maior é o desempenho económico;
- Somente o objetivo principal 1 deste trabalho não foi cumprido.

CAPÍTULO 6

Conclusões, Limitações e Futuras Investigações

1. Conclusões

Para a concretização desta investigação de mestrado, várias etapas foram estabelecidas com base nas hipóteses e objetivos principais pré-definidos. A fim de analisar as influências dos diferentes estilos de liderança sobre os resultados económicos das concessões de automóvel Lizdrive e LPM, ambas situadas no distrito de Leiria, definiu-se como objetivos principais: provar que existe relação entre o tipo de liderança e os resultados económicos das empresas participantes; provar que existe relação entre a implantação de processos *coaching* e os resultados económicos das empresas participantes; e contribuir para a literatura da área do marketing interno, principalmente no sector automóvel.

Visto que foi necessária a identificação dos estilos de liderança dos respetivos gestores, utilizou-se de um questionário de múltipla escolha (Escala Likert) e administrado diretamente. Este foi responsável pela caracterização de cada líder quanto às suas atitudes mais notáveis, assim como pelo desempenho económico das empresas participantes na perspetiva dos gestores. Para classificação dos inquiridos, fez-se uso de: cinco sugestões para atitudes de determinação; cinco para atitudes de abertura; nove para identificação da aplicação de processos *coaching* na gestão; e quatro para a classificação do desempenho económico de cada empresa nos anos de 2016 a 2019. Após inquéritos, teve-se a seguinte classificação dos líderes:

Empresa	Estilo de Liderança	Quantidade de Gestores
Lizdrive	Determinado	5
	Aberto	0
	Equilibrado	4
LPM	Determinado	4
	Aberto	0
	Equilibrado	6

Tabela 31: Caracterização dos gestores das concessões investigadas quanto ao estilo de liderança.

Pela quantidade de gestores do tipo “determinado” e “equilibrado” das empresas estudadas, nota-se que as atitudes de abertura são menos frequentes de maneira isolada, contudo, não são menos relevantes, visto que estão em equilíbrio com as atitudes de determinação em praticamente 50% dos casos. Da amostra recolhida, pode-se concluir que os colaboradores que se identificam mais com atitudes de determinação, ou com ambas de forma equilibrada, são mais propensos a

assumir cargos de liderança dentro do Grupo Nov Automóveis. Diante do tamanho do Grupo e sua influência no mercado automóvel em Portugal, pode-se ainda inferir que pessoas que chamam mais a responsabilidade para si, e que priorizam atitudes de determinação ou buscam o equilíbrio entre os dois estilos de liderança, têm mais chances de crescer profissionalmente no sector automóvel, mais especificamente em concessionárias de veículos.

Das análises estatísticas feitas em SPSS, houve correlação estatística satisfatória somente para o estilo de liderança de abertura na empresa Lizdrive, o qual exerce influência direta sobre o desempenho económico, ainda que sem robustez. Desta forma, quanto mais características de abertura se observa dentre os gestores desta empresa, maiores são os resultados económicos. Era esperado que tal facto viesse acompanhado da influência direta do estilo determinado sobre os resultados económicos, pois os estilos de liderança em destaque na Lizdrive são “determinado” e “equilibrado”. Como este último estilo traz também fortes influências de atitudes de abertura, pode-se associar esta discrepância à dimensão insuficiente da amostra.

Logo, conclui-se que a amostra trabalhada nesta investigação não apresenta dimensão suficiente para se estudar a fundo a relação estatística entre os diferentes tipos de liderança e o desempenho económico de cada empresa participante. Isto tem grandes chances de ter ocorrido devido ao baixo número de respostas do questionário, facto este justificado pelo alto número de variáveis (23 sugestões) face ao baixo número de participantes (19 gestores). Pode-se notar também falta de relação das respostas dadas pelos participantes ao desempenho económico perante os dados reais das margens líquidas e EBITDA dos últimos quatro anos. Este último pode ser exemplificado por casos em que o inquirido deu como resposta média o máximo de desempenho (muito bom) para todos os anos, quando na verdade as margens líquidas e EBITDA apresentam períodos de altos e baixos ao longo dos quatro períodos.

Esse facto pode também ter sido reflexo de respostas baseadas na visão e conhecimento do gestor somente sobre sua área de atuação, visto que os líderes considerados trabalham em diferentes sectores dentro das empresas. Apesar das margens líquidas e EBITDA poderem sofrer mais influência de um ou dois sectores específicos (serviços de após-venda e vendas de veículos, por exemplo), um responsável de um outro sector pode ter vivenciado resultados acima da média

ao longo dos quatro anos e mesmo assim não exercer tanta influência sobre os indicadores económicos gerais da empresa.

Outro ponto intimamente ligado a isso é a relevância económica de cada unidade nas receitas gerais da empresa. Visto que ambas têm três sucursais de diferentes portes no distrito de Leiria para atender diferentes públicos, é de se esperar discrepâncias entre as respostas de desempenho económico dadas pelos gestores e os dados económicos gerais da empresa. Logo, os padrões de desempenho económico de cada unidade e seu respetivo reflexo nos indicadores gerais podem ser diferentes.

Por exemplo, ao considerar que a quantidade de vendas e serviços após-venda são proporcionais à população da cidade em que a concessão está instalada, tem-se que uma queda de 10% nas vendas e serviços da LPM Pombal pode passar despercebida, enquanto que a mesma redução percentual na LPM Leiria poderia causar um impacto considerável na margem líquida de toda a empresa. Portanto, é de se esperar que quanto mais unidades da empresa estiverem sob a responsabilidade do gestor, mais geral será sua visão do desempenho económico, e mais condizente será sua resposta com os dados económicos reais. Este facto pôde ser observado nas respostas da CEO e da diretora financeira de cada empresa, como visto na tabela a seguir, na qual destaca-se o ano de maiores desempenhos económicos.

Empresa	Fonte do Dado	2016	2017	2018	2019
Lizdrive	CEO	3	4	4	3
	Diretora Financeira	3	3	4	3
	Margem Líquida	0.31%	0.15%	0.88%	0.09%
	Margem EBITDA	1.39%	1.44%	2.78%	1.81%
LPM	CEO	4	4	5	3
	Diretora Financeira	4	4	5	4
	Margem Líquida	0.77%	1.18%	1.97%	1.28%
	Margem EBITDA	2.20%	2.83%	3.53%	2.71%

Tabela 32: Relação entre os dados económicos informados por gestoras de altos graus hierárquicos e os números reais de cada empresa participante.

As hipóteses consistiram em analisar a existência de relação direta entre atitudes de determinação e os resultados económicos (H1), a existência de relação direta entre atitudes de abertura e os resultados económicos das empresas participantes (H2), e a existência de relação

direta entre a implantação de processos *coaching* e os resultados económicos das empresas participantes (H3).

Seguindo-se então para os resultados, tem-se:

Hipótese	Empresa	<i>Spearman</i> entre a média das respostas do estilo de liderança e resultados económicos	Resultado
H1	Lizdrive	0.189	Não confirmada
	LPM	-0.154	Não confirmada
H2	Lizdrive	0.584	Confirmada sem robustez
	LPM	0.000	Não confirmada
H3	Lizdrive	0.500	Confirmada sem robustez
	LPM	0.481	Confirmada sem robustez

Tabela 33: Resultados das hipóteses.

Como visto na tabela anterior, a hipótese 2 foi parcialmente confirmada, e a hipótese 3 foi totalmente confirmada, contudo, sem robustez. A confirmação das hipóteses deste trabalho sofreu da baixa quantidade de participantes de cada empresa, o que dificultou a obtenção de relações estatísticas mais fiáveis.

Seguindo-se para o cumprimento dos objetivos principais, tem-se:

Empresa	Estilo de Liderança	<i>Spearman</i> entre a média das respostas do estilo de liderança e dos resultados económicos	Existência de Correlação	Objetivo Principal 1
Lizdrive	Determinação	0.189	Não	INCUMPRIDO
	Abertura	0.584	Sim (direta)	
LPM	Determinação	-0.154	Não	
	Abertura	0.000	Não	

Tabela 34: Resultados para cumprimento do objetivo principal 1.

Da tabela anterior, percebe-se que não houve possibilidade de cumprir o objetivo principal 1, o qual se tratava da relação estatística entre os estilos de liderança e os resultados económicos. Assim como a confirmação das hipóteses, o incumprimento deste objetivo se deu principalmente pela dimensão insuficiente da amostra utilizada nas análises. Uma forma de tentar estabelecer relações mais íntimas entre essas variáveis seria inquirir um número maior de colaboradores das empresas participantes. O estilo de liderança de abertura na Lizdrive apresentou correlação direta

com os resultados económicos, mas esperava-se também correlação direta para o estilo de determinação, visto que há somente líderes do estilo determinado e equilibrado.

Para o objetivo principal 2, tem-se:

Empresa	<i>Spearman</i> entre a média das respostas da aplicação de processos <i>coaching</i> e dos resultados económicos	Existência de Correlação	Objetivo Principal 2
Lizdrive	0.500	Sim (direta)	CUMPRIDO
LPM	0.481	Sim (direta)	

Tabela 35: Resultados para cumprimento do objetivo principal 2.

Diferentemente do que aconteceu para o objetivo principal 1, o 2 pôde ser cumprido mesmo com uma amostra de tamanho insuficiente. Os valores do coeficiente de correlação de *Spearman* encontrados promoveram uma relação diretamente proporcional entre a aplicação dos processos *coaching* e os resultados económicos, apesar de não apresentar tanta robustez. Tal facto já era esperado, visto que os processos *coaching* permitem uma maior aproximação entre os líderes e subordinados, e promovem um trabalho mais voltado para o desenvolvimento pessoal e profissional do empregado, o que deve refletir positivamente em seu desempenho profissional dentro da empresa.

Por fim, o objetivo principal 3 foi dado como **CUMPRIDO** pelo facto de este trabalho investigativo contribuir fortemente para a literatura da área de marketing interno, principalmente para o sector automóvel.

Apesar dos resultados insatisfatórios, deve-se ter em mente que esta investigação expôs oportunidades para outras vertentes de investigação mais específicas. Serviu também para mostrar que existem maneiras de se obter análises mais fiáveis das relações estatísticas entre estilos de liderança e resultados económicos, e tentar perceber qual ou quais estilos se adaptam melhor ao tipo de negócio de concessões automóvel em Portugal. Esta informação é bastante útil pois se pode entender os estilos de gestão mais eficazes em empreendimentos do sector, a fim de se tentar reduzir os problemas enfrentados e aumentar sua lucratividade e estabilidade financeira.

Nas próximas secções, encontram-se as limitações e dificuldades enfrentadas ao longo deste trabalho, assim como sugestões para futuras investigações.

2. Limitações da Investigação

No decorrer deste trabalho, algumas limitações referentes à obtenção e análise dos dados foram observadas. Uma limitação de demasiado impacto nas análises foi o tamanho da amostra trabalhada. Com os resultados alcançados, notou-se que o número de respostas do questionário não apresenta dimensão suficiente para se estudar a fundo a relação estatística entre os diferentes tipos de liderança e o desempenho económico de cada empresa participante, facto este justificado pelo alto número de variáveis (23 sugestões) face ao baixo número de participantes (19 gestores). Esta limitação impactou a confirmação das hipóteses 1 e 2, assim como o cumprimento dos objetivos principais 1 e 2.

Outra limitação enfrentada por esta investigação foi em relação à indisponibilidade de informações. A maioria das empresas consideradas no início do trabalho não forneceu todos os dados necessários para uma análise profunda do impacto dos tipos de liderança nos resultados económicos, e algumas até nunca se quer retornaram o contacto. Inicialmente, o intuito era investigar o maior número de empresas possível e ter mais fiabilidade nos resultados, mas infelizmente somente duas de vinte e duas empresas se propuseram a participar.

Dificuldades de deslocamento e visita também foram observados durante a obtenção de informações. Algumas concessões participantes se localizam em cidades relativamente distantes da cidade de Leiria, o que impossibilitou visitas às empresas e tentativas de maior captação da atenção dos participantes. Além disso, observou-se dificuldade quanto aos contactos via e-mail e telefone; na maioria das vezes não foi possível a comunicação direta com os gestores, ou se quer obter seus contactos (telefone, e-mail). Isto também contribuiu para baixo número de participantes da investigação.

Durante a validação do instrumento de pesquisa, encontraram-se algumas inconsistências nos valores de correlação estatística entre algumas sugestões. Para cada grupo de sugestões, houve sempre uma que se destacou por sua correlação negativa com as demais, e isto pode ter trazido erros consideráveis às análises. Para cada grupo, tem-se: sugestão 5 (estilo determinado), sugestão 9 (estilo aberto), sugestão 12 (aplicação de processos *coaching*).

3. Futuras Investigações

Ao fim desta investigação, têm-se como sugestões para futuras investigações:

- Investigar os impactos dos diferentes tipos de liderança na satisfação e motivação dos colaboradores;
- Investigar os diferentes resultados económicos de concessões automóvel em diferentes países, levando em consideração os tipos de liderança mais predominantes;
- Investigar a utilização dos principais conceitos de marketing interno em concessões automóvel e seus efeitos;
- Investigar um modelo de marketing interno adequado especificamente para concessões automóvel, a fim de aumentar a eficácia de seus processos internos;
- Investigar qual ou quais estilos de liderança se adaptam melhor ao tipo de negócio de concessões automóvel em Portugal;
- Expandir o que foi feito nesta investigação para outras empresas, ou até para as mesmas empresas, levando em consideração não somente os gestores de alto escalão, mas também todos os colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A BÍBLIA SAGRADA. Versículos: Mateus 17:20; Coríntios 13:2.

ABOU-SHOUK, M.; SALAH, M.; FAWZY, N. M. (2019). “Exploring the Impact of Internal Marketing on Organizational Commitment of Travel Agents’ Employees.” In International Journal of Hospitality & Tourism Systems, Volume 12 Issue 1 June 2019.

ASSOCIAÇÃO DO COMÉRCIO AUTOMÓVEL DE PORTUGAL (2019). “Mercado Automóvel em Portugal. Crescimento em setembro e Queda no Período Acumulado.” 1 de outubro de 2019. Acedido em 4 de outubro de 2019. Disponível em: <<https://www.acap.pt/pt/noticia/178/mercado-automovel-em-portugal-crescimento-em-setembro-e-queda-no-periodo-acumulado>>.

AGÊNCIA BRASIL (2020). “Banco do Brasil Atinge Lucro Recorde de R\$ 17,8 bilhões em 2019.” Acedido em 15 de março de 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-02/banco-do-brasil-atinge-lucro-recorde-de-r-178-bilhoes-em-2019>>.

ALMEIDA, L. S. & FREIRE, T. (2003). “Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação”. Braga: Psiquilibrios.

ARAÚJO, L. C. G. (2006). “Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional”. São Paulo: Atlas.

BANCO DO BRASIL S.A. (2017). “Pesquisa de Satisfação de Clientes.” Acedido em 15 de março de 2020. Disponível em: < <https://www45.bb.com.br/rao/ri/ra2017/pesquisas-satisfacao-clientes.html>>.

BEKIN, S. F. (2004). “Endomarketing: Como Praticá-lo com Sucesso.” Prentice Hall, São Paulo.

BERRY, L. L.; HENSEL, J. S.; BURKE, M. C. (1976). “Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response.” In Journal of Retail Banking; 52(3): 3-14.

CARNEGIE, D. (1936). “Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas.”

- CHANG, C.-S., & CHANG, H. H. (2007). “Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in South-ern Taiwan. In *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274
- CHIAVENATO, I. (2003). “Gerenciando Pessoas: Como Transformar Gerentes em Gestores de Pessoas.” 4. ed. São Paulo: São Paulo.
- CONCEIÇÃO, J. P. C. (2018). “Material Didático do MEAU 2018-2020”. Disciplina: Factor Humano na Empresa. Mestrado em Engenharia Automóvel 2018-2020. Instituto Politécnico de Leiria.
- CONCEIÇÃO, J. P. C. (2012). “Utilização do Marketing Interno na Construção de uma Cultura Empresarial Comum: O Caso Grupo LENA”. Tese de Doutoramento em Marketing e Comércio Internacional, Universidade da Extremadura, Espanha. 282 pp.
- COSTA, D. (2010). “Endomarketing Inteligente: A Empresa Pensada de Dentro para Fora.” Porto Alegre: DUBLIDENSE.
- CUNHA, L. M. A. (2007). “Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na Medição de Atitudes”. Dissertação de Mestrado em Probabilidades e Estatística, Universidade de Lisboa, Portugal. 78 pp.
- DIÓGENES, J. R. F.; QUEIROZ, F. C. B. P.; QUEIROZ, J. V.; FURUKAVA, M.; LIMA, N. C. & SOUZA, G. H. S. (2019). “Cultura da Qualidade nas Concessionárias Automotivas Brasileiras”. *Gestão & Produção*, 26(2), e2046. [https:// doi.org/10.1590/0104-530X2046-19](https://doi.org/10.1590/0104-530X2046-19)
- DORAN, G. T. (1981). “There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives.” In *Journal Management Review*, 70: 35-36.
- ESTADÃO (2020). “Lucro do Banco do Brasil Cresce 32% e Chega a R\$ 17,8 bi em 2019.” Acedido em 15 de março de 2020. Disponível em: < <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,lucro-do-banco-do-brasil-cresce-32-e-chega-a-r-17-8-bi-em-2019,70003196129> >.

- ESTUDOS BÍBLICOS (2014). “Jesus, Modelo de Liderança.” Acedido em 29 de abril de 2020. Disponível em: < <https://ultimato.com.br/sites/estudos-biblicos/assunto/vida-crista/jesus-modelo-de-lideranca/> >.
- FOLHA DE SÃO PAULO (2020). “Lucro do Banco do Brasil Sobe 32,1% e Atinge R\$ 17,8 bi em 2019.” Acedido em 15 de março de 2020. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/02/lucro-do-banco-do-brasil-sobe-321-e-atinge-r-178-bi-em-2019.shtml>>.
- GHIGLIONE, R., MATALON, B. (1992). “O Inquérito. Teoria e Prática”. Oeiras: Celta Editora.
- GOFORTH, C. (2015). “Using and Interpreting Cronbach’s Alpha.” Publicado em University of Virginia Library, EUA. <<https://data.library.virginia.edu/using-and-interpreting-cronbachs-alpha/>>
- GOMES, D. J. R. M.; GONÇALVES PEREIRA, CASTELO BRANCO & ASSOCIADOS; ANDRADE, L. J. N.; ALCOBIA, S. P. O. (2004). “Manual Prático da Gestão de Recursos Humanos”. Verlag Dashöfer, Lisboa.
- GONÇALVES, E.; SÁ, L.; CALDEIRA, M. (2004). “Material Didático do ME 2004-2005”. Mestrado em Educação – Supervisão e Orientação Pedagógica 2004-2005. Disciplina: Metodologia de Investigação I. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- GRACIOSO, F. (1997). “Marketing – O Sucesso em 5 Movimentos”. Atlas.
- GRONROSS, C. (2000). “Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach.” John Wiley and Sons, Ltd., Hoboken.
- GUMMESSON, E. (1987). “Using Internal Marketing to Develop a New Culture - The Case of Ericsson Quality.” In the Journal of Business and Industrial Marketing 1987; 2 (B); 23-28.
- HILL, M.; HILL, A. (2005). “Investigação por Questionário”. Lisboa: Edições Sílabo.
- KOTLER, P.; ACHROL, R. S. (1999). “Marketing in the Network Economy.”

- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. (2010). “Marketing 3.0”. Rio de Janeiro; Elsevier.
- KUAZAQUI, E. (2006). “Liderança e Criatividade em Negócios”. São Paulo: Thomson.
- NORO, G. B.; STUKER, C.; OLIVEIRA, J. H. R. (2014). “A relação das Características Inerentes aos Perfis de Liderança no Desenvolvimento do Processo Coaching.” Revista Capital Científico – Eletrônica, Vol. 13 n.1 – Janeiro/Março 2015.
- ONG, M. H. A. & PUTEH, F. (2017). “Quantitative Data Analysis: Choosing Between SPSS, PLS and AMOS in Social Research”. In the International Interdisciplinary Journal of Scientific Research 2017; Vol. 3 No. 1; 14-25
- PEDRON, C. D. (2008). “Material Didático do MGSI 2008-2009”. Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação 2008-2009. Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa.
- PEUGEOT (2020). “A Peugeot e o Novo Protocolo WLTP para Emissões e Consumos.” Acedido em 4 de outubro de 2019. Disponível em: <<https://www.peugeot.pt/TECNOLOGIA-CONECTIVIDADE/TECNOLOGIA/WLTP.HTML>>
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (1992). “Manual de Investigação em Ciências Sociais”. Lisboa: Gradiva
- RAFIQ, M. & AHMED, P. K. (2000). “Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension.” In Journal of Services Marketing 2000; 14(6), 449–462.
- REGIÃO DE LEIRIA (2020). Ed. 4350, 30 de julho de 2020.
- REGIÃO DE LEIRIA (2019). Ed. 4296, 18 de julho de 2019.
- REGIÃO DE LEIRIA (2018). Ed. 4244, 19 de julho de 2018.
- REGIÃO DE LEIRIA (2017). Ed. 4193, 27 de julho de 2017.

REIS, T. A., REIS, T., SEVILHA, I. C., PIZZINATO, N. K., CREMOZENI, G.G. (2018). “Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização.” Publicado em Caderno Profissional de Marketing, Universidade Metodista de Piracicaba, Brasil. 17 pp..

UNIVERSITY OF TEXAS (2015). “Spearman’s Rank Correlation.” Publicado em Statistics Online Support, University of Texas at Austin, EUA.
<<http://sites.utexas.edu/sos/guided/inferential/numeric/bivariate/rankcor/>>

ANEXOS

Média Processos Coachin.	Percentagem C	@ 20	@ 21	@ 22	@ 23	Média Desempenh.	@ 24	@ 5	Empresa	Cargo
4.00	80.0%	3	3	5	4	3.75	18	20	LPM (L)	Resp. de Vendas (E. S.)
4.22	84.4%	4	4	5	4	4.25	15	8	LPM (L, P, C)	Diretora Financeira (T. G.)
4.89	97.8%	4	4	5	4	4.25	21	40	LPM (L, P, C)	Diretor Geral (A. M.)
4.11	82.2%	3	3	4	3	3.25	20	15	LPM (P)	Resp. de Vendas (J. C.)
3.67	73.3%	3	3	4	3	3.25	2	13	LPM (C)	Resp. de APV (W. F.)
5.00	100.0%	5	5	5	5	5.00	20	23	LPM (L, P, C)	Resp. de Peças (C. F.)
4.33	86.7%	5	5	5	5	5.00	15	13	LPM (P)	Resp. de APV (M. J.)
4.56	91.1%	3	3	3	3	3.00	10	6	LPM (C)	Resp. de Vendas (M. P.)
5.00	100.0%	4	4	5	3	4.00	24	150	LPM (L, P, C)	CEO (A. C.)
4.89	97.8%	4	4	4	4	4.00	15	14	LPM (L)	Resp. de APV (N. G.)
4.11	82.2%	3	3	4	3	3.25	20	15	LizDrive (P)	Resp. de Vendas (J. C.)
3.67	73.3%	3	4	4	4	3.75	2	13	LizDrive (C)	Resp. de APV (W. F.)
4.33	86.7%	5	5	5	5	5.00	15	13	LizDrive (P)	Resp. de APV (M. J.)
5.00	100.0%	5	5	5	5	5.00	20	23	LizDrive (L)	Resp. de Peças (C. F.)
5.00	100.0%	3	4	4	3	3.50	24	150	LizDrive (L)	CEO (A. C.)
4.33	86.7%	5	5	5	5	5.00	18	14	LizDrive (L)	Resp. de APV (J. S.)
4.22	84.4%	3	3	3	3	3.00	12	31	LizDrive (L)	Diretor Geral e Resp. de Vendas (P. M.)
4.22	84.4%	3	3	3	3	3.00	12	31	LizDrive (L)	Diretor Geral e Resp. de Vendas (P. M.)
4.22	84.4%	3	3	4	3	3.25	15	8	LizDrive (L)	Diretora Financeira (T. G.)