

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Juliana Raquel Meneses Mota

O *Marketing* Interno na Ótica dos Gestores de Recursos Humanos

2016

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Juliana Raquel Meneses Mota

O *marketing* interno na ótica dos gestores de recursos humanos

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos
Orientação: Doutora Susana Silva

Vila do Conde, fevereiro 2016

Juliana Raquel Meneses Mota

O *marketing* interno na ótica dos gestores de recursos humanos

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Membros do Júri:

Presidente

Dra. Ana Cláudia Moreira Rodrigues

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Marisa Ferreira

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras do Instituto Politécnico do
Porto

Vila do Conde, fevereiro 2016

Walt Disney disse: *podemos criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas ainda assim precisaremos de pessoas para transformar esse sonho em realidade.*

AGRADECIMENTOS

É inolvidável todo o tipo de aprendizagem que este ano me trouxe. Percebi claramente o significado da frase “sozinhos vamos mais rápido, juntos vamos mais longe.”.

Creio que os grandes acontecimentos da nossa vida sendo partilhados têm outro sabor. Ao longo da elaboração deste projeto nunca estive sozinha e o apoio e carinho que recebi das pessoas que comigo cruzam a vida, foi muitas vezes a minha principal locomoção.

Tenho que agradecer em primeiro plano aos meus pais por acreditarem sempre no meu valor e por da forma mais explícita que alguma vez pediria, transmitirem-me todos os dias desta jornada, que eu seria sempre capaz de conseguir alcançar até o desafio mais longínquo.

Agradecer à minha Orientadora, Professora Doutora Susana Silva pela coragem, motivação e orientação que me deu de forma constante ao longo do projeto, mostrando-me todas as “luzes ao fundo do túnel” que tantas vezes deixava de contemplar.

Um profundo agradecimento às empresas que comigo tiveram disponibilidade e apreço em colaborar. O seu contributo foi evidente tornando esta investigação passível de ser realmente efetivada.

Agradecer às minhas irmãs por terem sido as companheiras de sempre. À minha família por me fazerem persistir sempre nos meus objetivos. Ao meu Rodrigo por fazer das minhas pausas o momento mais maravilhoso do dia.

Agradecer ainda às minhas amigas. Laços fortalecidos, carinho extremo e orgulho desmedido, Francisca, Catarina, Andreia, não podia pedir mais.

Um agradecimento especial à Sílvia, à Ana, à Inês e à Cátia pela contribuição desmesurada que deram a este trabalho, por me ouvirem da forma que só vocês sabem e pela colaboração que me deram. Jamais será de olvidar!

RESUMO ANALÍTICO

Na sociedade atual as organizações estão cada vez mais conscientes do valor que têm os seus recursos humanos.

Na Era da grande concorrência e mutações constantes dos serviços, lidera quem primar pela diferença, e sem dúvida que quem faz a diferença são os bons colaboradores. São estes talentos que as empresas querem atrair, motivar, desenvolver e reter.

As organizações intentam aplicar o *marketing* interno, em detrimento das técnicas tradicionais de motivação e gestão dos colaboradores, sendo que aquelas procuravam ações e comportamentos nos colaboradores que possibilitassem atingir os objetivos da organização.

O *marketing* interno assenta na ideia de que antes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes externos, a organização deve preocupar-se em satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes internos.

O *marketing* interno possui ferramentas que utilizadas no seio da organização e de forma estratégica, podem ser cruciais para uma postura cada vez mais adequada, bem como para o comprometimento para com a empresa e desempenho dos colaboradores.

Este projeto de investigação busca analisar a implementação do *marketing* interno, pelo próprio olhar dos gestores de recursos humanos de empresas portuguesas, tendo como objetivo central perceber a importância dada pelos gestores de recursos humanos ao *marketing* interno.

Para tal recorreu-se à metodologia qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas, as quais serão analisadas através da análise de conteúdo, nomeadamente a análise temática ou categorial.

Palavras-chave: *marketing* interno; cliente interno; motivação; comunicação interna; responsabilidade social

ABSTRACT

In today's society organizations are increasingly aware of the value that their human resources have.

In this era of great competition and constant changes of services, those who lead are the ones who stand out for being different, and no doubt that those who make a difference are the good employees. It's these talents that companies want to attract, motivate, develop and retain.

Organizations intend to apply internal marketing, at the expense of traditional techniques of motivation and management of employees, seeking actions and behaviors in employees that would allow to achieve the organization's goals.

Internal marketing is based on the idea that before satisfying the needs and expectations of external customers, the organization should be concerned about meeting internal customer needs and expectations.

The internal marketing has tools that when used strategically and at the core of the organization, can be crucial in an ever more appropriate posture as well as the commitment towards the company itself and employee performance.

This research project aims to analyze the implementation of internal marketing, from the point of view of human resource managers of Portuguese companies, with the main objective to understand the importance given by human resource managers to internal marketing.

For this purpose it was decided to apply qualitative methodology, using semi-structured interviews, which will be analyzed through content analysis, including a thematic analysis or a categorical one.

Keywords: internal marketing; internal employee; internal communication; social responsibility

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO ANALÍTICO	vi
ABSTRACT	vii
Lista de quadros	x
Lista de Figuras	x
Lista de Siglas	xi
Lista de Expressões Latinas	xi
INTRODUÇÃO	12
Capítulo Um – A problemática do <i>marketing</i> interno e os seus contornos	14
1-Traços gerais do <i>marketing</i>	14
2- <i>Marketing</i> Interno e seus contornos.....	17
2.1- Concetualização e objetivos do <i>marketing</i> interno	18
2.2- Abordagem histórica do <i>marketing</i> Interno	23
2.3- Comunicação interna como ferramenta do <i>marketing</i> interno	25
3- Motivação e <i>marketing</i> interno: conceitos que se completam.....	29
4- A responsabilidade social das empresas no planeamento do <i>marketing</i> interno	33
Capitulo Dois – Metodologia de investigação	36
1- Objetivos e questão de investigação	36
2- Método qualitativo.....	37
2.1- Descrição e caraterização da amostra	38
2.2 - Instrumento de recolha de dados	40
2.3 - Procedimento de recolha dos dados	41

2.4 - Procedimento de análise dos dados.....	43
Capítulo Três – Análise de resultados obtidos.....	45
1 - Características do plano de <i>marketing</i> interno.....	45
2 – Responsáveis pela implementação.....	52
3 – Motivações para o recurso ao <i>marketing</i> interno	54
4 – Ferramentas utilizadas.....	55
5 – Vantagens e mudanças sentidas dentro das empresas.....	57
6 – As limitações verificadas	58
Capítulo Quatro – Discussão de resultados	60
Capítulo Cinco – Conclusões finais	64
Bibliografia.....	69
ANEXOS	75
Anexo A – Guião da entrevista semiestruturada.....	76
Anexo B – Consentimento informado.....	77
Anexo C – Questionário sociodemográfico aos entrevistados	78

Lista de quadros

Quadro 1 – As principais teorias da Motivação	31
Quadro 2 – Caracterização da amostra	39
Quadro 3 – Plano de recolha de dados.....	42
Quadro 4 – As características do plano de <i>marketing</i> interno.....	46
Quadro 5 – Ferramentas usadas pelas empresas no processo de transmissão da informação.....	56

Lista de Figuras

Figura 1 – Fluxograma da implementação do plano de <i>marketing</i>	17
---	----

Lista de Siglas

ONS – Organização Nacional de Saúde

RH – Recursos Humanos

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

SA 8000 – Norma Internacional de Responsabilidade Social

Lista de Expressões Latinas

e.g. – Exemplare Gratiae (por exemplo)

INTRODUÇÃO

O presente projeto de investigação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. A opção por esta temática surgiu com a constatação de que o *marketing* interno seria ainda uma área em franco desenvolvimento e expansão, no contexto português, carecendo, como tal, de investigação empírica.

Cada vez mais, as pessoas são encaradas como um investimento estratégico fundamental ao disponibilizarem a sua criatividade, as suas competências e capacidades de resposta para o progresso das organizações. Os colaboradores tornam-se assim o elemento diferenciador, trazendo consigo o cunho de identidade e individualidade a cada organização, colocando-a no mercado de forma exclusiva.

Se tivermos ainda em consideração a constante metamorfose do meio envolvente e a velocidade com que esta ocorre, percebemos que os colaboradores são um *apport* de importância capital. A gestão de recursos humanos deixa de estar apenas focalizada no interior da organização prestando especial atenção à envolvente externa, nomeadamente, com as ameaças e oportunidades, fatores considerados fundamentais na sua prática de gestão.

É imperativo gerir os colaboradores conciliando de forma eficaz as suas expectativas e aspirações individuais assim como as necessidades organizacionais, ditadas pelas imposições do meio envolvente, sempre numa perspetiva de desenvolvimento sustentado (Dionísio, Lendrevie, Lévy, Lindon & Rodrigues, 1999).

A emergência do *marketing* interno surge, assim, como informação, enraizamento, envolvimento e motivação para os colaboradores, a fim de lhes fornecer todas as condições necessárias para um melhor desempenho e empenho nas funções que executam.

Após a revisão da literatura dos constructos inerentes ao *marketing* interno elaborou-se a seguinte questão de partida que orientou toda a investigação: como é que os gestores portugueses de recursos humanos veem o *marketing* interno nas suas empresas?

De forma a dar resposta à questão supra citada, procedeu-se à realização de oito entrevistas semiestruturadas a empresas portuguesas, todas elas com planos de *marketing* interno já em ação.

A presente investigação é composta por quatro capítulos. No primeiro, a fim de concebermos a problemática do *marketing* interno concetualizaremos a problemática do *marketing* e do *marketing* interno, bem como os objetivos e benefícios deste último. No decurso da investigação percebeu-se que os conceitos de comunicação interna, motivação e responsabilidade social estariam intrinsecamente ligados ao *marketing* interno, pelo que serão abordados igualmente neste capítulo.

O capítulo dois corresponde ao momento empírico da investigação, onde será abordada a metodologia de investigação adotada. Simultaneamente, faremos referência à questão de partida, aos objetivos do projeto e a todos os procedimentos utilizados na recolha e análise de dados.

No capítulo três apresentaremos de forma analítica e crítica os resultados obtidos. Por sua vez, a discussão dos resultados será realizada no capítulo quatro através de uma análise comparativa entre os resultados obtidos com a recolha dos dados e com a revisão da literatura.

O capítulo cinco será dedicado às conclusões finais no qual elevamos os contributos da investigação, as suas limitações e pistas futuras.

Capítulo Um – A problemática do *marketing* interno e os seus contornos

O presente capítulo encontra-se estruturado em quatro momentos teóricos. Num primeiro momento, apresentamos uma breve abordagem à problemática do *marketing* com o intuito de contextualizar e melhor perceber a questão central deste projeto: o *marketing* interno. No segundo ponto explanamos o conceito do *marketing* interno e seus objetivos bem como a sua evolução histórica de forma a alinharmos o conceito com a sua origem. Seguidamente, concetualizamos a temática da comunicação interna, considerada na literatura como um instrumento imprescindível para a aplicação de um plano de *marketing* interno. Por último, debruçamo-nos sobre a questão da motivação intrinsecamente ligada ao *marketing* interno e sobre a responsabilidade social – teorias nucleares para percebermos toda a problemática e contornos deste tipo de *marketing* focado no interior das empresas.

1-Traços gerais do *marketing*

Num cenário de globalização e competitividade as empresas são “obrigadas” a procurar soluções, tanto internas como externas, para dar respostas a eventuais lacunas, destacando-se num contexto de grande concorrência. O *marketing* surge, assim, neste contexto, com o objetivo de criar valor diferenciador e captar a atenção dos clientes.

Segundo Kotler (2000), existem diferentes formas através das quais as empresas se podem destacar: pelo produto, pelos serviços, pelos colaboradores, pelo canal e pela imagem. A diferenciação através dos colaboradores pode trazer inúmeras vantagens competitivas para a empresa das quais só ela será beneficiária. Neste contexto atual de global massificação dos produtos e tecnologias onde tudo está à disposição de todos, é através do empenho dos colaboradores que as empresas se podem distinguir (Marujo, 2014).

A diferenciação através dos produtos, dos serviços ou pela imagem passada é, talvez, o foco primordial do *marketing* externo, na medida em que, o que

caracteriza um produto vendável de sucesso de outro que o não é, será a imagem que a empresa dele fará transparecer. Reflexivamente, percebermos que os centros empresariais facilmente nos conduzem a comprar produto de sua conveniência através das melhores publicidades e jogos de mensagens veladas por imagens atrativas de forma a captar o máximo interesse do consumidor.

Skacel (1992), refere que o *marketing* externo pode ser definido como atividades de promoção, vendas e publicidade com vista a que o maior número de consumidores recorra ao maior número de serviços ou adquira, igualmente, um maior número de produtos.

Desta forma Skacel (1992), considera que existem três fatores que podem ser elementos fundamentais para o sucesso do *marketing* externo, onde a não apresentação de eficácia em qualquer um deles, denota o não atingimento do sucesso objetivado:

- 1) O produto tem que estar mediado com as necessidades e desejos do consumidor;
- 2) Um programa de *marketing* eficiente para colocar o produto no mercado junto do consumidor;
- 3) Um plano de *marketing* onde estejam delineadas estratégias e responsabilidades para proceder à implementação de programas com o intuito de alcançar os objetivos pretendidos.

O sucesso das empresas depende da adesão dos consumidores, tal como Skacel (1992) evidencia na sua proposta. Deste modo, a empresa necessita de estar organizada para o atendimento oferecido corresponder às fortes expectativas dos consumidores. Neste seguimento Kotler (2004) referencia os sinais que nas empresas acabam por refletir esta falta de organização e foco no consumidor. São eles: a grande maioria dos colaboradores crê que o atendimento aos clientes corresponde a uma tarefa do departamento de *marketing* e vendas; a falta de programas de formação que enraizem a cultura do cliente e a falta de incentivos para os colaboradores que façam um atendimento satisfatório ao cliente.

Kotler (2004) acredita que é primordial que as empresas tenham consciência desta importância que o consumidor apresenta para o universo das mesmas,

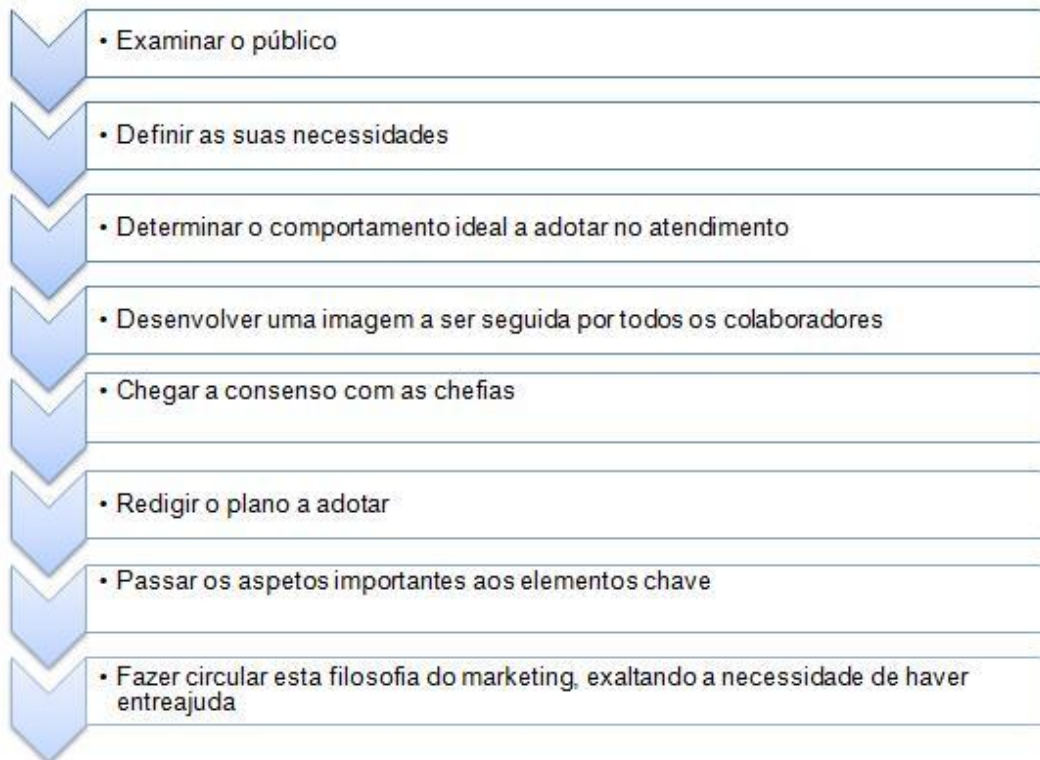
sugerindo um conjunto de medidas a adotar: demonstrar que o comportamento dos colaboradores poderá influenciar os consumidores (determinado tipo de atendimento menos expectável pode ditar a perda de um cliente para a concorrência); apresentar resultados da taxa de satisfação dos clientes com o intuito de os incentivar a adotar determinado comportamento que se pretende continuamente melhorado; dar formação sobre as boas práticas de atendimento de modo a enraizar a imagem da própria marca no colaborador. Por último, as empresas devem certificar-se que os comerciais apresentem igualmente este foco no cliente para assim transparecer coesão da marca.

Para que todo o processo seja possível torna-se necessário inculcar em todos os colaboradores esta filosofia de *marketing* acabando por ser uma engrenagem necessária para que o planeamento e implementação do *marketing* seja efetivado.

Antes porém de criar o plano de *marketing*, a empresa deve conhecer o seu público através de uma análise das suas necessidades e expectativas. A partir desta análise a empresa deverá delinear um plano onde conste o que a mesma pretende desenvolver para dar resposta a eventuais lacunas. Sequencialmente esta política deverá ser transmitida e discutida com os restantes membros da organização (Manziona, 2006).

Para facilitar a compreensão deste cronograma de procedimentos apresentaremos, de seguida, um fluxograma elucidativo da implementação de um plano de *marketing* (Figura 1). Este deverá no entanto segundo o autor (Manziona, 2006) servir apenas de base, tendo de ser adaptado na eventualidade de haver essa necessidade e de acordo com a estrutura e objetivos organizacionais.

Figura 1 – Fluxograma da implementação do plano de *marketing*



Fonte: Adaptado de Manzione (2006)

Dionísio e colaboradores (1999), corroboram esta perspetiva de Manzione (2006) reforçando que o *marketing* externo tem por função estar consciente e informado sobre o meio envolvente dando resposta através de ações que satisfaçam e deem solução aos seus clientes, mediante a criação de novos produtos e alteração de outros já existentes reposicionando-os ou promovendo-os.

2- *Marketing* Interno e seus contornos

Após termos entendido o conceito de *marketing* na sua plenitude é fundamental proceder a uma análise quer do conceito de *marketing* interno quer da sua evolução histórica. Assim sendo, realizamos uma abordagem ao constructo da comunicação interna, considerado nesta investigação como aspeto elementar na perceção da problemática de *marketing* interno.

2.1- Concetualização e objetivos do *marketing* interno

Não há ainda uma definição de *marketing* interno que seja universalmente aceita, uma noção unificada do que constitui *marketing* interno (Foreman & Woodruffe, 1991).

Barnes, Bradley, Fox e Morris (2004) referem que o *marketing* externo estaria originalmente direcionado no cliente externo. Contudo, numa perspectiva mais atual verificou-se a necessidade de melhor perceber o cliente interno (colaborador) quer nas suas relações interorganizacionais quer com o cliente externo. Foi nesta busca pela procura de um foco do cliente interno pelo cliente externo que emergiu o *marketing* interno, como uma ferramenta de gestão que objetiva motivar, enraizar e garantir colaboradores informados sobre os objetivos e políticas organizacionais, para que estes se sintam parte da organização e envolvidos na sua cultura organizacional (Oliveira, 2010).

O grande motivo para a adoção do *marketing* interno é o crescente reconhecimento da importância do papel dos colaboradores na maioria dos setores, especialmente no setor dos serviços (Vrontis, Thrassou & Zin, 2010). O *marketing* interno veio assim desvelar a importância e conceções de cliente e mercado internos procurando enraizar nos colaboradores uma cultura organizacional direcionada para o cliente externo e para a qualidade de serviços prestados.

No ano de 1981 com Berry, o princípio orientador do *marketing* interno no *marketing* de serviços passou a ser o cliente interno, quando o autor declarou que os trabalhadores da banca de retalhos deveriam ser tratados como clientes internos. Ao tratar os colaboradores como clientes internos, pode-se garantir maior satisfação do colaborador e, posteriormente, o desenvolvimento de uma mais consciente atenção no cliente externo, orientada para o mercado e força de trabalho.

Kotler (1998) define o *marketing* interno como o ato de contratar, formar e motivar colaboradores que ambicionem realizar um bom atendimento aos clientes externos. O autor afirma a importância da precedência do *marketing* interno sob o *marketing* externo uma vez que, não é coerente a organização oferecer um serviço exímio sem que os seus colaboradores estejam previamente formados. Ainda de acordo com Kotler (1998) nas empresas mais tradicionais, o cliente ocupava um lugar de topo, seguindo-se as hierarquias gerenciais e posteriormente o colaborador.

Já em empresas modernas, as que são voltadas para o cliente, este último aparece efetivamente em primeiro lugar seguido dos colaboradores e posteriormente a gerência média e administração.

Beatty, Suh e Yoon (cit. por Giulian, Pizzinatto, Pizzinatto & Pizzinatto 2004, p.83) partilham a crença de que: “se o serviço da organização quer que os seus empregados façam um bom trabalho, ela precisa preparar-se para fazer um bom trabalho com os empregados”. Neste sentido, é fundamental “vender” internamente, antes de “vender” para o cliente externo. Só assim os colaboradores da empresa estão aptos a vender o que efetivamente conhecem, com o propósito de melhor vender/melhor informar. Grönroos (2000) enfatiza igualmente que *marketing* interno é uma forma de vender a empresa aos seus colaboradores, uma vez que estes são a melhor motivação para uma boa prestação de serviços orientada para o cliente.

O *marketing* interno, acaba por ser uma condição basilar para o sucesso do *marketing* externo. Ao enfatizarmos o *marketing* externo em detrimento do *marketing* interno corremos o risco de não tirar partido nem conseguir rentabilizar as técnicas de *marketing* que são direcionadas ao cliente externo (Remondes, 2011).

Segundo Camara e colaboradores (2007) acontece no mundo empresarial, que por vezes as práticas de implementação de *marketing* são difundidas externamente sem que o sejam a nível interno. Situações deste género acabam por descredibilizar a imagem da empresa, ditando a perda de clientes externos para eventuais concorrentes com adequada capacidade de resposta interna.

Camara e colaboradores (2007, p.118) defendem que “a empresa deve funcionar de forma integrada nas suas vertentes externa e interna.” Com efeito, os autores definem o *marketing* interno como uma metodologia de gestão que permite atrair, reter e desenvolver as competências dos clientes internos promovendo a satisfação das suas necessidades, dando-lhes flexibilidade necessária para rapidamente se adaptarem e atuarem com eficácia tendo em conta as exigências do mercado.

De acordo com Caetano e Rasquilha (2010), o *marketing* interno é visto como uma estratégia de gestão cujo objetivo é o desenvolvimento de uma organização capaz de compreender o seu próprio negócio e de se relacionar com o cliente externo por forma a ofertar serviços de qualidade. Ainda segundo Caetano e Rasquilha (2010) a ideia chave desta estratégia de gestão é a de que o próprio

colaborador se sinta recompensado com o seu desempenho, ao ver que o cliente externo ficou satisfeito com o serviço prestado e ao mesmo tempo fidelizado com a marca. Paralelamente Marujo (2014) considera que o *marketing* interno tem como principal objetivo desencadear nos colaboradores uma visão holística compartilhada do negócio onde se encontram a gestão, as métricas a alcançar, os resultados, os produtos, os serviços, os clientes e o meio envolvente no qual o negócio se desenvolve. Neste sentido, o *marketing* interno recorre a estratégias de gestão de recursos humanos usando técnicas de *marketing* para o cliente interno. Assim sendo, coligam-se duas grandes áreas de uma empresa (*marketing* e gestão de recursos humanos) com o objetivo máximo de atingir um alinhamento estratégico mais forte entre os colaboradores e a empresa fundindo-se em melhores resultados de negócio e maior satisfação para todos os membros da empresa (Marujo, 2014).

Concomitantemente, Brezzo e Cobra (2010) partilham a mesma conceitualização do *marketing* interno, referindo que este passa por aplicar à administração de recursos humanos as técnicas de *marketing* mas com o objetivo diferenciador de obter a adesão dos colaboradores aos objetivos organizacionais e a sua motivação para atuar conseqüentemente. Os autores designam os colaboradores de clientes internos – tal como Berry (1981) – os quais devem ser atraídos como o são os clientes externos. Paralelamente Joseph (1996), sugere que ao aplicarmos o *marketing* na gestão de recursos humanos, e aliando teorias, técnicas e princípios com o intuito de motivar, mobilizar, captar e gerir colaboradores em todos os níveis da organização, podemos obter uma melhoria contínua, quer na forma como eles vão servir os clientes externos quer entre si.

Assim, o *marketing* interno, de acordo com Dionísio e colaboradores (1999) pode ser analisado à luz de duas grandes abordagens:

- 1) Estratégica: criar nos colaboradores um ambiente interno favorável ao atendimento dos clientes. A implementação do *marketing* interno com cariz estratégico é incrementada por práticas de gestão, avaliação de competências, programas de formação, sistemas de recompensas e procedimentos de controlo;
- 2) Tática: “vender” internamente – o primeiro mercado da empresa – através de técnicas de *marketing*, via programas de formação. É importante

compreender a forma como os colaboradores percebem o que deles é esperado.

No entanto, Meira e Oliveira (2004), complementam as abordagens estratégica e tática de Dionísio e colaboradores (1999) com o que consideram uma abordagem geral: manter os colaboradores motivados, orientados e focados no cliente.

Como previamente exposto, enquanto o *marketing* externo está focalizado no cliente externo, o *marketing* interno está direcionado para o cliente interno, parte integrante da organização, visto como um segmento de mercado onde as ações são adaptadas preconizando motivar, conquistar, encantar e fidelizar os colaboradores, fazendo da empresa um lugar que facilmente os atraia (Silva, 2013).

De igual modo, Ahmed e Rafiq (2003) e Peters (2015) defendem que os clientes externos de uma empresa nunca deverão ser mais felizes que os próprios colaboradores. Peters (2015) enfatiza a ideia de que se as organizações e os líderes não promoverem um ambiente agradável nem valorizarem os seus colaboradores, não terão certamente o melhor serviço para oferecer. Com isto, chama especial atenção para o imperativo de manter felizes e motivados os colaboradores que estando na linha da frente do negócio são a cara da empresa. Ahmed e Rafiq (2003) corroboram esta ideia acrescentando que estando satisfeitas as necessidades dos clientes internos, a organização fica em clara vantagem para ofertar a qualidade desejada com vista a satisfazer os clientes externos.

Uma boa prática do *marketing* interno é capaz de transformar um colaborador numa pessoa mais empenhada e focalizada nos objetivos da empresa melhorando assim o seu desempenho profissional (Brum, 2005).

Definitivamente as pessoas que produzem e entregam o produto são o próprio serviço, são a imagem da organização aos olhos dos clientes externos e são os efetivos responsáveis de *marketing* (Caetano & Rasquilha, 2010). A pertinência do recurso ao *marketing* interno nas organizações, torna-se portanto visível pelo seu foco predominante na satisfação dos colaboradores e nos resultados que dela advém.

Já para Dionísio e colaboradores (1999) a gestão de *marketing* interno deverá assentar em dez grandes objetivos, que consideram fundamentais para que um plano de *marketing* interno seja exequível:

- 1) Garantir uma ligação coesa e sentimento de compromisso entre os colaboradores e os objetivos da organização;
- 2) Minimizar o *stress* dentro da organização;
- 3) Adequar a organização às exigências do meio envolvente;
- 4) Definir os perfis de competências;
- 5) Realizar de forma eficaz o recrutamento e seleção dos clientes internos;
- 6) Desenvolver sistemas de avaliação de desempenho imparciais;
- 7) Efetuar todo o planeamento dos recursos humanos bem como a sua gestão de carreiras;
- 8) Adequar os sistemas de recompensas;
- 9) Possibilitar formação para o desenvolvimento dos seus clientes internos;
- 10) Dar enfoque à gestão da comunicação interna.

Concretamente, o primado das empresas é a fidelização de clientes. Se outrora as empresas se preocupavam em ter clientes, cada vez mais elas passaram a objetivar mante-los atraídos e satisfeitos a fim de os fidelizar.

Para Brum (2000), o que fideliza os clientes é a “paixão”, na medida em que se torna necessário que os clientes externos fiquem “apaixonados” pelo serviço, pelo espaço e pelo atendimento para se tornarem consumidores fiéis. Morais (2011), confirma a teoria de Brum (2000), ao aferir que o que leva as empresas a perderem clientes para a concorrência, não são os preços mais competitivos ou outro tipo de questões alheias à própria organização. É o mau atendimento ou a falta dele que faz os clientes externos procurarem outras alternativas. A concorrência é cada vez maior, os produtos cada vez mais semelhantes e o que os faz distinguir é o “algo mais” que cada empresa consegue oferecer. São o cunho e contato humano que fazem a diferença. Este fator surpresa é o que os “apaixona” e que é dado pelo próprio colaborador que representa a imagem da empresa. Porém, para todo este “encantamento” acontecer o colaborador tem que estar bem formado, empenhado, ser criativo e acima de tudo estar feliz (Brum, 2000). Só assim os colaboradores serão capazes de fazer a diferença ao receberem todo o apreço, formação e preocupação por parte da sua organização (Brum, 2000).

Morais (2011), apresenta-nos de forma mais objetiva oito grandes pilares em que o *marketing* interno deverá assentar: deve estar orientado para o cliente

externo; ter em consideração as diferentes expectativas do cliente interno, e perceber as diferenças motivacionais; envolver o cliente interno; os valores e objetivos da empresa deverão ser coerentes e atingíveis; os estímulos, não confundíveis com recompensas, devem ser constantes. No entanto, deve prestar-se particular atenção em não criar estímulos tão altos que depois não se possam cumprir, correndo o risco de defraudar expectativas; o cliente externo deverá ser presenteado com um serviço que seja reflexo de dedicação, empenho e excelência; o cliente interno deverá ser visto como o principal ativo da empresa; individualizar cada cliente interno tendo em conta as suas expectativas e motivações.

No *marketing* interno, a informação e ação são planeadas de forma coletiva, no entanto deve haver um esforço por parte da empresa, para que o colaborador, ainda assim, se sinta único (Brum, 2015).

Peters (2015) refere ser imprescindível dar formação aos colaboradores, investimento que se refletirá no sucesso da organização e, conseqüentemente, no retorno de capital.

Por conseguinte, torna-se claro que o processo de *marketing* interno objetiva fortalecer os relacionamentos internos tornando-os sólidos e consistentes onde a confiança deve ser o elo de ligação, quer sejam relacionamentos entre gestores, entre colaboradores ou empresa como um todo (Marujo, 2014).

2.2- Abordagem histórica do *marketing* Interno

O *marketing* interno deu os seus primeiros passos no Japão, através do seu modelo empresarial, modelo de administração participativo, havendo uma preocupação pelo público interno da organização, momento em que o constructo se começou a difundir pelo mundo, com o aparecimento e divulgação de novas práticas e técnicas (Kotler, 2003).

Brum (1998) e Cerqueira (2005) subscrevem esta abordagem histórica do *marketing* interno, fazendo dos japoneses os pioneiros deste modelo de gestão, iniciada pelo seu conceito de administração participativa. Brum (1998) aprofunda esta abordagem, considerando que na década de 50, e pelos japoneses, foi apresentado aos americanos a relevância do trabalho em grupo, ou seja, a

importância de todos trabalharem para um objetivo comum, navegando assim na mesma direção.

Em 1970 surge no Brasil o conceito de *marketing* interno, tendo sido porém mais enfatizado na década de 90 por Saul Faingaus Bekin, consultor empresarial e autor do termo “*Endomarketing*” ao qual recorria em discussões estratégicas. O termo terá sido patenteado por ele, em 1991, no Instituto Nacional da Propriedade Industrial, sendo atualmente sinónimo de *marketing* interno (Grönroos, 2003).

O conceito de *marketing* interno surge mais significativamente na literatura por Sasser e Arbeit (1976) que exaltam a importância do capital humano nas organizações, considerando que a chave para o sucesso da organização é encarar os colaboradores como os seus clientes mais importantes.

O *marketing* interno é um conceito vasto, de definição não consensual. Esta é uma área de estudo que emergiu da literatura de *marketing* de serviços. De salientar que foram registadas colaborações a nível teórico e empírico a partir dos anos 80 do século XX. No entanto, a partir de 2003 a literatura acerca da temática do *marketing* interno tornou-se rara e de cariz comercial (Oliveira, 2010).

O *marketing* interno é ainda, no contexto português, uma área pouco explorada (Remondes, 2011), sobretudo no que diz respeito à perceção de quem o programa e executa.

Apesar dos escassos estudos científicos nesta área da gestão de recursos humanos, em Portugal, é consciente e inegável o seu contributo no aumento de produtividade, qualidade dos serviços prestados e fidelização de clientes (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

As investigações realizadas até à data focam-se na relação do *marketing* interno quer com a cultura organizacional quer com a satisfação dos colaboradores quer com os níveis de produtividade, e.g. Guerra 2013, Silva 2013, Marafuga 2012, sendo aplicados maioritariamente em estudos de caso, tornando-os pouco representativos (Oliveira, 2010; Guerra, 2013).

O *marketing* interno é uma temática que se tem vindo a desenvolver, porém e apesar desse crescimento, é ainda reduzido o número de empresas que o aplica (Guerra, 2013). Com esta investigação propõe-se dar um passo em frente a fim de contribuir para o desenvolvimento das investigações científicas já realizadas.

2.3- Comunicação interna como ferramenta do *marketing* interno

A comunicação interna ou a comunicação estabelecida internamente entre os pares de uma organização, é cada vez mais uma necessidade no seio das organizações, devendo tornar-se por isso tão importante como a comunicação externa. Para termos uma comunicação externa oportuna e vantajosa, devemos investir, à priori, na comunicação interna. É incoerente ter uma empresa com serviços e conceitos satisfatórios quando a sua base não está igualmente satisfeita (Nóbrega, 2010). A ascensão da comunicação interna remonta à década de 1990 nos Estados Unidos da América, difundindo-se posteriormente pela Europa no milénio seguinte (Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012).

A comunicação interna é um instrumento imprescindível para a implementação das ações do *marketing* interno, sendo o meio pelo qual se consegue chegar ao cliente interno. Por sua vez, quando aplicada de forma transparente, democrática e participativa torna-se num dos fatores de maior relevância para o crescimento e sobrevivência das organizações (Nóbrega, 2010).

A ausência de diálogo e partilha de informações entre a organização e os colaboradores são nocivas, na medida em que, o desconhecimento sobre a estrutura organizacional, as características do negócio, bem como a falta de interação e cooperação entre as equipas prejudicam o crescimento ou conservação do valor e imagem da organização no mercado (Silva, 2013). Porter (1989) apoia esta visão sustentando que a comunicação interna juntamente com o *marketing* interno, podem coadjuvar na formação de uma vantagem competitiva para a empresa, na medida em que, a constituição de uma equipa motivada, devidamente comprometida e alinhada com os resultados da organização e com a satisfação do cliente externo, corrobora uma das primazias da vantagem competitiva: não ser fácil de replicar e ser diferenciada.

Por comunicação interna entende-se todo o fluxo de informação que ocorre dentro de uma organização, numa relação entre todos os membros e departamentos que compõem a organização (Silva, 2010), servindo para fortalecer e difundir a cultura organizacional (Skwara, Panella, Mendonça, Cremonine, Goulart, Lopez & Glogowski, 2012).

A comunicação interna pode ser definida como um tipo de comunicação voltada para o público interno da organização, cujo grande objetivo é informá-lo, persuadi-lo e envolvê-lo (Torquato, 2002). Curvello (2012) corrobora e acrescenta que a comunicação interna é uma agregação de ações que a empresa articula com o desígnio de ouvir o colaborador e manter a coesão interna. Esta prática auxilia os colaboradores na transmissão e exposição dos seus receios e ansiedades indigitando sugestões e melhorias contínuas para um correto desenvolvimento profissional (Nóbrega, 2010). Serrano (2001) sintetiza estas ideias com dois objetivos fundamentais da gestão da comunicação interna: desenvolver o sentido de pertença em todos os membros da organização e alcançar uma autoimagem correspondente à imagem global que a personalidade corporativa define como objetivo estratégico da organização.

A comunicação interna faz uso de redes, formais e informais e de fluxos vertical ascendentes, vertical descendentes, horizontais e diagonais (Oliveira, 2010, Curvello, 2012 & Nóbrega, 2010).

O fluxo de comunicação vertical ascendente implica que exista um clima organizacional que promova a abertura entre todos os colaboradores de modo a transmitirem as suas opiniões, quer sejam positivas ou não tão positivas, políticas de porta aberta, avaliações de desempenho objetivas e com bases científicas, premiar os colaboradores que transmitam as melhores ideias para o crescimento organizacional. Na comunicação vertical descendente, a organização deve ter formas de comunicar que permitam que a informação chegue sem alterações a todos os colaboradores (Buttafuoco, 2010). Os fluxos comunicacionais, horizontal e diagonal, ocorrem no mesmo nível ou em posições idênticas e entre o superior e o subordinado de diferentes áreas (Torquato, 2002)

Comunicar é integrar, motivar, valorizar, melhorar a relação entre colaborador e empregador, atrair, envolver e fomentar a inclusão. Estas conceções não ficam apenas cingidas ao público interno da organização. Abrangem também as relações externas contribuindo para a reputação e imagem da organização e do seu reconhecimento público (Skwara & colaboradores, 2012).

Segundo Nóbrega (2010), a comunicação interna é uma estratégia facilitadora do relacionamento e do curso de informações relevantes, preferencialmente viabilizando a divulgação dos interesses entre a organização e os

colaboradores. Assim, uma boa gestão da comunicação interna reduz os possíveis fluxos de comunicação descontrolados, minimizando em larga medida o risco de conflito (Serrano, 2001).

A comunicação interna torna-se assim imprescindível no processo motivacional e valorativo da empresa, orientado para uma maior produtividade e qualidade do colaborador. Não obstante, esta prática tem que ser bem planeada e balizada para não exceder os valores e princípios da mesma. Princípios esses que segundo Clemen (2005) deverão passar pela confiança nos canais de comunicação, por uma informação fidedigna e agilizada, por uma comunicação presencial e por “multiplicadores”. Do mesmo modo, deverá proceder-se a uma otimização dos recursos e compromisso com a linguagem, isto é, adequar a linguagem ao público-alvo.

Consciente desta questão está igualmente Silva (2013), que nos elucida sobre os aspetos a ter em consideração, no momento de se comunicar internamente, explanando as características que a comunicação interna não poderá ter: 1) cobradora: não é exequível comunicar através da *intranet* ou do portal da empresa maus desempenhos ou metas não alcançadas. Pelo contrário, trará mais impacto e melhores resultados informar os colaboradores sobre os bons resultados da empresa bem como metas que se almeja alcançar; 2) manipuladora: o intento da comunicação interna é persuadir ou convencer com a verdade e nunca com cariz manipulador. A comunicação interna deve ser neutra quer em detrimento da empresa quer dos colaboradores, uma vez que só assim se consegue conquistar a confiança do cliente interno; 3) instrumento departamental: não deve ser um instrumento aplicado apenas ao departamento de recursos humanos, sobre as suas informações pertinentes. Deve, antes, ser aplicada a todos os departamentos e transmitir todas as informações relevantes com interesse e impacto para os colaboradores; 4) ação isolada ou inconstante: para a comunicação interna ter impacto, esta precisa de ser planeada e constante. Ações isoladas ou sem planeamento regular não trarão os benefícios esperados (Silva, 2013).

Segundo Serrano (2001), a comunicação interna está a ter um reconhecimento acrescido – para as empresas que a aplicam – como um fator decisivo para a rentabilidade e um forte aliado para alcançar os objetivos estratégicos em situações de mudança. Todavia, se todos os membros da

organização (dos diretores aos colaboradores base) não compartilharem os mesmos valores, os mesmos objetivos e visão, dificilmente conseguirão trabalhar em equipa, alcançar os resultados pré-estabelecidos e somar esforços (Zapata, 2010).

Ao longo deste subcapítulo fomos aclarando os vários conceitos e objetivos da comunicação interna presentes na literatura. Concluimos que o *marketing* interno está intrinsecamente ligado à comunicação interna, na medida em que, este não funcionará sem o recurso a esta prática. Através da comunicação interna é que o *marketing* interno entra em ação e se difunde pelos membros da organização. É também pela comunicação interna que a informação, valores, objetivos e cultura organizacional chegam ao público interno, desenvolvendo nestes o sentimento de pertença, compromisso, alinhamento e motivação, trazendo posterior impacto nos resultado e produtividade da empresa.

Paralelamente e confirmando os aspetos supra mencionados Brault (1992) expõe as sete funções da comunicação dentro da organização: informativa, de integração, de retroação, de sinal, comportamental, de mudança e de imagem.

Através da função informativa é transmitido o conhecimento da empresa. Esta função é fulcral para evitar mal entendidos provenientes de um défice de informação. A função de integração tem como objetivo desenvolver e inculcar nos colaboradores o sentimento de pertença a um grupo. É uma função essencial para transmitir ao público interno e externo os valores da empresa.

Através da função de retroação é facilitado o diálogo entre os vários níveis hierárquicos da empresa, originando uma relação de retorno. Mediante esta função o cliente interno pode manifestar o seu descontentamento ou satisfação.

A função sinal, difunde a imagem da empresa através de logotipos, cores, discursos, palavras-chave, comportamentos, atitudes e valores, transmitindo a cultura organizacional caso haja uma forte conexão entre todos os elementos.

Pela função mudança é propensa a mudança de imagem, de mentalidades, das relações e das atitudes. Esta função motiva os colaboradores, gera retroação e modifica as relações.

Por último, o desígnio da função imagem é expedir ao público, quer interno quer externo, uma imagem favorável da empresa (Brault, 1992).

Outros autores como Bilhim (1996) e Rego (1999) acabaram igualmente por diligenciar outras proficuidades inerentes à comunicação interna. Para Bilhim (1996), a comunicação reside em quatro importantes funções: de forma formal ou informal, orienta o comportamento dos colaboradores; esclarece os colaboradores acerca das tarefas que são esperadas destes, e dando retorno do grau da sua realização, acaba por conseguir motiva-los; fornece a informação necessária para a tomada de decisão e complementa as carências de afiliação próprias do ser humano.

Já Rego (1999) profere que a comunicação interna ou comunicação organizacional apresenta as seguintes funções: 1) facilita a interação entre os gestores e o restante público-interno e externo; 2) permite aos gestores obter informação junto das entidades referidas em cima; 3) permite-lhes divulgar as informações obtidas junto das entidades oportunas e tomar decisões (avisos, comunicados, ordens de serviço, planos e diretrizes de trabalho; 4) coadjuva a coordenação de trabalho dos colaboradores da organização, permitindo-lhes estar mais e melhor informados; 5) possibilita a chegada de opiniões, propostas e reclamações às chefias, por parte dos colaboradores; 6) permite a realização de reuniões; 7) incita o envolvimento entre os membros da organização e 8) apoia na interação e integração social.

Em suma, a comunicação interna é uma ferramenta estratégica, que incentiva e preconiza o diálogo entre os vários membros hierárquicos da organização, incrementando a troca de informações, sugestões e experiências, de modo a que toda uma organização labore em torno de objetivos e compromissos comuns. Sendo o objetivo máximo da comunicação interna, a integração entre os colaboradores e a organização de que são imagem.

3- Motivação e *marketing* interno: conceitos que se completam

Quando há no ser humano carências intrínsecas – vistas como necessidades não supridas – há um estado de desequilíbrio, causando sensações desagradáveis. Quando o ser humano anseia deixar para trás esses sentimentos menos positivos – que culminam em desequilíbrios – fazem a associação que ao fazer determinada ação poderão estar a dar passos mais sólidos na direção de estados mais confortáveis, na medida em que conseguem restituir o equilíbrio

outrora perdido. Esta ansia de mudança traduz o desejo de lograr determinado objetivo, que por seu turno, consiste noutro fator integrante da psicodinâmica motivacional (Fochesatto, 2002).

Assim, a motivação pode ser definida como um estado interno e individual, intencional e dinâmico. Interno e individual, uma vez que se verifica no interior de cada indivíduo, e este tem necessidades e objetivos distintos e muitas vezes divergentes (Wiley, 1997). Esta visão torna-se importante para realçarmos que por ser um estado interno e individual, não é possível nenhum gestor ou chefia forçar um colaborador a estar motivado. Uma vez que os comportamentos derivados dela são voluntários, diz-se igualmente que é intencional. Por conseguinte é dinâmico, uma vez que o seu resultado advém da influência de fatores individuais e situacionais (Wiley, 1997). Deste modo, não podemos falar de motivação sem termos em consideração a questão da identidade pessoal e cultural, isto é, torna-se fulcral enaltecer as diferenças individuais e culturais entre os pares, que fazem diferenciar e afetar expressivamente a interpretação de um desejo, bem como a forma como as pessoas agem para atingir os seus objetivos (Fochesatto, 2002).

Durante as últimas décadas vários foram os autores, *e.g.* Maslow (1954), Aldfer (1972), McClelland (1961), Herzberg (1966), Hackman e Oldham (1976), Vroom (1964), Ryan e Deci (1975), Adams (1963), Locke e Latham (1990), que se dedicaram a explorar esta área das ciências sociais, com o intuito de compreender e aclarar os motivos pelos quais os indivíduos reagem de determinada forma conforme a situação e o contexto em que estão inseridos. No quadro 1, estão apresentadas as principais teorias da motivação desenvolvidas ao longo dos anos e que se tornaram a base de vários estudos posteriores.

Quadro 1 – As principais teorias da Motivação

Autores	Nome	Teoria
Maslow (1954)	Teoria da Hierarquia das Necessidades	As pessoas são motivadas por necessidades hierarquizadas. Só depois de satisfazer as necessidades do nível anterior se passa à satisfação do nível seguinte (necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e necessidades de autorrealização).
Alderfer (1972)	<i>Existence, Relatedness, and Growth</i>	O que motiva as pessoas são os 3 níveis de necessidade: existência, ligação e crescimento.
Mcclelland (1961)	Teoria das necessidades	As necessidades básicas que determinam a motivação para o desempenho são: as necessidades de realização ou sucesso, as necessidades de poder e as necessidades de afiliação.
Herzberg (1966)	Teoria dos 2 Fatores	Os fatores motivadores são a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade e a possibilidade de progredir.
Hackman e Oldham (1976)	Teoria do <i>Work Design</i>	Os determinantes da motivação intrínseca são: a variedade das funções, a identidade, o significado das tarefas, a autonomia e o feedback.
Vroom (1964)	Teoria das Expectativas	Os indivíduos sentem-se motivados quando o seu comportamento está ligado a determinados resultados.
Adams (1963)	Teoria da Equidade	Tratar as pessoas de forma justa, fá-las sentir mais motivadas.
Ryan e Deci (1975)	Teoria da Motivação Intrínseca e do Envolvimento	As emoções de prazer despoletadas pelas experiências de competência e autonomia são as determinantes de um comportamento intrinsecamente motivado.
Locke e Latham (1990)	Teoria dos Objetivos	A motivação é o resultado da comparação que é feita entre os objetivos propostos e o desempenho.

Fonte: Adaptado de Azêdo e Alves (2013)

O grande desafio das empresas passa por conseguir ter colaboradores motivados, isto é, ter colaboradores decididos, comprometidos, confiantes, estimulados e acima de tudo, que através do seu trabalho consigam atingir os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2004). Simultaneamente a motivação é vista como um dos fatores que mais influencia a produtividade nas empresas (Ferreira, Neves & Caetano, 2002), não obstante, é também um dos fatores mais marcantes para que os colaboradores alcancem os objetivos expostos pela organização mediante o bom desempenho das suas funções (Knippenberg, 2000).

Defensoras desta premissa são igualmente Azêdo e Alves (2013) afirmando que os colaboradores motivados conseguem alcançar a autorrealização laboral, porém é oportuno que a empresa mostre respeito pelo seu exercício laboral, promova incentivos para que os colaboradores desenvolvam novas ideias e intensifiquem o seu empenho e qualidade nas suas funções.

Lord (2002) vai mais longe concluindo que a motivação impulsiona comportamentos como a pontualidade, o esforço, o envolvimento e comprometimento com a organização, a criatividade, a retenção e o próprio desempenho desencadeando uma maior eficácia quer individual quer organizacional.

A motivação surge da necessidade que o ser humano possui em receber recompensas, sejam elas de cariz financeiro ou de autorrealização pelo seu bom desempenho na organização (Cruz, 2012).

Este processo motivacional deve ser algo integrado no dia a dia da empresa. Bekin (2004) apresenta o que considera serem os instrumentos do processo motivacional: proporcionar parcerias, cooperação e lealdade; valorização do indivíduo de forma individualizada; acolhimento e integração com base nos valores e objetivos da empresa; reforçar uma atitude assente em valores compartilhados; recompensas e prémios dirigidos ao grupo para que todos beneficiem dos bons resultados obtidos; criar um ambiente interativo dentro da empresa; envolver os colaboradores no planeamento e na tomada de decisões; estimular a criatividade e a tomada de iniciativa; delegar poderes mediante a natureza da função exercida; remuneração adequada e justa.

Como vimos, a motivação não é um conceito universal que existe de igual forma em todos os indivíduos. A motivação é condicionada pela singularidade, pelas vivências e cultura de cada um. No entanto, podemos aferir, que as empresas cada vez mais têm em consideração as questões motivacionais, consciencializando-se de que a sua postura e ações perante os colaboradores consegue influenciar o comportamento destes em ambiente de trabalho.

Encontramo-nos numa altura em que implementar o *marketing* interno, para além, de se tornar um instrumento valioso é também uma prática de gestão diferenciadora. A motivação surge ao *marketing* interno como uma estratégia eficaz, dotada de promover o êxito nos resultados da empresa, através da participação ativa de todos os colaboradores. Colaboradores estes, que sendo tratados sob o imperativo da honestidade, carinho e atenção, farão a diferença contribuindo eficazmente para o sucesso do negócio (Mouta, 2014).

4- A responsabilidade social das empresas no planeamento do *marketing* interno

Como temos vindo a referenciar, as empresas cada vez mais têm tomado consciência da importância da utilização de boas práticas de gestão de recursos humanos, e das mudanças internas que conseguem obter a partir de um plano de *marketing* interno ciente das necessidades dos colaboradores.

É neste contexto de consciencialização humana como também ambiental que as empresas têm focalizado cada vez mais a sua atenção na questão da responsabilidade social. São raros os casos em que o planeamento do *marketing* interno não passa por essa questão, muitas vezes em forma de benefícios extra salariais e condições extra de trabalho.

A principal prioridade das empresas continua a ser a consecução de lucros, todavia, elas podem paralelamente cumprir objetivos sociais e ambientais numa perspetiva de responsabilidade social (Rocha, 2015).

Segundo consta no *Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias* (2001) a responsabilidade social é um conceito a partir do qual as empresas, decidem de forma voluntária contribuir para uma sociedade significativamente mais

justa e para um ambiente mais limpo. O número de empresas europeias que reconhece a responsabilidade social que lhes cabe, considerando-a parte da sua identidade, tem vindo deste modo a aumentar.

Eon (2015) define a responsabilidade social como um processo contínuo e de melhoria da empresa através da sua relação com os seus colaboradores, comunidades locais e parceiros.

Foram, no entanto, surgindo novas concetualizações com o passar do tempo acabando por originar novos conceitos usados para a definição de responsabilidade social são eles: a responsabilidade social corporativa; responsabilidade social empresarial e responsabilidade social ambiental. A responsabilidade social corporativa é usual muitas vezes em grandes empresas com preocupações sociais viradas para o seu ambiente de negócios ou para os seus colaboradores. A responsabilidade social empresarial, ainda que seja vista por muitos como sinónimo da responsabilidade social corporativa, abarca um número mais alargado de beneficiários – *stakaholders* – envolvendo a qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores e público interno de forma geral como também, a redução de impactos negativos para o ambiente e para a comunidade. Por sua vez, a responsabilidade social ambiental (o mais abrangente e atual), abarca preocupações com o meio ambiente como também o compromisso das empresas com os valores humanos (Eon, 2015).

A comissão das Comunidades Europeias (2001) distingue ainda duas dimensões para a responsabilidade social das empresas: interna, referindo-se a questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, bem como a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais e externa, a responsabilidade social da empresa já transpõe a esfera da própria empresa, estendendo-se à comunidade local, onde para além dos trabalhadores e acionistas estão envolvidos um vasto grupo de outras partes interessadas como os parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que cumprem as suas funções junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente. Encontram-se ainda nesta dimensão aspetos como os direitos humanos e preocupações ambientais globais.

“Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um “maior” investimento em

capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais.” (Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001) Assim, ir para além do cumprimento da lei e transcender por exemplo, as obrigações legais em termos de formação, condições de trabalho ou das relações entre chefias e colaboradores, pode aumentar a competitividade da empresa.

É também parte integrante da responsabilidade social a contribuição para a diminuição dos efeitos sociais da crise económica do nosso País onde se inclui a perda de postos de trabalho. Deste modo, este conceito propicia um conjunto de valores que cooperam na construção de uma sociedade com mais coesão e para um sistema económico sustentável (Rocha, 2015).

No Comunicado da Comissão Europeia, é apresentada uma nova definição de responsabilidade social, assim sendo, esta é vista como “a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade” (Comissão Europeia, 2011 p.7). O respeito pela legislação e os acordos coletivos com os parceiros sociais é uma condição para honrar essa responsabilidade.

No contexto português a questão da responsabilidade social nas empresas encontra-se francamente em ascensão. Apesar disso, e segundo Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cardoso (2006), Portugal foi um dos países que mais tardiamente tomou consciência da importância da responsabilidade social das empresas. Todavia, atualmente tem-se verificado um aumento no número de empresas que apoiam causas sociais, que partilham relatórios de sustentabilidade e ainda que possuem certificações em responsabilidade social (Rego & colaboradores, 2006).

A questão da responsabilidade social torna-se assim importante na problemática do *marketing* interno, nomeadamente pela responsabilidade social empresarial mediante a preocupação acrescida com qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores e público interno. Uma vez que o *marketing* interno procura motivar e manter os níveis de satisfação dos seus colaboradores altos, os responsáveis pelo *marketing* interno acabam por levar a cabo as duas práticas de forma unida, para assim dar resposta a todas as necessidades dos colaboradores.

Capítulo Dois – Metodologia de investigação

Ao longo do capítulo dois, será realizada uma alusão à metodologia de investigação adotada, sendo ainda referida a questão de partida e os objetivos de estudo.

1- Objetivos e questão de investigação

Mediante a consideração das lacunas que foram encontradas na investigação sobre o *marketing* interno, podemos verificar que em Portugal esta é ainda uma área pouco desenvolvida, estando no entanto, em expansão.

As investigações realizadas até então são essencialmente estudos de caso maioritariamente sobre a relação do *marketing* interno quer com a cultura organizacional quer com a satisfação dos colaboradores ou níveis de produtividade, tornando-se pouco representativas.

O desenvolvimento desta investigação justifica-se assim pela pretensão em dar resposta à seguinte questão de partida: como é que os gestores portugueses de recursos humanos veem o *marketing* interno nas suas empresas? Assim sendo, o objetivo central desta investigação passa por perceber a importância dada pelos gestores de recursos humanos ao *marketing* interno, sendo que foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar as características de um plano de *marketing* interno nas organizações;
- 2) Conhecer as motivações para o recurso a esta metodologia de gestão;
- 3) Conhecer as ferramentas de *marketing* interno utilizadas nas organizações;
- 4) Identificar a estrutura responsável pela condução das principais atividades de *marketing* interno;
- 5) Perceber as mudanças sentidas pelos gestores de recursos humanos após implementação do *marketing* interno;

Para além dos objetivos supra citados, é também de ressaltar que esta investigação intenta contribuir não só para amplificar o conhecimento académico

sobre a temática, como também advertir e informar as empresas sobre o estado da arte em Portugal.

De forma a dar resposta aos objetivos definidos optou-se pelo recurso à metodologia qualitativa que irá ser descrita de seguida.

2- Método qualitativo

Para o desenrolar desta investigação poderíamos ter seguido outros caminhos metodológicos, porém com o propósito de alcançar os objetivos pré-estabelecidos, optamos por recorrer à metodologia qualitativa, usando um modelo de trabalho flexível, circular e reflexivo, onde o processo de decisão é contínuo encontrando-se sempre em aberto.

Ribeiro (2008) vê a metodologia qualitativa através de um grande objetivo: o estudo dos indivíduos nos seus contextos naturais onde a recolha dos dados surge naturalmente, sem a rigidez de uma investigação mais estruturada e com mais proximidade às condições de trabalho como o é a metodologia quantitativa.

Este tipo de metodologia pode ser caracterizada por três aspetos fundamentais segundo Martins e Bógus (2004): 1) o investigador que realiza uma investigação qualitativa procura um entendimento subjetivo da experiência humana; 2) o investigador que recorre a esta metodologia ambiciona recolher dados ricos em exposições de pessoas, situações, acontecimentos ou vivências e 3) na pesquisa qualitativa o procedimento de análise pressupõe compreender e dar significados ao invés de evidências.

O recurso a esta metodologia prende-se com o facto de se querer procurar o significado da experiência dos objetos de estudo, explorar áreas que ainda pouco se conhece e manter a complexidade e riqueza dos dados recolhidos.

Desta forma optamos por esta recolha exploratória de dados e consequencialmente por este método de investigação qualitativo incorporado por entrevistas semiestruturadas, no que concerne aos procedimentos de recolha de dados. Para procedermos à sua análise recorreremos à técnica de análise de conteúdo especificamente a análise temática ou categorial, uma vez que o intento desta investigação passa pela explanação de uma realidade pouco explorada e complexa.

Por tudo que foi considerado neste subcapítulo, consideramos que este método de investigação seria assim o que melhor se adaptava às relações e objetivos que se pretendia alcançar.

2.1- Descrição e caracterização da amostra

O universo da amostra deste estudo foi composto por oito empresas portuguesas, todas elas com um plano de *marketing* interno em vigor.

A recolha da amostra caracterizou-se por ser uma amostragem teórica por saturação teórica de dados onde o objetivo seria selecionar uma amostra de forma imparcial e sem qualquer envolvimento pessoal, ao mesmo tempo que intencional na medida em que seriam consideradas quer grandes como pequenas e médias empresas, sediadas entre o norte e sul de Portugal, onde o único critério de seleção seria a aplicação do *marketing* interno nas suas empresas.

A amostra foi constituída por oito pessoas responsáveis pelo *marketing* interno da empresa, todas do sexo feminino, num intervalo de idades compreendido entre os 24 e os 48 anos, com média de 38 anos e desvio padrão de 6,7 com formação académica superior, nas áreas de recursos humanos, gestão de empresas e comunicação e relações públicas.

Segundo os critérios que definem uma pequena média empresa, a nossa amostra é constituída por uma micro empresa (integra menos de dez colaboradores) por uma pequena empresa composta por quinze colaboradores e por duas médias empresas com 97 e outra com 230 colaboradores. As restantes são consideradas grandes empresas por ter um número avultado de colaboradores.

A caracterização da amostra encontra-se sintetizada no quadro 2.

Quadro 2 – Caracterização da amostra

Entrevistados	Idade	Formação	Anos na função	Nº colaboradores	Área de atividade
Entrevistado 1	34	Gestão de Recursos Humanos	2 Anos e meio	230	Informática
Entrevistado 2	39	Gestão	2 Anos	97	Tecnologias da informação
Entrevistado 3	48	Gestão	1 Ano e meio	5300	Banca
Entrevistado 4	39	Comunicação	7 Anos	8100	Grande distribuição
Entrevistado 5	41	Gestão de recursos humanos	7 Anos	15	Consultoria
Entrevistado 6	43	Relações públicas e comunicação	3 Anos	1516	Indústria alimentar
Entrevistado 7	24	Psicologia	2 Anos	8	Têxtil
Entrevistado 8	34	Gestão	9 Anos	1106	Retalho Imobiliário

2.2 - Instrumento de recolha de dados

Mediante a complexidade do tema e tendo em vista que pretendíamos deter o máximo de informação e conceções dos entrevistados, consideramos conveniente recorrer neste estudo a entrevistas individuais nomeadamente a entrevistas semiestruturadas, com o intento de explorarmos toda a temática de forma subjetiva.

As entrevistas possibilitam grande diversidade no que concerne às questões colocadas e respostas obtidas, maior eficiência de resposta, reformulação permanente e oportunidade para aprofundar determinado fator, que consideramos pertinente (Costa, Rocha & Acúrcio, 2004). Para Manzini (1990/1991), a entrevista semiestruturada está focada num assunto sobre o qual criamos um guião com perguntas principais, que serão complementadas por outras questões que poderão surgir no momento da entrevista. O mesmo, dizem Martins e Bógus (2004) ao afirmarem que esta decorre de algumas perguntas básicas, baseadas em teorias e hipóteses, relevantes para a investigação permitindo no decorrer do discurso novas questões fruto de novas hipóteses que vão surgindo com o desenrolar das respostas do entrevistado.

Este tipo de entrevista semiestruturada permite a recolha de um grande número de informação de pequenas amostras ou estudo de caso (Ribeiro, 2008).

As perguntas constituintes do guião da entrevista semiestruturada são o resultado de toda a informação recolhida pelo investigador sobre o fenómeno em estudo (Martins & Bógus, 2004).

A opção por este tipo de entrevista deveu-se ao facto de nos interessar um guião menos rígido (característica de uma entrevista estruturada) passível de o podermos adaptar ao contexto da conversa. Esta flexibilidade e adaptabilidade do entrevistador ao entrevistado permitiu-nos uma recolha de dados mais prorrogada e igualmente mais personalizada. Não consideramos, a par da entrevista estruturada o recurso ao modelo de entrevista totalmente aberta (não estruturada) ser o mais conveniente para nós, uma vez que desta forma corríamos o risco de não conseguir reunir a informação necessária, nem os aspetos diferenciadores de cada empresa. Consideramos portanto, importante ter uma linha orientadora.

Assim sendo, elaboramos uma entrevista semiestruturada com base quer na revisão literária elencada a este projeto quer nos objetivos propostos para toda esta

investigação. No guião da entrevista constava questões que tinham como objetivo servir de orientação para os entrevistados, dando no entanto abertura para estes explorarem os pontos que mais lhes convinha e consideravam pertinentes tendo em conta o plano de *marketing* interno adotado nas suas empresas.

Recorremos sempre a uma linguagem direta e precisa e por isso de fácil entendimento e interpretação por parte dos entrevistados.

O guião da entrevista semiestruturada elaborado especificamente para esta investigação encontra-se no anexo A deste projeto.

2.3 - Procedimento de recolha dos dados

Para tornar possível este trabalho e para reunirmos uma amostra passível de análise investigamos via *internet* a listagem de empresas portuguesas, primordialmente as que constavam nos *rankings* das “melhores empresas para se trabalhar em Portugal”. Este foi o nosso ponto de partida para chegarmos posteriormente a outras empresas que acabamos analogamente por contactar. Começamos por consultar os *rankings* mencionados por considerarmos que apresentam uma taxa de satisfação elevada, comparativamente ao contexto em que se inserem, e tal ser possível mediante a consideração e envolvimento da empresa para com os colaboradores. Fatores fortemente privilegiados pelo *marketing* interno.

Com o intuito de averiguarmos a sua receptividade e disponibilidade temporal em colaborar, entramos numa primeira fase em contato via telefone com a empresa a fim de diligenciarmos a eventualidade da existência de um plano de *marketing* interno e nesse seguimento, saber qual o departamento responsável pela sua implementação e condução. Numa segunda fase o contato foi feito via *e-mail*, já com os responsáveis da área, com o desígnio de apresentar o projeto e averiguar sobre o efetivo intento em colaborar.

Foram feitos 63 contactos dos quais seis apresentaram de imediato indisponibilidade em participar, tanto por incompatibilidade de tempo como por inexistência de uma planificação estruturada. Este aspeto foi talvez o mais delicado de encetar. De grande parte das empresas não foi possível obter resposta e outras tiveram que desistir de todo o processo por incompatibilidades horárias de afazeres empresariais.

Sequencialmente e com as empresas que se disponibilizaram para colaborar procedemos ao agendamento de uma reunião, onde seria feita a entrevista, numa data que fosse compatível para ambas as partes, salvaguardando sempre o que melhor convinha às empresas envolvidas. Quatro das entrevistas realizadas requereram uma maior mobilização, tendo sido efetivadas duas em Lisboa e duas em Braga.

Como introito a cada entrevista foi sempre realizada uma breve apresentação da investigadora, assim como também dos objetivos do estudo. Paralelamente foi entregue o consentimento informado (ver anexo B) solicitando a anuência para a gravação da entrevista para assim elaborarmos uma transcrição integral e fidedigna dos relatos, no sentido de melhor analisarmos e compreendermos os factos. Este consentimento informado foi assinado e datado por cada entrevistado. Foi ainda garantida a total confidencialidade e anonimato de todas as informações fornecidas, podendo ser apenas analisados à luz da presente investigação e não para outros fins.

Previamente ao início efetivo da entrevista, foi entregue um breve questionário sociodemográfico aos entrevistados (ver anexo C), para assim ficarmos a conhecer melhor a empresa e nos auxiliar no momento da caracterização da amostra. As fases do plano de recolha dos dados encontram-se sintetizadas no quadro 3.

Quadro 3 – Plano de recolha de dados

1ª Fase	- Pesquisa de empresas portuguesas
2ª Fase	- Contactar as empresas - Delinear a amostra - Agendar entrevista
3ª Fase	- Realização da entrevista - Consentimento informado - Questionário sociodemográfico - Gravação da entrevista

2.4 - Procedimento de análise dos dados

A análise de dados qualitativos impõe por parte do investigador, um forte componente de interpretação (Ribeiro, 2008).

Após a recolha de todos os dados procedeu-se à transcrição integral do que havia sido gravado para posterior codificação e análise dos resultados. A análise dos dados seria feita sob a alçada da análise de conteúdo, nomeadamente a análise temática ou categorial, cujos objetivos são a ultrapassagem da incerteza – ir além das aparências – e o enriquecimento da literatura – pela descoberta de conteúdos (Bardin, 1997).

Segundo Bardin (1997) na análise de conteúdo existe apenas uma regra base. A técnica adequada ao objetivo pretendido, tem que ser sempre reinventada, excetuando usos mais simples e generalizados.

Podemos afirmar, de acordo com Oliveira (2008) que o objetivo central da análise de conteúdo é a “manipulação das mensagens”, quer do seu conteúdo quer da “expressão desse conteúdo”, para evidenciar indicadores que permitam apurar dados sobre uma realidade diferente da realidade da mensagem.

Dentro da análise de conteúdo a análise temática ou categorial é a mais antiga e utilizada tendo sido igualmente considerada como a técnica que melhor convinha a esta investigação. Na medida em que se caracteriza pelo desmembramento do texto em unidades e categorias através de reagrupamentos analógicos (Bardin, 1977) e por simultaneamente, segundo a mesma autora (Bardin, 1977) ser de entre as alternativas de categorização, a mais rápida e eficiente aplicada a discursos diretos e simples. Estas duas características enquadravam-se com o que objetivávamos realizar, que consistia em reagrupar as unidades de texto abertas em categorias axiais e seletivas, por forma a serem mais evidentes e explicitas as diferentes categorias encontradas na análise de dados.

Para procedermos à análise temática procedeu-se à leitura de forma fluente de cada entrevista a fim de serem criadas as principais hipóteses através de alguma saturação teórica mais marcadamente presente nos discursos dos entrevistados. De seguida, procedeu-se ao “desmembramento” do texto em unidades ou princípios chave que seriam posteriormente agrupados em categorias ou grandes temas. Conseguimos desta forma chegar aos grandes temas/categorias de cada entrevista

tendo sido posteriormente analisados de forma exaustiva no próximo capítulo desta investigação.

Capítulo Três – Análise de resultados obtidos

Ao longo do capítulo três serão analisados todos os dados recolhidos, anteriormente, de forma a aclarar os aspetos que esta investigação conseguiu alcançar. Neste capítulo iremos analisar pormenorizadamente as categorias: 1) características do plano de *marketing* interno, 2) responsáveis pela implementação; 3) motivações para a adoção de um plano de *marketing* interno; 4) ferramentas utilizadas; 5) vantagens/benefícios e 6) limitações, detetadas na codificação das entrevistas semiestruturadas.

1 - Características do plano de *marketing* interno

Nesta secção analisamos um conjunto de informações que recolhemos a partir das entrevistas realizadas aos responsáveis que experienciam planos de *marketing* interno e que o caracterizam. Esta informação encontra-se sintetizada no quadro 4 onde podemos observar que as grandes características apontadas pelas empresas são:

Quadro 4 – As características do plano de *marketing* interno

Características	Planear e Organizar os projetos
	Informar os colaboradores sobre os objetivos, notícias e aspetos importantes para a produtividade da empresa
	Adaptar às realidades bem como as necessidades de comunicação ao longo do ano
	Otimizar os processos de forma a melhorar continuamente
	Envolver, alinhar, motivar e enraizar os colaboradores
	Responsabilidade social criando condições extra de trabalho, onde o foco é o bem-estar do colaborador
	Benefícios extra-salariais para além do salário base

Planear e organizar: ao longo das entrevistas realizadas verificamos que este seria um aspeto comum e a ter em consideração para a elaboração de um plano de *marketing* interno, ainda que tenhamos que ressaltar que nem todas as empresas entrevistadas possuem um plano bem definido ou estruturado, denominando-o em algumas das vezes por “plano de comunicação interna”, ou até *Employee Engagement*.

Neste sentido, podemos referir a título ilustrativo:

“*Consiste basicamente na definição do que é que é preciso comunicar e de que forma é que vamos comunicar.*” (Entrevistado 3).

“*Não temos um plano de marketing interno, temos um plano de comunicação, o plano de comunicação passa por no fundo nós no final de cada ano*

pensarmos: ok o que é que vamos trabalhar para o próximo ano, quais são os nossos projetos”. (Entrevistado 6).

“Nós não temos claramente definido um plano de marketing interno Isto é, no papel, formalizado, bem pensado, bem estruturado, Mas temos vindo a desenvolver uma série de iniciativas e ações para desenvolvermos e apostarmos no marketing interno da nossa empresa.” (Entrevistado 1).

Na empresa 7, verificamos a mesma situação *“Formalmente, não temos um plano de marketing interno. Internamente, são definidas algumas métricas a atingir (...)” (Entrevistado 7).*

Informar: esta foi das características mais mencionadas entre todos os entrevistados, uma vez que os seus planos de *marketing* interno passam primordialmente por informar os colaboradores acerca quer dos objetivos pretendidos alcançar quer dos valores e cultura organizacionais. Aqui também enquadrámos o “vender para dentro” como forma utilizada para informar os colaboradores sobre os produtos e serviços da empresa.

Citamos de seguida algumas referências ilustrativas do que referimos:

“Uma das práticas que temos é tudo que lançamos para fora experimentamos dentro, portanto primeiro temos que ser nós os primeiros a experienciar a aplicar internamente, ver como funcionou e só depois é que aplicamos no nosso cliente.” (Entrevistado 5).

Os três seguintes excertos ilustram o cunho informativo do plano:

“Aqui nós o que pretendemos na área da comunicação institucional, é que os nossos colaboradores estejam informados: o que se passa na empresa, o que vai acontecendo, o que não vai acontecendo (...).” (Entrevistado 6).

“Depois nós temos várias formas de agilizar a comunicação: uma mais formal, que nós chamamos “gestor da qualidade” onde temos todos os processos

elencados com todas as tarefas que devem ser feitas até ser concluído o processo e as pessoas vão colocando vistos, portanto as pessoas têm acesso a toda a informação, a todos os clientes, todos temos acesso à mesma informação, portanto é uma forma de controlarmos os trabalhos esta é a parte mais formal da comunicação.” (Entrevistado 5).

“Outras ações têm como objetivo manter a equipa informada e o mais coesa possível.” (Entrevistado 7).

Na empresa 1 encontramos igualmente esta preocupação em informar os colaboradores *“Nós de um ano para o outro, de 2012 para 2013, e isso também depois da minha entrada na empresa em que assumo o quanto fundamental é a comunicação interna e podermos partilhar informações e notícias e coisas boas e menos boas com os nossos colegas, a nossa forma de comunicar mudou e aumentou.” (Entrevistado 1).*

Adaptar: esta é igualmente uma das características centrais, uma vez que o plano de *marketing* interno não pretende ser rígido possibilitando adaptações quer ao público-alvo, quer à alteração de atividades de acordo com o que mais se impera no determinado momento do processo.

O que acabamos de referir é perceptível através dos seguintes testemunhos:

“É assim, nós temos que nos adaptar ao público que nós temos não é. Por exemplo, nós sempre realizamos palestras mas eu comecei a verificar, que além de ser difícil colocar as pessoas na sala ou o que quer que seja, se calhar tinha a ver com os próprios assuntos, e então comecei por exemplo, a reformular os assuntos, ou a ir para assuntos chocantes (...) Ou então assuntos que sejam mais direcionados ao interesse deles, que é o caso dos filhos, do ciclo sobre os filhos, é o caso de assuntos sobre saúde... um bocadinho nesse sentido.” (Entrevistado 2).

“Vamos afinando alguns pormenores, sobretudo no cuidado que temos com a informação que partilhamos. Temos que perceber que não podemos dirigimo-nos a responsável comercial como nos vamos dirigir ao setor produtivo. O objetivo da

mensagem é só um mas podemos e devemos passa-lo de forma diferente.”
(Entrevistado 7).

Na empresa 6 há também um realce sobre a adaptação constante do plano aos objetivos da empresa *“Nós não temos um plano igual todos os anos obviamente e ainda bem que não, e depende da fase em que estão os nossos projetos e em quê que nos queremos desenvolver.”* (Entrevistado 6).

Otimizar: verificou-se que as empresas têm necessidade de, pelo menos anualmente, ir melhorando aspetos específicos do plano tanto a nível de ferramentas como de conteúdos assim como de introdução de novas ferramentas.

Incluímos nesta categoria quatro dos entrevistados que revelaram que os seus planos de *marketing* interno se encontram em constante mutação com vista a melhorias contínuas e otimizações:

“Portanto, todos os anos trazer ideias novas, trazer ferramentas novas, também pelo fator surpresa e também ir ao encontro do que as pessoas gostam e querem.” (Entrevistado 4).

“As grandes alterações e o plano de marketing interno é algo que está em constante mutação.” (Entrevistado 2).

“Como é que fazemos o plano do ano seguinte: no fundo otimizações dos meios que temos, desenvolvimento eventualmente de outros meios de comunicação (...).” (Entrevistado 6).

“Adotamos a filosofia da melhoria contínua, pelo que tudo o que planeamos e implementamos é depois alvo de revisão e melhoria sempre que oportuno.”
(Entrevistado 8).

Envolver, alinhar, motivar e enraizar: são efetivamente as linhas orientadoras do plano de *marketing* interno das empresas em estudo. No entanto, verificamos que alguns dos entrevistados se referem a estes aspetos como

vantagens ao invés de características, porém todas concordam em estes serem os grandes pilares do *marketing* interno. Consideremos as citações seguintes:

“Consideramos que o marketing interno ou comunicação interna não é um fim em si mesma, mas sim um meio para atingir um fim maior, o employee engagement ou, numa tradução livre, desenvolvimento do compromisso dos colaboradores (...) Neste modelo procuramos incutir nos colaboradores comportamentos de cidadania organizacional e promover o sentimento de pertença ou o “vestir a camisola.” (Entrevistado 8).

“Temos algumas coisas que fazemos alguma comunicação de produtos também internamente por exemplo quando sai um produto novo tentamos distribuí-lo por todos os colaboradores para que eles sejam “os primeiros” a experimentar...” (Entrevistado 6).

“Também outras atividades, como a partilha de experiências positivas, cujo objetivo é partilhar experiências individuais, internas ou externas, e fazer com que cada elemento da equipa se entusiasme com o que ouve e o que se passa à sua volta.” (Entrevistado 7).

“O objetivo do marketing interno é a motivação da equipa (...) e a própria necessidade de motivar a equipa. Com uma equipa de 97 pessoas e já fomos 115, há necessidade de abalar as estruturas.” (Entrevistado 2).

“O processo é informal no sentido deste alinhamento à cultura e é mais formal nos processos de comunicação interna porque desenvolvemos plataformas próprias que só são do grupo (...).” (Entrevistado 5).

“Procuramos desenvolver profissionalmente e promover alinhamento e vivência dos valores, cultura e vida.” (Entrevistado 8).

“Isto é muito partilhado, ele está envolvido mas depois a criação engagement, de cultura, deste enraizamento, está tudo muito focado nos RH, e

depois obviamente é partilhado com alguém do marketing no sentido mais estratégico, mas são os RH que acabam por ter aqui um papel mais ativo.” (Entrevistado 5).

“A empresa é feita nesta base, todos os colaboradores que querem são acionistas e portanto temos um sistema ações que tem que ser muito forte em termos de comunicação (...) compramos ações vendemos ações e portanto há aqui um envolvimento muito grande porque o colaborador sente-se dono da empresa, não é. (...). Portanto benefícios são este fator de poderem ser colaborativos, sentirem-se parte integrante da empresa (...)” (Entrevistado 4).

“O engagement ou compromisso é antes de mais uma decisão individual, mas que pode ser influenciada por iniciativas da empresa.” (Entrevistado 8).

Responsabilidade social: isto é, é cada vez mais uma preocupação crescente nas empresas. Adicionalmente, verificamos com esta investigação, que este foi o fator decisivo para duas das empresas conceberem um plano de *marketing* interno. Seguidamente a título ilustrativo salientamos:

“A empresa sempre deu muita atenção à questão das pessoas e dos RH e em 2006 a empresa certificou-se pela SA 8000 que já por aí é um grande indicador da importância que a empresa dá às pessoas e aos colaboradores. Com essa certificação somos a única empresa de distribuição em Portugal.” (Entrevistado 4).

“Eu acho que acima de tudo, tudo isto começou com a responsabilidade social e isto porquê, nós temos, o nosso core em termos de negócio é o fornecimento de software para as ipss’s. Sendo entidades do 3º setor e estando nós ligados a essas entidades, sempre estivemos muito alerta para a questão da responsabilidade social, e é óbvio que isto acabou por influenciar aquilo que nós fazemos cá dentro, acabou por começarmos a desenvolver alguns eventos um bocadinho virados para a parte da responsabilidade social.” (Entrevistada 2).

Benefícios extra-salariais: este aspeto foi igualmente um fator de relevo que visionamos nas mesmas empresas supra referidas. Tal facto pode ser explicado por estas empresas associarem ao seu plano de *marketing* interno, esta importância de recompensar os colaboradores com benefícios extra salariais, talvez influenciadas pelas suas responsabilidades sociais que operam.

“(..). temos o seguro de vida, um seguro de saúde para o colaborador e todo o agregado familiar, protocolos, descontos em compras, seguro de acidentes de seguro de vida portanto temos um bom pacote de benefícios quando sabemos que a maioria das empresas só paga o salário base...” (Entrevistado 4).

“(..). temos outras situações que contribuem para o marketing interno, que é o caso dos benefícios extra salariais: que é o caso do seguro de saúde para os colaboradores com mais de 10 anos, é o caso do prémio de mérito mensal em que atribuímos todos os meses, um prémio monetário quer a uma pessoa de um departamento (...) a questão da nutricionista, temos as massagens (...) temos uma série de protocolos com várias entidades (...)”. (Entrevistado 2).

2 – Responsáveis pela implementação

Nesta secção explanamos a categoria dos responsáveis pela efetiva implementação do plano de *marketing* interno. Após a análise dos dados obtidos constatamos que este não é um aspeto que diferencie em larga medida nas empresas em estudo. Tendo sido encontrados assim três códigos de análise:

Comunicação institucional: podendo ser elencada em alguns casos à área de gestão de recursos humanos.

“É a área da comunicação institucional E a área de recursos humanos essencialmente que recolhem todos os pedidos de comunicação interna de todas as áreas.” (Entrevistado 3).

“Sou eu e a Marta (comunicação institucional) que no fundo temos que dar suporte e por andar isto tudo.” (Entrevistado 6).

Recursos Humanos e Marketing: numa vertente mais estratégica do *marketing* interno, encontramos algumas empresas onde havia uma parceria entre o departamento de recursos humanos e o departamento de *marketing* numa perspetiva de coadjuvar sobre as técnicas mais estratégicas a usar não só para o público externo da empresa, como também para o público interno. Através dos seguintes testemunhos comprovamos este tipo de parceria estratégica encontrada:

“A nível de comunicação interna muito trabalho com muito gosto da parte do departamento de RH, Mas temos conseguido criar agora uma ligação forte com o marketing e esta junção de forças torna isto ainda muito melhor...!” (Entrevistado 1).

“Nós temos um dos administradores, esta é a área dele, é marketing e estratégia e digamos que está mais responsável por esta área (marketing interno) Ainda que o marketing interno seja muito trabalhado à medida por toda a administração” (Entrevistado 5).

“A área de employee engagement está integrada no Departamento de Recursos Humanos e tem uma pessoa 100% dedicada ao desenvolvimento estratégico e implementação do plano (...)” (Entrevistado 8).

Departamento de comunicação: este é o departamento responsável pela implementação do plano de *marketing* interno em duas das empresas em análise, como veremos pelas transcrições apresentadas:

“O departamento de comunicação é inteiramente responsável pela execução do plano de marketing, sob alçada e orientação da gerência.” (Entrevistado 7).

“É a equipa da direção de comunicação interna e sustentabilidade. Portanto posso-lhe dizer que há uma diretora de comunicação interna e uma equipa de 3 pessoas.” (Entrevistado 4).

Estas estruturas são responsáveis por planejar, organizar e colocar em ação os benefícios inerentes ao *marketing* interno, que abordaremos no ponto 1.5 deste capítulo.

3 – Motivações para o recurso ao *marketing* interno

Um dos objetivos desta investigação é perceber o que havia motivado ou desencadeado o recurso pelo *marketing* interno. Assim foi possível compreender seis principais razões expostas pelas empresas: 1) importância dada aos colaboradores; 2) necessidade de os motivar, envolver, comprometer, informar, dar estabilidade e alinhar; 3) alargamento da empresa e assim necessidade de esclarecer todos os colaboradores sobre as novas métricas; 4) responsabilidade social; 5) organizar e estruturar o que já se fazia mas que carecia de planeamento e 6) crescimento da equipa. Estes indícios foram retirados da análise elaborada que ilustramos desta forma com alguns testemunhos:

“Alinhar as pessoas, motiva-las, envolve-las no dia a dia da empresa. Quando não se aposta num plano de marketing interno as pessoas muitas vezes estão a trabalhar mas não sabem muito bem para quê e por quê e isso particularmente a mim causa-me muita confusão.” (Entrevistado 1).

“A necessidade que sentimos em fazer fluir a comunicação. É importante que comerciais, administrativos e a produção esteja orientada para os mesmos fins.” (Entrevistado 7).

“As coisas eram feitas mas não havia responsabilidade. Neste momento não, está tudo concentrado aqui e acaba por estar tudo muito mais organizado. (Entrevistado 2).

“O que alavancou esta necessidade foi precisamente quando houve a junção das duas empresas, ou seja, mais uma empresa se juntou ao grupo com uma área

completamente diferente e desconhecida pelos outros e as pessoas não sabem muito bem o que são os RH, e o que íamos fazer (...)” (Entrevistado 5).

4 – Ferramentas utilizadas

Dentro deste ponto vamos englobar tanto as ferramentas usadas para os responsáveis pela implementação receberem a informação, como posteriormente a transmitirem. A pergunta foi feita de forma separada, porém ao analisarmos os dados verificamos que em certa medida seriam as mesmas fontes, pelo que consideramos mais perceptível agrupa-las desta forma holística. No que diz respeito à receção da informação, por parte dos responsáveis, esta surge através de *e-mail* e reuniões tanto com superiores hierárquicos como com as diferentes áreas da empresa. Por sua vez, são usadas para a transmissão da informação um grande número de ferramentas, sendo sobremaneira a empresa 4 a que recorre a mais canais de informação, talvez fundamentado por ser a maior empresa desta amostra com 8100 colaboradores distribuídos de norte a sul do País. No quadro 5 que se segue expomos as ferramentas que as empresas recorrem na transmissão de toda a informação.

Quadro 5 – Ferramentas usadas pelas empresas no processo de transmissão da informação

FERRAMENTAS	EMPRESAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Portal			x	x				
Revista			x	x		x		x
<i>E-mail</i>	x	x	x	x	x	x		x
Intranet			x	x		x		x
Eventos internos	x	x		x			x	
Cartazes				x				
Folhetos				x				
Mensagens de texto				x				
Radio interna				x				
Rede social	x			x				
Jornal interno			X	x			x	
Televisão interna				x		x		x
Reuniões					x			x
Contato direto					x			
Pesquisa		x						
Caixa de sugestões							x	
Quadros/Placards							x	
Blog						x	x	
<i>Newsletter</i>				x				x

Após análise do quadro 5 concluímos que a ferramenta mais solicitada é o *e-mail*, não constando apenas das ferramentas usadas da empresa 7. De seguida como ferramentas mais usadas, ainda que com menor frequência, surgem a revista, a *intranet* e os eventos internos.

5 – Vantagens e mudanças sentidas dentro das empresas

As vantagens e as mudanças sentidas no seio das empresas, surgiram ao longo da análise, associadas às próprias características do *marketing* interno tornando-se, por vezes, em grande parte dos casos, menos evidente a sua dissociação. Assim, encaramos este aspeto como uma forma de saturação teórica e reforço de ideias, uma vez que tal como iremos apresentar, são os mesmos conceitos com reentrâncias no discurso ligeiramente distintivas. As vantagens e/ou mudanças apresentadas pelas empresas são: 1) maior alinhamento, mais coesão entre a equipa, maior envolvimento, sentimento de orgulho e de pertença, 2) mais visibilidade para fora da empresa proporcionando atrair possíveis novos colaboradores, 3) mais compromisso e empenho nas suas tarefas, 4) colaboradores mais participativos e propensos a apresentar sugestões, 5) aumento da satisfação e motivação dos colaboradores e 6) colaboradores mais informados. Com estas vantagens associadas ao plano de *marketing* interno, não podemos esquecer que as empresas conseguirão atingir níveis de produtividade e qualidade do serviço prestado bastante superiores, analogamente à total inexistência de grande parte destes conceitos.

Nos discursos que se seguem podemos justificar com clara evidencia estas conclusões a que chegamos:

“O que eu acho que mudou verdadeiramente nestes últimos 6 meses foi de facto o sentimento de pertença dentro da área mais operacional.” (Entrevistado 6).

“O marketing interno tem impacto na própria motivação e satisfação dos colaboradores e para mim sentir que tem impacto a este nível é muito importante.” (Entrevistado 1).

“Acho que qualquer empresa ou qualquer gestor de RH gostam de perceber que as pessoas estão felizes, envolvidas, comprometidas, que percebem o seu papel dentro da empresa, que acompanham as mudanças que vão acontecendo, os projetos, os negócios, os resultados...” (Entrevistado 1).

“ (...) Ver as nossas pessoas mais participativas e interventivas é um bom indicativo de que estamos no caminho certo. (...) Saber que cada elemento da equipa se sente mais fundamental e por isso, o empenho e o esforço vão ser significativamente superiores, deixa-nos satisfeitos.” (Entrevistado 7).

“Conseguimos uma maior coesão entre os membros da equipa, conseguimos uma maior mentalização da marca (...)” (Entrevistado 2).

6 – As limitações verificadas

Esta é a sexta e última secção analisada onde constam as limitações elencadas ao plano de *marketing* interno referidas pelas empresas. Estas limitações são ao nível orçamental como verificamos na empresa 2:

“Eu tenho que fazer um esforço muito grande para criar eventos, porque tenho vários durante o ano, para criar eventos o menor custo possível para a empresa.”, e na empresa 4 “tivemos de cortar em muitas coisas... os orçamentos baixaram, os projetos diminuíram em muitas áreas...”. (Entrevistado 2).

Paralelamente, se o orçamento é apontado como o grande entrave segundo estas empresas (empresa 2 e 4), para as empresas: 7 *“Também é importante aqui reconhecer que a comunicação interna ocupa uma percentagem bastante pequena do orçamento, porque temos optado por utilizar a imaginação.”*, 1 *“Esta nova ferramenta claro trará outros custos mas nós não o encaramos sequer como um custo, encaramos mesmo como um investimento (...)”* e a 5 *“É limitativo mas não*

limita a ação, temos é que ser criativos.”, Este não é encarado com um elemento impeditivo ou limitativo da ação.

Outras empresas apontam a disponibilidade ou adesão dos recursos humanos como a principal limitação. Como observamos nos seguintes exemplos:

“Limitações muitas vezes de recursos humanos também porque depois podemos ter o valor mas depois obriga a ter uma equipa ou uma pessoa a monitorizar e temos alguma resistência nas lojas” (Entrevistado 4).

“Não vou dizer que é fácil pôr as pessoas por exemplo, numa palestra, tivemos mensagens, e agora por último já me “custava” as pessoas irem direitinhas (...)” (Entrevistado 2).

Capítulo Quatro – Discussão de resultados

Neste capítulo iremos analisar de forma crítica e comparativa os resultados obtidos, entre o momento teórico explorado e o momento empírico recolhido pelas entrevistas semiestruturadas elaboradas.

O primeiro objetivo desta investigação pretendia compreender as características que apresentam um plano de *marketing* interno. As características largamente mais referidas foram informar, adaptar, envolver, alinhar, motivar e enraizar. À característica informar também enquadrámos o “vender para dentro”, pilar tão fortemente relatado por vários autores referidos nesta investigação, como característica chave do *marketing* interno, como por exemplo referem Meira e Oliveira (2004) ao afirmarem que o objetivo tático do *marketing* interno é “vender para dentro” para o primeiro mercado da empresa. Esta preocupação em informar internamente, mais precisamente, “vender para dentro” testando os produtos internamente antes de os venderem ao público externo é prática recorrente em duas das empresas analisadas, tal como verificamos com os testemunhos dos entrevistados do estudo. Grönroos (2000) enfatiza igualmente que *marketing* interno é uma forma de vender a empresa aos seus colaboradores, uma vez que estes são a melhor motivação para uma boa prestação de serviços orientada para o cliente. As características que extraímos são corroboradas pelas perspetivas teóricas que nos serviram de base a este projeto. Oliveira (2010) salienta que o *marketing* interno passa por ser uma ferramenta de gestão orientada para motivar, enraizar e garantir colaboradores informados para que se sintam envolvidos e parte integrante da organização. Em todas as empresas entrevistadas percebemos claramente que este aspeto seria a característica primordial de todo o plano. Kotler (1998) enfatiza, igualmente, que um dos objetivos basilares do *marketing* interno é contratar, formar e motivar colaboradores. Percebemos ainda que a grande preocupação em todas as empresas é manter os níveis de satisfação estáveis, recorrendo em alguns dos casos do nosso estudo a benefícios extra-salariais.

O segundo objetivo pretendia compreender quem ou quais as estruturas responsáveis pela implementação do *marketing* interno. Assim, concluímos que esta implementação é realizada essencialmente por duas direções: a direção de recursos

humanos (que tal como vimos em algumas empresas se associam ao departamento de *marketing*) e o departamento de comunicação.

Ao longo da revisão da literatura elaborada, percebemos, e.g. com Marujo (2014) e Joseph (1996), que seria uma mais-valia a parceria entre mais que um departamento, nomeadamente entre o departamento de *marketing* e o de recursos humanos, para assim o *marketing* interno ser aplicado à luz da consciência estratégica com que o *marketing* externo opera. Neste sentido, verificamos que duas das oito empresas entrevistadas já têm esta consciência recorrendo à parceria com o departamento de *marketing*, na implementação dos seus planos de *marketing* interno.

O terceiro objetivo analisado requeria o levantamento das principais motivações que as empresas apontavam para o recurso ao *marketing* interno. Os resultados obtidos levam-nos a considerar a importância dada aos colaboradores, a necessidade de os motivar, envolver e informar e a responsabilidade social, como os motivos centrais para o recurso ao *marketing* interno.

Como já havíamos visto Vrontis, Thrassou e Zin, (2010) defendiam que a motivação para o recurso ao *marketing* interno era mediada pelo crescente reconhecimento da importância dos colaboradores para o sucesso do negócio. As empresas analisadas expuseram sempre esta preocupação com o colaborador e de atingirem os melhores resultados através de uma gestão adequada de recursos humanos, como também as necessidades ao nível estratégico de os integrar e os envolver fomentando o sentimento de inclusão e envolvimento, como referiu Skwara e colaboradores (2012). Paralelamente e tal como verificamos, a prioridade central das empresas continua a ser a consecução de lucros, todavia, elas podem simultaneamente cumprir objetivos sociais e ambientais numa perspetiva de responsabilidade social, melhorando assim, o bem-estar dos seus colaboradores tornando-os mais satisfeitos e motivados com a sua empresa (Rocha, 2015).

No que concerne às ferramentas utilizadas nas empresas para a implementação do *marketing* interno (sendo também este um dos objetivos a que nos propomos dar resposta) encontramos um número grande de canais informativos, tendo sido o *e-mail*, a intranet, a revista interna e os eventos também internos, os mais utilizados.

Ainda no que diz respeito às ferramentas utilizadas, constatamos que em todas as entrevistas realizadas este é o fator que mais tem sofrido evolução e inovação ao longo dos anos. As empresas sentem necessidade de melhorar continuamente e de se adaptar às realidades exigentes do quotidiano. Esta constante metamorfose é justificada pela, também ela, constante evolução dos meios tecnológicos. A empresa 4 ressalva que a redução de custos com as gráficas é abrupta, levando ao encerramento de muitas gráficas nos últimos anos. O que outrora seguia o caminho da comunicação em papel, hoje em dia segue pela *intranet* ou outros meios igualmente tecnológicos. As empresas apostam cada vez mais na evolução das ferramentas para as tornar mais intuitivas e de fácil acesso a todos. Alguns dos entrevistados já estão a apostar em redes sociais internas, e.g. empresa 1 e empresa 4, bem como em televisões internas, e.g. empresas 4; 6 e 8. A empresa 1 está igualmente a desenvolver um canal de televisão interna, ficando numa primeira fase apenas ativa numa nova loja do grupo, para servir de teste antes da difusão às restantes lojas.

Esta inovação, encarada como primordial e imperativa na visão dos entrevistados, tornou mais presente e direta a comunicação entre empresa e colaboradores, envolvendo-os e tornando-os mais e melhor informados. A comunicação interna é definida por Torquato (2002) como um tipo de comunicação voltada para o público interno da empresa, cujo objetivo é informá-lo, persuadi-lo e envolvê-lo. Para Curvello (2012) e Nóbrega (2010) esta é uma agregação de ações que a empresa articula a fim de ouvir o colaborador e manter a coesão interna, através da transmissão de eventuais insatisfações ou receios, apresentando sugestões e melhorias contínuas.

No que se reporta às vantagens e mudanças sentidas nas empresas aquando da implementação do *marketing* interno, verificamos haver alguma consonância entre as características do plano e as vantagens e mudanças expostas. Se em algumas empresas, e.g. a motivação, o envolvimento e a informação, foram apresentadas como características do plano de *marketing* interno, noutras ao invés foram submetidas como as vantagens e mudanças elencadas ao recurso do *marketing* interno. No entanto, encaramos esta consonância como saturação teórica relevante para percebermos de facto o que é e para que serve o *marketing* interno, de acordo com as empresas em estudo. Deste modo, foi-nos possível compreender

que as vantagens do *marketing* interno são igualmente os mesmos elementos que são apontados como as características do plano, dando assim certeza que de facto estão a alcançar o que haviam pretendido aquando do planeamento e implementação do plano de *marketing* interno.

Assim, no nosso estudo verificamos uma preocupação em manter os colaboradores mais alinhados e envolvidos com os objetivos e valores da empresa, em tornar os colaboradores mais empenhados e com maior compromisso pelas suas tarefas bem como colaboradores mais informados e conseqüentemente mais motivados e satisfeitos. Tal como sugerido pela literatura (Brum, 2005) uma boa prática do *marketing* interno é capaz de transformar um colaborador numa pessoa empenhada com foco nos objetivos da empresa, fazendo com que exerça a sua função com grande eficiência.

O nosso último objetivo pretendia conceber quais as grandes limitações apontadas ao plano de *marketing* interno. Assim, verificamos os entraves orçamentais e a adesão dos colaboradores como os principais fatores limitativos do *marketing* interno. Porém para três das empresas não existem ainda limitações relevantes, uma vez que veem os custos inerentes ao plano de *marketing* interno como investimentos a longo prazo. Esta visão estratégica de encarar os eventuais custos em formação ou novas ferramentas como investimentos lucrativos, foi igualmente defendida por Peters (2015) ao encara-los como um investimento que se refletirá no sucesso da organização e, conseqüentemente, no retorno de capital.

Capítulo Cinco – Conclusões finais

Com este projeto procurou-se enriquecer a investigação acerca do *marketing* interno, dando resposta a algumas lacunas de informação, tendo como objetivo central compreender a importância dada pelos gestores de recursos humanos ao *marketing* interno, como metodologia de gestão.

Para tal recorreremos a uma metodologia qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas.

Após termos terminado a revisão bibliográfica pudemos tomar consciência da importância do recurso ao *marketing* interno nas organizações. Uma vez que, este representa uma ferramenta importante para atingir a competitividade e produtividade exigida pelo meio envolvente e ao mesmo tempo propiciar uma maior qualidade de vida aos colaboradores (Marujo, 2014).

Camara e colaboradores (2007) definem o *marketing* interno como uma metodologia de gestão que permite atrair, reter e desenvolver as competências dos clientes internos, dando-lhes flexibilidade necessária para rapidamente se adaptarem e atuarem com eficácia mediante as exigências do mercado, permitindo desta forma que a empresa responda adequadamente às necessidades e exigências do meio envolvente.

Paralelamente, com os resultados obtidos nesta investigação foram alcançados os pontos centrais e de referência comum determinantes para a perceção pormenorizada acerca do *marketing* interno.

Ao longo do capítulo teórico desta investigação fomos criando as linhas orientadoras para a elaboração da nossa conceção e entendimento sobre o objeto de estudo. Após a realização das entrevistas, verificamos que essas linhas orientadoras foram sendo corroboradas e ilustradas, através dos testemunhos empíricos recolhidos.

Deste modo, consideramos ter saturação teórica e acordo comum entre os responsáveis pela implementação do plano de *marketing* interno, para concluirmos sobre alguns aspetos relevantes: as empresas analisadas estão conscientes da pertinência do *marketing* interno para alterar mentalidades e comportamentos de trabalho. As mesmas empresas já começam a encarar o *marketing* interno como

uma ferramenta estratégica tão ou mais importante quanto o *marketing* externo, na medida em que, se outrora não havia a mentalização que colaboradores, mais e melhor informados, elevariam os níveis de produtividade, atualmente essa consciência já se começa a sentir tanto nas grandes empresas como nas empresas mais pequenas da amostra em estudo. Em todas as empresas analisadas é notável a preocupação estratégica de motivar, envolver, alinhar e desenvolver o sentimento de pertença para com os colaboradores. Relativamente à responsabilidade social interna, ainda que apenas presente em duas das empresas entrevistadas, já começa a ser também um elemento constituinte do *marketing* interno. As empresas que apontam esta preocupação possibilitam um conjunto de benefícios extra-salariais como seguros de saúde, nutricionista, palestras para esclarecer assuntos pertinentes e uma fundação virada para dentro com o intento de ajudar a melhorar o nível de vida dos seus colaboradores, entre outros.

No decorrer da investigação verificamos que o *marketing* interno tem sido uma aposta em crescimento contínuo dentro das empresas que apostaram nele, tendo vindo a ser encarado pela administração como uma estratégia de gestão com a mesma relevância do *marketing* focalizado nas vendas externas. Joseph (1996) sugere que ao aplicarmos o *marketing* na gestão de recursos humanos, e aliando teorias, técnicas e princípios com o intuito de motivar, mobilizar, captar e gerir colaboradores em todos os níveis da organização, podemos obter uma melhoria contínua nos comportamentos e nos resultados organizacionais.

O *marketing* interno caracteriza-se assim por informar, envolver e motivar os colaboradores através de práticas de gestão de recursos humanos inspiradas nas práticas do *marketing* externo, de forma a atrair os colaboradores da mesma forma que o *marketing* externo atrai o cliente externo (Berry, 1981; Brezo & Cobra, 2010).

Na resposta à nossa questão de partida: “como é que os gestores portugueses de recursos humanos veem o *marketing* interno nas suas empresas?”, verificamos que os gestores de recursos humanos encaram o *marketing* interno como um fator diferenciador e ao mesmo tempo decisivo, na medida em que, a partir do momento da sua implementação sentiram uma mudança comportamental e de atitude positiva face ao trabalho. Assim foi-nos transmitido por parte dos responsáveis pelo *marketing* interno das empresas em análise, que os colaboradores passaram a estar mais e melhor informados e envolvidos nas

métricas e valores da empresa, simultaneamente mais motivados e enraizados permitindo desta forma um empenho maior nas suas atividades laborais.

Desta forma, os nossos dados sugerem que o sucesso do *marketing* interno, se deve à agregação da comunicação interna, pelo seu poder de difundir toda a informação e valores pretendidos pelas empresas. Neste sentido, verificamos que há empresas que referem que o seu plano de *marketing* interno, se denomina de plano de comunicação interna.

A comunicação interna é um instrumento imprescindível para a implementação das ações do *marketing* interno, sendo o meio pelo qual se consegue chegar ao cliente interno (Nóbrega, 2010).

A comunicação interna juntamente com o *marketing* interno, podem propiciar vantagem competitiva às empresas na medida em que, uma equipa com colaboradores motivados, alinhados com os objetivos da empresa e focalizados na satisfação do cliente externo, tornam a empresa diferenciadora e assim mais competitiva (Porter, 1989).

Lord (2002) enfatiza referindo que a motivação impulsiona comportamentos como a pontualidade, o esforço, o envolvimento e comprometimento com a organização e o próprio desempenho desencadeando uma maior eficácia quer individual quer organizacional.

No que concerne à amostra deste estudo, esta engloba apenas oito empresas e não as cerca de dezasseis que inicialmente detínhamos, devido à impossibilidade de colaboração ou incompatibilidades temporais entre as empresas e os prazos estabelecidos para esta investigação.

A disponibilidade e adesão por parte dos responsáveis pelo *marketing* interno corresponde, assim, à grande limitação desta investigação tornando-a menos representativa e exploratória quanto desejaríamos.

Outra limitação apontada refere-se à falta de planeamento e estruturação efetiva do *marketing* interno por parte das empresas, levando-nos a coligar mais do que previsto, inicialmente, o plano de *marketing* interno ao plano de comunicação interna. Fator este dominante em todas as empresas entrevistadas, levando-nos a concluir que a comunicação interna é encarada como o próprio *marketing* interno ao invés de uma ferramenta deste, tal como expectável.

No que diz respeito ao guião de entrevista cremos que este poderia ter sido mais pormenorizado, nomeadamente na recolha de dados acerca de como o processo de *marketing* interno foi estruturado e quais os aspetos a ter em consideração aquando do seu primeiro planeamento bem como as etapas por que passou até ao estado atual. Deste modo, teria enriquecido mais a nossa investigação.

Dados os resultados do nosso trabalho seria pertinente a realização de uma investigação futura através da elaboração do desenho de investigação inverso, isto é, com esta investigação foi possível compreender qual a visão que os responsáveis pelo *marketing* interno têm sobre ele, bem como o modo como é implementado nas suas empresas, seria igualmente interessante futuramente, indagar junto dos colaboradores a visão dos mesmos acerca do *marketing* interno das empresas em que laboram. Deste modo corresponderia, a uma forma de avaliarmos efetivamente o impacto que o *marketing* interno opera nos colaboradores.

Por outro lado, seria importante realizar um estudo de carácter quantitativo, nomeadamente, para conhecer as taxas de produtividade, numa comparação entre o momento em que o *marketing* interno não seria tão estruturado e numa pós fase onde este já se implementa inteiramente.

Esta investigação contribuiu para o enriquecimento pessoal numa área que, apesar de não ser ainda uma prática recorrente na grande maioria das empresas portuguesas, se evidenciou como fator diferenciador ao nível estratégico na gestão de recursos humanos. Foi interessante perceber as alterações sentidas no seio das empresas, aquando da implementação do plano de *marketing* interno.

Facilmente percebemos que as empresas estão focalizadas nas vendas e na competitividade dos seus negócios, esquecendo-se por vezes da pertinência e das vantagens de informar e envolver os colaboradores nessa competitividade. No entanto, tornou-se evidente com esta investigação a importância e respetivas vantagens estratégicas do recurso ao *marketing* interno. Jamais conseguiremos ter um serviço de excelência, sem que os nossos colaboradores sejam igualmente envolvidos nos objetivos e valores empresariais, com a mesma excelência.

A oportunidade de, através deste projeto, contactar de perto com as empresas em estudo, e denotar a satisfação, dos responsáveis pela implementação do plano de *marketing* interno, com os resultados que obtiveram após a sua

implementação, corroborou todas as concepções e motivações para o recurso ao *marketing* interno que havíamos encontrado na literatura.

Bibliografia

Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). *Internal marketing issues and challenges*. European Journal of Marketing, Vol. 37, N. 9, 1177-86.

Azêdo, D.F & Alves, M.A (2013). *Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores*. Revista Portuguesa de Saúde Pública.

Bardin, L. (1997). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70

Barnes, Bradley R.; Fox, Martin T. & Morris, D. S. (2004). *Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: a Case Study of a Consulting Organization*. «Total Quality Management», Vol.15, N.5-6, p.593-601.

Bekin, S.F. (2004). *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall.

Berry, L. (1981). *The employee as customer*. Journal of Retail Banking, Vol.3, p.25-8.

Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*; Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Brault, L. (1992). *A comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*. Portugal: Edições Cetop Addison-Wesley.

Brezzo, R. & Cobra, M. (2010). *O novo marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier

Brum, A. M. (1998). *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM.

Brum, A. M. (2000). *Um olhar sobre o marketing interno*. Porto Alegre: L&PM

Brum, A. M. (2005). *Face a face com o endomarketing*. Porto Alegre: L&PM

Brum, A. M. (2015). *Bendito seja o público interno*. Analisa de Medeiros Brum. Acedido a 15 de setembro, 2015 <https://analisademedeirosbrum.wordpress.com/2015/02/05/bendito-seja-o-publico-interno/#more-118>

- Buttafuoco, G. (2010). *Comunicação interna*. BG Building. Acedido a 21 de outubro, 2015 <http://www.team-building-portugal.com/news/3-news-team-building-eventos-e-geral/11-comunicacao-interna>
- Caetano, J. & Raquilha, L. (2010). *Gestão de Marketing*. Lisboa: Escolar Editora
- Camara, P.; Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote
- Cerqueira, W. (2005). *Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade*. (4ª ed.) Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Chiavenato I. (2004). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning
- Clemen, P. (2005). *Como implantar uma area de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença*. Rio de Janeiro: Mauad
- Comissão Europeia (2011). *Responsabilidade Social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Acedido a 9 novembro 2015 em <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/PT/1-2011-681-PT-F1-1.Pdf>
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Acedido a 9 novembro 2015 em <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/PT/1-2001-366-PT-F1-1.Pdf>
- Costa, C., Rocha, G. & Acúrcio, M. (2004). *A entrevista*. Acedido a 9 de novembro 2015 em <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/entrevistat2.pdf>
- Cruz, C., A., B. (2012). *A importância da motivação e da liderança nas organizações*. Interfaces Científicas - Humanas e Sociais. Vol.1, N1. 73-79
- Curvello, J., J., A. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional*. (2ª ed.) Brasília: Casa das Musas.
- Dionísio, P., Lendrevie, J., Lévy, Lindon, D. & Rodrigues, J.V. (1999). *Mercator : teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Eon, F. (2015). *O Que é Responsabilidade Social?* Revista responsabilidade social

- Ferreira, J., M., C., Neves, J. & Caetano, A (2002). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGrawHill
- Fochesatto, S.A. (2002). *Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação: estudos de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de caxias do sul*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Foreman, S. & Woodruffe, H. (1991). *Internal marketing: a case for building cathedrals*. Marketing Education Group Proceedings, Cardiff, p.404-22
- Giulian, A.C., Pizzinatto, A.K., PizzinattoM N.K., & Pizzinatto, N.K. (2004). *Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multi marcas*. Revista de Administração Mackenzie. P.79-105.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A customer relationship management approach*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Grönroos, C. (2003). *Marketing: gerenciamento e serviços*. (2ª ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Guerra, S. M. P. (2013). *A influência das práticas do marketing num ambiente interno*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Aveiro, Portugal
- Joseph, W. B. (1996). *Internal Marketing Builds Service Quality*. Journal of Health Care Marketing, Vol. 16, N. 1, 54-59.
- Knippenberg D.V. (2000). *Work motivation and performance: a social identity perspective*. Applied Psychol: Internat Review
- Kotler, P. (1998). *Administração e Marketing*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. (10ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2003). *Princípios de marketing*. (9ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2004). *Os 10 pecados mortais do marketing: causas, sintomas e soluções*. São Paulo: Editora Campus

- Lord, R. (2002). *Traditional motivation theories and older engineers*. Engineering Management Journal, 14, 3-7.
- Manzini, E. J. (1990/1991). *A entrevista na pesquisa social*. São Paulo: Didática
- Manziona, S. (2006). *Marketing para o terceiro setor*. São Paulo: Novatec Editora
- Marafuga, P. M. E. (2012). *A cultura organizacional, o marketing interno e o impacto na satisfação dos colaboradores*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Algarve, Portugal
- Martins, M. C. F. N. & Bógus, C. M. (2004). *Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde*. Revista Saúde e sociedade. Vol.13, N. 3, p. 44-57
- Marujo, N. A. M. G. (2014). *A contribuição do Marketing Interno para o sucesso das empresas*. Dissertação de mestrado, Escola superior de Comunicação Social, Lisboa, Portugal.
- Meira, P. & Oliveira, R. (2004). *O Endormarketing*.
- Morais, P. (2011). *"Marketing Interno para que te quero"*. Marketing Portugal. Acedido a 30 de setembro, 2015 em <http://www.marketingportugal.pt/artigos/marketing-interno/item/77-marketing-interno-para-que-te-quiero>
- Mouta, C. (2014). *Marketing e comunicação interna*. Acedido a 25 de Novembro, 2015 em http://www.eseig.ipp.pt/moodle1314/pluginfile.php/11921/mod_resource/content/1/Marketing%20e%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna.pdf
- Nóbrega, H.M.F (2010). *A Comunicação Interna Na Polícia Militar Do Estado De São Paulo*. Clube dos Autores
- Oliveira, D. C. (2008). *Análise de Conteúdo Temático Categorical: Uma proposta de sistematização*. Revista enfermagem. Rio de Janeiro. P.569-576

Oliveira, T. V. S. J. S. (2010). *O Marketing Interno e a qualidade do serviço prestado pelo back-office ao front office como fator determinante da satisfação do cliente externo*. Dissertação de mestrado, ISCTE, Lisboa, Portugal

Peters, T. (2015). *12 lições de Tom Peters para ser um bom líder*. Época negócios. Acedido a 15 de setembro, 2015 em <http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2015/04/12-licoes-de-tom-peters-para-ser-um-bom-lider.html>

Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. (13ª Ed.) São Paulo: Campus.

Rego, A. (1999). *Comunicação nas Organizações*; (1ª Ed.), Lisboa, Sílabo.

Rego, A., Cunha, M.P, Costa, N.G, Gonçalves, H. & Cardoso, C.C. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*. Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-8871-09-3

Remondes, J. (2011). *O marketing interno e comunicação: O impacto da utilização das novas tecnologias nas PME's*. Viseu: Psicosoma

Ribeiro, E. A. (2008). A perspetiva da entrevista na investigação qualitativa. *Revista Evidência*. Araxá. P.129-148.

Rocha, V.P. (2015). *O outplacement: vivências e experiências*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, Portugal

Sasser, W. E. & Arbeit, S.P. (1976). *Selling Jobs in the Service Sector*, Business Horizons.

Serrano F. (2001). *La Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de Gestion para Las empresas*. Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona

Silva, E. S. (2010). *Manual de comunicação interna: grandes resultados, baixos custos*. Salvador: clube de autores

Silva, S. M. B. (2013). *O endomarketing como fator de sucesso nas organizações: O impacto no empenhamento e na satisfação dos clientes internos da empresa PT*

PRO. Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, Portugal

Skwara, A. S.; Panella, C.; Mendonça, D.; Garcia, H.; Cremonine, I.; Goulart, L.; Lopez, M. & Glogowski, M. (2012). *Caderno de Comunicação Organizacional: por que investir em comunicação interna*. Abracom. Acedido em 21 de Outubro, 2015 em http://www.abracom.org.br/arquivos/CCO_final.pdf

Skacel, R., K. (1992). *Plano de marketing: como prepara-lo: o que deve conter*. São Paulo: Nobel

Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded Theory, Procedures and Techniques*, Newbury: SAGE

Torquato, F. G. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Vercic, A.T., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2012). *Internal communication: Definition, parameters, and the future*. Public Relations Review

Vrontis, D.; Thrassou, A. & Zin, R. M. (2010). *Internal marketing as an agent of change - implenning a new human resource information system for Malaysian Airlines*. The Braybrooke Press Ltd. Journal of General Management . Vol. 36 N. 1 Autumn 2010

Zapata, L. (2010). *Cultura corporativa y comunicación interna: áreas directamente conectadas*. Revista imagen y comunicación

ANEXOS

Anexo A – Guião da entrevista semiestruturada

Guião Entrevista Semiestruturada

Sou aluna do 2º ano do mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. No âmbito da minha dissertação estou a realizar um estudo em que pretendemos compreender a importância do marketing interno para as organizações. Toda a informação é anónima e confidencial sendo usada apenas para fins académicos.

- Como é que se organiza a vossa empresa?
- Como se caracteriza o plano de marketing interno da empresa?
- Em que consiste o plano de marketing interno da organização?
- Quais as estruturas (ou pessoas, se aplicável) responsáveis pela sua implementação?
- Qual o papel de cada estrutura (ou pessoas, se aplicável) na implementação do plano de marketing interno?
- O que levou a vossa empresa a apostar na elaboração de um plano de marketing interno?
- Que ferramentas são usadas para receber informação?
- Que ferramentas são usadas para transmitir informação?
- Que papel tem a comunicação interna dentro da empresa?
- Qual o feedback que os colaboradores transmitem?
- Que alterações foram introduzindo ao plano de marketing interno ao longo do tempo?
- Atualmente, qual o balanço que faz da utilização do plano de marketing interno?
- Que mudanças ocorreram na organização?
- Quais os benefícios que detetam?
- Quais as limitações?
- Antes de terminar a entrevista, gostaria de saber se há algum aspeto que gostaria de acrescentar ao que conversamos?

Anexo B – Consentimento informado

Consentimento Informado

Investigação no âmbito do mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

O atual trabalho de investigação intitulado “O Marketing Interno na ótica dos Gestores de Recursos Humanos” está inserido num projeto de investigação do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão e tem como objetivo compreender a importância do marketing interno para as organizações.

Pretendemos enriquecer a investigação acerca do Marketing Interno, sabendo o que se está a fazer em Portugal dentro da área, dando assim resposta a algumas lacunas de informação ainda existentes. É por isso que a sua colaboração é fundamental.

Este estudo não lhe trará qualquer tipo de custo ou risco. As informações recolhidas serão efetuadas por meio de uma entrevista e de um pequeno questionário. A entrevista será gravada para permitir uma melhor compreensão dos factos.

Toda a informação é confidencial e anónima sendo usada apenas para fins académicos.

A sua participação é voluntária podendo retirar-se a qualquer momento, ou recusar participar, sem que tal facto traga consequências para si.

Depois de tomar conhecimento das explicações supra referidas aceito participar nesta investigação.

Assinatura: _____ Data: _____

Anexo C – Questionário sociodemográfico aos entrevistados

Questionário Sociodemográfico

Todos os dados recolhidos são confidenciais e anónimos sendo apenas utilizados para fins académicos no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, em que se pretende compreender a importância do marketing interno para as organizações.

Obrigada pela sua colaboração

Idade: _____

Sexo: _____

Habilitações académicas: _____

Área de formação: _____

Função: _____

Anos que trabalha na empresa: _____

Anos que trabalha na atual função: _____

Nº colaboradores da empresa: _____

Ramo atividade da empresa: _____

Região: _____

Ano de fundação da empresa: _____