

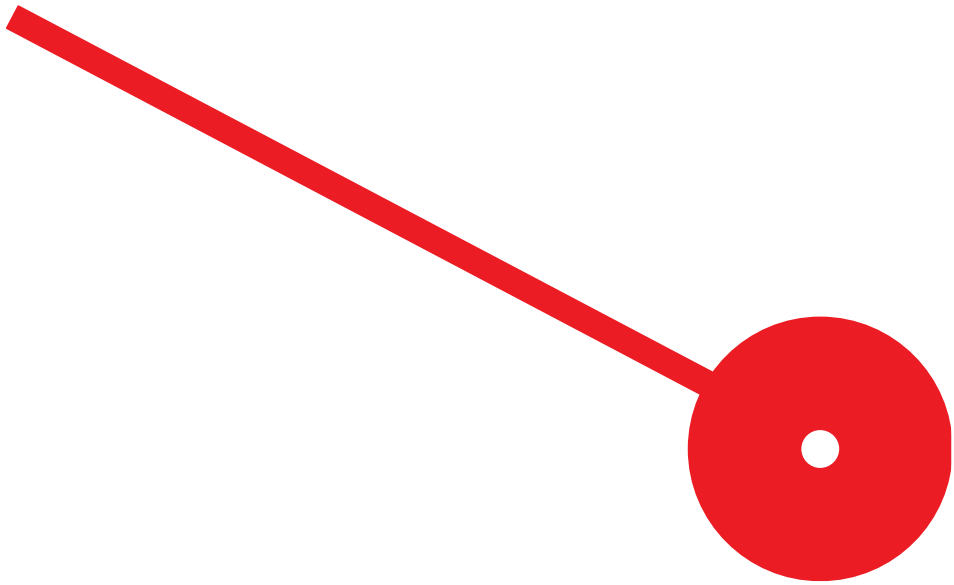


Importância da Comunicação na Indústria – o caso da Desicor

Sérgio Pedro Duarte de Sousa

10/2023

Versão Final

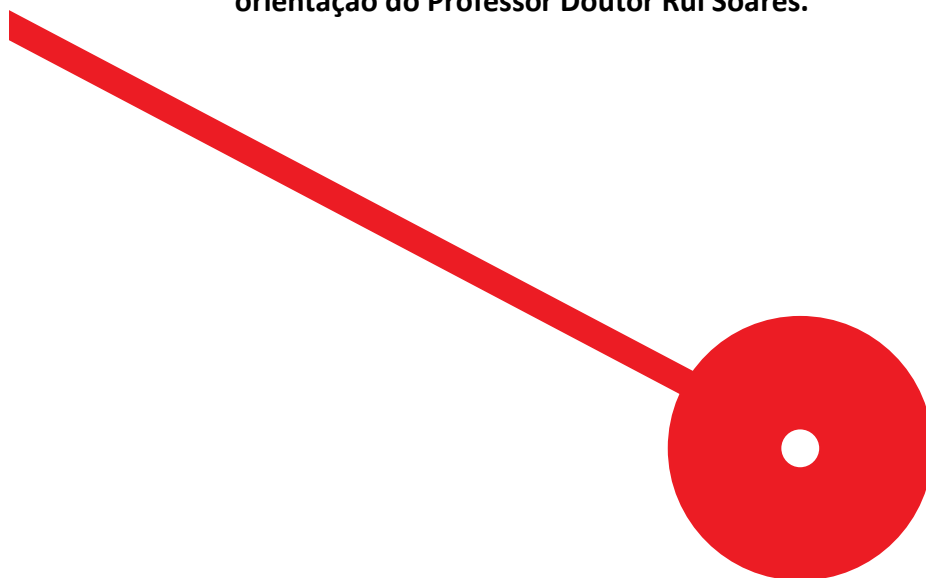




Importância da Comunicação na Indústria – o caso da Desicor

Sérgio Pedro Duarte de Sousa

Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação do Professor Doutor Rui Soares.



Nunca é tarde demais para ser aquilo que sempre desejou ser.

(George Eliot)

Agradecimentos

Quero expressar a minha profunda gratidão a algumas pessoas que, direta e indiretamente, contribuíram para esta minha gratificante “caminhada”.

Mahatma Gandhi disse que “A alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido e não na vitória propriamente dita”. Eu tive o privilégio de uma adicional alegria proporcionada pela partilha do saber e experiência por parte do Professor Doutor Rui Soares, pelo seu apoio, disponibilidade e motivação.

À talentosa equipa do Grupo DESFO e em concreto da DESICOR, pela experiência enriquecedora e inspiradora, pela excepcional colaboração e significativo contributo.

A toda a minha família, pelo apoio, incentivo, paciência e compreensão, fundamentais para que conseguisse concluir este desafio.

A todos que de alguma forma contribuíram, o meu sincero agradecimento.

Este marco na minha carreira tornou-se possível graças à colaboração de todos!

Resumo:

Neste documento pretende-se demonstrar a importância da comunicação interna num setor cuja dinâmica tem as suas particularidades e desafios e onde as Pessoas, com o respetivo envolvimento, alinhamento e compromisso, são fundamentais.

Em primeiro lugar, apresenta-se como relevante proceder a uma reflexão teórica de enquadramento sobre os conceitos fundamentais relacionados com a comunicação interna, destacando-se a importância que a comunicação interna desempenha na indústria, com especial enfoque na Desicor.

Em segundo lugar, apresenta-se uma caracterização global da DESFO Holding, incluindo também dados relativos à Desicor, como parte integrante do universo DESFO, por forma a conhecer melhor a empresa objeto do projeto.

Entretanto, em terceiro lugar, é partilhada a *framework* de comunicação interna criada e implementada com vista a criar rituais e reuniões que promovessem a transparência, partilha de informações, a clareza nos objetivos e a redução de falhas. Essa *framework* inclui reuniões como a "All Hands Meeting", reuniões de diferentes durações, desde 60 minutos até 5 minutos, e envolve toda a organização, desde a direção até as equipas de produção e é considerada essencial para criar um ambiente onde os colaboradores estejam alinhados com a estratégia, motivados e comprometidos com os objetivos da empresa. Essa estrutura de comunicação representa um compromisso com a criação de uma cultura de cooperação, inovação e partilha que prepara a organização para enfrentar o futuro com confiança.

Em último lugar, são apresentadas as principais conclusões da implementação da *framework* de comunicação interna, com destaque para os resultados do survey realizado com o objetivo de aferir eventuais melhorias que a implementação da *framework* tenha originado.

Palavras chave:

Comunicação Interna

Cultura organizacional

Partilha

Envolvimento

Transparência

Marketing interno

Abstract:

In this document, we aim to demonstrate the importance of internal communication in an industry with its own dynamics, peculiarities, and challenges, where People, with their involvement, alignment, and commitment, are crucial.

Firstly, it is relevant to proceed with a theoretical reflection on the fundamental concepts related to internal communication, emphasizing the role of internal communication in the industry, with a specific focus on Desicor.

Secondly, we provide an overview of DESFO Holding, including data related to Desicor, as an integral part of the DESFO universe, to gain a better understanding of the company under study.

Thirdly, we share the internal communication framework created and implemented to establish rituals and meetings that promote transparency, information sharing, clarity of objectives, and error reduction. This framework includes meetings such as the "All Hands Meeting," meetings of varying durations, ranging from 60 minutes to 5 minutes, involving the entire organization, from management to production teams. It is considered essential for creating an environment in which employees are aligned with the company's strategy, motivated, and committed to its objectives. This communication structure represents a commitment to building a culture of cooperation, innovation, and sharing, preparing the organization to face the future with confidence.

Finally, we present the key conclusions of the internal communication framework implementation, highlighting the results of the survey conducted to assess potential improvements resulting from the framework's implementation.

Key words:

Internal Communication

Organizational culture

Sharing

Engagement

Transparency

Internal Marketing

Índice geral

Capítulo I – [ENQUADRAMENTO TEÓRICO]	1
1 Revisão da Literatura.....	1
1.1 Compreender a importância da comunicação na indústria	1
1.2 Os conceitos fundamentais de comunicação	4
1.3 A comunicação interna e a cultura	7
1.4 Marketing interno	10
1.5 Modelos de marketing interno	13
1.6 Os objetivos do marketing interno	15
1.7 O marketing interno, a cultura e a comunicação interna.....	16
Capítulo II – [CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA]	19
2 Caracterização da DESFO HOLDING e a Desicor.....	19
2.1 Dados Demográficos DESFO Holding	21
2.2 Dados Demográficos da DESICOR	25
2.3 A gestão de pessoas no universo DESFO HOLDING	30
2.4 A mudança necessária.....	31
Capítulo III – [PROJETO DE INTERVENÇÃO]	36
3 Projeto de Intervenção	36
3.1 Objetivo do Projeto	36
3.2 Metodologia do Projeto	36
3.3 Pedido do Cliente	37
3.4 Princípios do Framework	41
3.4.1 Rotinas baseadas em Tarefas	42
3.4.2 Improviso baseado em Princípios	42
3.4.3 Inovação baseado em Liberdade	43
3.5 A base do <i>framework</i>	43

3.6	Os estados da <i>framework</i>	44
3.6.1	Registo	45
3.6.2	Reconhecimento	45
3.6.3	Etapa.....	46
3.6.4	Tarefa.....	46
3.7	A solução proposta: implementar a <i>framework</i> de comunicação interna ..	48
3.8	O papel dos intervenientes.....	52
3.9	A importância dos ambientes	53
Capítulo IV – [Avaliação]		55
4	AVALIAÇÃO	55
4.1	Impacto da implementação do <i>framework</i>	55
Capítulo V – [Conclusão]		58
5	CONCLUSÃO	58
Referências bibliográficas.....		60

Índice de Tabelas

TABELA 1: FERRAMENTAS E PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO.....	14
TABELA 2: OBJETIVOS POR TAREFA.....	47
TABELA 3: RESULTADOS ESPERADOS.....	47
TABELA 4: OBJETIVOS A PROMOVER PELAS 5 INICIATIVAS DE COMUNICAÇÃO	52

1 Revisão da Literatura

1.1 Compreender a importância da comunicação na indústria

É crucial que qualquer tipo de organização que deseja seguir uma atividade em plena conformidade com a sociedade onde se encontra inserida, tenha como base um plano pré-definido, uma estratégia de gestão cuidadosamente projetada como gestão, principalmente numa época de crescente complexidade de produtos tecnológicos e informativos, transformação radical ao nível da sociedade, estrutura, tendências de globalização da economia e, principalmente, as mudanças no produto no nível organizacional (Beattie & Ellis, 2014).

Nestesentido, a comunicação eficaz é uma habilidade que deve ser efetivamente praticada no local de trabalho para uma melhor produção e resultados de trabalho. Vários estudos identificaram que a comunicação eficaz é imperativa para aumentar o desempenho e a produtividade organizacional (Shrivastava & Prasad, 2019). Apesar de compreender a importância de uma gestão de comunicação eficaz na organização, muitas organizações enfrentam diversos desafios que surgem devido a desajustes na comunicação e podem resultar na criação de desconexões e aumento de conflitos na equipa (Brun & Cooper, 2016).

Os desafios da comunicação afetam o desempenho e comprometem o sucesso da organização. Embora os funcionários passem a maior parte do seu tempo a comunicar, não se pode assumir que a comunicação ocorra em todas as atividades organizacionais. A este aspeto, Adu-Oppong et al. (2014) referiram que a comunicação não ocorre de forma eficaz devido ao facto de que a informação e a compreensão não passaram de forma clara entre o remetente e o destinatário pretendido.

Odine & Dean (2015) analisou os problemas de comunicação nos gestores de organizações, e identificou que somente a identificação destas questões no local de trabalho não impediu a sua ocorrência. É importante receber treino e formação sobre as estratégias que poderão garantir problemas de comunicação que afetem negativamente a produtividade dos funcionários e da organização. Do mesmo modo,

Hedman e Valo (2015) acreditam que os problemas de comunicação ocorrem devido à incapacidade de falar durante as reuniões, destacando a utilização de canais impróprios e a presença de informações pouco claras como as principais deficiências no processo comunicativo na organização. Brandts et al. (2016) demonstraram que a comunicação afeta as escolhas contratuais na indústria, e afeta o comportamento nas estratégias de entrada no mercado. No contexto de preços limitados, Cooper e Kagel (2016) relataram que as equipas têm a capacidade de se comunicar umas com as outras. E neste contexto, os autores observaram as frequências mais altas na comunicação bilateral em comparação com o tratamento conselheiro-orientador em que somente é possível a comunicação unilateral (Cooper e Kagel, 2016). Estes resultados destacam a relevância da natureza exata do processo de comunicação para a sua eficácia.

Como muitas vezes é difícil integrar o processo de comunicação em modelos teóricos, devido à sua complexidade em ambientes estrategicamente ricos, os estudos experimentais são um importante veículo para a obtenção de ganhos no entendimento deste tema. A este aspeto, Brandts et al. (2019) forneceram uma pesquisa extensa sobre os efeitos do processo de comunicação no comportamento em estudos experimentais. O estudo de Kriss et al. (2016) foi importante porque investigou o papel da comunicação na resolução de problemas de coordenação e abordou a questão da comunicação dispendiosa e voluntária. Os autores investigaram quatro tratamentos e duas dimensões, e identificaram se a comunicação é voluntária ou obrigatória, e se e quanto os funcionários terão de pagar por cada mensagem que enviam.

Não obstante o estudo de Brandts e Cooper (2018) destacou o impacto da estrutura organizacional na coordenação e comparou o desempenho de formas organizacionais centralizadas e descentralizadas através do “jogo da descentralização”, sendo que este jogo de coordenação é efetivado por um gestor central e duas divisões. Na centralização, o gerente central atribui tipos de produtos a cada divisão, durante a descentralização, os gestores de divisão escolhem os seus próprios tipos de produtos. O lucro de cada uma divisão depende dos gostos locais, do estado do mundo determinado aleatoriamente e dos tipos de produtos. Neste sentido, os autores previram que a centralização alcança a coordenação, mas não a eficiência.

No que respeita à comunicação, Hoppe e Schmitz (2018) identificaram um efeito positivo da comunicação quando o esforço não é observável, e nestes tratamentos, o excedente total esperado do capital e os agentes aumenta a com a comunicação. Contrariamente, quando o esforço é verificável e os contratos podem especificar o nível de esforço a ser fornecido pelo agente, a comunicação não afeta o excedente total esperado.

O valor da comunicação nas organizações é fundamental para o sucesso. As pessoas possuem diferentes estilos de comunicação, e os locais de trabalho com diferenças entre os funcionários, seja em termos de cultura ou de idade, está em constante mudança, podendo de alguma forma criar barreiras para uma comunicação eficaz (Page, 2020).

De acordo com Díaz-Soloaga (2019), a implementação de estratégias de comunicação para transferir a identidade corporativa com sucesso para os funcionários e equipas, ampliar as informações e desenvolver relacionamentos de gestão permite uma melhoria na comunicação organizacional. Neste sentido, comunicar com eficiência a missão, visão e valores e os objetivos da organização promove a compreensão de procedimentos, cronogramas e outros critérios importantes.

Os gestores devem comunicar-se de forma eficaz para que a sua organização seja bem-sucedida, sendo que um método para construir uma comunicação eficaz entre os funcionários é garantir que os gestores pratiquem as melhores técnicas de planeamento para esclarecer as suas ideias e objetivos. A digitalização descreve como a TI ou as tecnologias digitais podem ser utilizadas para alterar os processos de negócios existentes (Li et al., 2016). Como exemplo, a criação de novos canais de comunicação online ou móvel que permitam a todos os clientes se conectarem facilmente com as empresas alterando a sua forma de interação (Ramaswamy & Ozcan, 2016). Na digitalização, a TI serve de base para o aproveitamento de novas possibilidades de processos de comunicação, distribuição ou gestão de relacionamento.

A comunicação organizacional conecta os aspetos sociais, económicos e culturais da organização (Scott & Lewis, 2017). E quando se analisa a entrada dos meios de tecnologias nas organizações, é somente um reflexo de como as formas de comunicação

mudaram e se aperfeiçoaram. Idealmente, a comunicação organizacional tem sido moldada pelo avanço contínuo da tecnologia (Thomas & Dittman, 2016).

1.2 Os conceitos fundamentais de comunicação

De acordo com Welch e Jackson (2007, p.183), a comunicação interna é a “gestão estratégica das interações e relacionamentos entre as partes interessadas em todos os níveis dentro das organizações” e é “crucial para organizações de sucesso, pois afeta a capacidade dos gestores estratégicos de envolver os funcionários e atingir os objetivos” (p. 177). O mesmo significa que a comunicação interna pode corresponder às atividades comunicativas formais realizadas entre os funcionários, grupos e departamentos, ou podem ser os processos onde dois ou mais grupos trabalham juntos e, possuem um entendimento mútuo e uma visão comum, partilham recursos e tentam alcançar objetivos coletivos (Ruão, et al., 2020).

Neste sentido, a comunicação interna pode ser utilizada para a promoção de fluxos de informação, e igualmente para complementar o clima com práticas participativas. A comunicação interna permite estimular os funcionários ativos e criar ideias, e desempenha um papel central nos ambientes criativos, porque a inovação exige indivíduos motivados (Linke & Zerfass, 2011; Gode et al., 2020)

As culturas derivam da comunicação, a forma como se fala e interage uns com os outros forma a cultura, seja em sociedades, relacionamentos ou organizações. As práticas da comunicação são moldadas pelas características culturais, portanto, estes dois constructos complementam-se (Merriam-Webster, 2018). A cultura define-se como as crenças consuetudinárias, formas sociais e características materiais de origem racial, religiosa ou social” (Merriam-Webster, 2018, p.21). O mesmo significa que a cultura tem impacto em muitos aspetos quotidianos, afeta as relações interpessoais e a comunicação.

A comunicação varia de organização para organização e de cultura para cultura, sendo que estas diferenças de comunicação podem causar problemas entre culturas que fazem negócios em parceria. A organização possui muitas influências que causam

diferenças de comunicação devido a algo que a empresa tende a valorizar na criação de dimensões culturais (Feng, 2015). Como exemplo, a diferença na liderança nas organizações pode conduzir a problemas de comunicação entre as diferentes culturas devido às expectativas distintas.

Não obstante a forma como os problemas de comunicação organizacional podem ocorrer devido às diferenças na forma como as organizações negociam, as regras de negociação podem complicar os negócios em detrimento dos diferentes estilos de negociação. Estes problemas ou entraves ocorrem geralmente porque existem diferentes perspectivas de pessoa para pessoa. Assim, em vez de destacar as desigualdades entre as culturas, é importante compreender as semelhanças e as diferenças entre as culturas. No sentido de compreender melhor as culturas para as melhores práticas de negócios e, entender as dimensões transculturais, Hofstede (2011) apresentou uma série de dimensões a aplicar nas organizações.

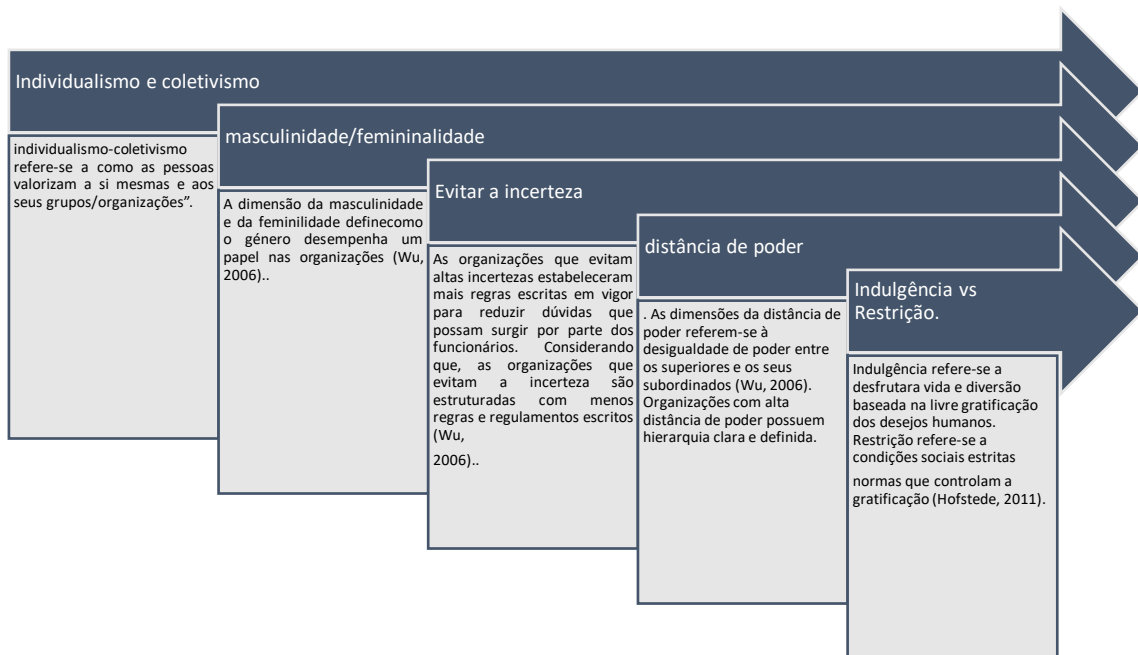


Figura 1: Dimensões de cultura nas práticas organizacionais de Hofstede

Com a sociedade em contante mudança, aprender como comunicar cm sucesso com os indivíduos com uma cultura diferente é fundamental. Numa era de globalização, reconhecer e compreender as diferenças culturais é mais importante do que nunca (Trapp, 2014). Neste sentido, é a diversidade que conduz a negócios de sucesso, à medida que as ideias de diversas origens trabalham juntas para a realização e definição de objetivos da organização. Bons gestores usam Hofstede para adaptar os seus estilos de comunicação (Parish, 2018).

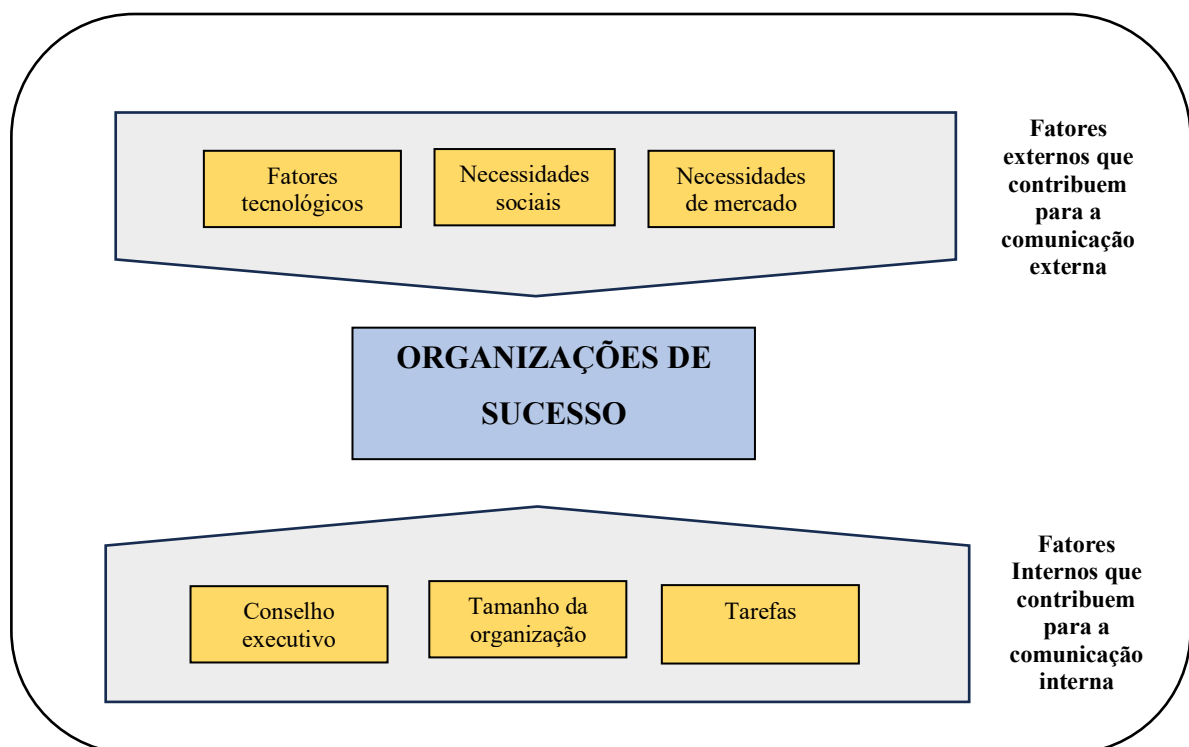


Figura 2: Fatores internos e externos que influenciam as organizações de sucesso

De acordo com Zainol et al. (2016) a comunicação interna centra-se no canal de comunicação estabelecido entre os funcionários dentro dos limites organizacionais, e a comunicação externa refere-se à comunicação fora dos limites organizacionais. Os gestores eficazes utilizam diferentes plataformas de comunicação como os emails, redes sociais, feedback, conferências e reuniões para fortalecer a comunicação da organização e as relações entre os funcionários. Veshne et al. (2017) referiram que com a ajuda destas plataformas, as organizações procuram formas de promover a fidelidade e elevar o nível de satisfação dos clientes. Assim, a comunicação interna e externa desempenha um papel vital na atualização do valor de negócio.

Perante o exposto, a comunicação dos funcionários é fundamental para a organização, pois permite que esta atue de forma eficaz, e deste modo, aumentar o nível de produtividade. De acordo com Cardwell et al. (2017) os funcionários podem melhorar o seu nível de conhecimentos, bem como a moral e partilhar opiniões, que corresponde aos fatores de influência da comunicação interna. A escuta ativa, linguagem corporal positiva, disposição para fazer perguntas, atitude de mente aberta são alguns dos principais benefícios que podem ser adquiridos através de ações eficazes e habilidades de comunicação (Chen et al., 2018).

1.3 A comunicação interna e a cultura

A noção de cultura permite a compreensão de resultados distintos a nível individual e organizacional, sendo considerada uma temática central nos estudos organizacionais e especificamente na área da gestão (Giorgi, Lockwood & Glynn, 2015). Paz et al. (2020) destacaram que “a identificação do perfil cultural das organizações tem-se mostrado uma das principais ferramentas de gestão do contexto organizacional e tem gerado um grande número de estudos visando melhor compreender a relação cultura/gestão”.

A partir da década de 1980, os estudos sobre a comunicação interna e a cultura tiveram enfoque e continuam a ser realizados estudos nacionais e internacionais (Frățiciu, Mihăescu & Andănuț, 2015; Di Stefano, Scrimá & Parry, 2019; Theiss & Niciejewska, 2021). Contudo, Chatman e O’Reilly (2016) destacaram que mesmo com a diversidade de estudos sobre este tema, o seu entendimento é cada vez mais complexo, incluindo disciplinas como a antropologia, sociologia, psicologia ou ciências sociais.

A cultura de uma organização inicia-se com o seu líder que articula e implementa as ideias e valores específicos, como uma visão, filosofia ou estratégia de negócios. Neste contexto, Wiewiora e Kowalkiewicz (2018) referiram que quando estas ideias e valores conduzem ao sucesso, surge uma cultura organizacional que reflete a visão e a estratégia do seu fundador ou líder. E, entre as diferentes abordagens da cultura, o modelo de Cameron e Quinn (2006) foi fundamental porque disponibiliza um diagnóstico dos principais aspetos da cultura organizacional, e permite a análise das relações entre tipologias culturais e outras dimensões do contexto organizacional.

Assim, a avaliação e a identificação das características culturais de uma organização na perspectiva de Cameron e Quinn (2006) é realizada através da Avaliação da Cultura Organizacional.

O instrumento de Avaliação Organizacional baseia-se no quadro de Quadro de Valores Competitivos (CVF) que, no ambiente organizacional é útil para identificar os “estágios de desenvolvimento do ciclo de vida, qualidade organizacional, teorias de eficácia, papéis de liderança, gestores de recursos humanos e as habilidades de gestão” (CAMERON, QUINN, 2006, p. 31).

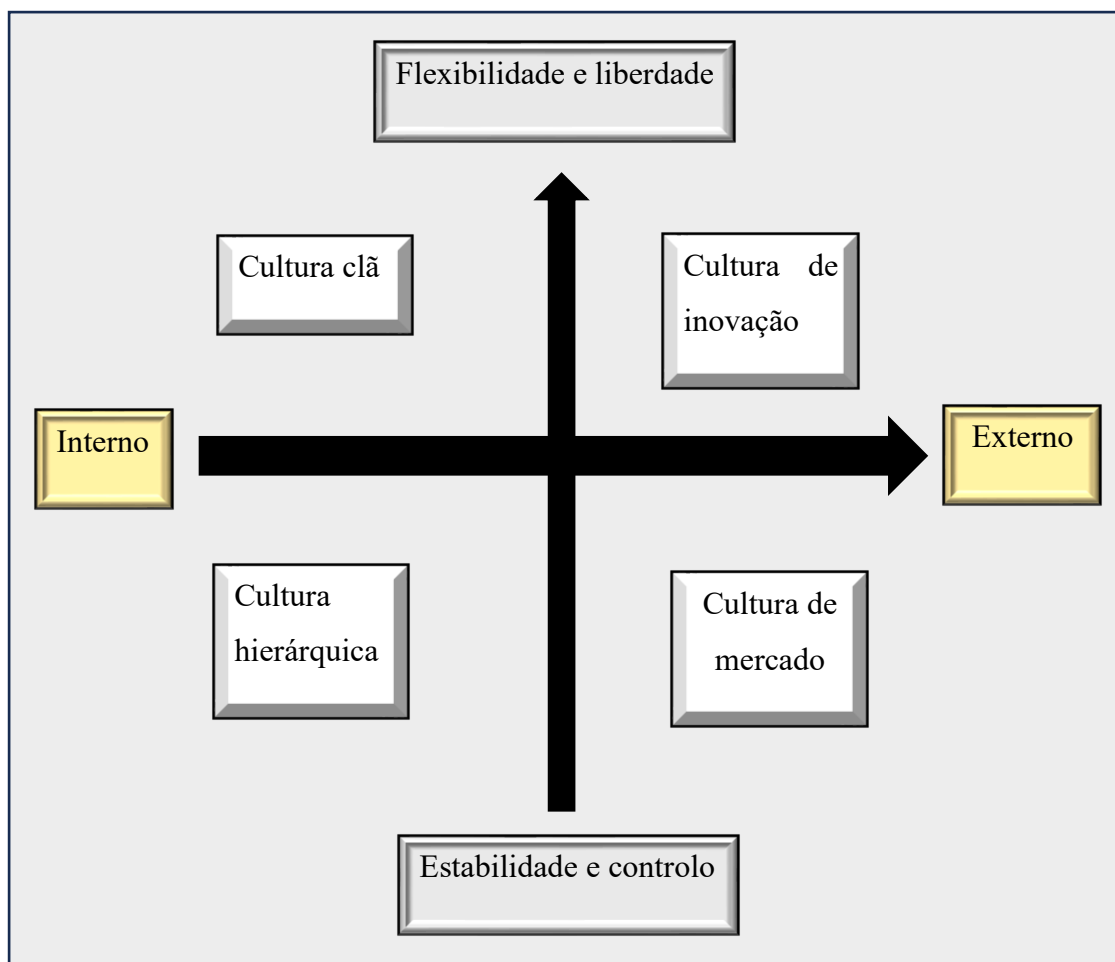


Figura 3: Modelo de Cameron & Quinn, 2006

A maior parte dos estudos argumenta que a cultura organizacional pode ter um efeito profundo na sua comunicação interna (Berger, 2014). Apesar da importância da cultura, a sua relação com a comunicação interna é pouco analisada na literatura. Contudo,

alguns estudos anteriores lançaram luz sobre esta área de investigação e identificaram que as dimensões culturais organizacionais de apoio, estabilidade e enfoque nas recompensas estão positivamente relacionadas com a comunicação interna (Jiang & Men, 2016).

Um dos componentes mais importantes da comunicação interna que pode conduzir a vários resultados positivos é a transparência (Jiang & Men, 2017; Men & Stacks, 2014). As organizações transparentes poderão partilhar as informações de forma ampla, e de uma perspectiva da comunicação interna, a organização transparente partilha informações verdadeiras, substanciais e completas (Men & Bowen, 2017).

De acordo com Lorber et al. (2020) quando a organização tiver definido claramente a sua visão da cultura organizacional desejada e dos funcionários adequadamente selecionados, a liderança será capaz de informar os trabalhadores por meio da comunicação interna ajustada sobre os motivos da mudança organizacional e direção que devem seguir para alcançar os objetivos comuns relacionados com os valores definidos.

Os impactos da cultura organizacional em potenciais constructos de pesquisa poderia ser explicados através das características e funções da cultura organizacional. De acordo com Ali et al. (2019) uma das principais fontes da cultura organizacional é a adaptação bem-sucedida que é alcançada com base no conhecimento e a compreensão organizacional demonstrados pelos funcionários no período de qualquer mudança. Este aspeto, demonstra a importância do ajuste cultural organizacional pessoal, com a finalidade de proporcionar a adaptação pessoal para alcançar a inovação organizacional e pessoal (Scipionni et al., 2021).

As relações interpessoais positivas estão entre os objetivos mais importantes da comunicação interna, e quando a organização se encontra em período de alguma mudança, seja das estratégias, de funcionários ou de expansão internacional, o papel desempenhado pela comunicação interna é incentivar a lealdade de todas as partes interessadas.

Do mesmo modo, as noções de estilos de liderança estão relacionadas com o processo individual de escolha de quais estilos são mais adaptáveis às necessidades individuais e organizacionais do líder e dos seus funcionários (Lunardi, Desenhart e Zonatto, 2019). A forma como os líderes centram a sua atenção, reagem às crises, quais os seus modelos e quem atraem para as suas organizações, são criadas as normas culturais (Bass & Avolio, 2004). Neste sentido, as características e as qualidades de uma cultura organizacional são ensinadas pelos líderes e adotadas pelos seguidores. Hermosilla et al. (2016) destacaram que desenvolver uma liderança eficaz é vista como uma vantagem competitiva, colocando-a como um dos pilares da cultura organizacional.

O estudo de Kumar e Upadhaya (2020) analisou a mediação entre a cultura organizacional na relação entre a liderança e o enriquecimento da relação trabalho-família, entre 223 professores e, os resultados determinaram o efeito mediador da cultura organizacional sobre a liderança. A satisfação no trabalho é influenciada por 57.4% das variáveis motivação, liderança e cultura. Do mesmo modo, Anning-Dorson (2021), avaliou 192 PME no Gana e como a cultura organizacional inovadora e a liderança geram flexibilidade de mercado para estas empresas no setor de serviços. Os resultados sugeriram que, embora a cultura organizacional e a liderança podem influenciar o desempenho de uma empresa de serviços, sendo mais viável a utilização destes recursos para a construção da flexibilidade de mercado.

1.4 Marketing interno

Para Berry, Hensen & Burke (1976), o marketing interno “preocupa-se em disponibilizar produtos internos (empregos) que satisfazem as necessidades de um mercado interno (trabalhadores), satisfazendo simultaneamente os objetivos da organização” (Berry et al. 1976, p. 8).

Como salientou Cahill (1996:15), uma das definições mais básicas de marketing interno “é a filosofia de tratar os trabalhadores como clientes reais e atender às suas necessidades e desejos e fornecer operações de desenvolvimento e treino para melhorar o seu desempenho”.

Os estudos relacionados com o marketing interno centram-se essencialmente em como as organizações podem melhorar o desempenho dos funcionários e torná-los mais conscientes sobre os clientes com o objetivo de gerar resultados positivos, como a maior satisfação e fidelidade (Lings & Greenley, 2010; Kadic-Maglajlic et al., 2018). Contudo, o estudo do marketing interno enfrenta dois desafios importantes, as conceptualizações inconsistentes sobre o marketing interno e as suas práticas subjacentes que impedem os investigadores de fornecer uma imagem integrada do conhecimento de IM às organizações de serviços (Ozuem et al., 2018).

As perspetivas fragmentadas do marketing interno defendem empírica e conceptualmente um conjunto de atividades, processos, práticas estratégicas e táticas que compõem os programas de marketing interno bem-sucedido (Lings & Greenley, 2005; Ozuem et al., 2018). Com base no objetivo combinado do marketing interno, as atividades são classificadas em seis dimensões: (1) Análise do Mercado Interno; (2) Comunicação Interna; (3) Desenvolvimento de Colaboradores; (4) Recompensas e Reconhecimento de funcionários; (5) Desenho e Empoderamento de Cargos; (6) Liderança e Organizacional e Cultura.

A análise de mercado interno está relacionada com as atividades de colheita e análise de inteligência para o mercado interno de funcionários da empresa, sendo que os seus desejos e necessidades devem ser identificados em primeiro lugar, antes das orientações orientadas para os clientes (Tortosa-Edo et al., 2015).

A comunicação interna **identifica as práticas** através das quais as empresas constroem os relacionamentos entre as partes internas e disseminam as informações entre os diversos escalões organizacionais (Park & Tran, 2018). Esta dimensão consiste em vários elementos, a disseminação de informações e táticas e conhecimento explícito em toda a organização, a formação de relacionamentos interpessoais verticais e horizontais eficazes, mecanismos interfuncionais de integração e cooperação, bem como da partilha de visão (Chow et al., 2015).

O desenvolvimento dos colaboradores representa o investimento estratégico da organização para apoiar o crescimento pessoal e a perspetiva de carreira dos

funcionários novos e existentes. Esta dimensão ajuda a equipa da linha da frente a tornar-se mais motivada e orientada para o cliente, e equipa-a com os conhecimentos, competências e capacidades de serviços (Fang et al., 2014).

As recompensas e o reconhecimento dos funcionários incluem as recompensas financeiras e relacionais aos funcionários com base no seu desempenho no trabalho, sendo que as recompensas financeiras (extrínsecas) e relacionais (intrínsecas) podem contribuir para a satisfação dos funcionários, e para a melhoria da qualidade de serviço (Anaza & Rutherford, 2012).

O Job Design e Empowerment correspondem aos requisitos da função, como as atribuições de trabalho, conteúdo e descrição, e proporcionam a autonomia para a tomada de decisões aos funcionários para assim melhorar a qualidade de serviço interno e externo (Paul & Sahadev, 2018).

A liderança e a cultura organizacional estão relacionadas com o apoio da equipa de gestão sénior e o estilo de liderança adotado para estabelecer um clima orientado para o mercado, ao mesmo tempo, que auxilia os funcionários na resolução de problemas relacionados com o trabalho (Kim et al., 2016). Vários estudos destacam a importância desta dimensão para a adoção do marketing interno pois permite a implementação bem-sucedida de outras dimensões do marketing interno (Chan & Lam, 2011; Ruizalba et al., 2014; Boukis et al., 2021).

Na era atual, o tema do marketing interno continua a ser o foco de atenção em estudos que o relacionam com a gestão pessoal, descrevendo aspetos como a motivação, comprometimento organizacional, comunicação e empoderamento, entre outros (Lee et al., 2015; Yang et al., 2015). Existem três abordagens do desenvolvimento do marketing interno: (figura 3)



Figura 4: três abordagens do desenvolvimento do marketing interno

1.5 Modelos de marketing interno

Os modelos de marketing interno surgiram na década de 1990 e, em teoria, todos os modelos conduzem à satisfação do cliente externo por meio da satisfação do cliente interno. Assim, a estrutura dos modelos pode ser dividida em três dimensões: antecedentes, as ferramentas e práticas de marketing interno, e resultados (Berry et al., 1995; Aeeni et al., 2017). A tabela seguinte demonstra uma visão geral dos modelos e os seus elementos:

Elementos do marketing interno/autores	Berry, (1981)	Grönroos, (1985)	Tansuhaj, Randall, & McCullough, (1988)	Rafiq & Ahmed, (2000)	Bansal et al., (2001)	Ahmed et al., (2003)	Ferdous et al., (2013)
ANTECEDENTES							
Coordenação interfuncional							
Funcionário considerado cliente							
Marketing integrativo							
Abordagem de marketing							
Redução da discrepância de status de trabalho							
Apoio à gestão e confiança							

FERRAMENTAS E PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO							
Aplicação de Técnicas e ferramentas de marketing							
Atrair e reter funcionários							
Sistema de bônus e salário							
Funcionário participativo (gestão participativa)							
Empoderamento							
Ensino de Informações compartilhadas							
Pesquisa de marketing interno (pesquisa, segmentação, estratégias para cada segmento)							
Reconhecimento							
Satisfação no trabalho							
Segurança no emprego							
Tarefas como produtos							
RESULTADOS							
Vantagem competitiva							
Atitudes voltadas para o serviço ou para os clientes							
Qualidade do serviço							
Compromisso organizacional							
Habilidades individuais específicas							
Comportamento do mercado							
Funcionário orientado para os clientes							
Funcionários satisfeitos (motivação)							
Fidelização de clientes externos							

Tabela 1: Ferramentas e Práticas de Marketing Interno

Existem duas questões fundamentais no modelo proposto por Berry (1981) que é a orientação para os clientes, que deve ser desenvolvida através dos funcionários, e a especificação das práticas que podem ser utilizadas pelas empresas. A crença da organização de que os funcionários são clientes internos é o ponto de partida de qualquer modelo apresentado, não somente pelo nível executivo, mas igualmente por todos os órgãos de supervisão (Abbas et al., 2018; Matanda & Ndubisi, 2013).

1.6 Os objetivos do marketing interno

Os objetivos do marketing interno podem ser divididos em três níveis, o nível geral, o nível estratégico e o nível tático. No que respeita ao nível geral, é ter funcionários responsáveis com alto nível de capacidades e competências comprometidas em fornecer serviços de alta qualidade dos clientes (Gudmundsor & Candberry, 2000, p.3; Al-Jabari, & Ghazzawi, 2019).

O principal objetivo a nível estratégico é a criação de um ambiente interno através do qual, os funcionários agem de forma desejada, facilitado por meio de medidas eficazes como os procedimentos de cultura de serviço, formação interna e divulgação das informações de marketing (Gronroos, 2000, p.93). O objetivo ao nível tático fornece serviços através de esforços individuais de marketing dos funcionários, e baseia-se na premissa de que os funcionários, como indivíduos são os primeiros mercados para os serviços, e neste contexto a equipa deve entender o que se espera dela, para desempenhar o seu trabalho de uma forma específica e com serviços de alta qualidade (Gronroos, 2000, p.95).

A filosofia do conceito de marketing interno de uma organização é que os clientes internos devem ser tratados de forma adequada, apoiá-los, satisfazer as suas necessidades e desenvolver as suas competências, que melhorará as capacidades da organização (Abbas & Riaz, 2018). Estes aspetos podem trazer maiores níveis de satisfação aos funcionários que trabalham, de acordo com o estudo de Rony e Suki (2017), ou seja, constitui uma ótima forma de motivar a equipa de trabalho a competir por mais produtividade e prestar serviços a clientes externos com os mais altos padrões (Ismail & Sheriff, 2017).

O sistema de incentivos é um elemento crucial das políticas da organização, pois de acordo com Tsai (2014) outra parte integrante da filosofia do marketing interno é a formação que visa aumentar a produtividade dos funcionários e proporcionar-lhes profissionais especializados com maiores níveis de conhecimento. Por outro lado, as conclusões de outro estudo de Boukis et al. (2015) revelaram uma correlação positiva entre o marketing interno e os resultados do cliente, pois ao implementar uma política de marketing interno, a organização pode aumentar a motivação dos funcionários e a sua estabilidade no emprego, e por sua vez, poderia conduzir à prestação de serviços de alta qualidade que satisfizessem os clientes.

Outro estudo realizado por Abidin, Roslin e Kamaluddin (2018) assumiu a importância da adoção do conceito de marketing interno como uma introdução à gestão de recursos humanos e como um contributo fundamental para o processo de educação organizacional. Além de que, este estudo aborda o efeito associado na qualidade dos resultados e o processo de seleção dos profissionais. Neste contexto, é importante a implementação do conceito de marketing interno aos funcionários, pois revela uma relação entre o marketing interno, a cultura organizacional e a comunicação interna (Lussier e Hendon, 2018).

1.7 O marketing interno, a cultura e a comunicação interna

A conexão das estratégias de marketing interno e a comunicação interna restringe-se a como a comunicação é medida, sendo que esta tarefa abrangente ainda não teve clarificação sólida nos estudos científicos. Contudo, Akbari et al. (2017) argumentaram que da mesma forma que o comprometimento do funcionário e a confiança poderão agregar valor à organização e aumentarão o nível do cumprimento das metas de marketing interno.

De acordo com Prajová et al. (2016) a comunicação de marketing é definida como uma ferramenta de marketing externo, bem como para fins internos, onde o foco principal está nos princípios de marketing e o processo de criação de valor. A comunicação no marketing interno é um sistema complexo de identificação interna de sinais do cliente, gere relacionamentos internos eficazes de acordo e mantém a comunicação externa. A

este aspeto, Welch (2018) destacou a importância do foco da gestão de comunicação interna na estrutura do marketing, e com a capacidade de atender às necessidades dos clientes internos e permitir a criação de uma comunicação eficaz.

Uma das ferramentas de estratégias de marketing interno e comunicação interna é uma ferramenta para os gestores restabelecerem uma comunicação eficaz com toda a força de trabalho (Tench & Yeomans 2017). A estrutura organizacional e a cultura abrem caminho para as diretrizes de como a estratégia deve ser criada e, a estratégia de marketing interno deve ser uma orientação sobre como as necessidades dos clientes internos devem ser atendidos (Akbari et al., 2017). Neste sentido, a comunicação interna é um processo central quando se trata de partilhar informações com precisão em toda a organização, articulado com o plano do marketing interno e a cultura.

Estes constructos são componentes do marketing interno e alinham-se com os processos interfuncionais, que são importantes como meio de melhorar a eficácia da organização. Através dos alinhamentos dos objetivos organizacionais e os valores, a comunicação eficaz é criada por meio da estratégia de gestão e a dedicação dos gestores para a implementação da direção estratégica da organização (Du Preez et al., 2017). Os principais objetivos e responsabilidades das relações internas organizacionais são a informação, formação, construção da identidade corporativa e a motivação. O cumprimento de tarefas incentiva os funcionários a interessarem-se mais pelo seu trabalho e pelos objetivos da organização. Os funcionários devem estar informados sobre as perspetivas da organização e o seu papel nelas (Al-Jabari, & Ghazzawi, 2019).

As organizações modernas enfrentam muita concorrência e problemas em relação ao seu mercado e o seu desempenho está em causa. Na era da predominância da informação, os gestores devem dar especial atenção aos processos de comunicação com os clientes da organização, e neste contexto, o mercado interno deve ser tido em conta. O conceito de comunicação integrada no marketing assume que é necessária a transferência coerente e complexa de mensagens para todos os públicos interessados (Kantabutra, 2021).

Este nível de integração interna da comunicação no marketing indica a necessidade de informar e familiarizar todos os funcionários com os novos produtos, serviços, parceiros de negócios ou estratégias, com a finalidade de motivá-los e prepará-los para o bom desempenho das suas funções (Bakotic & Babic, 2013). A qualidade dos resultados das relações entre a organização e o seu pessoal dependem principalmente da forma como comunicam.

À luz do exposto, integrar a comunicação interna com o marketing interno contribui para melhorar o desempenho da organização e cria uma vantagem competitiva, facilitando a fidelização e a identificação dos funcionários com a organização, bem como a imagem corporativa. Um impacto positivo ocorre apenas quando as mensagens externas e internas são encorajadoras e coerentes. E a comunicação interna desempenha um papel primordial na atuação das relações internas e as ações do marketing interno. Se utilizado de forma adequada, ganha uma boa vontade por parte dos funcionários e transforma-os em defensores da organização (Rogala & Kaniewska-Sęba, 2013).

2 Caraterização da DESFO HOLDING e a Desicor

A DESFO Holding é um grupo empresarial detido 100% por capital português, estando no mercado há 39 anos, baseando a sua conduta e atuação num dinamismo constante e em princípios éticos muito definidos, apresentando quatro Unidades de Negócio independentes, num volume de negócios acima dos 160 milhões de euros, e com mais de 1.200 Colaboradores que diariamente criam o dinamismo e a ligação que caracterizam o universo DESFO (figura 5).



Figura 5: Unidades Negócio Grupo DESFO Holding

Foi a DESICOR, fundada em 1984, que serviu de semente para o que é hoje o Universo DESFO. A Desicor é uma fábrica de componentes de mobiliário que trabalha em exclusividade com clientes únicos e em projetos específicos, onde se destaca a IEKA com um grande cliente, tendo começado com produtos em cortiça para a casa. A permanente inovação é o que a distingue no mercado, garantindo a mais elevada qualidade de produto e serviço. Em 1988, introduziu uma nova gama de quadros de cortiça com uma nova tecnologia, produzindo ainda molduras de pinho por moldagem por rotação e em 1991 iniciou a produção de uma nova gama de molduras para fotografias. Com o crescimento dá-se, em 1998, a mudança de instalações para a Murtosa. A partir de 2001, a fábrica inicia a produção de portas folheadas e lacadas para

roupieiros levando à expansão da fábrica em 2006. No ano de 2010, a empresa investiu em novas tecnologias e procedeu à conversão da configuração de produção para 100% de frentes de móveis lacados e em 2013 desenvolveu e lançou as prateleiras de vinho para cozinhas.

Conscientes da necessidade de crescer e diversificar para outros setores, a Desicor decidiu criar, em 2015, uma nova unidade industrial para produtos com acabamentos de alto brilho e super mate, lançando a marca “Oneskin”, situado em Grijó.

Em 2017, a fábrica situada na Murtosa acrescentou ao seu portfólio de produtos as frentes de móveis para crianças e depois, em 2019, desenvolveu e produziu painéis decorativos para portas de correr de roupeiro.

A Desicor preconizava, desde cedo, atingir a sua missão definida como querendo construir o melhor produto adequado aos seus clientes, através de um processo sustentável e com a participação de todos. Todo este esforço para poder “ser uma referência no mercado de móveis, utilizando as tecnologias mais recentes e fornecendo aos clientes, a qualidade e flexibilidade de que necessitam.”, assumida como a sua visão.

Por forma a dar sustentabilidade ao processo, a Desicor procurou criar uma cultura assente nos seguintes valores:



Figura 6: Valores da Desicor

Como curiosidade, a Desicor, com uma média de 350 colaboradores, produz cerca de 45.000 de peças por semana, durante 24 horas por dia em 5 dias por semana, estruturada em 3 turnos:

- Turno 1 (08h00 às 16h30)
- Turno 2 (16h30 às 01h00)
- Turno 3 (23h30 às 08h00)

2.1 Dados Demográficos DESFO Holding

O Grupo DESFO na sua globalidade e em termos de Capital Humano detém 851 contratos ativos com uma média de idade de 42 anos e uma senioridade de 6,3 anos.

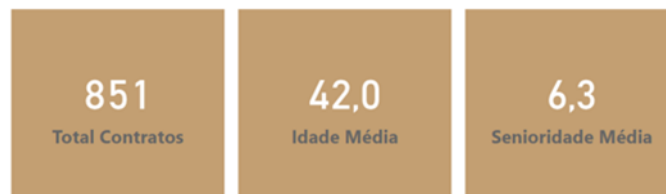


Figura 7: Contratos DESFO

A DESICOR representa 35% do total do Grupo DESFO, consideravelmente superior às empresas subsequentes: LOG Trucking, LOG Land e LOG Contract Logistics que oscilam entre os 20 e os 15%.

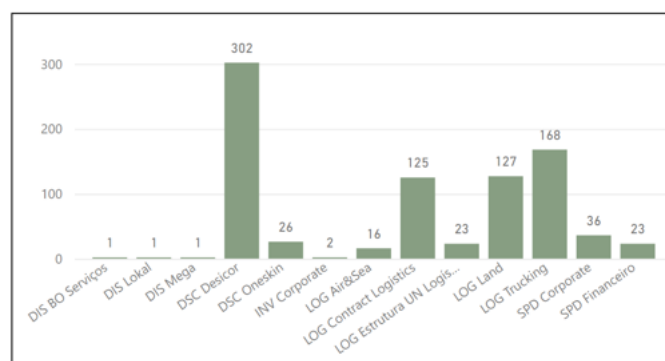


Figura 8: Contratos Ativos por Empresa

A distribuição por género encontra-se representada por 42,54% pelo sexo feminino e 57,46% pelo sexo masculino.

De realçar a elevada percentagem (71,68%) dos colaboradores contratados sem termo e representativo da estabilidade profissional que o Grupo DESFO procura disponibilizar e em contraste com o reduzido número nos regimes TI (Tempo Integral) e TC (Termo Certo) com uma representatividade de 15 e 11% respetivamente. Com um número residual encontram-se os estagiários e temporários com apenas 12 e 1 colaborador respetivamente.

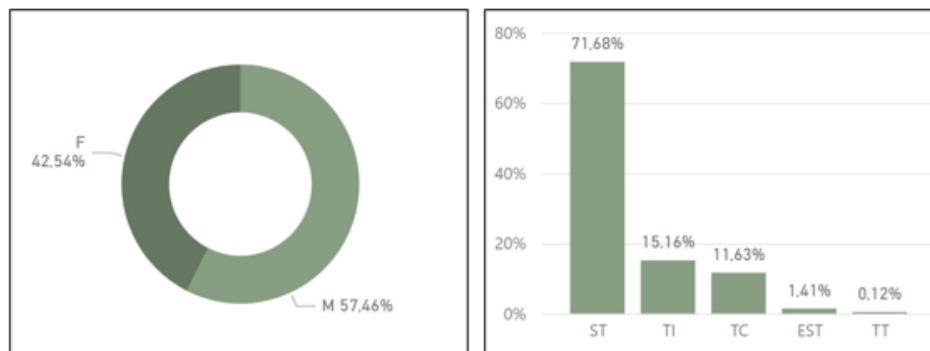


Figura 9: Distribuição por Género e Tipos de Contratos

A elevada maturidade do Capital Humano do Grupo DESFO encontra-se espelhada nos cerca 79% que representam as idades acima dos 30 anos. O rejuvenescimento é uma preocupação constante neste Grupo pelo que na faixa etária até aos 29 anos encontram-se 20,92% do total dos colaboradores. A representatividade acima dos 60 anos reduz para 8,11%.

A senioridade de 6,3 anos é exemplificativa da elevada experiência do capital humano de todo o Grupo DESFO, assim como, permite uma permanente formação dos recursos humanos com a consistência da manutenção da sua maioria após essa mesma formação.

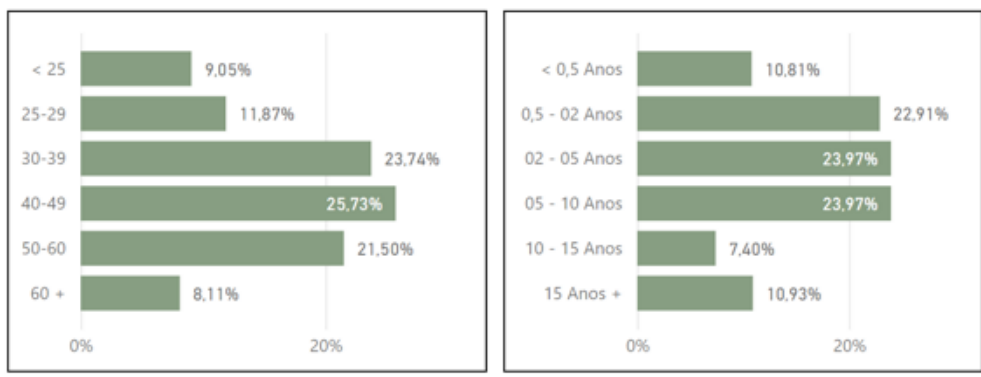


Figura 10: Distribuição por Grupo Etário e Senioridade

O acompanhamento da evolução Headcount vs FTE no Grupo DESFO e desde abril 2022, evidencia uma tendência favorável e positiva relativamente a uma visão unificada da força de trabalho, planeamento e orçamento, alocação de recursos, análise de produtividade e gestão de talentos.

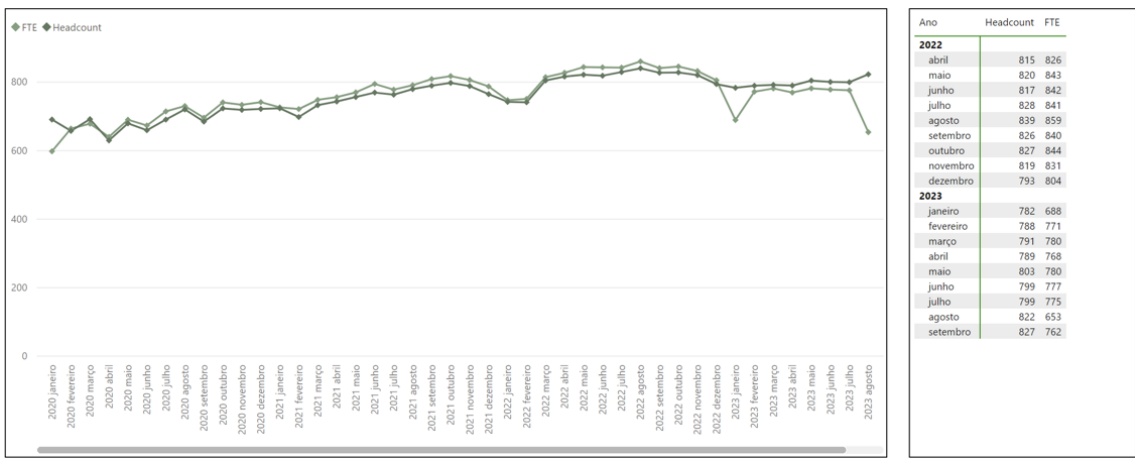


Figura 11: Evolução Headcount & FTE

O absentismo tem vindo a situar-se, nos últimos 12 meses, numa média total do Grupo DESFO em -8% com uma tendência constante para uma melhoria ao longo do ano 2023, excetuando o mês de agosto.

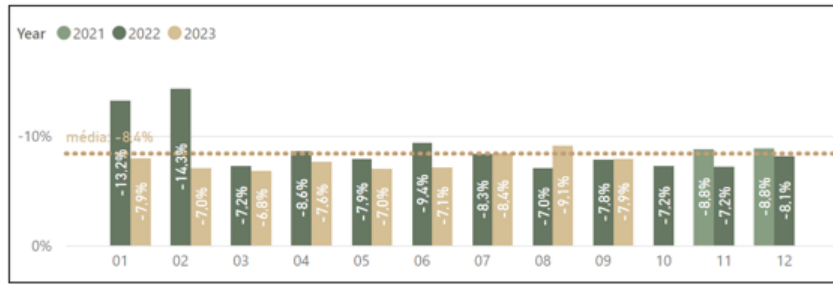


Figura 12: Absentismo – Últimos 24 meses

Em termos de análise benefícios no Grupo DESFO, destacamos a adesão aos seguros de saúde, uma complementaridade com mais valias diretas na qualidade de vida dos colaboradores. Excluindo da análise os colaboradores de trabalho temporário, existem 380 seguros ativos, 20 para os cônjuges e 38 para os filhos.

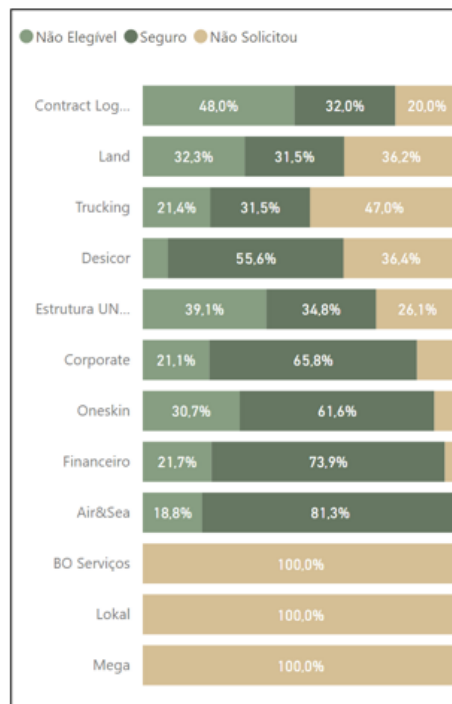


Figura 13: Cobertura Seguro Saúde

2.2 Dados Demográficos da DESICOR

Relativamente à empresa DESICOR, o Capital Humano é constituído por 328 contratos ativos, uma média de idade de 40,2 anos e uma senioridade de 8 anos.

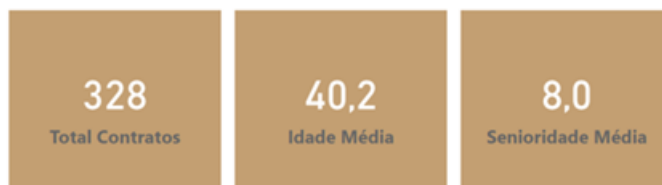


Figura 14: Contratos DESICOR

A DESICOR representa 35% do total do Grupo DESFO, consideravelmente superior às empresas subsequentes, LOG Trucking, LOG Land e LOG Contract Logistics que oscilam entre os 20 e os 15%.

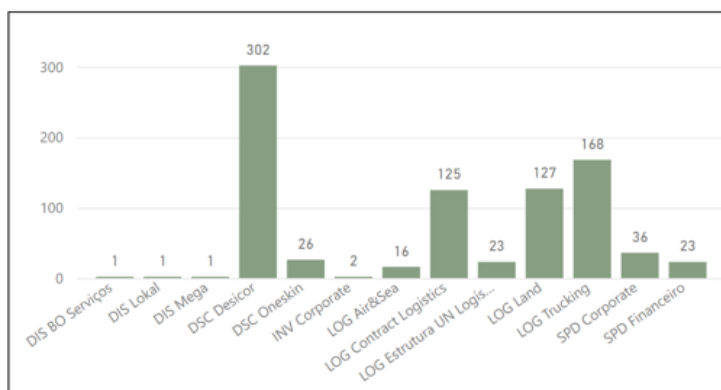


Figura 15: Contratos Ativos por Empresa

A distribuição por género encontra-se representada por 33,84% pelo sexo feminino e 66,16% pelo sexo masculino.

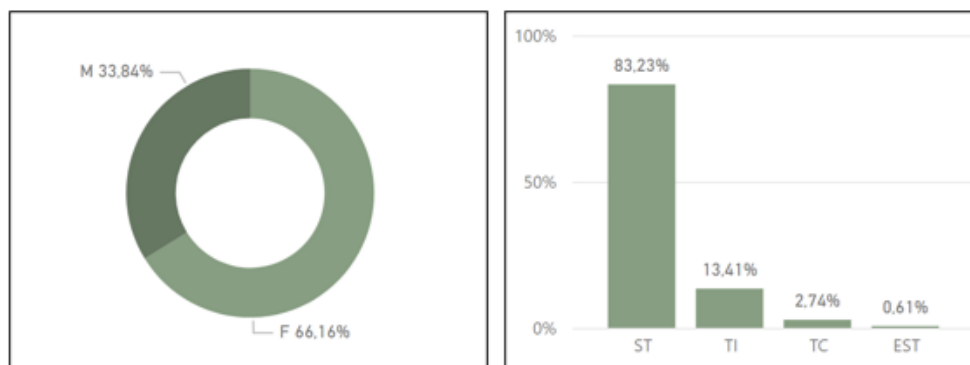


Figura 16: Distribuição por Género e Tipos de Contratos

De realçar a elevada percentagem (83,23%) dos colaboradores contratados sem termo e representativo da estabilidade profissional que a DESICOR proporciona a todo o seu Capital Humano e comparativamente ao reduzido número nos regimes TI (Tempo Integral) e TC (Termo Certo) com uma representatividade de 13,41% e 2,74% respetivamente. Com um número residual encontram-se os estagiários com apenas 1 colaborador.

Maturidade e experiência são duas valências da DESICOR que se encontram espelhadas nos 52,13% dos colaboradores enquadrados na faixa etária entre os 30 e os 50 anos. Os colaboradores até aos 60 anos detêm igualmente uma representatividade significativa com 17,38%. No entanto, é de realçar a preocupação da DESICOR com o rejuvenescimento do Capital Humano através dos 11,28% até aos 25 anos e dos 13,41% entre os 25 e os 29 anos.

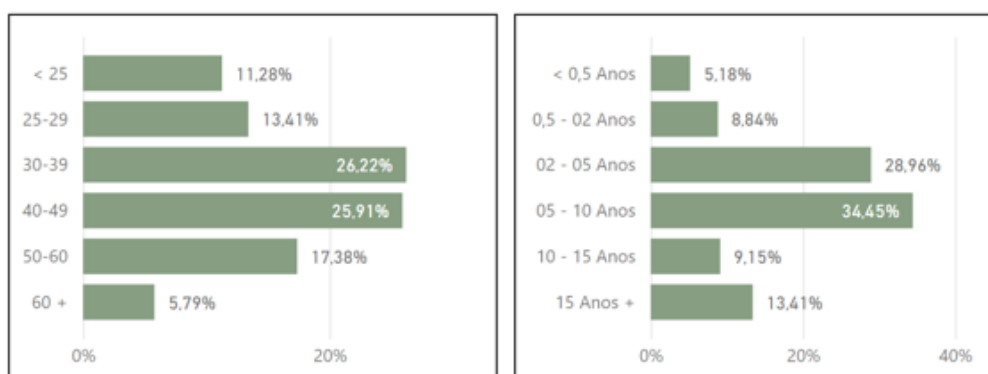


Figura 17: Distribuição por Grupo Etário e Senioridade

A par da evolução do Grupo DESFO, a DESICOR regista Headcount & FTE desde abril 2022, com uma tendência favorável e positiva relativamente a uma visão unificada da força de trabalho, planeamento e orçamento, alocação de recursos, análise de produtividade e gestão de talentos.

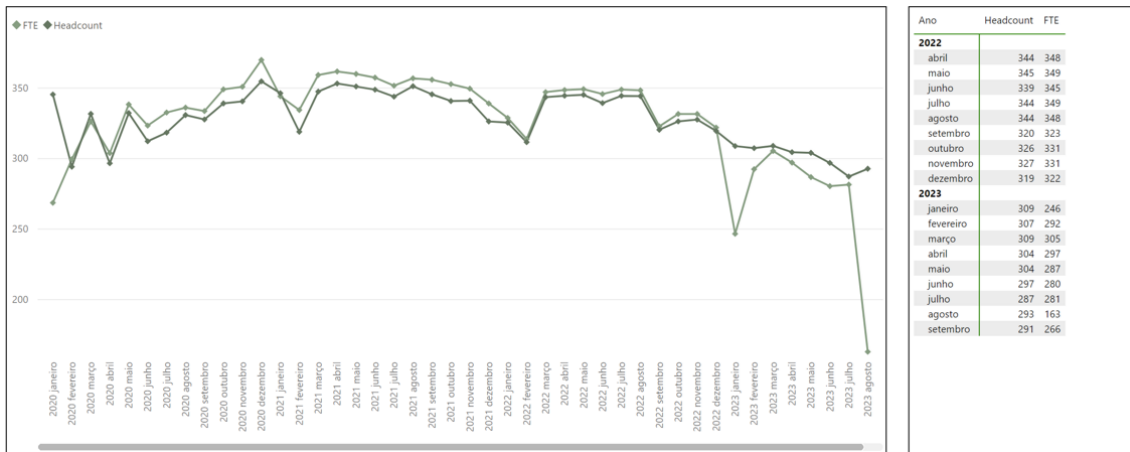


Figura 18: Evolução Headcount & FTE

O absentismo tem vindo a situar-se, nos últimos 12 meses, numa média total de -11% com uma tendência consistente de melhoria ao longo do ano 2023, excetuando o mês de agosto.

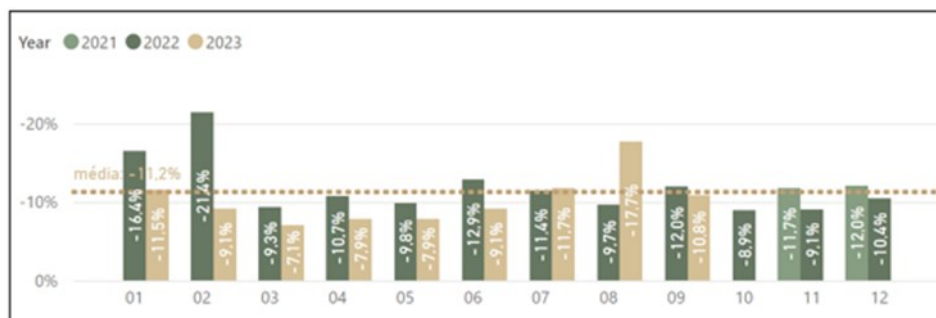


Figura 195: Absentismo – Últimos 24 meses

Foram registadas 36 saídas durante o ano 2023, excluindo da análise os colaboradores de trabalho temporário. Destas, foram estimadas 26 entrevistas, das quais 7 foram realizadas.

A distribuição por departamento evidencia a atenção adicional que é requerida aos departamentos com maiores saídas como o da Pintura Murtosa. Este acompanhamento permite identificar as devidas dilações e precauções para garante das oportunas e atempadas substituições, assim como, o permanente garante da respetiva formação.

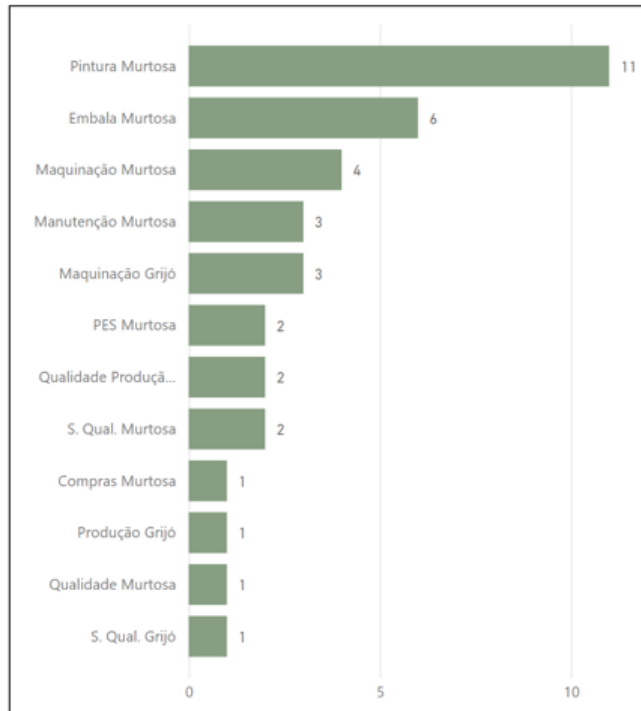


Figura 20: Saídas por Departamento

Pela análise aos benefícios na DESICOR, a adesão aos seguros de saúde é uma mais-valia, uma complementaridade com impacto direto na qualidade de vida dos colaboradores. Excluindo da análise os colaboradores de trabalho temporário, existem 184 seguros ativos, 2 para os cônjuges e 2 para os filhos.

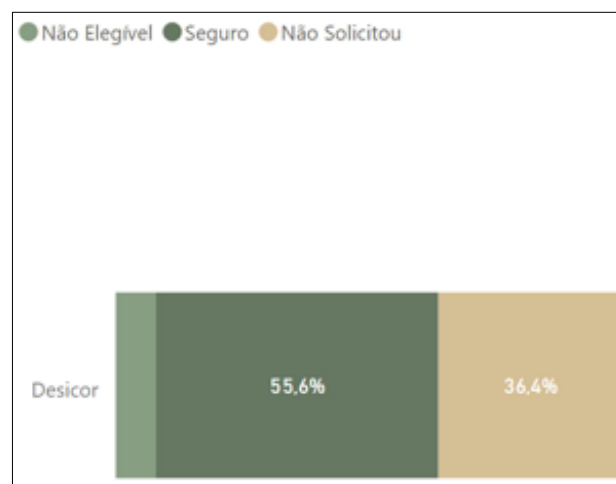


Figura 21: Cobertura Seguro Saúde

A DESFO Holding possui uma cultura com raízes sólidas e profundas que tem criado o ambiente propício à existência de um portefólio de negócios e presença em três continentes, assumindo-se como um Grupo dinâmico e em constante procura de novas oportunidades. Encontra na parceria e na complementaridade de pessoas e experiências mais valias que o tem diferenciado no mercado.

A determinação em encontrar novas formas de fazer negócios, aliada a uma colaboração baseada na confiança e lealdade com os seus *stakeholders*, permitiu à DESFO Holding uma experiência de crescimento e criação de valor em setores diversificados como: indústria de componentes de madeira, distribuição, imobiliário, transportes e logística.

Com uma equipa com várias experiências e diversos conhecimentos, assim como com parcerias e acordos estratégicos celebrados, a DESFO Holding continua o seu caminho, multiplicando de forma sustentável o valor que foi criando. O sucesso que tem alcançado deve-se, em grande parte, à cultura de empreendedorismo, ambição e eficiência que se traduz na presença em Moçambique, para além do país de origem (Portugal).

Do espírito empreendedor e da ambição de ser melhor, nasceram na década de 80 os primeiros alicerces da DESFO Holding. Desde cedo focalizado na eficiência e qualidade dos seus produtos, rapidamente obteve a aprovação de clientes exigentes e globais. Com o dinamismo e ambição que regem o caminho do Grupo, mais oportunidades foram encontradas e, na década seguinte, abraça o setor da distribuição e dos transportes.

No início de um novo século, novas áreas se abriram no Grupo, focalizado nos setores onde tem demonstrado competência e experiência, alargou a sua área de influência. Assim, com a ousadia própria de quem acredita nos parceiros e na competência da equipa existente, foram abraçados novos negócios em Moçambique.

A cooperação, diversidade, competências e disponibilidade têm sido os *drivers* da missão e estratégia e ao longo da existência do Grupo, suportando a cultura nos seguintes Valores: Ambição; Dinamismo; Eficiência e Ética e Confiança (Figura 22).

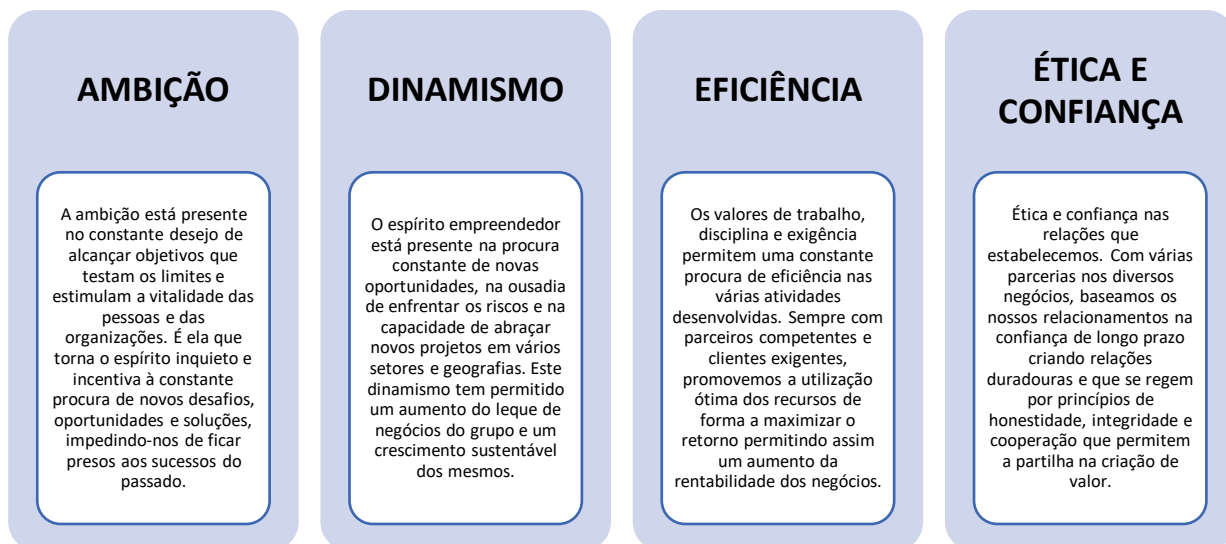


Figura 22: Valores da DESFO Holding

2.3 A gestão de pessoas no universo DESFO HOLDING

A Direção Corporativa de Recursos Humanos (DCRH) da DESFO Holding encontrava-se estruturada de forma tradicional. Funcionalmente, o departamento dividia-se em duas áreas: a Administrativa e a de Desenvolvimento. O foco era essencialmente de natureza administrativa (cerca de 80% do tempo despendido), com a área de Desenvolvimento em segundo plano, apresentando projetos embrionários na área da formação e descrição e análise de funções.

A área dos Recursos Humanos era constituída por elementos com formação e percursos profissionais distintos, sendo perceptível algumas lacunas ao nível de formação específica de recursos humanos e, portanto, com menor capacidade crítica sobre os processos e práticas implementadas.

Embora tenham sido construídas algumas metodologias para apoio à área de Desenvolvimento, nomeadamente, pela definição de procedimentos e descrição de funções, as mesmas não eram potenciadas e na prática não acrescentavam valor à gestão de pessoas. O trabalho desenvolvido não era implementado de forma generalizada nas diferentes empresas do grupo, existindo um peso considerável nas tarefas administrativas, pelo que se denotava pouco impacto na estratégia global da empresa das ações de gestão dos recursos humanos.

Tornou-se, pois, evidente que no universo DESFO, a DCRH deveria ser mais estratégica e alinhada com a missão da empresa assim como com as diversas insígnias, uma vez que a DESFO Holding está em curva de crescimento e era crucial que a gestão de pessoas o acompanhasse.

De um modo geral, a mudança tornava-se premente e urgente sob pena de não acompanhar a evolução das áreas de negócio e, assim, correr sérios riscos de perder talento e não conseguir atrair novos talentos.

2.4 A mudança necessária

A Comunicação Interna constitui, para o universo DESFO e para a DESICOR em concreto, uma aposta no desenvolvimento do seu capital humano, pressupondo que a sua implementação permitiria:

- uma maior identificação com a missão, visão e valores da Instituição;
- um alinhamento de todos os Colaboradores face à estratégia e objetivos estabelecidos;
- clarificar o que a empresa espera de cada Colaborador, melhorando o desempenho individual e o das empresas do Grupo, estimulando e incentivando o desenvolvimento de novas competências; e
- incrementar o diálogo entre chefias e colaboradores e criar uma cultura de desempenho e de mérito.

Considerando que a Direção Corporativa de Recursos Humanos deve apoiar a decisão e estar enquadrada com os objetivos transversais da organização, começámos por desenvolver uma *framework* de gestão integrada de Recursos Humanos, funcionando junto das estruturas funcionais que apoiam, facilitando os fluxos de comunicação e a partilha de informação.

Nesse sentido, procurámos operacionalizar uma mudança de paradigma na forma de trabalhar a gestão de Recursos Humanos, eliminando os paradigmas antigos transitando para práticas *benchmarking* tal como referido na Figura 23:

- De uma orientação funcional para uma abordagem de consultoria proativa;
- De uma estratégia de GRH independente do Negócio para uma estratégia integrada;
- De um trabalho com vários sistemas para um Sistema único e partilhado;
- De processos complicados e diferentes para o foco na simplificação e standardização;
- De atividades de baixo valor para iniciativas de valor acrescentado; e
- De um foco nos custos para uma abordagem de retorno do investimento (ROI).

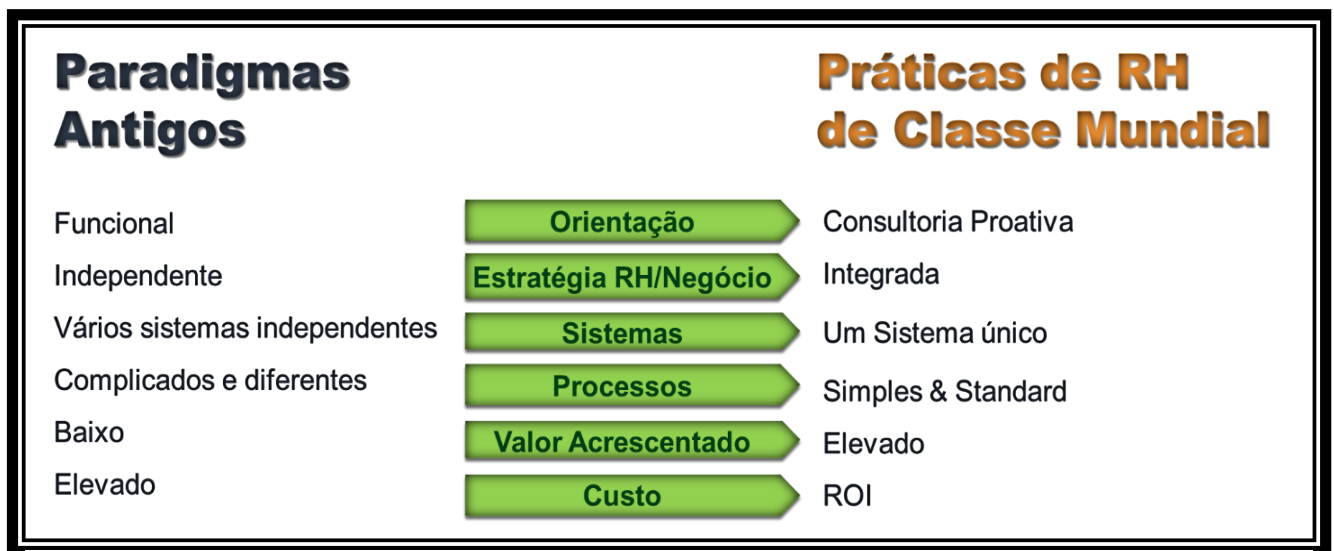


Figura 23: Mudança de paradigma nas práticas de Recursos Humanos na DESFO

Esta nova abordagem induziu a definição de uma nova estrutura da Direção Corporativa de Recursos Humanos com a introdução de um novo *modus operandi* prevista através da implementação da figura do *HR Business Partners*, criando as condições essenciais

para que o foco da Equipa fosse maioritariamente em ações de âmbito estratégico e menos administrativas (conforme Figura 24):

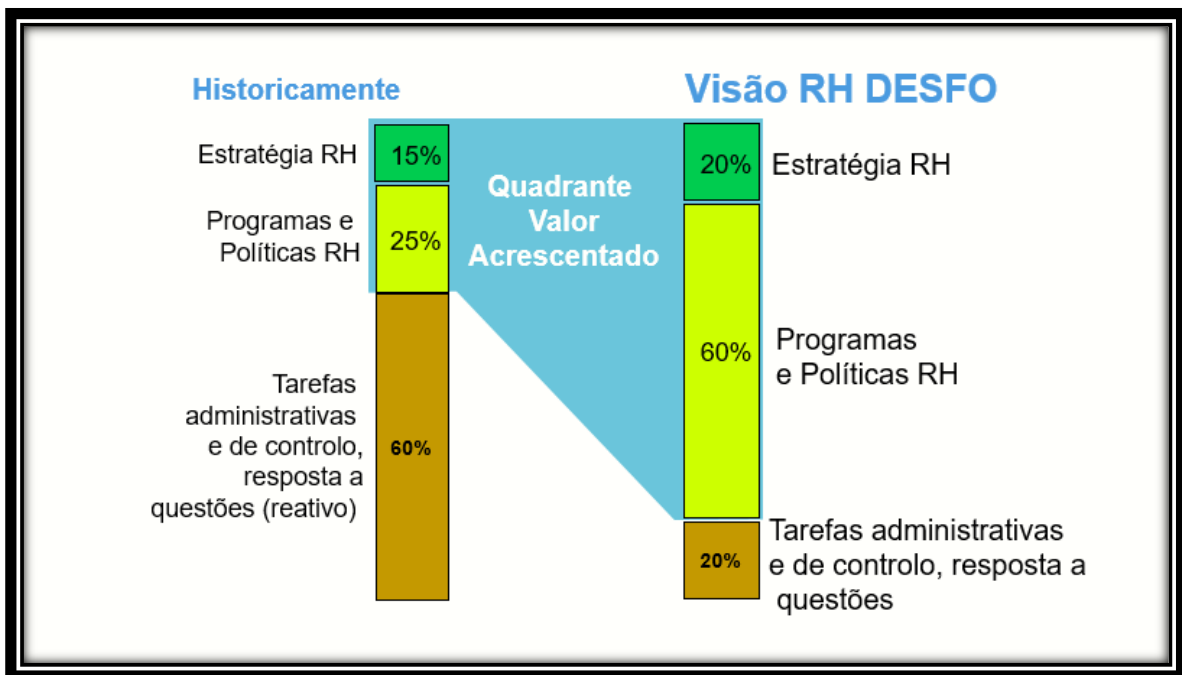


Figura 24: Nova visão para a atuação da Direção Corporativa de Recursos Humanos na DESFO

Dessa forma, começámos por definir uma nova estrutura do próprio departamento com uma configuração que integrasse 3 dimensões de intervenção:

- Dimensão Transacional: com a reorganização da área da gestão administrativa;
- Dimensão Transformacional: com a inclusão dos *HR Business Partners*;
- Dimensão Estratégica / Analítica: com a inclusão de uma área analítica, processos e tendências.

Após o diagnóstico às práticas de gestão de recursos humanos existentes, era notória a necessidade de serem trabalhadas 3 principais áreas:

- ✓ Tornar a Direção Corporativa de Recursos Humanos como parceiro de negócio, nomeadamente na conceção e implementação de políticas que maximizem a integração organizacional, a flexibilidade e a qualidade do trabalho;

- ✓ Tornar a Direção Corporativa de Recursos Humanos como promotores e apoiantes dos Colaboradores, esforçando-se por contribuir para um ambiente de trabalho em que as pessoas escolham estar motivadas, felizes e a contribuir para a geração de valor; e
- ✓ Tornar a Direção Corporativa de Recursos Humanos como agentes de mudança, entendendo como ligar as exigências criadas pelas mudanças às necessidades das pessoas no negócio.

Consequentemente, e com a entrada na organização de um novo Diretor Corporativo de Recursos Humanos para todo o universo DESFO), e após um diagnóstico acerca das dinâmicas das diversas insígnias do Grupo em contraponto com as práticas de gestão de recursos humanos, foram definidas as seguintes prioridades estratégicas assentes nos pilares atrás referidos:

- ✓ ***Promover a Cultura do Grupo com a participação ativa dos Colaboradores de forma a partilharem os mesmos valores e princípios traduzido nas normas de atuação do Grupo;***
- ✓ Implementar o conceito dos *HR Business Partners* suportada pela otimização de processos e partilha;
- ✓ Atrair os melhores através de uma estratégia baseada em Valores e Competências, trabalhando estratégias de *Employer Branding* e construindo a Proposta de Valor;
- ✓ **Apostar na dinamização da comunicação intra e inter-grupo em ambos os sentidos potenciadora da criação de sinergias;**
- ✓ Definir e implementar políticas, processos e programas de Gestão de Recursos Humanos que permitam a transversalidade no Grupo;
- ✓ Desenvolver o capital humano através de uma estratégia de gestão de desempenho e de formação contínua; e
- ✓ Desafiar e capacitar a Liderança, visando a eficácia, a confiança e o desenvolvimento de pessoas.

A primeira etapa, enquanto o trabalho de conhecimento quer das Pessoas quer das especificidades dos diferentes negócios decorria, incidiu na realização de um Questionário de Clima Social, mais concretamente um barómetro, com o intuito de conhecer o grau de satisfação dos Colaboradores do grupo face a um conjunto de dimensões relevantes que permitisse “sentir o pulso” da organização.

Após recolha do *feedback* dos Colaboradores, a análise disse-nos que as principais áreas de melhoria, identificadas pelas respostas, em tudo coincidiam com as prioridades estratégicas definidas com aprovação da Administração. Daí se depreender um perfeito alinhamento entre a nova visão da Direção Corporativa de Recursos Humanos e as grandes necessidades identificadas.

Para além disso, era crucial que fosse feita uma aposta no desenvolvimento das pessoas para garantir a sua retenção e aumentar a produtividade individual e de grupo. E ao mesmo tempo, começar por conhecer o perfil de competências existente na organização assim como identificar o necessário para assegurar a sustentabilidade das diferentes unidades de negócio.

E foi tido em conta que, na DESFO Holding, os instrumentos de Recursos Humanos a serem construídos não deviam funcionar isoladamente, mas sim integrados, para poderem dar as respostas que a organização precisa. Por isso, toda a estrutura de Recursos Humanos tinha de estar alinhada com a estratégia da organização e assentar em práticas interligadas e com consequências na gestão do capital humano.

3 Projeto de Intervenção

3.1 Objetivo do Projeto

O tema da Comunicação encontra-se integrado num projeto maior do Grupo DESFO que iniciou em sessões de reflexão estratégicas em finais de 2021 e culminou com a definição de um novo modelo de governance e, também, de um plano estratégico a 3 anos.

No âmbito desse plano estratégico estão considerados 3 grandes pilares (sustentabilidade; cooperação e partilha), o que implica necessariamente uma boa estratégia de comunicação.

Para dar sustentação aos pilares enunciados, o Grupo definiu vários princípios orientadores que visavam implementar um modelo de governance transparente, ágil e capaz de produzir as reflexões estratégicas adequadas e regulares, socorrendo-se de uma sistemática de comunicação interna que promovesse a transparência, a colaboração, a partilha, a confiança e o compromisso.

Não sendo o objetivo central, ao longo do trabalho neste projeto foi também levado em conta um outro propósito adicional que fazia todo o sentido dado o contexto:

- Criar método de trabalho (pois esta framework pressupunha a sistemática);
- Criar rotinas comunicacionais

3.2 Metodologia do Projeto

O projeto de intervenção seguiu a seguinte metodologia:

- ✓ Recolha e análise de informação para conhecer a realidade e clarificar a pertinência do tema, através da consulta e análise dos resultados dos 2 barómetros realizados em 2019 e 2021;
- ✓ Auscultação informal, através de conversas informais, com os diretores da fábrica e com a equipa de Pessoas e Cultura, procurando escutar as perceções e necessidades/lacunas existentes ao nível da comunicação;

- ✓ Recolha de feedback junto dos Encarregados ao longo de algumas reuniões quinzenais que o Diretor Corporativo de Pessoas e Cultura tem agendado com os Encarregados (4ª-feiras);
- ✓ Análise da informação de suporte ao plano estratégico definido para 3 anos, de onde saíram cerca de 60 ações concretas para executar em 3 anos.
- ✓ Co-construção (em conjunto com a equipa de Pessoas e Cultura) de uma possível abordagem através do desenho de um conjunto de reuniões/iniciativas que pudessem promover a comunicação e a partilha, envolvendo as pessoas na dinâmica da empresa;
- ✓ Validação da proposta da framework de comunicação junto da Direção Geral e da Administração, tendo sido dado o “OK” para testar na Desicor;
- ✓ Implementação das iniciativas, com exceção da All Hands Meeting (AHM) dado que a mesma estava planeada para acontecer antes da interrupção para o Natal de 2023;
- ✓ Avaliação dos resultados, aplicando um curto questionário (Pulso) para medir 3 dimensões: o ambiente de trabalho, a relação com a Chefia e a comunicação interna, servindo com fonte para aferir se as pessoas percecionavam já alguma melhoria na comunicação.

3.3 Pedido do Cliente

A pertinência da intervenção para a implementação de uma *framework* de comunicação na unidade de negócio da Indústria do universo DESFO Holding, resulta em muito de um processo de reflexão estratégico ao nível do Grupo e também nas diversas unidades de negócio, em simultâneo com o processo de definição de um modelo de *governance* com vista a profissionalizar cada vez mais todas as estruturas funcionais e criar maior sustentabilidade nos negócios.

Assim, com o propósito de potenciar o crescimento e a sustentabilidade das empresas do universo DESFO, para o futuro, foi estruturado um Plano Estratégico a 3 anos (até 2026) sob o mote “Com Confiança até 2026”, com vista a criar uma nova dinâmica que se espera ser ágil, motivadora e sustentável. Decorrente desta estratégia, surgiu a necessidade de efetivar algumas alterações na Estrutura Organizacional interna que, de acordo com indicação da Administração, terão de ser ajustadas ao longo do tempo,

resultando aqui num modelo de *governance* transparente, ágil e capaz de produzir as reflexões estratégicas adequadas.

Hoje o universo DESFO Holding requer níveis de rentabilidade condizentes com a dimensão e capital investido num contexto muito volátil, dependente da conjuntura e com necessidade de conseguir uma base de futuro duradoura e sustentável. Para isso, os principais desafios para os próximos 3 a 4 anos incidirão sobre a rentabilidade, que permitirá o futuro das diversas empresas, acreditando que a rentabilidade apenas acontecerá se o modelo de organização, a tomada de decisão e os processos de gestão estiverem bem definidos, coadjuvados com uma cultura alinhada e um espírito de cooperação muito forte.

Acredita a Administração do grupo que um dos grandes desafios internos para se alcançar o nível de gestão para um grupo da dimensão da DESFO, e para potenciar um crescimento ainda maior, é a criação de processos de decisão claros e efetivos, permitindo autonomia nas decisões diárias, mas garantindo o alinhamento de médio prazo, tomada de decisão em tempo útil, bem suportada e discutida em fóruns de reflexão e discussão recorrentes.

E é neste sentido que a Administração apresenta o Plano Estratégico para os próximos 3 anos que está assente em 3 grandes pilares:

- ✓ **Sustentabilidade:** crucial para a sobrevivência e longevidade, na medida em que passa por ser rentável apenas com um crescimento sustentado em áreas e negócios de futuro, com diferenciação, reinventando-se constantemente.
- ✓ **Cooperação:** cooperar internamente com processos claros que permitam fluidez e agilidade na decisão e com proximidade e trabalho conjunto entre as várias equipas; e cooperar externamente, abrindo mais a DESFO ao ambiente económico e social, estando mais presente, mas também integrando novas visões incentivando a reflexões conjuntas, procurando parceiros, para ouvir, cooperar e produzir em conjunto.
- ✓ **Partilha:** partilhar os ganhos e o conhecimento quer internamente com os colaboradores, quer externamente com stakeholders e outros atores sociais. Internamente criando um grupo de pessoas que partilha a união, o orgulho de

pertencer a uma segunda família, comunicando sempre com transparência e honestidade. Procurando também redistribuir os ganhos obtidos para que todos possam ser um pouco mais felizes.

Estes pilares foram, entretanto, construídos de acordo com princípios que se consideram ser os fundamentos e a sustentação dos três pilares já referenciados atrás. São eles:

- ❖ Para a **SUSTENTABILIDADE**, acredita a DESFO que concorrem os seguintes princípios:
 - **Rentabilidade:** a rentabilidade é crucial para a sustentabilidade e longevidade da DESFO;
 - **Crescimento:** o crescimento, aliado à rentabilidade, permite desenvolver a DESFO, melhorar rentabilidade e alcançar novos desafios;
 - **Inovação:** só com inovação e diferenciação as organizações serão rentáveis e sustentáveis no futuro;
 - **Melhoria contínua:** a inovação advém de uma cultura de melhoria contínua e a rentabilidade advém da recorrência dessas melhorias internas.

- ❖ Para a **COOPERAÇÃO**, acredita a DESFO que concorrem os seguintes princípios:
 - **Processos:** com processos e princípios de tomada de decisão e de comunicação claros e bem definidos as equipas cooperam e as decisões são partilhadas;
 - **Parcerias:** abrir a DESFO ao mundo através de pessoas externas não executivas, permitindo mais parcerias e menos dependência e mais contactos que possam ser úteis no futuro;
 - **Proximidade:** ligação entre equipas e entre os vários grupos funcionais permite maior conhecimento da realidade, melhor comunicação e uma maior cooperação;
 - **Ágil:** com tomada de decisão bem definida e o incentivo ao teste e ao erro, as ideias serão mais recorrentes e a cooperação entre equipas será mais eficaz.

- Para a **PARTILHA**, acredita a DESFO que concorrem os seguintes princípios:

- **Transparência:** uma política de transparência e comunicação clara promove a cooperação, a partilha de ideias e promove a confiança;
- **Comunicação:** comunicar para que as ideias e decisões cheguem mais rapidamente aos destinatários, para que se promova a partilha de ideias e se melhore a ligação entre as pessoas;
- **Pertença:** promover um sentimento de orgulho e pertença que potencie a motivação e a dinâmica de partilha;
- **Redistribuição:** promover uma cultura de cariz social, quer interna quer externamente, dotando a DESFO de uma consciência social que orgulhe cada um dos seus colaboradores.

De forma a aplicar a estratégia delineada para os próximos 3 anos, foi ainda construído um plano de ação suportado em 60 ações concretas que potencialmente levarão ao sucesso ambicionado (nota: por razões de confidencialidade, e por solicitação da empresa, não iremos aqui partilhar o conteúdo das referidas ações concretas, mas podemos assegurar que perto de metade das iniciativas apontadas nesse documento estão relacionadas com a comunicação). Para assegurar a melhor execução do plano, importava identificar os impulsionadores da mesma. E, para isso, foram criadas Equipas de Gestão que terão a responsabilidade de promover a reflexão, decidir e implementar as ações que considerem mais impactantes para que a estratégia final seja alcançada. Essas equipas seguirão um *framework* de trabalho de forma a criar rituais que permitam acompanhar, mas também refletir e discutir quer as ações quer as dinâmicas de equipa. Tudo isto baseado num processo e dinâmica comunicacional, onde a transparência, clareza e alinhamento deverão estar presentes, reforçando aqui a comunicação como o grande e importante “facilitador” de toda a mudança que se preconiza.

Os membros das equipas referidas atrás deverão ter cada vez mais um papel e uma agenda de transformação, focado na inovação e desenvolvimento, que permita a cada Marca e, conseqüentemente, a cada empresa, e no final a toda a família DESFO, alcançar os objetivos.

E é toda esta contextualização que fundamenta a necessidade de proceder a uma intervenção, focada na Desicor que é a empresa do setor da Indústria e aproveitando

todas a experiência na adoção de estruturas, *frameworks*, processos, sistemas resultantes dos mais de 38 anos de existência.

A acrescentar ao fundamento apresentado acima, temos os resultados do Barómetro de Clima Social realizado em 2018 e em 2021 (este último contando com 932 respostas de 1200 possíveis) em todas as empresas do Grupo, incluindo a Desicor, onde foram evidentes a reincidência das lacunas da cada vez mais pertinente temática da comunicação. Foram também várias questões, com as abaixo listadas e extraídas do barómetro, que justificaram a oportunidade e a pertinência de intervenção nesta área (apenas alguns exemplos):

- ✓ Falta de momentos de partilha de informação sobre a evolução do negócio;
- ✓ Falta de momentos de comunicação regulares nos diversos níveis funcionais;
- ✓ Falta de *feedback* por parte das Chefias e da Liderança;
- ✓ Falta de comunicação;
- ✓ Informação útil não é partilhada;
- ✓ Falta de envolvimento das pessoas;
- ✓ Processos de decisão não são transparentes e são demorados.

Importa ainda realçar que esta intervenção proposta considerou sempre os Valores da DESFO Holding (Compromisso, Inovação e Confiança) assim como os Valores específicos da unidade de negócio onde se insere a Desicor (Experiência, Dedicção, Versatilidade, Foco, Trabalho em Equipa).

3.4 Princípios do Framework

Foi pensado um *framework* próprio para a DESFO com vários princípios que devem guiar a forma de trabalhar de todas as áreas, adaptado a todas as áreas desde a vertente “operacional” até às de “*back-office*”, sendo que o mais relevante são os princípios e fases necessárias e transversais a todos. Acreditando no método e modelo, o mesmo é possivelmente aplicável transversalmente. O *framework* é baseado em várias metodologias desde o Agile, à Gestão de Projetos deterministas assim como ao método Kaizen. O modelo é apenas a base onde devem assentar as formas de trabalhar, no entanto, essas devem sempre alinhar com esses princípios e com os pilares DESFO: agilidade (baseada em processos sistemáticos e não no “desenrasque”); melhoria

continua na forma de fazer (dinamismo inovador); e valorização da relação pessoal (trabalho em equipa).

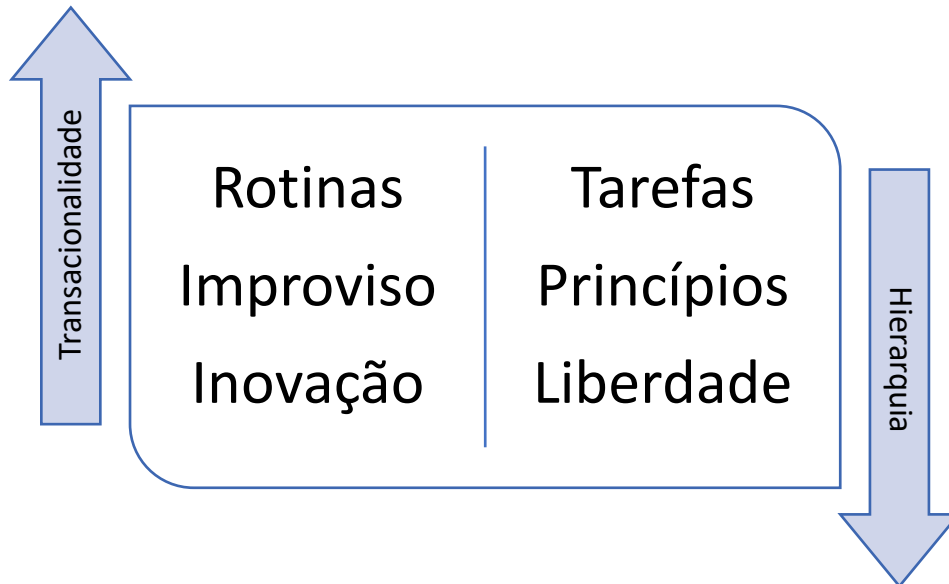


Figura 25: Princípios do framework

3.4.1 Rotinas baseadas em Tarefas

Os processos essenciais e recorrentes devem ser robustos, eficientes e baseados em rotinas. Estes processos são certos, periódicos e essenciais à garantia da base de toda a cadeia. Com rotinas baseadas em tarefas/reuniões há garantias de cumprimento e redução de falhas. Rotinas trazem hábitos, hábitos trazem segurança.

3.4.2 Improviso baseado em Princípios

As decisões operacionais devem ser baseadas em grandes princípios que permitam liberdade de decisão em ambientes mais incertos e dinâmicos. Para haver tempo disponível para tomadas de decisão operacional, os processos essenciais devem estar bem rotinados.

As definições de autonomia e os princípios (regras gerais) devem ser bem definidas. Com objetivo definido e regras definidas, existe um conjunto finito de possibilidades.

3.4.3 Inovação baseado em Liberdade

Para haver energia, tempo e disponibilidade mental para a inovação, tem de haver liberdade. Com processos essenciais definidos, com princípios e objetivos definidos para a tomada de decisão, a liberdade mental deve ser usada para inovar.

3.5 A base do *framework*

A *framework* baseia-se em processo, com base no fundamento que o ambiente faz a pessoa, a pessoa faz a cultura e que a cultura faz a organização. Sendo imperativo a aceitação e cumprimento do processo para se alcançar os objetivos.

Baseado no método, disciplina e rotina, prevê-se que a consistência de cada ritual (equiparado ao treino) levará a que o planeamento, o *feedback*, o controlo e acompanhamento sejam consequências naturais e sem necessidade de esforço e energia adicional, reduzindo a tensão das chefias e permitindo, assim, uma mente mais livre para os patamares de decisão e inovação.

Alcançado esse patamar de recorrência com normalidade dos rituais, o *framework* prevê que a cultura de exigência, rigor e eficiência, mas também de partilha, comunicação e transparência seja uma realidade natural.

A dicotomia entre especialização e partilha é uma dificuldade inerente às organizações. Mais partilha, com menor dependência de interlocutores e existência de silos, permite ganhos de produtividade, no entanto, a necessidade de especialização e a existência destes silos, é o que permite qualidade. Assim, é necessário criar mecanismos que permitam um, sem retirar o outro. Partilhar o suficiente e com velocidade e periodicidade correta, mantendo a capacidade de trabalho e a divisão por especialidades.

Com a adoção desta *framework*, de forma integral, pretende-se atingir os seguintes objetivos de gestão:

- ✓ *Feedback* regular;

- ✓ Transparência;
- ✓ Partilha;
- ✓ Clareza nos objetivos;
- ✓ Acompanhamento sistemático;
- ✓ Redução de falhas;
- ✓ Correção rápida de erros;
- ✓ Redução de interlocutores na passagem de informação; e
- ✓ Rapidez na decisão.

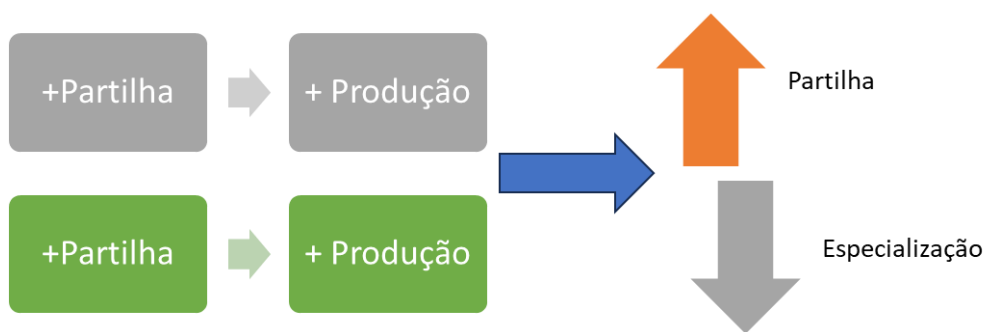


Figura 26: Objetivos de gestão da framework

3.6 Os estados da *framework*

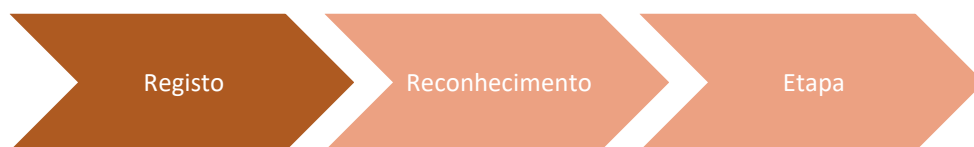


Figura 27: Os estados da framework

Cada estado, ou etapa, da *framework* tem uma lista de objetivos a concretizar, devendo existir listas separadas para cada estado:

ESTADO	DESCRIÇÃO	CONTEÚDO	SUPORTE
<input type="checkbox"/> Registo	<input type="checkbox"/> Ideias que vão surgindo, áreas de melhoria ou projetos em mente	<input type="checkbox"/> Ideias / Projetos	<input type="checkbox"/> Papel; Excel; OneNote (único)
<input type="checkbox"/> Reconhecimento	<input type="checkbox"/> Ações e objetivos já estruturados ou projetos a serem iniciados	<input type="checkbox"/> Metas já definidas	<input type="checkbox"/> Papel; Excel; OneNote ou outro (único)
<input type="checkbox"/> Etapa	<input type="checkbox"/> Tarefas a serem trabalhadas	<input type="checkbox"/> Metas alocadas	<input type="checkbox"/> Software JIRA

Figura 28: Lista objetivos por etapa framework

3.6.1 Registo

Assim como no momento de registo numa prova de ciclismo, onde os ciclistas formalizam a sua participação e fornecem informações, este estágio procura começar a gerar e desenvolver ideias. As ideias são registadas, de forma que possam mais tarde ser aprofundadas e eventualmente implementadas:

Ideias: propostas, ideias, objetivos que surjam e gostaríamos um dia de fazer, começar, refletir, etc. Incluem ideias que possam ser feitas com pouca intervenção de departamentos diferentes do próprio (máximo mais 1 departamento);

Projetos: consideramos projetos apenas objetivos que, para serem alcançados, sejam necessárias várias ações e fases e cuja implementação depende de 3 ou mais áreas/departamento. Devem ser geridos como projetos;

Metas: tarefas que possam, após iniciadas, ser terminadas sem interregno.

3.6.2 Reconhecimento

O reconhecimento, à semelhança do que acontece numa prova de ciclismo, envolve percorrer o percurso antes da etapa, familiarizar-se com o terreno e identificar pontos críticos para ajustar a estratégia. Da mesma forma, neste estágio, a equipa faz uma revisão final das ideias, avalia os recursos disponíveis, identifica riscos e faz os ajustes necessários antes de avançar para a execução, refletindo sobre qual o melhor momento para dar início à tarefa.

3.6.3 Etapa

A etapa, como numa prova de ciclismo, é o momento em que os ciclistas colocam em prática todo o seu esforço e estratégia. É a execução real da prova, onde eles pedalam com determinação para alcançar o objetivo. Da mesma forma, este é o momento em que a equipa implementa e realiza a tarefa, colocando em prática todas as ações planeadas. É o momento em que o trabalho é realizado e as tarefas são cumpridas. No desenvolvimento desta fase, as ações recorrentes deverão ser carregadas automaticamente, podendo, no entanto, ser necessário criar recorrências. A Chefia, por seu lado, deve prever metas não recorrentes que estejam na linha de partida e devem ser colocadas na fase da etapa. Estas metas podem ser simples pedidos ou serem tarefas que pertençam a um projeto.

3.6.4 Tarefa

As tarefas (*task*) são frequentemente usadas para alocação de trabalho a elementos da equipa e podem ser desagregadas em sub-tarefas (*sub-task*), ações simples de acompanhamento. Apresentam algumas características singulares:

- Duração máxima de 1 etapa – 3 meses (objetivos maiores tem de ser divididos em várias etapas);
- Têm de ser concluídas na etapa em que iniciam (caso não seja, é aberta nova tarefa);
- Máximo de 4 tarefas por elemento, por etapa;
- Claras e mensuráveis; e
- Cada tarefa obrigará a várias sub-tarefas que o responsável terá de definir e acompanhar.

A criação da tarefa em JIRA, aplicação interna desenvolvida e implementada para a gestão de tarefas (www.atlassian.com/software/jira) deve garantir os seguintes pontos:

- Nome da tarefa
- Identificar o problema que está a resolver ou o objetivo a alcançar
- Data prevista conclusão

- Responsável da tarefa
- KPI's para avaliação e acompanhamento:
 - Designação
 - Cálculo
 - Origem dos dados
 - Responsável
 - Periodicidade
- Output/Resultado
 - Descrição
 - Alvo/Target

Apresentamos alguns exemplos de objetivos aplicáveis:

KPI	Cálculo	Origem	Responsável	Periodicidade
Produção/FTE	Produção M2 por FTE alocado	Desiprod ELO	PCG *	Mensal
Velocidade média	Produção M2 por tempo de produção	Desiprod	CGO **	Semanal
# Referências Cliente Horeca	# Referências por Cliente Horeca	CUBO Mega	PCG	Mensal
FTE Cross Docking	Volume de negócio por FTE alocado	B-Transporte ELO	CGO	Mensal

Tabela 2: Objetivos por tarefa

* PCG – Sigla para designar a área funcional Planeamento e Controlo de Gestão, função integrada no Grupo.

** CCG – Sigla para designar a área funcional Controlo de Gestão Operacional, função associada a cada empresa do Grupo DESFO (neste caso na Desicor).

Apresentamos alguns exemplos de resultados esperados/desejados:

OUTPUT / RESULTADO	VERBO INFINITO	ALVO / TARGET
Aumentar velocidade em 20% na Linha de Rolos 2	Aumentar	20%
Reduzir os FTE's na Linha de Rolos 2	Reduzir	2 FTE
Aumentar uma referência por Cliente Horeca	Aumentar	1 Ref ^a
Reduzir 1 FTE no Cross Docking de Aveleda	Reduzir	1 FTE

Tabela 3: Resultados esperados

3.7 A solução proposta: implementar a *framework* de comunicação interna

No intuito de agilizar e facilitar o processo de mudança que a DESFO projetou, e no caso em concreto na Desicor, a proposta para implementar e ativar a comunicação interna na Desicor, primeiramente foram criados os chamados de “rituais de gestão”:

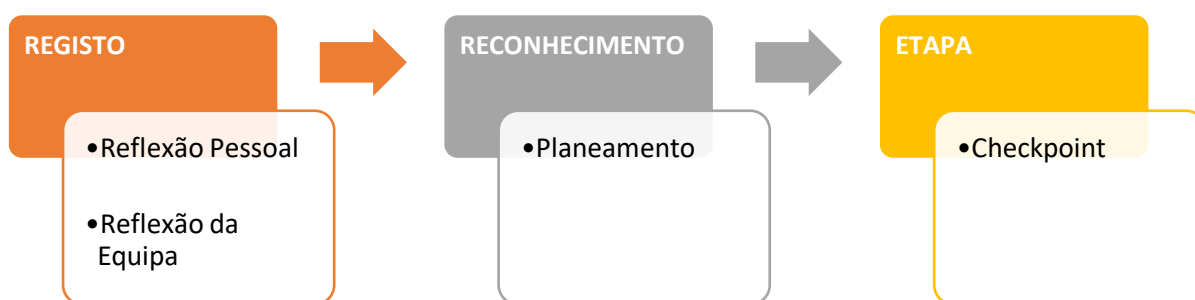


Figura 29: Fases "rituais de gestão"

Nesses rituais, segmentou-se o processo em três fases claramente distintas, mas complementares, conforme descrevemos a seguir: fase da reflexão individual e da equipa; fase do reconhecimento focado no planeamento; e a fase da verificação, do *checkpoint*.

Na fase da “reflexão da equipa” pretende-se promover uma reflexão conjunta sobre os objetivos estratégicos que permitam redefinir o rumo, promover a reflexão sobre a dinâmica da equipa com o objetivo de partilhar novas ideias estruturantes. Por seu lado, a reflexão pessoal pretende promover a reflexão sobre temas atuais e futuros, pensar estrategicamente, dividir ideias e projetos em tarefas e objetivos mais claros, definir as prioridades das tarefas e identificar novos objetivos a incluir no estágio ou fase seguinte, a do reconhecimento. Este ritual, sugere-se, deve ser feito num local de “culto próprio” de cada um, preferencialmente, fora do seu local de trabalho habitual: em casa, gabinete fechado, sala isolada ou outro.

Na fase do “reconhecimento”, o ritual a adotar prevê a revisão das tarefas não concluídas no ciclo anterior (exceção), a definição ou antecipação de novas tarefas, a identificação das principais dificuldades no ciclo anterior e, eventuais, ajustes à dinâmica da equipa.

Na etapa do “*checkpoint*”, o âmbito incide na partilha do ponto situação de cada tarefa, na identificação de novas tarefas e na elencagem dos bloqueios à execução e que são necessários serem ultrapassados.

Tendo este contexto (os rituais) em consideração, e assumindo a comunicação ou o processo comunicacional como crucial, a proposta de dinamizar a comunicação interna na Desicor visa, sobretudo, atuar como um suporte vital para a implementação eficaz da estratégia da empresa, sendo um elemento essencial para garantir que todos os colaboradores estão alinhados com os objetivos e a visão da organização. A comunicação constitui-se, por isso e neste caso em concreto, como um pilar fundamental na indústria, auxiliando na criação do ambiente propício onde os colaboradores estão alinhados com a estratégia da empresa, comprometidos, informados e motivados para contribuir ativamente para o sucesso organizacional. É um investimento crítico para assegurar a implementação bem-sucedida de estratégias e para garantir a competitividade no mercado industrial.

No âmbito desta necessidade e pertinência, a proposta incidiu na definição de uma *framework* contemplando 5 iniciativas:



Figura 30: Proposta framework com 5 iniciativas

A iniciativa **AHM** significa a reunião geral sob a designação inglesa de “All Hands Meeting”, liderada pela Direção Geral, Direção Corporativa de RH e alguns Diretores da empresa, e cujo propósito é juntar toda a população da Desicor no sentido de partilhar as novidades do negócio, fazer um ponto de situação dos principais *key performance indicators* (KPI’s) da empresa assim como dos projetos em cursos, incluindo temas relacionados com iniciativas ligadas às Pessoas. Tem uma duração prevista de 90

minutos e serão realizadas duas vezes por ano: final do ano (por altura dos eventos de Natal) e a meio do ano (dias antes do período de férias do Verão). Nesta iniciativa está ainda previsto o momento para questões colocadas pelos colaboradores.

Com o foco no alinhamento e na transparência, na *All Hands Meeting* os objetivos passam por:

- ✓ partilhar informação e evolução do negócio;
- ✓ partilhar a visão;
- ✓ partilhar os principais objetivos para o semestre; e
- ✓ responder a questões colocadas previamente pelos Colaboradores.

Pela iniciativa **ATE60**, que significa Reunião de 60 minutos, pretende-se atingir os seguintes objetivos:

- ✓ partilha de informação e evolução do negócio;
- ✓ partilha da visão; e
- ✓ partilha dos principais objetivos para o semestre.

Os participantes destas reuniões são os diversos departamentos (os colaboradores do respetivo departamento), sendo esta liderada pelo respetivo Diretor. Também podem ser alargadas às Equipas que integram departamentos. Nestas reuniões podem ser convidados elementos externos ao departamento quando relacionados com projetos específicos ou áreas a melhorar no departamento ou caso exista uma dificuldade especifica detetada, pode haver um convidado para procurar, em conjunto com a equipa, novas soluções.

Na iniciativa designada por **ATE30** os objetivos são:

- ✓ partilha de informação;
- ✓ procura de áreas de melhoria;
- ✓ partilha dos KPI's e objetivos do departamento; e
- ✓ reflexão conjunta.

Nesta reunião, é ainda expectável que sejam respondidas a 5 questões alinhadas com o barómetro e o papel das Chefias é o de facilitadores, dar *feedback*, incentivar a reflexão,

promover a partilha, incentivar à criação de novas ideias, motivar e desenvolver a capacidade crítica.

Nas iniciativas **ATE15** os objetivos definidos são:

- ✓ dividir os projetos em metas;
- ✓ definir as prioridades das metas; e
- ✓ identificar novas metas a incluir na linha de partida.

Nestas reuniões, o papel das Chefias é o de traduzir ideias e projetos em metas, refletir e identificar áreas de melhoria, promover novas ideias, controlar a velocidade dos projetos e remover os obstáculos.

Finalmente, na iniciativa **ATE5**, com duração prevista de 5 minutos e que deverá ocorrer três vezes por semana, os objetivos são:

- ✓ passar uma mensagem de Segurança (3/semana) ou RH (2/semana);
- ✓ rever as metas não concluídas (exceção);
- ✓ prever novas metas;
- ✓ identificar as principais dificuldades da etapa; e
- ✓ desenvolver a capacidade de auto-gestão da equipa.

As Chefias, neste processo, devem ser os facilitadores, com a responsabilidade de atribuir carga a cada etapa, incentivar à autogestão da equipa, dar *feedback*, controlar a qualidade e a eficácia do trabalho. Este ritual deve ser feito num local da fábrica próximo dos locais de trabalho.

De um modo geral, a proposta desta *framework* ou estrutura de um processo de comunicação interna através de momentos/espacos de reuniões, visa promover de uma forma mais efetiva, ativa e envolvente, a partilha de informação relevante para as pessoas e o seu dia-a-dia; a busca por áreas de melhoria; a partilha e clarificação em relação aos indicadores de desempenho da empresa e do departamento, sem esquecer o espaço para a reflexão conjunta com o foco em questões contempladas no barómetro de clima social, que se constitui aqui como um guião de modo a garantir que os aspetos considerados mais relevantes pelos colaboradores aquando da auscultação do seu nível de satisfação, não são esquecidos e que se mantém na ordem do dia da gestão da

empresa. A título informativo, uma forma da empresa comunicar que as ações de melhoria identificadas no barómetro do clima social estão na agenda do dia-a-dia, é que sempre que se aprovam e implementam medidas associadas ao plano de ação, as mesmas são comunicadas com o mote “A Tua Voz contou ...”, fazendo a associação com o mote do barómetro aquando da sua implementação em que era “A Tua Voz conta ...”. Desta forma, os colaboradores percecionam que essas medidas estão ligadas aos pontos que eles próprios classificaram como “menos satisfatórios/positivos” no questionário disponibilizado.

Em resumo, os grandes objetivos que as iniciativas de comunicação promovem, são:

Objetivos de Gestão das Iniciativas	All Hands Meeting	ATE60	ATE30	ATE15	ATE5
Feedback regular	✓	✓	✓		✓
Transparência	✓	✓	✓		✓
Partilha	✓	✓	✓		✓
Clareza nos Objetivos				✓	✓
Acompanhamento			✓	✓	✓
Controlo			✓	✓	✓
Reduzir falhas				✓	✓
Correção rápida de erros					✓
Reduzir interlocutores na passagem de informação					✓
Rapidez na decisão					✓

Tabela 4: Objetivos a promover pelas 5 iniciativas de comunicação

3.8 O papel dos intervenientes

As Chefias identificam as áreas de foco de cada departamento e uma área de foco será uma área que permite trabalho seguido sem desfoque, mantendo a(s) ferramenta(s) e método(s). Para cada área de foco deverá existir um especialista e um controlador (normalmente hierarquicamente superior, mas poderá não ser): o especialista tem como objetivo executar e melhorar o processo; o controlador tem como objetivo acompanhar a execução e incentivar o especialista a pensar em melhorias.

Os designados de “impulsionadores”, pertencentes às Equipas de Gestão, construídas pelo *Chief Operations Officer (COO)*, o Diretor Geral e vários Diretores Operacionais.

3.9 A importância dos ambientes

Para que as condições sejam propiciadoras do sucesso do processo, foram definidos três ambientes de trabalho:

- ✓ **Organização:** inclui as ferramentas de organização desde a agenda, o planeamento, a gestão de tarefas, etc.;
- ✓ **Comunicação:** inclui os vários canais de comunicação para os quais devem ser definidos os objetivos de cada um: E-mail, Teams, Whatsapp, Telemóvel, etc.; e
- ✓ **Produção:** são as ferramentas de trabalho onde se produz: podem ser os ERP's, os aplicativos, os softwares, os simples papéis, a máquina, etc.

É expectável que quanto maior o nível hierárquico, maior será a componente “organização” e menor será a componente de “produção”.

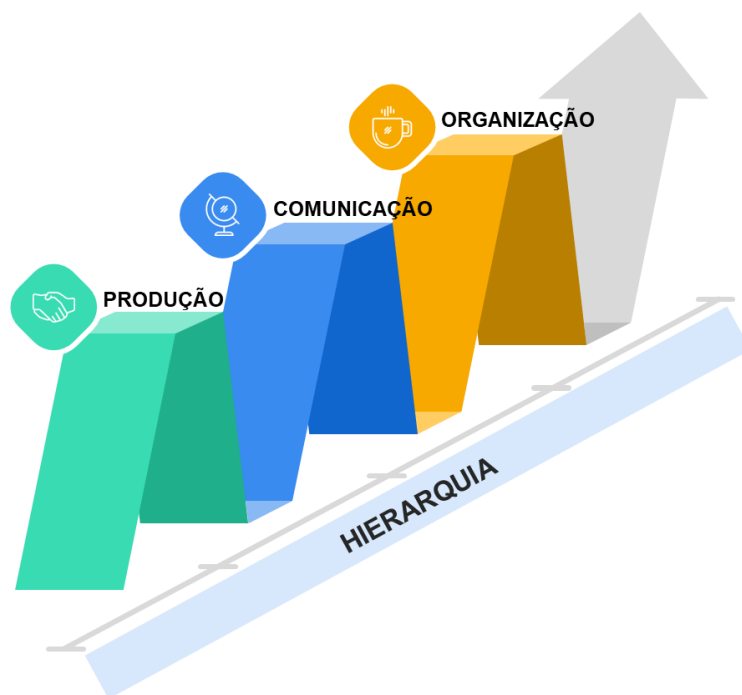


Figura 31: Estimativa evolução por nível hierárquico, quanto maior a componente “organização”, menor será a componente de “produção”

Em toda esta dinâmica, a organização do trabalho deve seguir determinados princípios que foram definidos pela Direção:

- Ter uma visão muito clara e diária das tarefas a fazer;

- O que está na agenda é obrigatório ser cumprido;
- Na agenda devem estar compromissos, atividades obrigatórias naquele momento/dia, incluindo todos os rituais;
- Trabalhar por blocos de área de foco, começando um bloco efetuando todas as tarefas daquela área de foco para aquele dia e só depois mudar de área de foco;
- Sempre que possível não saltar de ambiente (blocos área de foco/ambiente);
- Cada meta/tarefa iniciada deve ser terminada. Assim a divisão de tarefas deve garantir que esta regra pode ser cumprida;
- Sempre que uma tarefa/controlo seja detetada ou ser executada deve, desde logo, ser criada a periodicidade e implementado.

4 AVALIAÇÃO

4.1 Impacto da implementação do *framework*

Após a implementação destas iniciativas, foi perceptível a melhoria ao nível da comunicação, conforme comprovado no “pulso” (pequeno *survey* realizado para avaliar o nível de satisfação dos colaboradores em relação à comunicação).

01 PULSO DO CLIMA SOCIAL

REPORT GLOBAL | DESICOR

DADOS DEMOGRÁFICOS

Nº Total de Respostas obtidas: 87

Murtosa: 81

Grijó: 6

Nº de Respostas distribuídas por Departamento:

● Produção	69
● Manutenção	4
● Qualidade Geral	3
● Engenharia (Produto/Processo)	1
● Logística	2
● Sistemas de Qualidade	2
● Comercial	0
● Suporte (Geral; RH; Compras; O...)	6

25% da população total

DADOS DEMOGRÁFICOS

Nº de Respostas por Antiguidade na Empresa:

● Até 6 meses	2
● Entre 6 meses e 2 anos	7
● Entre 2 anos e 5 anos	39
● Entre 5 anos e 10 anos	17
● Entre 10 anos e 15 anos	11
● Mais de 15 anos	11

PULSO Clima Social DESICOR 2023

Figura 32: Dados demográficos dos respondentes ao “survey” realizado em 2023

O resultado à questão sobre a comunicação mostra claramente ter havido melhorias, embora reconhecendo que ainda há mais trabalho a fazer para que a melhoria seja mais completa. Ainda assim, verifica-se que a implementação desta iniciativa começou a produzir algum efeito, sendo que necessitamos de garantir a ritualização destas iniciativas para que possamos assumir e potenciar uma melhoria mais efetiva.

01 PULSO DO CLIMA SOCIAL

REPORT GLOBAL | DESICOR

Comunicação Interna

8 – Avalie, por favor, de 1 a 5 as seguintes afirmações:

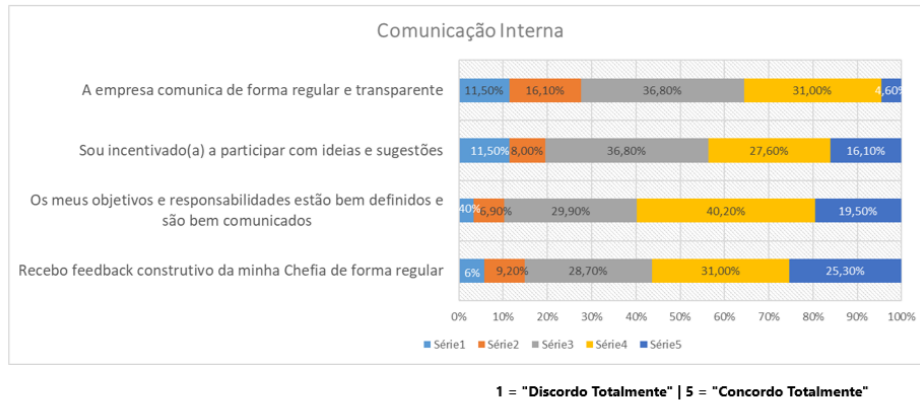


Figura 33: Questões colocadas sobre o vetor da Comunicação interna

01 PULSO DO CLIMA SOCIAL

REPORT GLOBAL | DESICOR

9 – No geral, sinto que a **comunicação interna** melhorou desde o último Barómetro de Clima Social (realizado em Junho de 2021):

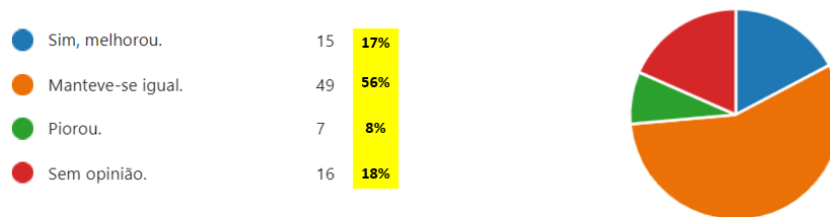


Figura 34: Resultado à questão sobre percepção da melhoria da comunicação

A implementação de uma *framework* de comunicação na unidade de negócios da Indústria do universo DESFO Holding constitui-se uma medida estratégica crucial para enfrentar os desafios presentes e futuros. Essa intervenção foi concebida como parte de um plano estratégico de 3 anos, com o objetivo de garantir a sustentabilidade e o crescimento das empresas do grupo DESFO. A estratégia é baseada em três pilares:

Sustentabilidade, Cooperação e Partilha, sustentados por princípios como Rentabilidade, Crescimento, Inovação e Melhoria Contínua.

A Administração reconhece que a criação de processos de decisão claros e eficazes é essencial para o crescimento e a gestão de um grupo da dimensão da DESFO. A comunicação desempenha, assim, um papel fundamental nesse processo, permitindo autonomia nas decisões diárias e alinhamento a médio prazo.

5 CONCLUSÃO

Após a implementação destas iniciativas, foi perceptível a melhoria ao nível da comunicação, conforme comprovado no “pulso” (pequeno *survey* realizado para avaliar o nível de compromisso e de melhoria da comunicação interna).

A implementação desta *framework* de comunicação interna foi projetada para criar rituais e reuniões que promovam a transparência, a partilha de informações, a claridade nos objetivos e a redução de falhas. Através de rituais como a "All Hands Meeting", as reuniões de 60 minutos, as reuniões de 30 minutos, as reuniões de 15 minutos e as reuniões de 5 minutos, a estratégia busca envolver toda a organização, desde a direção até às equipas de produção.

A comunicação interna é essencial para criar um ambiente onde os colaboradores estejam alinhados com a estratégia, motivados e comprometidos com os objetivos da empresa. Através desses rituais e iniciativas, a Administração da DESFO, e em concreto na Desicor, pretende fortalecer a cultura de transparência, melhoria contínua e eficiência, permitindo que todos os colaboradores contribuam ativamente para o sucesso da organização.

Nesse contexto, a estrutura de comunicação proposta representa um compromisso com a criação de uma cultura de cooperação, inovação e partilha, que não apenas atenda aos desafios atuais da DESFO Holding, mas também prepare a organização para enfrentar o futuro com confiança. É uma abordagem estratégica que reconhece a importância da comunicação na consecução dos objetivos empresariais e na promoção de uma cultura de excelência.

Nas restantes empresas do grupo, estão a avançar “pilotos” e nesta altura estão a ser montadas as ferramentas e cultura para que isto possa acontecer, sendo que parte das rotinas já estão implementadas com a introdução do JIRA, estando previsto um projeto de RPA para potenciar ganhos de produtividade. O objetivo será ter uma equipa, hoje o departamento de PDO (*Process and Data Management*), que vá processo a processo mapear os mesmos, definindo o método de trabalho, definir um *owner* do processo e

implementar ferramentas e métodos que permitam melhor gestão, melhor capacidade e criar as condições para aumentar e melhorar a comunicação interna no seio de todas as empresas do Grupo.

Pelos resultados do survey aplicado, pode-se inferir que se verificaram algumas melhorias na dimensão da comunicação interna, ainda que ligeiras, pelo resultado positivo dado pelos inquiridos: cerca de 17% revelaram ser perceptível a melhoria face ao estado anterior;

A implementação desta *framework* de comunicação na unidade de negócios da Indústria do universo DESFO Holding constitui uma medida estratégica crucial para enfrentar os desafios presentes e futuros, potenciando o objetivo de garantir a sustentabilidade e o crescimento das empresas do grupo DESFO;

Existe a consciência de que ainda há muito trabalho a fazer nesta dimensão, mas a verdade é que se deu início a uma nova “era” na Desicor, dado que foi semeada a sistemática da comunicação interna, o que cria desde logo um dinamismo mais positivo, de abertura e maior envolvimento.

- Abbas, Aamir; Afshan, Gul; Haq, Touqeer Ul & Aslam, Iqra (2018). The effect of internal marketing on affective commitment: A marketing mix approach for the Islamic Bank employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8 (1), 75 – 86.
- Abbas, R. A., & Riaz, M. T. (2018). The effect of internal marketing dimensions on organizational commitment of employees: An Investigation among Private Banks in Faisalabad, Pakistan (A study based on different dimensions of internal marketing).
- Abidin, H. A. Z., Roslin, R. M., & Kamaluddin, N. (2018). Internal Marketing and Employees' Performance: Relating Marketing Strategies in Human Resource Efforts. Paper presented at the Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conference
- Aeeni, Mohamad; Ahmadi, Freyedon & Shafei, Reza (2013). Exploration relationship between Internal Marketing and Organizational Citizenship Behavior in bank of Kurdistan province. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 852
- Al-Jabari, B. & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda, *International Leadership Journal "ILJ"*, 11(1), 78
- Akbari, M., Amiri, N. S., Imani, S., Rezaeei, N. & Foroudi, P. (2017). Why leadership style matters: a closer look at transformational leadership and internal marketing. *The Bottom Line*, 30(4), 258-278. <https://doi.org/10.1108/BL-08-2017-0021>
- Ali, I. Personality traits, individual innovativeness and satisfaction with life. *J. Innov. Knowl.* 2019, 4, 38–46.
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309-1325. Doi: 10.1108/JEEE-08-2020-0288

- Adu-Oppong, Akua Ahyia, and Emmanuel Agyin-Birikorang. "Communication in the workplace: Guidelines for improving effectiveness." *Global Journal of Commerce & Management Perspective* (2014): 208-213.
- Anaza, N. A., & Rutherford, B. N. (2012). Developing our understanding of patronizing frontline employees. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(4), 340–358. <https://doi.org/10.1108/09604521211253469>
- Beattie, G. & Ellis, A. (2014). *The psychology of language and communication*. London: Psychology Press.
- Brandts J, Cooper D (2018) Truth be told - An experimental study of communication and centralization, Barcelona GSE Working Paper Series - WP No. 1046
- Brandts J, Ellman M, Charness G (2016) Let's talk: How communication affects contract design. *Journal of the European Economic Association* 14:943–974
- Brandts J, Cooper D, Rott C (2019) Communication in laboratory experiments. In: Schram A, Ule A (eds) *Handbook of Research Methods and Applications in Experimental Economics*, Edward Elgar Publishing Ltd., pp 401–418
- Brun, J., and Cary Cooper. *Missing pieces: 7 ways to improve employee well-being and organizational effectiveness*. Springer, 2016.
- Bass, B., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire; manual and sampler Set*, (3. ed.), Gallup Leadership Institute, California; Mind Garden.
- Berger, B. K. (2014). Read my lips: Leaders, supervisors, and culture are the foundations of strategic employee communications. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 1(1), 1–17.
- BERRY, Leonard, SHOSTACK, Lynn G. & UPAH, Gregory D. (1983). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago, IL: American Marketing Association.

- Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A., & Kostopoulos, I. (2015). Linking internal marketing with customer outcomes. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(3), 394-413
- Boukis, A., Punjaisri, K., Balmer, J. M., Kaminakis, K., & Papastathopoulos, A. (2021). Unveiling front-line employees' brand construal types during corporate brand promise delivery: A multi-study analysis. *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.068>
- Cameron, K.S.; Quinn, R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*; Wiley: New York, NY, USA, 2006
- Chan, K. W., & Lam, W. (2011). The trade-off of servicing empowerment on employees' service performance: Examining the underlying motivation and workload mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 609–628. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0250-9>
- Cooper DJ, Kagel JH (2016) A failure to communicate: An experimental investigation of the effects of advice on strategic play. *European Economic Review* 82:24 – 45
- Chow, C. W. C., Lai, J. Y. M., & Loi, R. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Tourism Management*, 48(1), 362–369. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.12.008>
- Du Preez, R., Bendixen, M. & Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 251-261. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2016-1325>
- Fang, S.-R., Chang, E., Ou, C.-C., & Chou, C.-H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 170–192. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2010-0353>
- Feng, H. (2015). Embracing cultural similarities and bridging differences in supportive communication. *Journal of Asian Pacific Communication* (John Benjamins Publishing Co.)

25, no. 1: 22-41. *Communication & Mass Media Complete*, EBSCOhost (accessed February 22, 2018)

Gode, H. E., Johansen, W., & Thomsen, C. (2020). Employee engagement in generating ideas on internal social media: A matter of meaningfulness, safety and availability. *Corporate Communications*, 25(2), 263–280. doi:10.1108/CCIJ-03-2019-0024

GRONROOS, Christian. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Hoboken: John Wiley and Sons, Ltd. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/215915793_Service_Management_and_Marketing_A_Customer_Relationship_Management_Approach

GUDMUNDSOR, Anna & CANDBERY, Christine. (2000). *Internal Marketing: A Way for Improving Services Quality*. Östersund: European Tourism Research Institute

Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135-143. Doi: 10.1016/j.rpto.2016.06.003

Hedman, Eerika, and Maarit Valo. "Communication challenges facing management teams." *Leadership & Organization Development Journal* 36.8 (2015): 1012-1024

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1)

Hoppe EI, Schmitz PW (2018) Hidden action and outcome contractibility: An experimental test of moral hazard theory. *Games and Economic Behavior* 109:544–564

Ismail, W., & Sheriff, N. (2017). The effect of internal marketing on organizational commitment: an empirical study in banking sector in Yemen. *Polish Journal of Management Studies*, 15

Jiang, H., & Men, R. L. (2016). Cultivating quality employee-organization relationships: The interplay among organizational leadership, culture, and communication. *International*

Journal of Strategic Communication, 10(5), 462–479.
<https://doi.org/0.1080/1553118X.2016.1226172>

Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce. *Communication Research*, 44(2), 225–243. <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>

Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86(2018), 291–299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.024>

Kantabutra, S. Exploring relationships among sustainability organizational culture components at a leading asian industrial conglomerate. *Sustainability* 2021, 13, 1733

Kriss P, Blume A, Weber R (2016) Coordination with decentralized costly communication. *Journal of Economic Behavior & Organization* 130:225–241

Kumar, S., & Upadhaya, G. (2020). Servant leadership and work-family enrichment: moderation role of organizational culture. *Pacific Business Review International*, 13(2), 53-62.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321–343.
<https://doi.org/10.1108/09564231011050788>

Linke, A., & Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: Developing a change framework. *Journal of Communication Management (London)*, 15(4), 332–348.
[doi:10.1108/13632541111183361](https://doi.org/10.1108/13632541111183361)

Lorber, M.; Treven, S.; Mumel, D. Factors Affecting Employees' Job Satisfaction and Psychological Health. In *Recent Advances in the Roles of Cultural and Personal Values in Organizational Behavior*; IGI Global: Hershey, PA, USA, 2020; pp. 213–239

Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2018). *Human resource management: Functions, applications, and skill development*: Sage publications

- Lunardi, M., Degenhart, L., & Zonatto, V. C. S. (2019). Estilo de liderança, assimetria de informação e uso avaliativo do orçamento constituem-se antecedentes a participação orçamentária? *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(38), 3-34. Doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n38p3>
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. New York, NY: Business Expert Press.
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Ozuem, W., Limb, N., & Lancaster, G. (2018). Exploring the locus of internal marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 356-372. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1211729>
- Odine, Maurice, and A. Dean. "Communication Problems in Management." *Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking* 4.2 (2015): 1615-1630.
- Parish, P., personal communication, April 18, 2018
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology and Marketing*, 35(6), 412–426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Paul, J., & Sahadev, S. (2018). Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(2018), 304–311. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.007>
- Prajová, V., Yakimovich, B., Tyurinc, I. & Firsovad, S. (2016). Manufacturing Company and Its Communication. *Procedia Engineering* 149(2016), 384-388.
- Rogala, A., Kaniewska-Sęba, A. 2013. Internal communication as a marketing communication tool, in: 12th International Marketing Trends Conference, Paris: ESCP-AEP European

School of Management. <http://www.marketing-trendscongress.com/archives/2013/pages/PDF/834.pdf>

- Rony, N. I., & Suki, N. M. (2017). Modelling the Relationships between Internal Marketing Factors and Employee Job Satisfaction in Oil and Gas Industry. *Asian Social Science*, 13(3), 135
- Ruizalba, J. L., Bermúdez-González, G., Rodríguez-Molina, M. A., & Blanca, M. J. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 38(2014), 11–19. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.12.002>
- Ruão, T., Marinho, S. & Silva, S. (2020). Scientific report E1.2.1 Software solution requirements for supporting project management processes. *Factory of Future Project*.
- Shrivastava, S. & Prasad, V. (2019). Importance of Effective Communication Strategies to Improve Workplace Communication!!! *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)* ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-3S3, November 2019
- Scipioni, S.; Russ, M.; Niccolini, F. From Barriers to Enablers: The Role of Organizational Learning in Transitioning SMEs into the Circular Economy. *Sustainability* 2021, 13, 1021.
- Tench, R. & Yeomans, L. (2017). *Internal communication, Exploring Public Relations, Global Strategic Communication*. Harlow: Pearson Education.
- Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC health services research*, 14(1), 152
- Tortosa Edo, V., Llorens-Monzonís, J., Moliner-Tena, M. Á., & Sánchez-García, J. (2015). The influence of internal market orientation on external outcomes. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 486–523. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2013-0259>
- Welch, M. (2015). Internal communication education: a historical study. *Journal of Communication Management*, 19(4), 388-405. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2014-0053>.