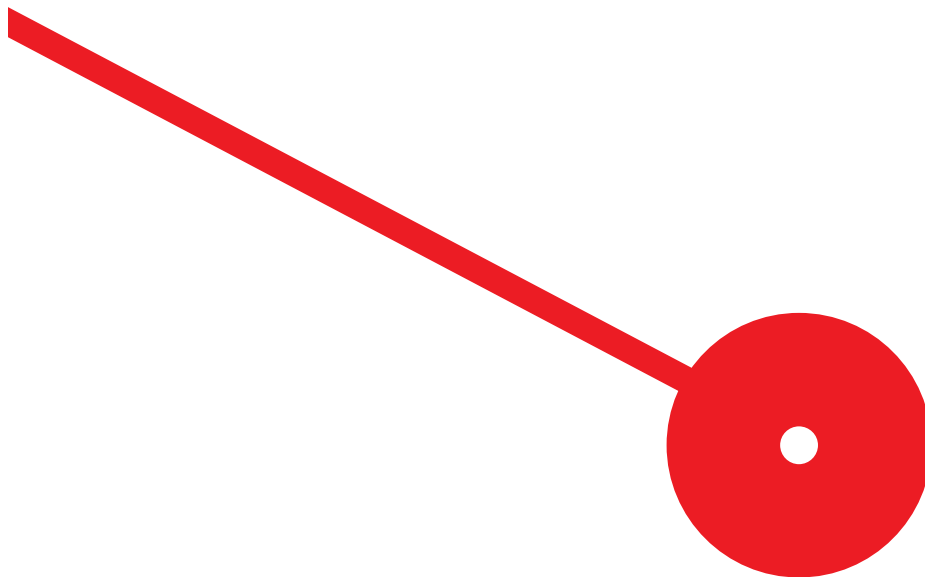




Influência do Marketing Interno na integração e motivação de colaboradores

Sara Rafaela Almeida Pais | 2210153

2022/2023

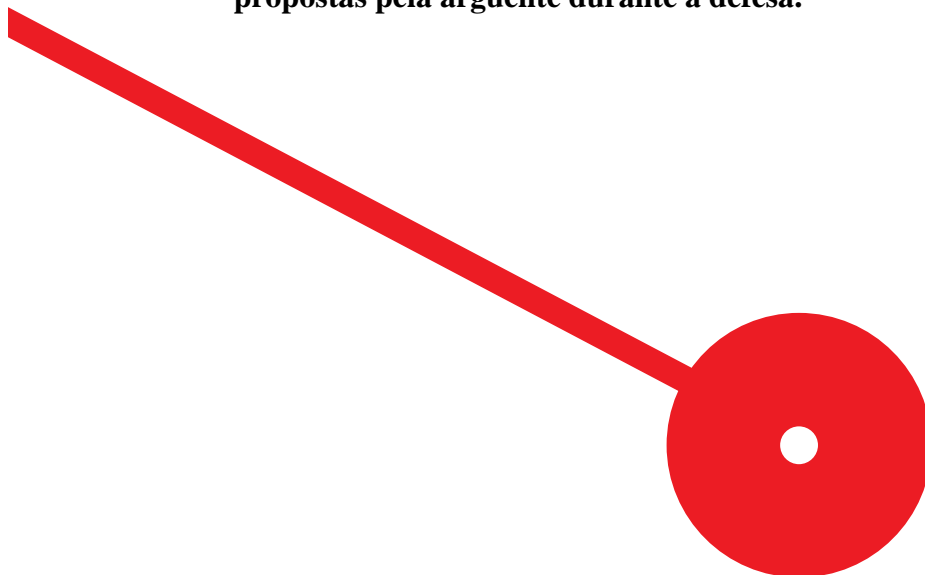




Influência do Marketing Interno na integração e motivação de colaboradores

Sara Rafaela Almeida Pais | 2210153

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação da Professora Doutora Zita Romero, contendo as alterações propostas pela arguente durante a defesa.



Dedicatória

Dedico à pessoa que nunca desistiu e se orgulha muito em ter concluído mais uma etapa.

Dedico, também, aos meus pais e ao meu irmão.

Agradecimentos

À Professora Doutora Zita Romero por me ter aceitado em orientar-me nesta nova fase. O meu grande obrigada pela sua ajuda que foi incansável, as críticas construtivas e o carinho sempre presente. Não podia ter tido melhor orientadora.

A todos os professores do ISCAP com quem tive o prazer de me cruzar ao longo destes dois anos e que me ajudaram na minha evolução tanto académica como profissional.

Aos meus pais que sempre foram e serão os meus pilares. Eles que me ensinaram os valores da vida, que nunca se impuseram de me dar a melhor educação, que sempre me ensinaram a batalhar por aquilo que quero, mas acima de tudo a não perder a humildade. Eles são as pessoas mais importantes e o exemplo a seguir na minha vida.

Ao meu irmão por me incentivar com as suas palavras de conforto, pelos momentos de gargalhadas incontáveis e por ser o meu cúmplice em tirar a paciência aos pais.

Às minhas amigas, Ana Albergaria e Cristina Barros, por conseguirem distrair-me nos momentos mais frustrantes, por me motivarem a não desistir e a dar o meu melhor. Sou grata pela nossa amizade.

À minha Sónia Soares, carinhosamente apelidada como Soninha, por me ensinar a ver a vida de uma forma mais leve e não importar com a opinião alheia e, acima de tudo, a ser feliz naquilo que fazemos.

A todos vocês, o meu maior obrigada!

Resumo:

A prática do marketing interno (MI) permite desenvolver uma comunidade mais integrada, motivada e focada com o intuito de atingir os objetivos organizacionais. Com esta ferramenta de gestão, a empresa consegue melhorar a sua comunicação interna e provocar nos colaboradores um maior desempenho, comprometimento e satisfação. No entanto, para que seja possível é necessário que o MI tenha estratégias apelativas e coerentes.

A presente investigação teve como objetivo analisar e perceber se, de facto, as práticas de MI aplicadas pelas organizações alvo contribuem para os colaboradores se sentirem integrados e motivados em realizarem as suas tarefas e, conseqüentemente desejarem permanecer na empresa.

Adotou-se uma metodologia mista, qualitativa e quantitativa, com dois públicos-alvos: os colaboradores e os responsáveis de recursos humanos (RRH); os instrumentos de recolha de dados foram inquéritos sob a forma de questionários e entrevista, respetivamente.

Dos resultados obtidos, foi possível perceber que o *e-mail* da instituição e o mural de informações são os canais de comunicação que os RRH mais utilizam para enviar as mensagens aos colaboradores.

Houve concordâncias e discordâncias de que se destacam: (a) a maioria dos colaboradores opinou sentir-se integrado na organização. Contudo, grande parte não se sente motivada devido ao sistema de remuneração e recompensa, não veem o seu trabalho elogiado, a comunicação interna é pouco clara e as suas opiniões raramente são tidas para introduzir melhorias; (b) na opinião dos RRH, os colaboradores sentem-se integrados e motivados com o plano de MI; consideram praticar uma comunicação objetiva, capaz de gerar um ambiente de trabalho agradável, no qual permite aos colaboradores trabalharem com entusiasmo e se sentirem confortáveis em expor os seus descontentamentos. Ambos os públicos-alvo se escudaram em respostas que lhes permita sair airoso desta temática. Falta encontrarem pontos de convergência que originem um MI mesmo desafiante.

Palavras chave: marketing interno, integração, motivação, colaboradores, recursos humanos

Abstract:

The practice of internal marketing (IM) allows to develop a more integrated, motivated and focused community in order to achieve organizational goals. With this management tool, the company can improve its internal communication and provoke in employees a greater performance, commitment and satisfaction. However, for this to be possible, it is necessary for the IM to have appealing and coherent strategies.

This research aimed to analyze and understand whether, in fact, the IM practices applied by the target organizations contribute to the feel integrated and motivated to carry out their tasks and, consequently, wish to remain in the company.

A mixed methodology, qualitative and quantitative, was adopted, with two target audiences: employees and those responsible for human resources (RHR); the data collection instruments were questionnaires and interviews, respectively.

From the results obtained, it was possible to perceive that the institution's e-mail and the information wall are the communication channels that the RHRs use the most to send messages to employees.

There were agreements and disagreements, of which the following stand out: (a) the majority of employees said they felt integrated in the organization. However, most of them do not feel motivated due to the remuneration and reward system, they do not see their work praised, internal communication is unclear and their opinions are rarely taken to make improvements; b) in the opinion of the RHRs, employees feel integrated and motivated with the IM plan; consider practicing objective communication, capable of generating a pleasant work environment, in which employees can work with enthusiasm and feel comfortable airing their discontents. Both target audiences shielded themselves in answers that would allow them to get out of this theme gracefully. They need to find points of convergence that give rise to a really challenging IM.

Key words: internal marketing, integration, motivation, employees, human resources

Índice geral

Introdução	12
Capítulo I – Revisão da Bibliografia.....	15
1.1 Marketing	16
1.2 Marketing Interno.....	16
1.2.1 Conceito	16
1.2.2 Vantagens e desvantagens	19
1.2.3 Estratégias	21
1.2.4 Instrumentos utilizados	25
1.2.5 Importância da prática	27
1.3 MI ou <i>Endomarketing</i>	28
1.3.1 Noção e objetivos do <i>Endomarketing</i>	28
1.3.2 Relação entre o MI e o <i>Endomarketing</i>	31
1.4 Integração	33
1.4.1 Conceito e processo	33
1.4.2 Importância	34
1.5 Motivação.....	35
1.5.1 Conceito	35
1.5.2 Papel da motivação no desenvolvimento nas organizações.....	36
Capítulo II – Metodologia.....	38
2.1.Caraterização da investigação	39
2.2. Instrumentos de recolha de dados	40
2.2.1. Caraterização dos colaboradores.....	44
2.2.2. Caraterização dos RRH.....	47
Capítulo III – Apresentação e discussão de Resultados.....	50

3.1. Apresentação e análise dos resultados referente ao questionário direcionado aos colaboradores	51
3.2. Apresentação e análise dos resultados referente à entrevista dirigida aos RRH	62
Capítulo IV – Conclusões.....	68
Referências bibliográficas.....	80
Apêndices.....	87
Apêndice I – Inquérito por questionário aos colaboradores.....	88
Apêndice II – Inquérito por entrevista aos RRH.....	99

Índice de Figuras

Figura 1 – Género dos colaboradores inquiridos.....	44
Figura 2 - Faixa etária dos colaboradores inquiridos	45
Figura 3 - Habilitações literárias dos colaboradores inquiridos	45
Figura 4 - Situação profissional dos colaboradores inquiridos	46
Figura 5 - Anos de trabalho dos colaboradores inquiridos.....	46
Figura 6 – Géneros dos gestores inquiridos.....	47
Figura 7 - Faixa etária dos gestores inquiridos.....	48
Figura 8 - Habilitações literárias dos gestores inquiridos	48
Figura 9 - Anos de trabalho dos responsáveis inquiridos de recursos humanos	49
Figura 10 - Material necessário para o desempenho dos colaboradores	51
Figura 11 - Acompanhamento na integração dos colaboradores, nos primeiros dias	52
Figura 12 – Conhecimento da missão, visão e valores da Instituição	52
Figura 13 - Organização do ambiente de trabalho dos colaboradores.....	53
Figura 14 – A quem dirigir para esclarecimento de dúvidas.....	53
Figura 15 – Sentimento de integração na empresa por parte dos colaboradores.....	54
Figura 16 - Remuneração como motivação para desempenhar o cargo	54
Figura 17 – Reconhecimento do trabalho pelos superiores.....	55
Figura 18 - Elogios sobre o trabalho dos colaboradores como forma de o motivar.....	55
Figura 19 - Medidas de recompensa como motivação para os colaboradores	56
Figura 20 - Monotonia no trabalho sentida pelos colaboradores.....	56
Figura 21 – Motivação dos colaboradores para trabalhar na Instituição.....	57
Figura 22 - Comunicação simples e ampla direcionada para os colaboradores	57
Figura 23 - <i>Feedback</i> dos colaboradores aos seus superiores	58
Figura 24 - Implementação de sistema de promoção para os colaboradores	58
Figura 25 - Comunicação de novos projetos aos colaboradores	59
Figura 26 – Incentivo para os colaboradores expressarem opiniões	59
Figura 27 - Ferramenta(s) de MI usado(s) na Instituição	60

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Vantagens do MI.....	20
Tabela 2 - Desvantagens do MI.....	21
Tabela 3 - Benefícios dos colaboradores da Delta Cafés	22
Tabela 4 - Regalias dos colaboradores da Bosch	23
Tabela 5 - Privilégios dos colaboradores da Siemens	25
Tabela 6 - Instrumentos do endomarketing	31
Tabela 8 - Posição Social dos colaboradores inquiridos	47
Tabela 9 – Ferramentas de comunicação interna mais usadas	60
Tabela 10 - Opiniões da influência do MI para a motivação dos colaboradores.....	61
Tabela 11 - Resumo das opiniões da maioria dos colaboradores	62
Tabela 12 - Instrumentos de divulgação das iniciativas do MI	64
Tabela 13 - Comos os colaboradores encaram a estratégia de MI na visão dos gestores64	
Tabela 14 - Iniciativas do MI mais usadas nas organizações	65
Tabela 15 - A Instituição considera válido o feedback dos colaboradores ao MI.....	65
Tabela 16 - Papel do MI na integração dos colaboradores na visão dos gestores.....	65
Tabela 17 - Papel do MI na motivação dos colaboradores na visão dos gestores.....	66
Tabela 18 – Resumo das opiniões da maioria dos RRH	67
Tabela 19 - Opiniões dos dois públicos-alvo em estudo	71

Lista de abreviaturas

MI – Marketing interno

RRH – Responsáveis pelos recursos humanos

No quotidiano das pessoas, a comunicação está sempre presente. A comunicação é usada para transmitir afirmações, informações, sentimentos, ordens, pedidos, assim como receber respostas.

Um local onde é necessário muita comunicação, independentemente do tipo que se use, é numa organização. Numa empresa é obrigatório haver uma constante comunicação entre todos os elementos internos da mesma, pelo motivo de todos estarem alinhados em alcançar os objetivos definidos pela organização. Seja escrita, oral, visual, a comunicação precisa de estar presente, para que assim os colaboradores estejam paralelos às metas pretendidas pelos seus superiores.

Tudo começa na integração de um novo membro na empresa, em que é necessário haver uma comunicação clara e objetiva, no qual se explica aspetos importantes sobre a empresa, como a missão, visão e valores e apresenta-se a estrutura da empresa ao novo colaborador. Esta fase tem uma extrema importância, no sentido que é a partir deste momento que o indivíduo vai começar a sentir-se parte da empresa, o quão importante é e a longo prazo irá ditar a permanência do colaborador na empresa.

A comunicação dirigida para o interior das empresas tem de ser, cada vez mais, implementada nas organizações com o intuito de ouvir os colaboradores, resolver problemas sentidas por eles, informar melhorias, expressar elogios ou repreensões, divulgar prémios que possam ganhar e anunciar objetivos que conseguiram alcançar. Uma empresa ao praticar uma comunicação transparente e direta irá conseguir desenvolver um ambiente de trabalho agradável, as relações interpessoais serão harmoniosas e isso refletirá com uma produtividade maior e os colaboradores não trabalharão com medo.

Ao ter uma comunicação favorável e contínua irá provocar na comunidade trabalhadora uma motivação para querer continuar a trabalhar naquela empresa, produzir mais e ter vontade de querer ir trabalhar. O modo como se comunica intervém na motivação sentida pelos colaboradores. A motivação dos colaboradores tem de ser construída e mantida com frequência, para que a produtividade não diminua, assim como a qualidade dos serviços ou produtos.

Uma empresa deve ter como uma das suas prioridades os seus colaboradores, visto que além dessa função eles são considerados como clientes internos e, assim como os externos, devem estar satisfeitos com a forma que são tratados.

No sentido de perceber a influência que o marketing interno, também conhecido como a comunicação para o interior das empresas, tem a nível da integração e motivação foi feito um estudo empírico.

Esta investigação tem como base a questão de investigação, “De que forma o marketing interno influencia a integração e a motivação dos colaboradores?”, que, posteriormente estimulou a definição de objetivos a analisar. Os objetivos estipulados são os seguintes:

1. Determinar se existe marketing interno na organização;
2. Identificar se o marketing interno faz parte da cultura organizacional;
3. Apurar se o marketing interno faz parte da política de recursos humanos;
4. Verificar de que modo o marketing interno é divulgado, é implementado e se faz notar;
 - 4.1. Como é que ele é perspectivado pelos colaboradores, se é aceite, como é encarado, como é compreendido;
 - 4.2. Apurar se a política de marketing interno tem objetivos definidos pelos recursos humanos/direção;
 - 4.3. Analisar que efeito o marketing interno produz na integração e no desempenho;
 - 4.3.1. Na perspectiva dos colaboradores;
 - 4.3.2. No ponto de vista dos responsáveis pelos recursos humanos.

De forma a conseguir uma investigação mais precisa, a mesma foi desenvolvida tendo como base uma metodologia mista, ou seja, uma abordagem qualitativa e quantitativa, já o instrumento de recolha de dados escolhido foi o questionário que teve como função obter respostas de dois públicos-alvo: os responsáveis pelos recursos humanos e os colaboradores.

No que diz respeito à estrutura do estudo, este é composto por quatro grandes capítulos. No primeiro foi desenvolvido a revisão literária, onde se investiga os conceitos chave do tema. Já no segundo é apresentado a metodologia, no qual se explica o processo para obter os dados que, posteriormente, originaram os resultados pretendidos. No capítulo três os resultados são apresentados e discutidos. O quarto capítulo é em relação à conclusão, em que são expostos as considerações finais da investigação, tal como as limitações sentidas ao longo do estudo e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

1.1 Marketing

O marketing além de “vender e publicitar” ajuda a “satisfazer as necessidades dos clientes”, daí a relevância dos *marketers* darem atenção aos seus consumidores de forma a entender as necessidades sentidas e desenvolverem produtos que entreguem um valor acima do esperado pelos mesmos (Kotler e Armstrong, 2018, p. 29).

Na perspectiva de Kotler e Keller (2012, p. 3), os autores explicam que o marketing ajuda na “identificação e satisfação das necessidades humanas e supre necessidades gerando lucro”. Além dos produtos e serviços, o marketing atua na divulgação de eventos, proporciona experiências com visitas guiadas, atrai turistas a lugares que podem, eventualmente, vir a tornarem-se residências ou empresas nesse local e, até mesmo, em pessoas, isto é, recorrer a agências de marketing para ajudar a impulsionar a sua imagem.

Os consumidores têm um papel de elevada importância para as organizações, no entanto há outro grupo de pessoas que, também, representam uma função fundamental numa empresa que são os colaboradores (Santiago, 2019). Eles são responsáveis por ajudarem a empresa a satisfazer as necessidades dos seus públicos-alvo.

Das diversas áreas em que o marketing atua, uma delas é direcionada para os colaboradores das empresas, pelo qual se denomina como marketing interno (*idem*).

1.2 Marketing Interno

1.2.1 Conceito

Desde o seu aparecimento até aos dias de hoje, o marketing interno (MI) ainda não possui uma definição exata, no entanto pode-se concluir que este tema tem por base dois aspetos: a organização e os colaboradores.

O conceito deste tema surgiu pela primeira vez, na década de 1970, porém foi na década seguinte, que o autor Leonard Berry apresentou o seu conceito de MI. Para o autor, os colaboradores de uma organização devem ser considerados como clientes internos e, a partir desse pensamento, ela deve ter como objetivo alcançar uma vantagem competitiva. Berry defende que para ter funcionários satisfeitos e que realizem as tarefas direcionadas para os clientes, o que conseqüentemente iria resultar numa qualidade percebida e clientes satisfeitos, era necessário olhar para as tarefas como um produto e promover o

envolvimento e cooperação da comunidade trabalhadora (Bohnenberger et al., 2019; Hemais et al., 2013; Jiménez, 2009).

A premissa do MI é encarar “os colaboradores de uma organização como clientes internos” (Oliveira et al., 2019, p. 84). As empresas devem ter esta visão bem concebida, visto que satisfazer as necessidades dos clientes externos irá depender, muito, da forma como as necessidades dos clientes internos se encontram e são respeitadas (Farias, 2010). Isto deve-se ao facto de, quando os colaboradores são ouvidos e têm as suas vontades consideradas passam a ter uma maior motivação para executar as suas tarefas e, como resultado ajudará a empresa a atingir os objetivos definidos, sendo um deles satisfazer os clientes externos.

O MI é uma ferramenta essencial que permite construir uma forte ligação com todos os elementos que fazem parte da empresa. Contudo, para que a relação evolua é fundamental que os colaboradores não sejam entendidos apenas como instrumentos, para desempenhar tarefas, mas como elementos essenciais que contribuem para realizar as necessidades dos clientes (Pereira et al., 2022).

O foco do MI passa pela “troca interna (organização-colaboradores) de forma eficiente antes de poder atingir com sucesso os seus clientes externos” (Rodrigues et al., 2016, p. 293). Seguindo este pensamento, os autores Hemais et al. (2013) explicam que a introdução do MI faz com que os colaboradores estejam mais focados e atentos às exigências do público-alvo, o que gera nas entidades empregadoras uma necessidade de praticar esta ferramenta de gestão, principalmente nas que prestam serviços, dado que os colaboradores têm um maior contato direto com os clientes.

Em suma, a organização necessita de entender e envolver-se com o seu público interno, antes de se focar no público externo.

O MI toma iniciativas no sentido de integrar, acolher, formar e motivar os seus colaboradores para os conseguir satisfazer e manter os clientes. A prática do MI pode ser considerada tão necessária, ou até mesmo mais, do que as estratégias praticadas em direção ao exterior da empresa (Kotler & Keller, 2012). Através de diferentes ferramentas de gestão, o MI permite aos colaboradores sentirem-se satisfeitos, considerados, envolvidos com o ambiente vivido na organização e, posteriormente, essa sensação será sentida pelos clientes externos, facto, que trará bons resultados à empresa (Jiménez, 2009; Suryati & Irhamna, 2022).

As organizações ao definirem os objetivos que pretendem alcançar com o MI, já conseguem prever e perspetivar os resultados que poderão atingir. Uma forma de conseguir obter bons resultados é a partir da comunicação interna, visto que é um instrumento crucial para ultrapassar a resistência às mudanças. Este instrumento é essencial para o bom funcionamento de qualquer entidade empregadora. (Munteanu et al., 2014; Suryati & Irhamna, 2022).

A implementação do MI requer uma comunicação fluída nos dois sentidos, que seja transmitida de forma objetiva e sem distorções. Esta comunicação clara e transparente desenvolve sentimentos de motivação, integração e compromisso com a organização (Santiago, 2019).

Pela perspetiva de Bernués (2011), as empresas ao conjugarem a comunicação interna e o MI facilitará na divulgação dos objetivos e estratégias ao seu público interno de forma a conseguir atingir uma maior motivação e, naturalmente, um aumento na produtividade.

Pelo facto de os colaboradores serem os primeiros clientes da organização é necessário que haja meios de os manter por um longo período na empresa. Uma dessas formas é levar o colaborador a identificar-se com a visão e os valores da organização, o que representará um acréscimo na sua motivação. Desenvolver ligações emocionais e promover o sentimento de pertença são outras maneiras de criar fidelização por parte do colaborador. Dois fatores primordiais para a permanência do trabalhador na entidade empregadora são a satisfação e o respeito, daí ser importante criar “níveis de atração, retenção e compromisso” (Bernués, 2011, p. 12).

Para alcançar o maior sucesso possível, o MI deve promover e praticar uma comunicação simples e, além de informar e de ouvir, deve motivar. A comunicação tem de se reger em dois sentidos: na vertical e na horizontal. Sendo que na vertical há duas formas de se comunicar, isto é, de forma ascendente – dos superiores para os colaboradores – e descendente – dos colaboradores para os superiores. Já a comunicação horizontal acontece em colaboradores de um nível hierárquico idêntico (idem, 2011).

Para o MI ter resultados positivos deve estar complementado com uma base sólida de ética, valores e responsabilidade social. As entidades estão, cada vez mais, a adotar uma responsabilidade social alta devido a certos fatores, tais como, o aumento das expectativas dos clientes e o desenvolvimento dos objetivos e ambições dos colaboradores (Kotler & Keller, 2012).

O marketing direcionado para o interior da organização já não diz respeito, exclusivamente, a um único departamento, já que é um dever de todos divulgar a missão e a visão da empresa, através da prática diária, independentemente do seu grau hierárquico. No entanto, para haver resultados positivos é necessário que a instituição explique de forma clara e prática a estratégia do marketing direcionado aos clientes externos (Kotler & Keller, 2012).

Este tipo de marketing, o interno, é uma ferramenta de gestão trabalhada pelos responsáveis de recursos humanos contribuindo para desenvolver a motivação e gerir as expectativas das pessoas dentro da organização, o que facilitará a transmissão dos valores organizacionais dirigidos à satisfação dos dois públicos, o interno e o externo. Assim, as eventuais mudanças organizacionais ocorrerão de forma mais compreensível (Rodrigues et al., 2016).

O MI tem como objetivo proporcionar um bom clima organizacional para os colaboradores, o que permite desenvolver a inovação, a criatividade, as relações interpessoais, o alcance de melhores resultados no trabalho e, desse modo em última análise, a responder às necessidades dos clientes externos. Como resultado, a organização consegue tornar os seus colaboradores em clientes leais (Mircea & Luigi, 2018).

Outro objetivo do MI é a capacidade de “atrair, motivar, desenvolver e manter” uma comunidade qualificada que consegue entregar serviço com valor aos clientes e desenvolver as relações externas. A cultura organizacional e a gestão da liderança têm um grande impacto na maneira como o MI é abordado e executado na organização (Munteanu et al., 2014, p. 15)

1.2.2 Vantagens e desvantagens

Quando se toma a decisão de implementar alguma ferramenta de gestão, as organizações traçam uma determinada estratégia e esperam usufruir do maior número de vantagens possíveis, contudo é preciso estar atento às possíveis desvantagens que possam aparecer.

Na tabela abaixo apresentam-se as diversas vantagens apontadas pelos autores acerca do MI.

Autor (es)	Vantagens
Brambilla (2005)	<ul style="list-style-type: none">• A evolução do trabalho em equipa;• O progresso do comprometimento com a empresa;

	<ul style="list-style-type: none"> • Atração e retenção dos bons profissionais; • A imagem positiva da organização e colaboradores para o exterior.
Munteanu et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização dos responsáveis dos recursos humanos; • Colaboradores satisfeitos; • Aumento da produtividade.
Fuciu e Dumitrescu (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores já sabem informações acerca da organização, devido ao estudo feito, previamente, para a fase do recrutamento; • Os trabalhadores sentem-se parte da empresa; • O MI ajuda a entender quais as necessidades e desejos da comunidade trabalhadora; • Os trabalhadores satisfeitos são aqueles que entregam trabalhos com alta qualidade; • A possibilidade de construir uma ligação entre os colaboradores e clientes permite resolver, rapidamente, os problemas e reclamações sentidas pelo público externo.

Tabela 1 – Vantagens do MI

Fonte: Elaboração própria baseada na bibliografia consultada

Já na tabela abaixo estão descritas as desvantagens do MI na visão de vários autores.

Autor (es)	Desvantagens
Brambilla (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • A ausência do comprometimento dos superiores da empresa; • A existência de barreiras na comunicação interna; • A incompatibilidade entre o que é dito em relação às atitudes por parte dos superiores; • A deturpação das informações transmitidas aos colaboradores; • A insuficiência na planificação das ações.
Fuciu e Dumitrescu (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • A dependência da comunicação interna, que muitas vezes não está a ser aplicada da melhor maneira;

	<ul style="list-style-type: none"> • Os <i>marketers</i> precisam de se envolver na gestão dos recursos humanos e vice-versa; • A necessidade de cuidados e acertos com frequência nas estratégias.
--	---

Tabela 2 - Desvantagens do MI

Fonte: Elaboração própria baseada na bibliografia consultada

1.2.3 Estratégias

Como já foi mencionado anteriormente, o foco do MI é desenvolver uma relação entre a empresa e a sua comunidade interna, de modo que ambas as partes se beneficiem. Os autores Sanchez et al. (2022, p. 47) corroboram essa declaração ao afirmar que a “estratégia de marketing interno está orientado para a satisfação do empregado e dos resultados desta estratégia” que, posteriormente irá incidir na qualidade dos serviços prestados.

No sentido de prolongar o sucesso e manter a qualidade dos serviços e/ou produtos da organização é necessário criar estratégias. Estas são iniciativas assentes no plano estratégico da organização, tomadas pelos RRH, direcionadas aos colaboradores, no sentido de os beneficiar a diversos níveis, nomeadamente, no desenvolvimento profissional, saúde, lazer, entre outros. O objetivo é que eles se sintam integrados, motivados e se disponibilizem a realizar as suas funções e tarefas com afinco, envolvendo-se nos objetivos da organização (Chiavenato, 2014; Kotler & Keller, 2012; Kunsch, 2003).

Estas estratégias levadas a cabo por diversas organizações acabam por ser conhecidas dos media e opinião pública, tornando certas empresas como muito desejáveis para se trabalhar pelos candidatos a emprego.

De acordo com um estudo feito pela Randstad com o objetivo de distinguir as 20 empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal, em 2023, identificaram-se algumas, tendo como exemplo a Delta Cafés, Bosch e a Siemens (Ferreira, 2023).

O grupo da Delta Cafés foi e é conhecido por ajudar o próximo, de proporcionar o bem-estar e reconhecer o esforço dos seus colaboradores e família. De facto, esses princípios que fazem parte das estratégias da empresa face aos seus colaboradores mais diretos, são bem visíveis perante os benefícios que os colaboradores podem usufruir ou ganhar, como se pode observar na tabela abaixo.

Eventos e visitas	Aceder gratuitamente a todos os espaços do Grupo Nabeiro, aplicável aos elementos familiares;
	Frequentar eventos internos e externos, como lançamentos de novos produtos, bem como celebrações institucionais;
Responsabilidade social	Participar em ações de voluntariado social e ambiental;
Saúde	Usufruir de um seguro de saúde admissível ao agregado familiar;
	Ter acompanhamento psicológico;
	Realizar rastreios de diagnóstico e prevenção;
Descontos	Em todos os produtos do Grupo Nabeiro;
	Na compra de automóveis novos da marca OPEL;
	Em hotéis específicos;
Cultura	Promover passatempos internos, de modo a brindar bilhetes para festivais, teatros e concertos;
Parcerias	Devido às inúmeras parcerias em diferentes ramos de atividade, há vantagens na área de beleza e bem-estar, desporto, lazer, restauração, tecnologia, entre outros.

Tabela 3 - Benefícios dos colaboradores da Delta Cafés
Fonte: <https://www.gruponabeiro.com/beneficios>

Outra empresa distinguida foi a Bosch. Esta multinacional alemã sabe muito bem traçar estratégias direcionadas ao público interno. Com essa ação, procura recompensar os seus colaboradores devido ao seu esforço e dedicação praticado na empresa. Na tabela abaixo consegue-se visualizar essas regalias.

Trabalho flexível	Possibilidade de trabalhar da forma que for mais adequado e vantajoso. Bosch defende que o trabalho se deve ajustar à vida do colaborador e não o contrário;
Trabalho e família	Permite aos pais terem um horário flexível;
	Caso o indivíduo for trabalhar para fora do país, a empresa desembolsa ajudas para o(a) parceiro(a) na procura de um emprego, em cursos de línguas e bolsas para formação contínua;
	Se porventura a pessoa tiver a seu cargo um familiar, a organização oferece recursos de curto a longo prazo, como um trabalho em <i>part-time</i> ;
Saúde e bem-estar	Criação do programa “bepfit”, em que consiste nos cuidados da saúde física e mental, bem como numa nutrição saudável;
Cultura, desporto e lazer	Diversidade de aulas, clubes e eventos, com o intuito de os colaboradores relaxarem e se distraírem;

Tabela 4 - Regalias dos colaboradores da Bosch

Fonte: <https://www.bosch.pt/carreiras/porque-a-bosch/cultura-e-beneficios/>

Uma das empresas classificadas como das melhores para trabalhar em 2023 é a Siemens. Esta multinacional alemã deve ser das melhores empresas a oferecer tantos privilégios para os seus colaboradores, isso porque, abrange muitas categorias, como é visível na tabela 5.

Saúde, bem-estar e serviços	Existência de um posto médico, em que há assistência médica, enfermagem, fisioterapia;
	É oferecido um seguro de saúde;

	É possível frequentar o ginásio da empresa;
	Acesso a um programa exclusivo de descontos em diversos serviços de saúde;
Flexibilidade	Dedicar-se ao voluntariado e iniciativas de responsabilidade social;
	Ter um horário flexível;
	Ajuda na criação de um espaço de trabalho funcional em casa;
	Possibilidade de trabalhar em regime híbrido;
	Permitido ter uma licença sabática, de modo a apostar na formação, realizar voluntariado ou a viagem de sonho;
Regalias no <i>Campus</i>	Variedade de refeições oferecidas na cantina da empresa e é possível almoçar ao ar livre, devido aos espaços proporcionados pela empresa;
	Diversão no campus, em que o público interno pode relaxar com os colegas nas salas de jogos e nos jardins;
	Oferta de transporte diário de manhã e ao final do dia, de forma a contribuir para o conforto do indivíduo, como para o meio ambiente;
Apoio à parentalidade	Durante o período da gravidez há um lugar de estacionamento exclusivo;
	Após o nascimento do bebé é oferecido ajuda financeira durante o primeiro ano de vida;
	Possibilidade de ter uma carga horária ajustável, com o objetivo de dispensar da melhor maneira tempo à vida pessoal;

Investimento e futuro	Plano de ações, com o intuito de investir no presente para que o futuro seja como o indivíduo tenha idealizado;
	Plano de pensões, em que a organização financia este plano que pode dobrar o valor do investimento feito.

Tabela 5 - Privilégios dos colaboradores da Siemens
Fonte: <https://www.siemens.com/pt/pt/empresa/hr/jobs.html>

Perante o quadro adaptado por Silva (2021, p. 37), conclui-se que as empresas mencionadas se baseiam numa perspetiva estratégica de forma a alcançar algumas metas do MI, nomeadamente a comunicação interna, a formação e desenvolvimento e o reconhecimento e recompensas. Com estas estratégias delineadas e com base na cultura organizacional, as empresas conseguem atingir de forma positiva o seu público interno e obter resultados de que se autoalimentam.

Assim sendo, é possível compreender e concluir que as empresas focadas em criar estratégias, de maneira a proporcionar benefícios aos seus colaboradores devido à sua contribuição, comprometimento e empenho podem tornar-se das melhores para trabalhar.

1.2.4 Instrumentos utilizados

O colaborador é visto como um recurso estratégico em prol do alcance de resultados que vão ao encontro das expectativas do cliente final. No entanto, para que tal aconteça a organização necessita de manter o seu colaborador satisfeito em trabalhar no seu seio (Jiménez, 2009). Por esse motivo a organização necessita de ter um conjunto de instrumentos que lhe facilite atingir esse objetivo.

A comunicação está muito presente no quotidiano das pessoas e nas empresas é imprescindível que haja uma troca de informações fluida entre todos os elementos. Na visão do autor Jiménez (2009) a comunicação interna é um instrumento muito importante a usar no MI, se não o mais importante.

Em todos os departamentos é necessário que haja uma comunicação direta e transparente, mas no MI esse tipo de comunicação é, ainda mais, relevante. Isso porque, é a partir desta ferramenta que a transmissão de informações é feita entre diferentes departamentos, espaços e unidades da empresa.

Kunsch (2003) explica que esta comunicação, preferencialmente, deve ocorrer em vários sentidos:

- De forma vertical: descendente – a comunicação é dirigida dos responsáveis organizacionais para a comunidade trabalhadora e é partilhado informações em relação à organização, ao desempenho e a importância do seu contributo. Este tipo de comunicação divulga a missão, a visão, os objetivos pretendidos e os valores praticados na empresa. Na comunicação descendente, os instrumentos mais utilizados são: o manual de acolhimento; os quadros de aviso; o jornal interno, as reuniões de informação, entre outros.
- De forma vertical: ascendente – a comunicação dirige-se dos colaboradores para os superiores e é neste momento que é exposto as necessidades sentidas, as tarefas já feitas e *feedbacks* e/ou sugestões. As ferramentas mais úteis para a comunicação ascendente são: a entrevista; o correio interno, a Intranet, entre outros.

Para além das ferramentas já mencionadas, existem outras que promovem a troca de informações, independentemente do sentido da comunicação. Posto isso, a informação pode ser comunicada através de uma panóplia de meios tais como, *newsletters*; caixa de comunicações e iniciativas; reuniões com os responsáveis administrativos e em eventos internos.

Por conseguinte, a comunicação interna é uma atividade de uma gigante importância, com o intuito de proporcionar um bom funcionamento. Além de que, este tipo de comunicação influencia na motivação dos colaboradores, eles sentem-se comprometidos com a organização e dispostos a trabalhar em equipa e a contribuir para os objetivos definidos. Em suma para obterem melhores resultados que se irão refletir em toda a equipa (Munteanu et al., 2014; Suryati & Irhamna, 2022).

No MI há instrumentos que também servem para favorecer o público interno. As organizações necessitam de beneficiar a sua comunidade trabalhadora, daí serem obrigados por lei oferecer férias, o 13.º salário e seguro de acidentes no trabalho. Além dos benefícios legais, há os privilégios de saúde, dos quais os colaboradores se beneficiam com assistência médica, serviço social, seguro de vida ou acidentes pessoais. Há, também, regalias que permitem aumentar a qualidade de vida do colaborador, como ter transporte

concedido pela organização, estacionamento, horário flexível e cantina no local de trabalho. Muitas vezes os familiares também podem usufruir destes privilégios (Chiavenato, 2014).

1.2.5 Importância da prática

Com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e clientes exigentes, as empresas precisam de ter em mente que é necessário alcançar a satisfação do seu público interno e só depois focar-se no público externo. Daí ser relevante perceber a importância do MI.

Ao ter uma estratégia sólida e fixa do MI, as empresas conseguem despertar e florescer nos seus colaboradores motivação, partilha de informações e proporcionar um bom ambiente de trabalho e desse modo ajudará no envolvimento entre os funcionários (Suryati & Irhamna, 2022).

Na visão dos mesmos autores, um desafio recorrente para as empresas é manter a motivação e a permanência dos trabalhadores nas mesmas e para tal, a solução encontrada foi as recompensas monetárias. Estas iniciativas devem ter por base a igualdade e a justiça.

O foco do MI são os trabalhadores, daí a sua prática levar em consideração as necessidades sentidas pelos mesmos. Esta preocupação, também, levará a uma diminuição nos comportamentos negativos, o que poderia vir a causar efeitos indesejados para a empresa (Nemteanu & Dabija, 2021).

Em virtude do sentimento de pertença e à ligação construída com a organização, os colaboradores tendem a contribuir com a sua inovação e a ser perseverantes. Em conjunto com a prática do MI, a retenção dos trabalhadores e o compromisso organizacional cresce (Alshura et al., 2016). Portanto, pode-se concluir que o desempenho do MI, por um lado ajuda na diminuição da rotatividade de pessoal e, por outro reforça o comprometimento que os elementos da entidade têm para com ela.

1.3 MI ou *Endomarketing*

1.3.1 Noção e objetivos do *Endomarketing*

O grande fator para o crescimento e o desenvolvimento de uma organização são os colaboradores, visto que são o meio pelo qual a empresa alcança os seus objetivos. Em função da concorrência estar cada vez mais atualizada e de maiores dimensões, é necessário adotar uma estratégia que consiga distinguir a empresa relativamente às outras e que ajude na atração e permanência dos consumidores. Nesse sentido e para conquistar esse objetivo, o foco, inicialmente, deve ser para o interior da empresa e, posteriormente, para o exterior da mesma (Lucena, 2023). E, assim, surge o *endomarketing*.

A palavra *endomarketing* forma-se pelo prefixo “*endo*”, de origem grega, e que significa “ação interior ou movimento para dentro”. Em razão disso, esta estratégia de gestão fundamenta-se no marketing voltado o interior (Brum, 1998, p. 11; Lima & Figueiró, 2016).

O *endomarketing* é “um conjunto de ações e instrumentos que, sistemáticos e integrados, vendem uma mesma ideia ou um mesmo conceito ao público interno” (Brum, 1998, p. 52).

Na perspectiva dos autores Lima e Figueiró (2016) o objetivo principal é guiar esse público para atingir a visão pretendida da empresa. Esta estratégia de gestão baseia-se na necessidade de a comunidade trabalhadora se sentir, de facto, parte da empresa e uma peça fundamental para o desenvolvimento da mesma.

A aplicação de iniciativas com o intuito de motivar e valorizar, perante as necessidades sentidas, é uma forma de os colaboradores reconhecerem a preocupação da organização em relação a eles. O *endomarketing* passa por “criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independentemente de sua posição hierárquica.” (Lucena, 2023; Neto, 2023, p. 10).

Com o objetivo de alcançar os resultados pretendidos, é imprescindível que a organização tenha colaboradores motivados e empenhados nas suas funções. A importância do *endomarketing* é perceptível, já que a ferramenta é responsável pela comunidade interna e consegue proporcionar um clima organizacional favorável o que, posteriormente, provoca motivação e satisfação aos colaboradores. Lucena (2023) defende que para atingir

resultados benéficos e que vão ao encontro dos objetivos organizacionais, os colaboradores devem estar motivados, satisfeitos e valorizados.

Ao ser praticado com uma estrutura sólida e constante, o *endomarketing* alcança várias vantagens, tais como, a lealdade, a integração, a cooperação e a parceria do colaborador, defende o autor Neto (2023).

No ponto de vista da autora Lucena (2023), esta ferramenta ajuda na adaptação às necessidades sentidas no mercado e os colaboradores devem ser considerados parte fundamental para que a empresa se torne mais competitiva. Face ao exposto, a organização precisa de estar atenta à satisfação do cliente interno, especialmente, à sua motivação, visto que contribui para o aumento da produção, da lucratividade e proatividade.

A entidade empregadora deve consolidar as relações com o seu público interno, no sentido de motivá-lo e passar a sensação de que eles são muito importantes para o alcance das conquistas. Por um lado, esta atitude provoca satisfação no colaborador e, posteriormente, ele trabalhará com vontade o que irá resultar numa produtividade maior, num clima organizacional favorável e o serviço feito com qualidade. Por outro lado, o consumidor sentir-se-á satisfeito pelas suas necessidades terem superado as expectativas (Feitosa et al., 2016).

Esta ferramenta baseia-se, essencialmente, em promover a motivação, com o propósito de os colaboradores trabalharem com vontade e rentabilizarem ao máximo as suas tarefas. Este instrumento de gestão fortalece as relações entre os superiores e os colaboradores e é favorável que a organização os valorize, visto que influencia na obtenção de melhores resultados. A valorização e a motivação é perceptível, quando a organização incentiva a sua comunidade trabalhadora a fornecer o seu *feedback* (Feitosa et al., 2016; Neto, 2023).

As iniciativas provenientes do *endomarketing* são da responsabilidade dos departamentos de recursos humanos, comunicação e marketing (Oliveira, 2022).

Os instrumentos usados são de uma vasta diversidade, no entanto todos têm o mesmo intuito que é ouvir e atender às necessidades dos colaboradores. Dessa forma eles têm o sentimento de pertença e de relevância para a organização, o qual favorece num ambiente acolhedor (Barth & Negri, 2012). Na tabela abaixo estão expostos alguns instrumentos utilizados no desempenho do *endomarketing*.

Ferramentas de <i>endomarketing</i>	Função
Jornal interno	Esta ferramenta contém informações sobre datas comemorativas, tem a fotografia de todos os elementos organizacionais e retrata o dia-a-dia de forma dinâmica, na entidade. Este jornal promove a valorização do colaborador desde a conclusão de uma formação, ao sucesso da realização de uma tarefa.
Cartaz motivacional	Instrumentos que ressaltam o lado emocional tem ganhado cada vez mais a atenção das organizações, com o intuito de promover, positivamente, a mentalidade. Este método é uma demonstração de preocupação, da organização aos seus colaboradores, para as visitas externas.
Cartaz informativo	Esta ferramenta tem o intuito de responder à comunidade trabalhadora algumas questões sobre determinados acontecimentos.
Datas comemorativas	Em dias específicos, os cartazes dão lugar a mensagens comemorativas. Esses dias podem ser o Natal, o aniversário da empresa, o Dia da Mãe, entre outros. O aniversário de cada colaborador, também, deve ser celebrado com uma mensagem no jornal interno ou um cartão assinado pela direção.
Palestras internas	Estas palestras servem para dividir com os colaboradores toda a aprendizagem que foi adquirida em formações. Caso não haja a possibilidade de realizar palestras, deve-se encontrar outras formas de transmitir este conteúdo, seja por escrito ou por e-mail.
Correio eletrônico	Por se viver num mundo cada vez mais tecnológico é impossível não se comunicar por este meio, além de facilitar a comunicação entre os elementos de todos os níveis hierárquicos.

Intranet	Qualquer departamento pode partilhar com os seus colaboradores o que se pretende alcançar no momento, os resultados obtidos, informação acerca do mercado, entre outros assuntos.
----------	---

Tabela 6 - Instrumentos do endomarketing
Fonte: Brum, 1998

O *endomarketing* irá tornar a comunidade mais feliz com o clima organizacional vivido. Um bom ambiente de trabalho proporciona numa produtividade mais alta, as decisões podem ser tomadas e a rotatividade do pessoal diminuirá significativamente. Brum (1998) explica que a implementação do programa de *endomarketing* permite à empresa obter resultados benéficos para a mesma, tais como:

- Comportamento recíproco, isto é, uma interação entre a entidade empregadora e a trabalhadora, no qual há vontade de manter contacto, estabelecer uma relação amigável e sucessivo. As duas partes preocupam-se em dar atenção e estar atentas aos comportamentos;
- Clareza, ao praticar uma comunicação interna acessível e objetiva na transmissão da mensagem pretendida;
- Democracia, que incentiva a partilha de decisões e informações, além de revelar uma sincera vontade de ouvir a opinião das pessoas;
- Foco, na conquista de bons resultados a partir da orientação e planeamento de estratégias, com base nos objetivos estabelecidos, e a importância de debater assuntos internos e externos da organização.

1.3.2 Relação entre o MI e o *Endomarketing*

Apesar de haver vários autores a explorar e a analisar a relação de MI e *endomarketing*, ainda não se chegou a uma concordância de ideias. Contudo o princípio dos dois conceitos é o cliente interno (Oliveira, 2022).

O foco do *endomarketing*, também conhecido como MI, é o público interno de uma empresa. Esta estratégia permite às entidades empregadoras assegurarem colaboradores motivados, despertar o interesse em profissionais especializados e diminuir a rotatividade de pessoal. Esta ferramenta tem como propósito favorecer os colaboradores, através do respeito das individualidades; no desenvolvimento do sentimento de pertença; na prática

de ações internas; na realização de eventos organizacionais; na procura de saber como está a satisfação dos mesmos e na inclusão relativamente aos projetos e tomadas de decisões por parte da empresa (Araújo, 2019; Rodrigues, 2019).

De acordo com Pereira (2019) o MI se concentra na comunicação entre a empresa e os colaboradores, o desenvolvimento das relações interpessoais e, principalmente, a promoção interna tanto da marca como da cultura organizacional com todos os funcionários. Estes objetivos são alcançados a partir de canais de comunicação, no qual os colaboradores ficam a saber das informações mais recentes, mas também podem deixar a sua opinião e/ou melhoria sobre algo. Com a prática do MI, os funcionários são tratados como colaboradores ou parceiros da empresa.

A base do *endomarketing* é a venda tanto do produto e/ou serviço como da imagem da organização para o interior da empresa, com a intenção dos colaboradores promoverem a mesma. Esta estratégia tem uma natureza comercial, no qual os colaboradores são considerados clientes, de maneira a eles se tornarem propagadores da marca e transmitir o que é vendido pela empresa. Desta forma, há um envolvimento maior com o negócio, o que provoca a existência de profissionais empenhados na divulgação da organização, o que levará a uma maior visibilidade e à vista disso os lucros irão crescer (Pereira, 2019).

Sendo assim, o MI e o *endomarketing* têm objetivos em comum, por exemplo, proporcionam um ambiente de trabalho agradável e propício, os colaboradores sentem-se mais satisfeitos, o que gere a retenção de profissionais e é possível elevar a produtividade. Contudo há algo que difere estas duas ferramentas de gestão. Relativamente ao MI, esta ferramenta tem uma vertente social, cuja sua preocupação é ao nível da satisfação, da motivação, das relações interpessoais e da opinião do indivíduo. Já o *endomarketing* permite aos empresários fortalecer o clima empresarial para que, desta forma se consiga ter um comprometimento maior e entregar os serviços e/ou produtos com a maior qualidade possível. Caracteriza-se por ter uma vertente mais comercial, ou seja, considera os colaboradores como clientes que irão propagar o negócio (Couri, 2019; Rodrigues, 2019).

1.4 Integração

1.4.1 Conceito e processo

Segundo o dicionário português Priberam, integração traduz-se pelo “acto ou efeito de integrar”.

Na visão de Paes (2011) a entrada de novos colaboradores é o início para que eles se sintam integrados na organização, desde o primeiro dia. Esta fase serve para que os trabalhadores consigam se incorporar, conhecer a equipa e as instalações, aprender como têm de trabalhar e realizar as tarefas da melhor forma possível, conhecer a cultura da empresa e deixar de ter hábitos trazidos de outras empresas, se for o caso.

A integração permite ao novo integrante conhecer a cultura organizacional, ou seja, a missão, visão, valores, os horários e organograma da mesma. É função do departamento de recursos humanos elaborar um plano de integração eficaz. O foco da integração ajuda na instalação e na ligação entre o colaborador e a organização, bem como facilita a ambientação e a conhecer outros aspetos relevantes, como, por exemplo, a remuneração, os benefícios, a forma de avaliação a respeito do desempenho e os programas bónus (Araújo et al., 2012).

No momento em que o novo colaborador ingressa na nova empresa é importante oferecer-lhe um *kit* de boas-vindas, o que vai demonstrar preocupação em acolher a pessoa num momento tão ansioso e ela irá sentir-se valorizada (Oliveira, 2022).

Com o objetivo de ter um colaborador empenhado e motivado é preciso que a organização o faça sentir bem recebido e integrado na sua chegada. Sendo assim, a empresa deve ter um programa de integração bem estruturado, a fim de dar bons resultados. A base fundamental da integração é a existência de uma comunicação clara e objetiva, no entanto, também, deve-se adequar a forma, a linguagem e os recursos que se usa de acordo com o público que se quer alcançar. Para a autora, a integração tem como objetivo principal construir uma relação forte entre o colaborador e a organização (Quintanilha, 2013).

De acordo com Chiavenato (2009, p. 90), no momento da integração o colaborador necessita de dominar algumas informações relevantes, tal como “os direitos e deveres do pessoal; os termos do contrato de trabalho – horário; salários; oportunidades de promoção; benefícios; proteção e segurança do trabalho – e a descrição detalhada do cargo”.

O processo de integração deve ter em conta alguns aspetos, tais como, desenvolver um planeamento em que, além de explicar os deveres que o novo colaborador será responsável, esclarecer a cultura e as ambições organizacionais; delegar um colaborador mais experiente com a intenção de orientar o novo membro, de modo que este tenha alguém para lhe tirar as dúvidas, para lhe dar apoio emocional e ajudar na sua evolução profissional. As atividades em equipa são uma ótima escolha, no sentido em que promove as relações interpessoais e, desta forma, o ambiente torna-se amistoso e confortável. Serve de incentivo acompanhar o novo colaborador, expor elogios e/ou melhorias, bem como informar oportunidades que proporcionam o crescimento profissional (Teixeira, 2023).

1.4.2 Importância

Um dos passos para a organização alcançar o sucesso é ter colaboradores integrados, o que muitas vezes é desvalorizado pelas entidades empresariais. Consoante Teixeira (2023) após a contratação é necessário iniciar o processo de integração, com o propósito de o novo membro conseguir adaptar-se ao novo ambiente e sentir-se parte da empresa, o que levará a uma maior satisfação e rendimento.

Pela perspetiva de Domingos (2023) a apresentação da estrutura da empresa, assim como as características da mesma, permite aos integrantes estarem cientes e entenderem a atividade e os objetivos empresariais. As organizações necessitam de implementar um processo de integração eficaz e que dê resultados visto que, se esta fase for positiva será refletido num ambiente de trabalho cooperativo e competente e assegura-se que a comunidade trabalhadora esteja ciente das tarefas que deve desempenhar.

Armstrong & Taylor (2014) referem a importância do acompanhamento do líder, nos primeiros dias, no sentido de ajudar a diminuir o nervosismo e a ansiedade, tal como explicar possíveis dúvidas sentidas pelo novo membro.

Caso o processo for feito de uma forma adequada e com sucesso, Chiavenato (2009) afirma que esse procedimento trará benefícios para a empresa, como por exemplo a diminuição no tempo dispensado na pessoa, isto é, se as explicações sobre os tópicos forem ditas de uma maneira objetiva e inteligente fará com que o novo membro se integre com mais facilidade; é o momento ideal para que o supervisor comunique tudo o que é importante e, desta forma o colaborador não fica a conhecer informações erradas por terceiros e, por ser um ambiente novo e deixar o indivíduo nervoso, esta é a ocasião mais

acertada para transmitir-lhe tranquilidade e confiança, de modo a desempenhar as suas funções corretamente.

No ponto de vista de Bauer (2015), ao sentirem-se integrados, os colaboradores ficam mais propícios de tirar dúvidas, acessíveis a novos conhecimentos e sentem-se mais confiantes em arriscar, o que coopera para a progresso da organização.

Posto isto, é possível concluir que o sistema de integração é um passo fundamental para a adaptação do novo membro e ajuda-o a sentir-se menos tenso e a querer permanecer um período mais longo na empresa, logo trará benefícios para a mesma.

1.5 Motivação

1.5.1 Conceito

De acordo com o dicionário português Priberam, motivação tem como significado o “acto ou efeito de motivar ou de se motivar, de estimular ou de se estimular”.

Um dos fatores internos que condiciona o comportamento dos colaboradores é a motivação para trabalhar e responder às solicitações da empresa.

Segundo Oliveira et al. (2019, p. 84) “a motivação é a vontade que um indivíduo tem em se empenhar, com vista à realização de objetivos de uma organização”.

As empresas devem preocupar-se em motivar os seus colaboradores, visto que para os autores Miranda e Barbosa (2016) uma pessoa motivada execute as tarefas com dedicação, com vontade e com emoção o que faz com que essas tarefas tenham mais qualidade e sejam eficazes.

Na linha de pensamento dos mesmos autores, eles consideram que os colaboradores devem ser motivados através do seu “reconhecimento, ser tratado como ser humano, poder ser ouvido, ter uma boa condição de trabalho, ser respeitado e sentir como se fosse parte da organização” (idem, p. 75).

Para conseguir motivar uma pessoa não é preciso recorrer a algo grandioso ou dispendioso, devido a haver gestos que, apesar de parecer simples, certamente, fazem a diferença na hora do trabalho. É o caso de elogiar um trabalho que trouxe lucros para a organização; de pedir opiniões aos colaboradores, de dar liberdade para que as pessoas se possam exprimir. Caso haja necessidade de chamar a atenção ao colaborador por algum

erro ou falha cometida, essa prática deve ser feita de forma calma e explicá-lo onde errou e o que deve fazer para que o erro não se repita (Miranda e Barbosa, 2016).

Ao realizar uma tarefa e esta ter sido concluída com sucesso, uma maneira da organização reconhecer o mérito da sua comunidade trabalhadora é através de medidas de recompensas. Estas iniciativas motivam e satisfazem todos os elementos internos da organização e pessoas motivadas geram entidades bem-sucedidas (Chiavenato, 2014).

O uso de um sistema de remuneração, para além dos ordenados ou salários, faz com que a organização tenha mais oportunidades de conseguir atingir alguns objetivos que, de acordo com Chiavenato (2014, p. 248) são “atrair e reter talentos na organização; motivar e alcançar comprometimento do pessoal; aumentar a produtividade e a qualidade no trabalho; ajudar no alcance dos objetivos organizacionais e garantir a competitividade e a sustentabilidade da organização”.

O colaborador quando, além das suas tarefas diárias, ainda produz uma quantidade acima, ele pretende ser recompensado pela sua atitude. Essa recompensa pode ser resultante de dois fatores: exterior, algo que satisfaça a pessoa com uma conquista, por exemplo um aumento de salário ou proveniente do interior, quando o colaborador satisfaz o seu ego, através do reconhecimento e valorização do seu superior (Costa & Conceição, 2020).

1.5.2 Papel da motivação no desenvolvimento nas organizações

Com a intenção do responsável da organização conseguir atingir as metas e os objetivos desejáveis, necessita de ter uma equipa unida e com o mesmo pensamento. No entanto isso não basta, é essencial que as pessoas têm um líder que as consiga motivar em situações mais difíceis e valorizar o trabalho, o que muitas vezes não acontece nas empresas.

Apesar de ser um trabalho árduo e os líderes estarem em uma inovação assídua relativamente aos métodos e estratégias de motivar e encorajar a sua comunidade, é gratificante conseguir alcançar as metas definidas (Miguel et al., 2021).

A motivação é um aliado bastante benéfico no sentido que, um colaborador incentivado além de produzir em maior quantidade, apresenta resultados com boa qualidade. Contudo, a vontade empregue para atingir os objetivos empresariais vai, muito, ao encontro de como a motivação se encontra. As organizações necessitam de perceber a diferença entre satisfação e motivação, isso porque um colaborador satisfeito apenas trabalhará nas suas

tarefas diárias e não irá produzir mais, enquanto uma pessoa motivada irá querer sempre fazer mais e com boa qualidade. Os gestores devem verificar o quanto o colaborador se dedicou, o quanto se esforçou em ajudar a atingir as metas organizacionais e, assim, recompensá-lo pelo seu trabalho o que, conseqüentemente, aumentará a sua motivação (Salvi et al., 2019). Como se pode verificar, é um processo autoalimentativo.

O presente capítulo irá apresentar a metodologia aplicada, assim como o tipo de estudo realizado, o processo da recolha de dados, a questão de investigação, os objetivos e a caracterização das amostras.

2.1. Caracterização da investigação

Esta investigação caracteriza-se por ser um estudo empírico, isso porque, primeiramente, é definido o problema da questão e, posteriormente, desenvolvido uma estrutura teórica, através da leitura do conhecimento já atingido pela humanidade e uma parte prática com caráter social que pretende desenvolver e adicionar conhecimento à humanidade. A estrutura prática é baseada em dois tipos de abordagem: a qualitativa e a quantitativa (Dalfovo et al., 2008; Martins & Lavoura, 2018).

Na abordagem qualitativa os dados não têm um resultado facilmente traduzido em números, bem delimitado por “balizas” quantitativas, ou seja, todos os dados recolhidos pelo pesquisador não são apresentados através de algarismos ou números. As entrevistas abertas, análises documentais e estudos de casos são algumas das ferramentas utilizadas neste tipo de abordagem, assente na versatilidade e especificidade da natureza humana. Já a abordagem quantitativa baseia-se em resultados transmitidos com maior acuidade e exatidão, levando a investigações a poderem ser analisadas com uma baixa percentagem de erros, pois são assentes em resultados numéricos. O investigador recorre a ferramentas com categorias padronizadas que lhe possibilita obter respostas transferíveis para quantidades, como por exemplo os questionários ou entrevistas estruturadas (Coutinho, 2004; Dalfovo et al., 2008).

Este estudo baseou-se numa abordagem mista, ou seja, foi utilizado tanto a abordagem quantitativa dos resultados obtidos junto dos colaboradores através do questionário; assim como a qualitativa, dado ter-se efetuado uma análise não numérica, mas sim qualitativa.

Questão de Investigação e Objetivos

A questão que originou esta investigação foi a seguinte: “De que forma o Marketing Interno influencia a integração e a motivação dos colaboradores?”. Posteriormente foi definido o objetivo geral que era compreender a influência que o MI tinha na integração e motivação dos colaboradores.

Já os objetivos específicos ficaram assim estabelecidos:

1. Determinar se existe MI na organização;
2. Identificar se o MI faz parte da cultura organizacional;
3. Apurar se o MI faz parte da política de recursos humanos;
4. Verificar de que modo o MI é divulgado, é implementado e se faz notar;
 - 4.1. Como é que ele é perspectivado pelos colaboradores, se é aceite, como é encarado, como é compreendido;
 - 4.2. Apurar se a política de MI tem objetivos definidos pelos recursos humanos/direção;
 - 4.3. Analisar que efeito o MI produz na integração e no desempenho;
 - 4.3.1. Na perspetiva dos colaboradores;
 - 4.3.2. No ponto de vista dos responsáveis pelos recursos humanos.

2.2. Instrumentos de recolha de dados

Para recolher os dados pretendidos numa investigação existem diversas técnicas para utilizar, entre elas, o inquérito por questionário e por entrevista (Sá et al., 2021).

No ponto de vista do autor Gil (2008, p. 121), o questionário é uma “técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações” sobre um respetivo tema. Este instrumento de recolha é considerado o mais rápido e acessível, além de ocultar a identificação do recetor (Gil, 2002).

Na visão de Marconi & Lakatos (2003, p. 201) o questionário é um “instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”. Além do questionário convém disponibilizar, também, uma nota a explicar a razão da investigação e a relevância que ela tem, com o propósito de estimular o inquirido e fazê-lo ganhar interesse em responder e devolver o questionário, dentro do prazo estimado.

Marconi & Lakatos (2003) consideram, por um lado, a aplicação de um questionário um ato com inúmeras vantagens, tais como conseguir alcançar um vasto número de pessoas,

ao mesmo tempo, oriundas de localidades diferentes; pelo facto de ser respondido em anónimo, os inquiridos sentem uma maior liberdade e segurança nas respostas. Outros benefícios são a rapidez nas respostas e a possibilidade de o questionário ser respondido num momento mais propício para tal.

Por outro lado, quanto às desvantagens, é possível haver um número reduzido de respostas, que não sabem ler nem escrever, estão incapacitadas de responder ao questionário, em questões mal-entendidas não há forma de ajudar o inquirido a esclarecer as dúvidas, bem como a entrega do questionário pode ser tardia para a investigação. A elaboração de um questionário requer uma atenção na escolha das perguntas, com o objetivo de obter respostas confiáveis. É importante que o tema do questionário vá ao encontro dos objetivos geral e específico (idem, 2003).

Após a finalização do questionário é necessário fazer o pré-teste, em que o mesmo é aplicado a uma pequena população, que não é o público-alvo final, com o objetivo de se certificar que o texto é perceptível ao nível da linguagem. Este passo é fundamental, pois irá ajudar ao investigador a identificar possíveis erros, como perguntas complexas ou vocabulário incompreensível. O pré-teste ajuda, igualmente, o investigador a perceber se a ordem das perguntas faz sentido, assim como se tem perguntas em demasia. Depois desta etapa, o questionário deve ser reestruturado, no qual se altera, se acrescenta e/ou se elimina perguntas e tornam-se as questões mais claras (Marconi & Lakatos, 2003).

No ponto de vista das mesmas autoras (2003, p. 203), o pré-teste ajuda a perceber se o questionário foi construído tendo em conta três aspetos fundamentais:

- i. a “fidedignidade”, isto é, qualquer investigador que utilize o questionário irá atingir resultados iguais ou semelhantes aos dos outros investigadores;
- ii. a “validade” dos dados obtidos que são necessários para a investigação;
- iii. a “operatividade” no qual se utiliza uma linguagem fácil e um significado simples.

Continuando na mesma linha de pensamento das mesmas autoras, o inquérito por questionário pode ser constituído por três tipos de questões:

- 1) a pergunta aberta, que permite ao inquirido responder da forma que entender, ou seja, pode usar o seu próprio vocabulário para expressar as suas opiniões. Com este tipo de questão é possível obter respostas mais desenvolvidas e claras,

contudo o tratamento de dados torna-se cansativo e longo e a interpretação pode ser difícil.

- 2) a pergunta fechada, em que o recetor tem duas alternativas, responder ou sim ou não, isto é, afirmativa ou negativamente, sem a possibilidade de intermediar o seu nível de concordância. Este tipo de pergunta facilita o investigador no momento da análise das respostas, contudo o inquirido fica limitado com as respostas já criadas.
- 3) a questão de escolha múltipla cuja resposta é fechada e facultada para que o inquirido possa escolher.

Públicos-alvo

Os públicos-alvo desta investigação foram:

1. Os colaboradores de diversas organizações e diversificados ramos de atividade.
2. Os RRH de variadas organizações empresariais.

Para esta investigação, contruiu-se um questionário direcionado para os colaboradores, no *Google Forms*, composto por 19 questões de natureza mista, sendo que 17 são de resposta fechada, uma de escolha múltipla e uma de resposta aberta. As respostas fechadas foram acompanhadas de uma escala de Likert, no qual os inquiridos “especificam o nível de concordância com a afirmativa descrita no comando de cada questão” (Faustino et al., 2023, p. 4). Os níveis usados no questionário foram:

- Discordo completamente (DC) – 1;
- Discordo (D) – 2;
- Não Discordo, Nem Concordo/Não Sei (NS) – 3;
- Concordo (C) – 4;
- Concordo completamente (CC) – 5.

A construção deste questionário foi inspirado na leitura e análise de três investigações:

- na de Ferreira et al (2006), a qual tinha como foco do estudo construir e validar uma escala multi-factorial de motivação no emprego para os portugueses;

- na investigação de Vital (2013), em que o objetivo era analisar a satisfação e motivação dos enfermeiros, no trabalho, através do MI e do processo de socialização;
- na Ribeiro (2020), cujo propósito era avaliar o impacto do MI perante o comportamento dos colaboradores a nível de emoções, atitudes e desempenho individual, numa específica organização.

Após a construção do questionário, este foi previamente validado quanto ao seu teor de linguagem por uma especialista de português. Na sequência, foram aplicados previamente a três pessoas que não faziam parte do público-alvo, com o objetivo de apurar o seu perfeito entendimento. Posteriormente, foram disponibilizados para resposta em duas redes sociais, nomeadamente, o *Facebook* e o *LinkedIn*, entre os dias 13/02/2023 e 23/03/2023, no qual se obteve um total de 260 respostas de colaboradores ([Apêndice I](#)).

Relativamente à outra forma de recolha de dados, usada nesta investigação - a entrevista - Gil (2002, p. 115) defende que “envolve duas pessoas numa situação “face a face” em que uma realiza as perguntas e a outra responde. Esta técnica permite abranger um maior número de pessoas, até aqueles que têm dificuldades na leitura e na escrita. Outra vantagem da entrevista é o entrevistado poder esclarecer as suas dúvidas em relação à interpretação das perguntas com o entrevistador, além de que é possível analisar o comportamento não verbal do inquirido.

Na perspetiva de Marconi e Lakatos (2003, p. 195) o inquérito por entrevista é o momento em que duas pessoas se reúnem “a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.”.

Neste estudo, construiu-se um inquérito sob a forma de entrevista, direcionado para os RRH das organizações, no *Google Forms*, composto por dez perguntas de resposta de carácter aberto e não obrigatórias, de forma que o inquirido se sentisse confortável a responder às questões que entendesse por bem.

Depois da elaboração do guião de entrevista, este foi validado, de antemão, a nível do conteúdo do vocabulário por uma especialista de português. Posto isto, o questionário foi disponibilizado no *LinkedIn* entre os dias 13/02/2023 e 07/05/2023 e foi enviado, também, por *e-mail* para organizações devido às dificuldades temporais na obtenção de resultados. No total obtiveram-se 31 respostas. Contudo um inquirido respondeu a todas as perguntas com a mesma resposta de não haver um plano de MI, o que levou à exclusão

do mesmo, ou seja, terminou-se esta parte do estudo com 30 respostas. O tratamento das respostas a este questionário foi de natureza qualitativa, tal como se indicou, anteriormente, na caracterização da investigação ([Apêndice II](#)).

2.2.1. Caracterização dos colaboradores

Numa primeira parte do questionário, perguntaram-se alguns dados biográficos, o que levou à construção dos seguintes gráficos de caracterização do público trabalhador.

O público-alvo é, maioritariamente, feminino (cerca de 80%), como se verifica na figura 1.

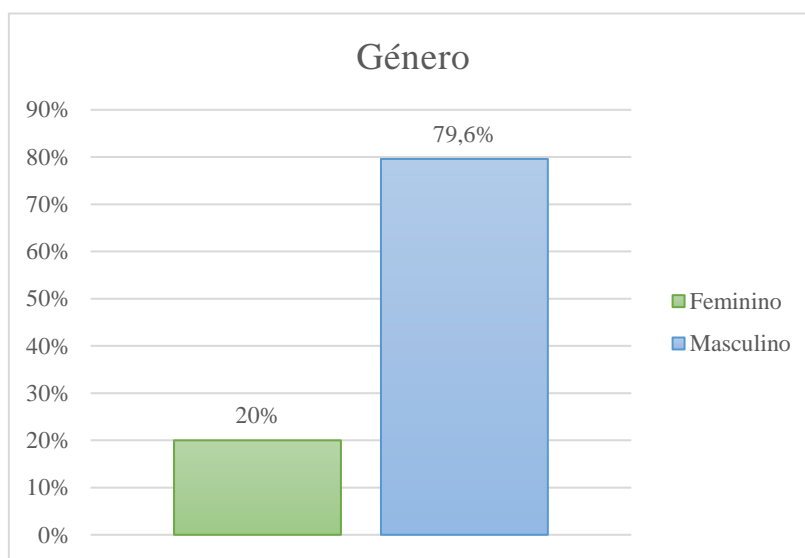


Figura 1 – Género dos colaboradores inquiridos

Relativamente à faixa etária, confirma-se, através da figura 2, que 33% dos colaboradores investigados têm entre 41 a 50 anos, já cerca de 29% tem entre 31 a 40 anos.

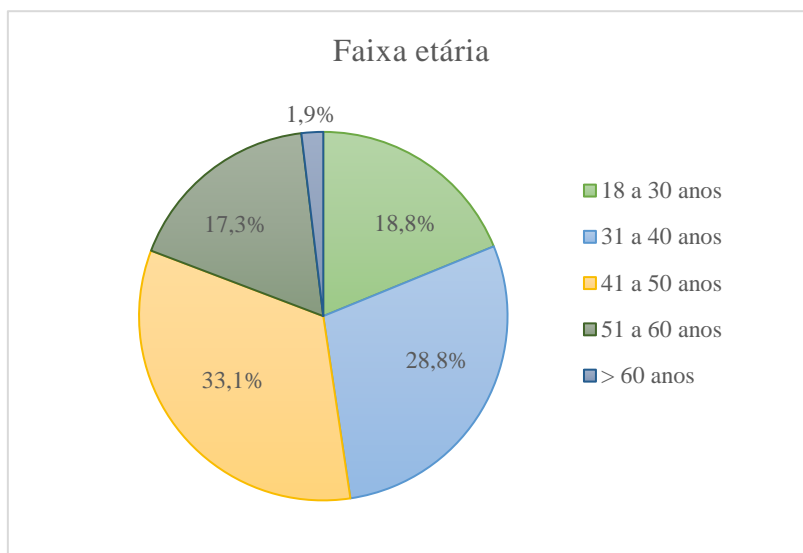


Figura 2 - Faixa etária dos colaboradores inquiridos

Em relação às habilitações literárias, constata-se, mediante a figura 3, que 44% dos inquiridos concluiu o ensino secundário e 28% terminou os estudos com o ensino básico.

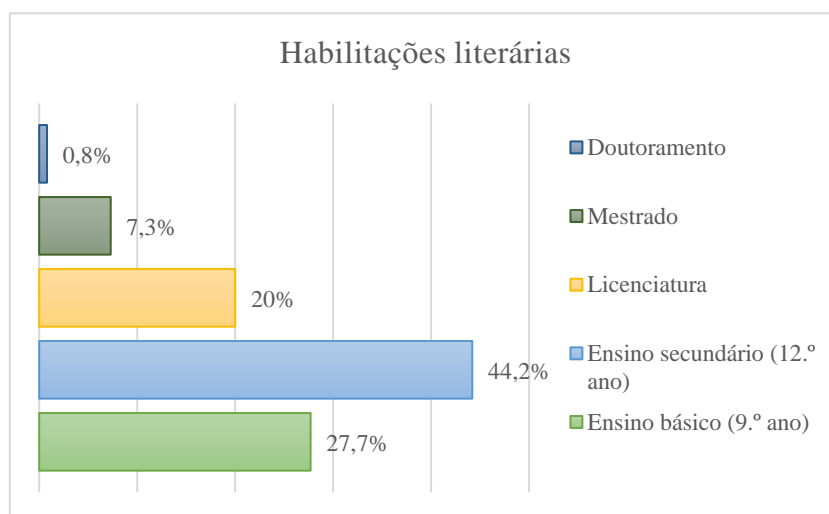


Figura 3 - Habilitações literárias dos colaboradores inquiridos

Apurou-se que a maior parte dos colaboradores investigados (91%), está empregado, segundo a figura 4.

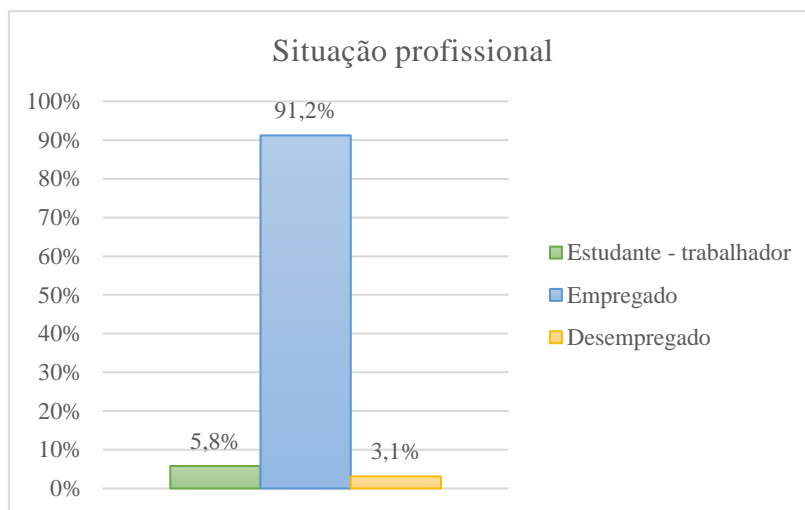


Figura 4 - Situação profissional dos colaboradores inquiridos

No que diz respeito aos anos de trabalho, 39% dos inquiridos já conta com mais de 20 anos de trabalho, como se pode ver na figura 5. Se considerarmos a segunda maior parcela (29%) podemos referir que, no total, se trata de uma população madura, profissionalmente falando.

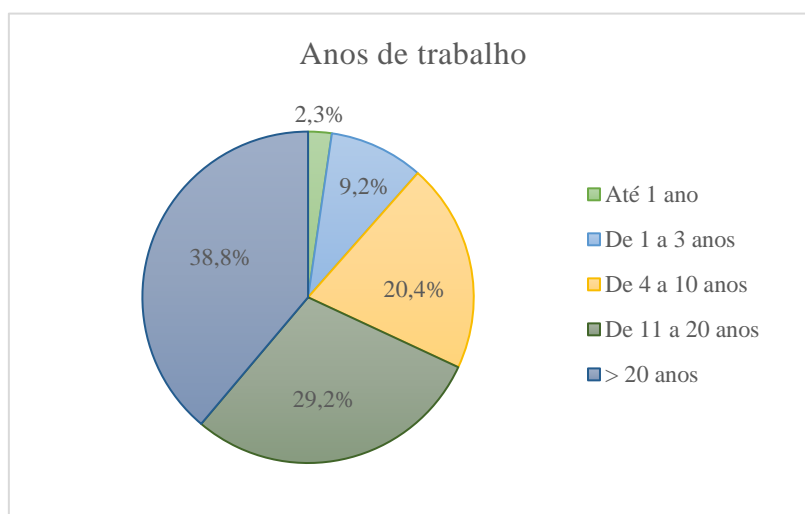


Figura 5 - Anos de trabalho dos colaboradores inquiridos

No questionário, foi ainda perguntado qual a função que os colaboradores estavam a desempenhar na organização. Os dados foram analisados com base no Quadro de Posições Sociais da Universidade do Minho (2006) e a tabela 7 apresenta os resultados obtidos e ficou a saber-se que:

Posição Social	Resultados
1 – Classe alta	1%
2 – Classe média alta	27%
3 – Classe média	72%

*Tabela 7 - Posição Social dos colaboradores inquiridos
Fonte: Elaboração própria*

2.2.2. Caraterização dos RRH

No que diz respeito ao questionário destinado aos gestores de recursos humanos, numa primeira parte, quis-se saber algumas informações biográficas o que permitiu a construção dos seguintes gráficos de caraterização deste público-alvo.

Como demonstra a figura 6, conclui-se que a maioria (cerca de 65%) dos inquiridos é feminino.

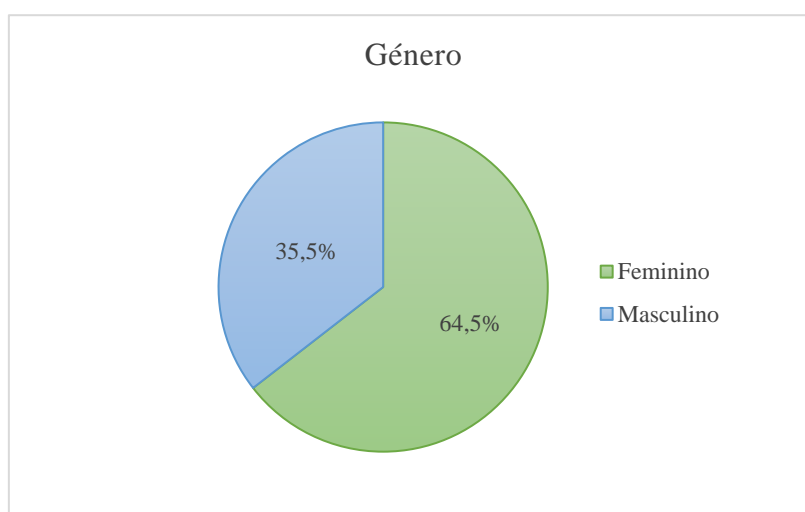


Figura 6 – Géneros dos gestores inquiridos

No que diz respeito à faixa etária dos sondados, como demonstrado na figura 7, verifica-se que 61% dos resultados trata-se de uma população maioritária e medianamente madura.

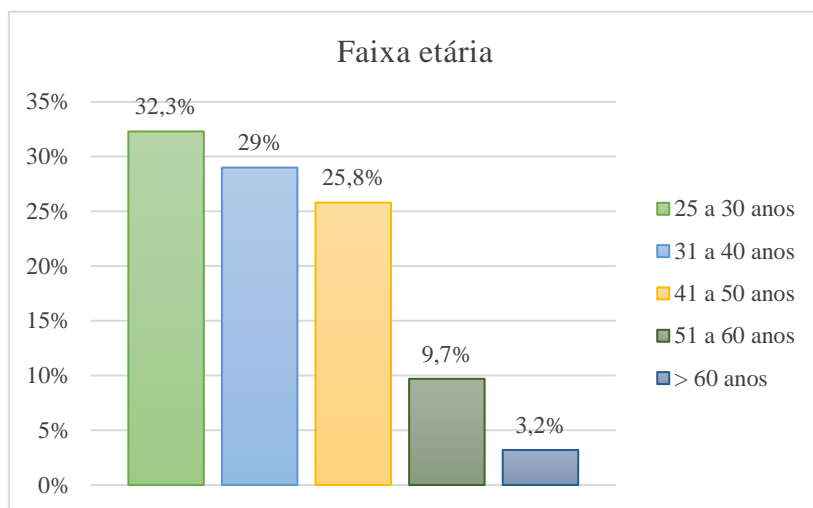


Figura 7 - Faixa etária dos gestores inquiridos

A partir da figura 8, verifica-se que a maior parte dos gestores estudados (cerca de 52%) finalizou a licenciatura, aproximadamente 42% concluiu o mestrado.

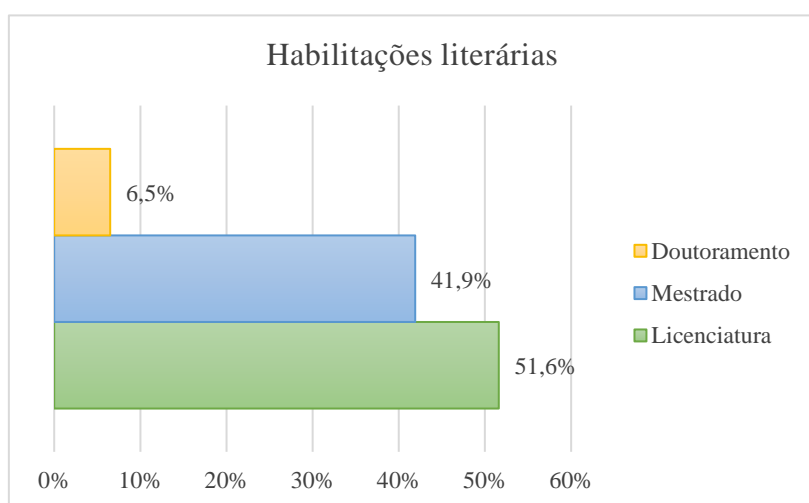


Figura 8 - Habilitações literárias dos gestores inquiridos

Relativamente à antiguidade na função de responsáveis pelos recursos humanos, constata-se na figura 9, que cerca de 39% dos sondados exercem esta função entre 4 a 10 anos e 29% ainda não ultrapassaram os 3 anos. Portanto, conclui-se que a maioria dos inquiridos já tem uma relativa experiência nesta área.

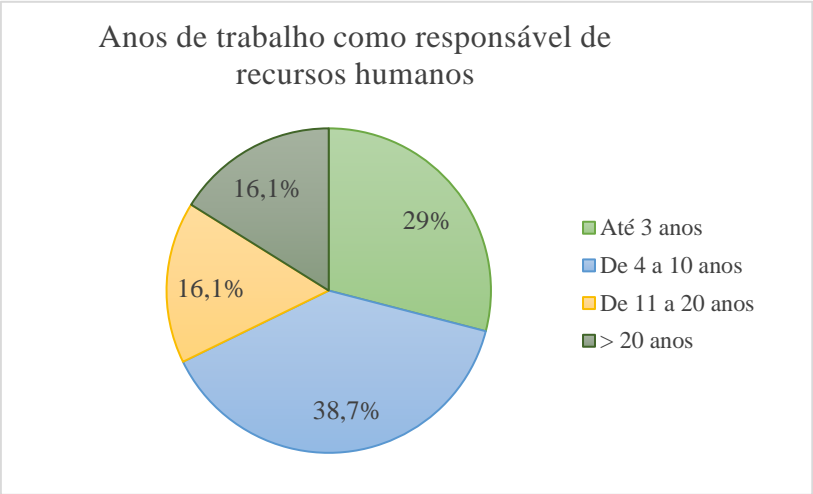


Figura 9 - Anos de trabalho dos responsáveis inquiridos de recursos humanos

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados alcançados através da aplicação dos inquéritos disponibilizados nas redes sociais para os dois públicos-alvo, respectivamente questionário para os colaboradores e guião de entrevista dirigido aos RRH. Os dados obtidos têm em conta atingir os objetivos previamente definidos.

3.1. Apresentação e análise dos resultados referente ao questionário direcionado aos colaboradores

Os resultados que serão posteriormente apresentados foram alcançados através das respostas de 260 colaboradores de diferentes entidades empregadoras a um questionário que tinha como foco principal estudar como o MI, mais precisamente, através da comunicação interna praticada pelas organizações afetava a integração e motivação dos seus colaboradores.

Uma vez analisadas as respostas obtidas, os resultados serão apresentados em duas partes, sendo que a primeira diz respeito à integração, já a segunda parte concerne à motivação.

i. Integração

Quando questionados acerca da entrega do equipamento essencial para desempenhar a sua função, 44% (CC) concordaram com esta afirmação, já cerca de 28% (C) terá recebido a maior parte do equipamento essencial para trabalhar, finalizando um total muito satisfatório (figura 10).

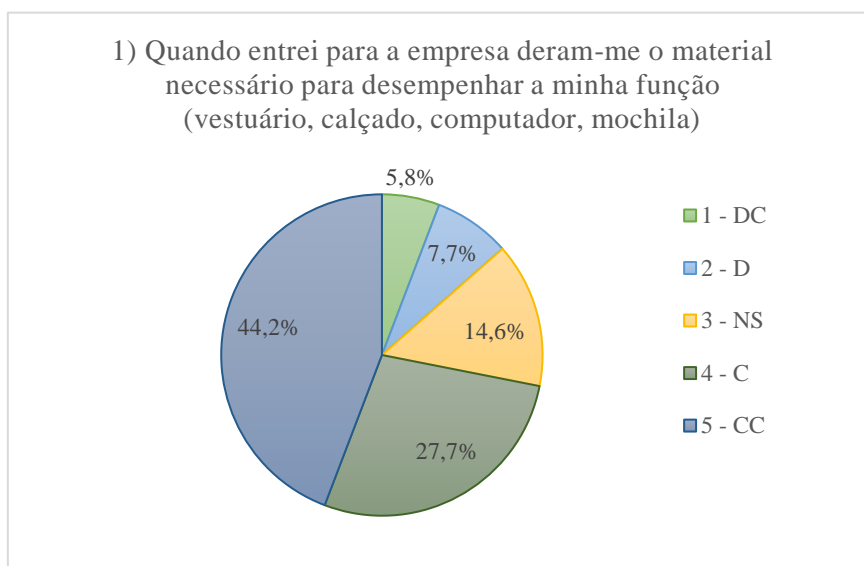


Figura 10 - Material necessário para o desempenho dos colaboradores

Durante os primeiros dias, 53% (C+CC) dos respondentes afirmaram ter sentido o acompanhamento necessário para se considerarem integrados na organização. No entanto, não se pode desprezar o facto de cerca de 24% (NS) se pronunciarem de modo neutro, isto é, não souberam responder, talvez por desconhecimento ou não quiseram demonstrar a sua opinião (figura 11).

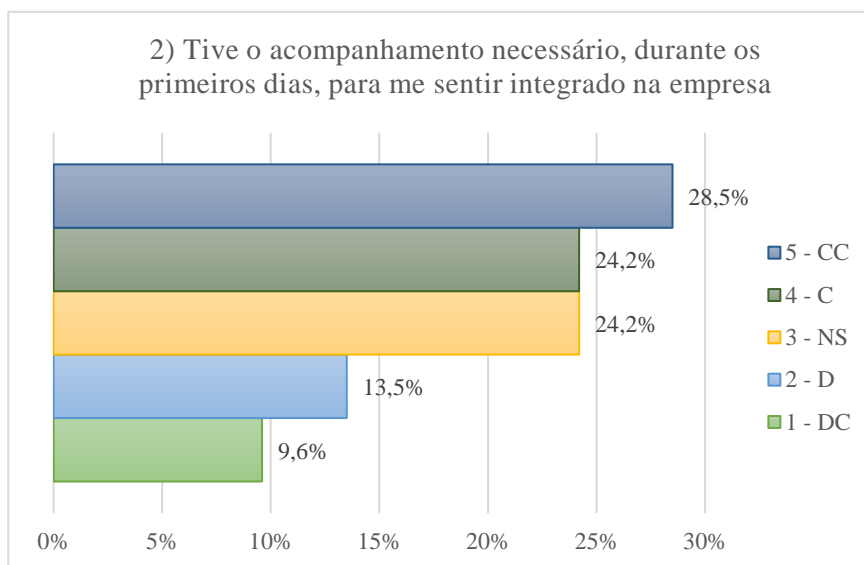


Figura 11 - Acompanhamento na integração dos colaboradores, nos primeiros dias

Na perspectiva dos colaboradores pesquisados, 28% (NS) responderam que não sabem se lhes deram a conhecer a missão, a visão e os valores praticados pela organização. Todavia, para 53% (C+CC) dos inquiridos, a organização apresentou a missão, a visão e os valores. (figura 12).

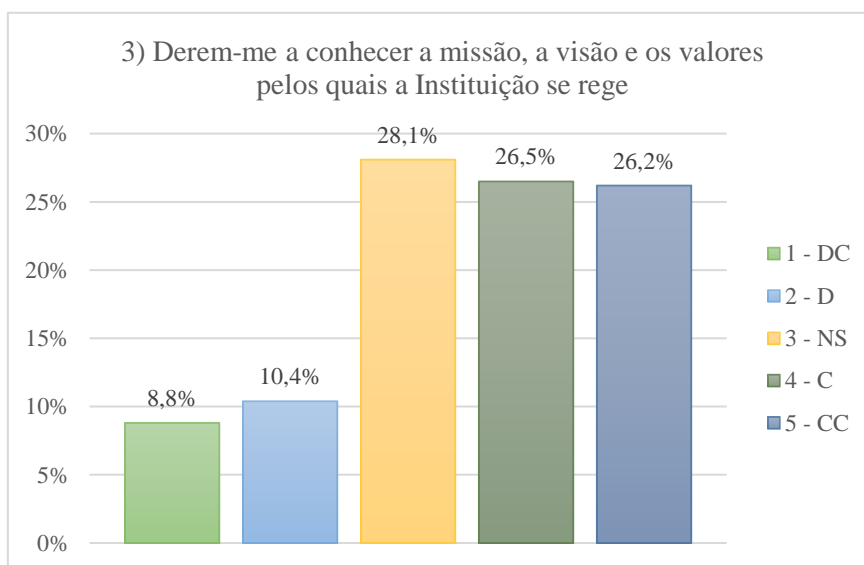


Figura 12 – Conhecimento da missão, visão e valores da Instituição

Aproximadamente 49% (C+CC) dos colaboradores sondados, o local de trabalho apresenta uma boa organização e o material necessário para realizarem as suas funções (figura 13).

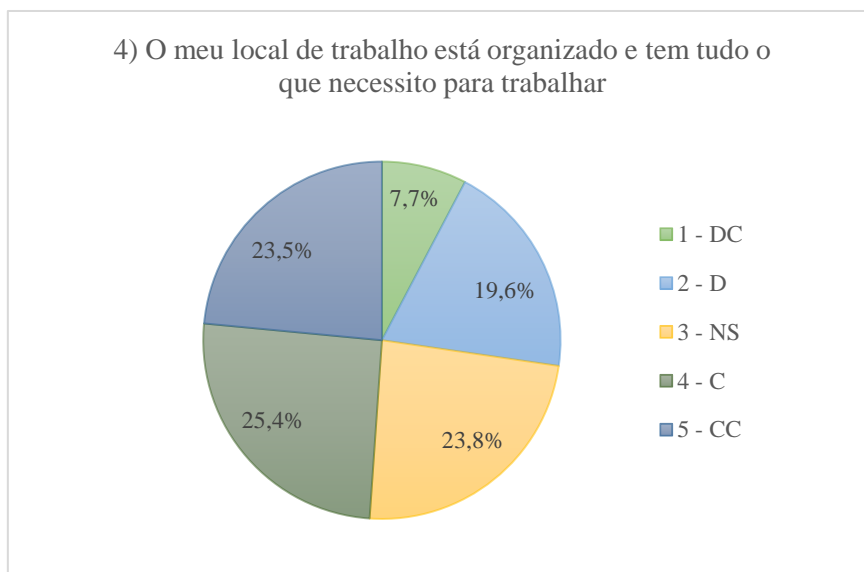


Figura 13 - Organização do ambiente de trabalho dos colaboradores

Na visão dos investigados, cerca de 44% (CC) dos inquiridos sabem a quem se dirigir para esclarecer as suas dúvidas acerca do trabalho (figura 14).

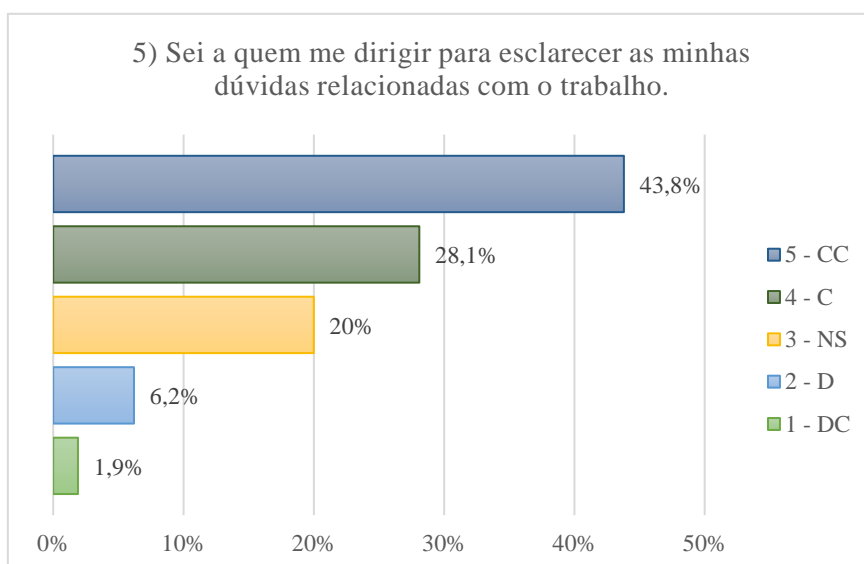


Figura 14 – A quem dirigir para esclarecimento de dúvidas

De uma forma geral, a maioria dos colaboradores inquiridos 64% (C+CC) sentem-se integrados no local em que trabalham, podendo ser considerado um valor satisfatório (figura 15).

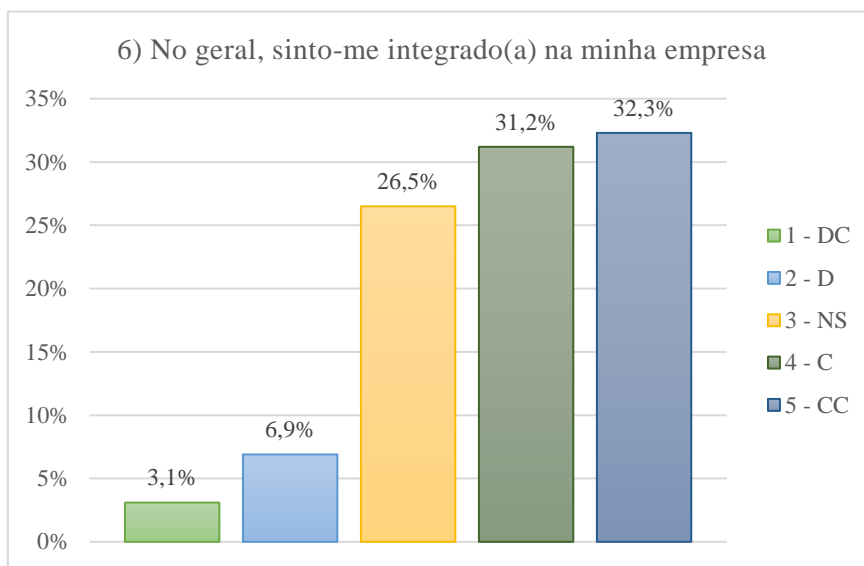


Figura 15 – Sentimento de integração na empresa por parte dos colaboradores

ii. Motivação

Quando inquiridos sobre a remuneração como fator de motivação, conclui-se que 32% dos inquiridos não sabem se concordam ou discordam com essa afirmação, pois podem não ter ideias claras sobre este tema. Fase a isso, o nível três (NS) foi o mais escolhido por grande parte dos respondentes. Contudo, 46% (DC+D) discordam que se sentem motivados com a remuneração que recebem. Este resultado dá que pensar aos RRH (figura 16).

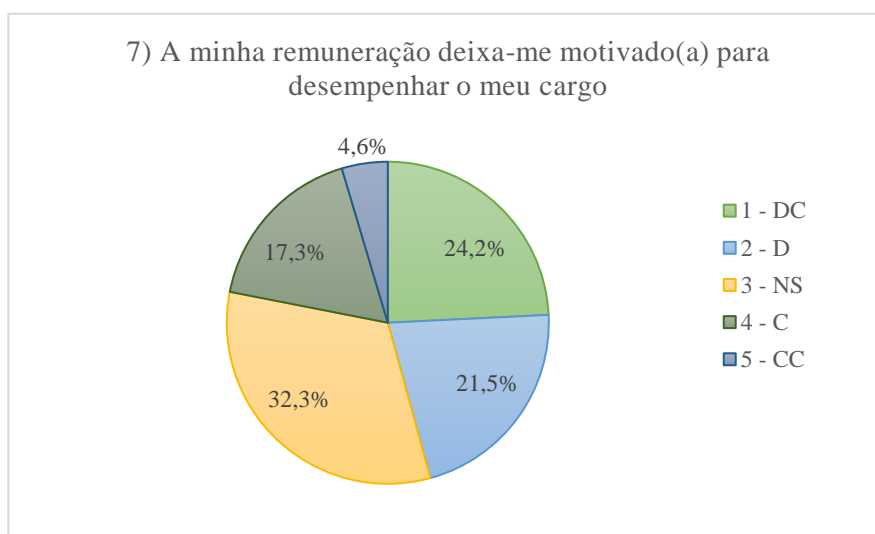


Figura 16 - Remuneração como motivação para desempenhar o cargo

Cerca de 29% (NS) dos respondentes não sabem se o seu trabalho é reconhecido pelos seus superiores. Por outro lado, 44% (DC+D) dos sondados sentem que o seu trabalho não é reconhecido e, por essa razão não se sentem motivados a desempenhar as suas funções (figura 17).

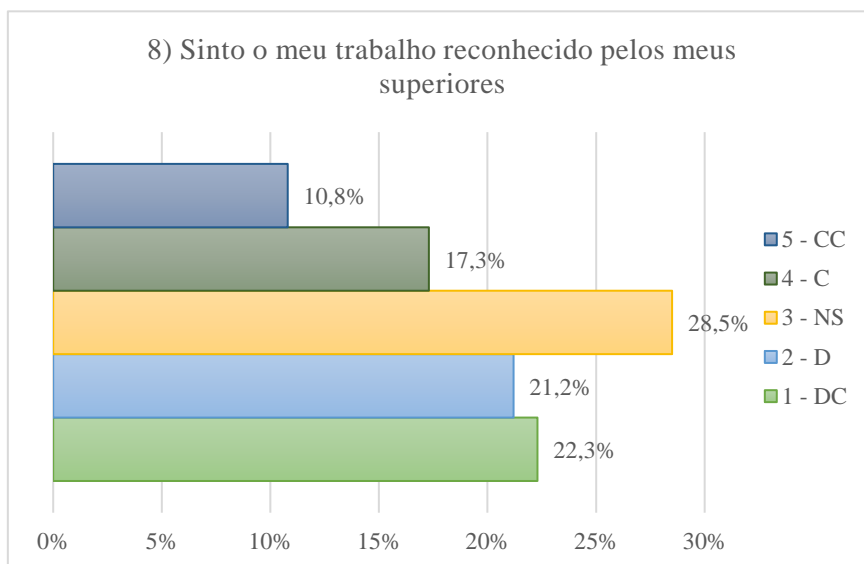


Figura 17 – Reconhecimento do trabalho pelos superiores

Para 43% (CC) dos colaboradores estudados, elogiar o trabalho deixa-os bastante motivados para realizar as suas tarefas, o que leva a concluir que não é apenas o ordenado que é valorizado por eles (figura 18).

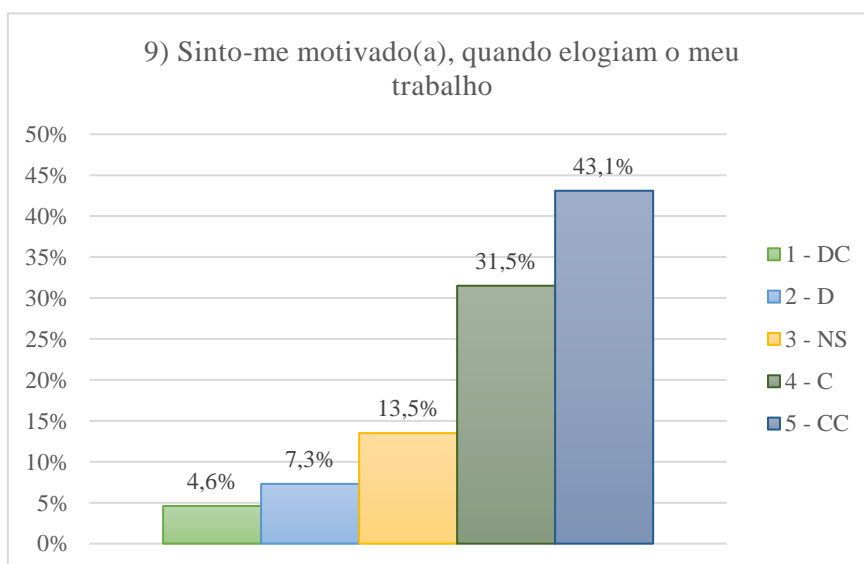


Figura 18 - Elogios sobre o trabalho dos colaboradores como forma de o motivar

Na análise da figura 19 constata-se que 32% (NS) dos inquiridos consideram que não há medidas de recompensas. Porém, 40% (DC+D) dos respondentes não concordam que a organização, em que trabalham, aplique medidas com o objetivo de os motivar.

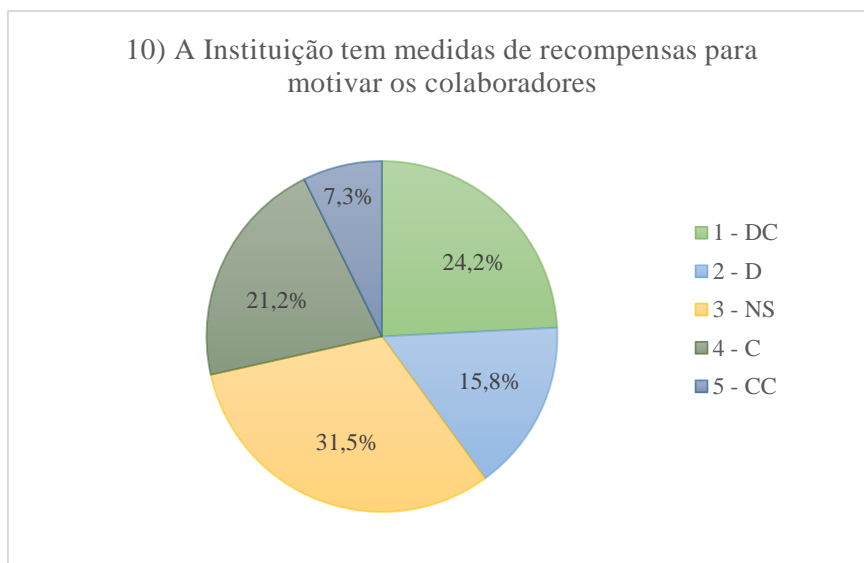


Figura 19 - Medidas de recompensa como motivação para os colaboradores

Para 31% (NS) dos respondentes não têm a certeza, que o trabalho seja monótono. No entanto, já 46% (DC+D) dos colaboradores estudados consideram que o trabalho que desempenham é dinâmico, o que permite verificar ser uma situação positiva para esta população-alvo (figura 20).

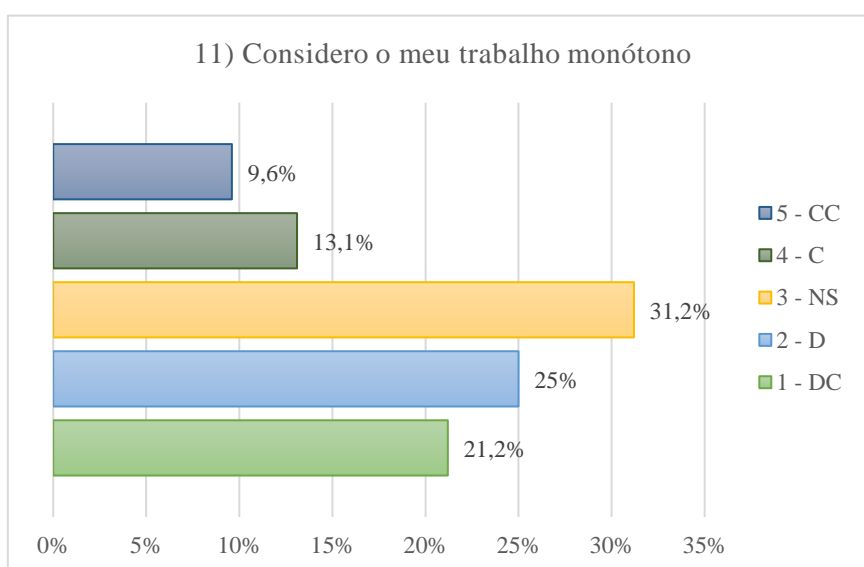


Figura 20 - Monotonia no trabalho sentida pelos colaboradores

Pela figura 21, verifica-se que cerca de 39% (NS) dos colaboradores sondados não sabem se se sentem motivados para trabalhar na sua organização, daí o nível 3 poder ter sido considerado pelos mesmos como sendo o nível intermédio. Os colaboradores pensam que a organização não oferece um ambiente de trabalho suficientemente bom para o classificarem no nível quatro ou cinco. Porém, de igual modo as condições de trabalho não são assim tão más para as categorizar no nível dois ou um.

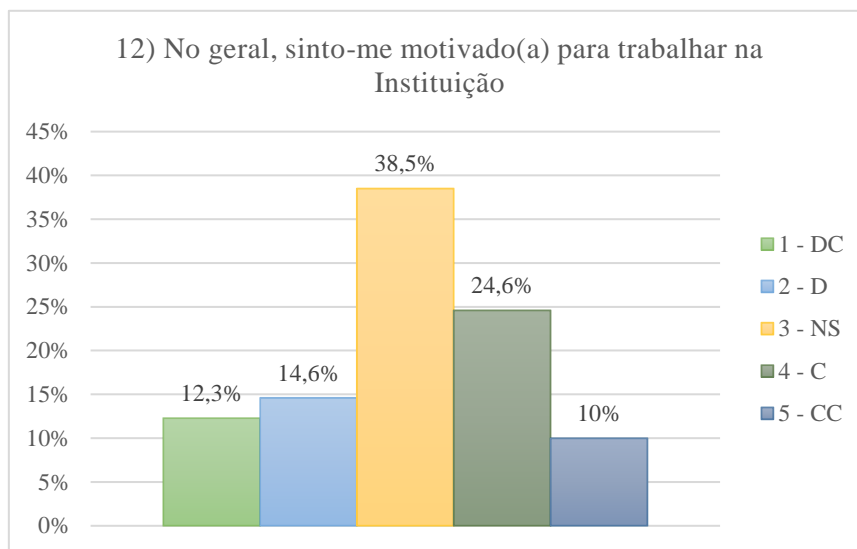


Figura 21 – Motivação dos colaboradores para trabalhar na Instituição

Para cerca de 36% (NS) dos respondentes sentem que a comunicação praticada na organização não seja simples e ampla, daí o nível intermédio ter uma maior percentagem. Os inquiridos não acreditam que a comunicação seja razoavelmente boa para a classificarem ao nível quatro ou cinco. Todavia, não consideram uma comunicação fraca a ponto de classificar no nível dois ou um (figura 22).

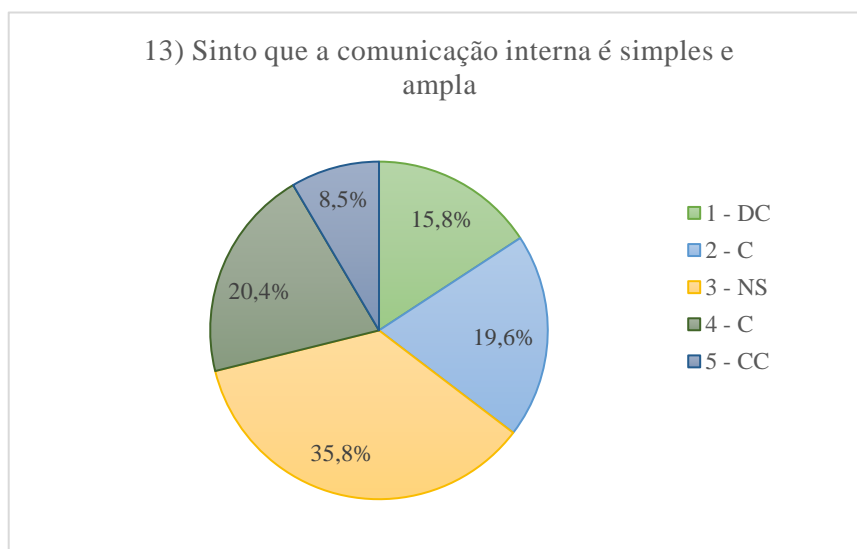


Figura 22 - Comunicação simples e ampla direcionada para os colaboradores

No ponto de vista dos investigados, 35% (NS) acreditam que a organização não aproveite o *feedback* dos colaboradores para adotar melhorias na empresa. No entanto, 45% (DC+D) dos inquiridos discordam que a entidade use o *feedback* dos mesmos para praticar melhoramentos na organização (figura 23).

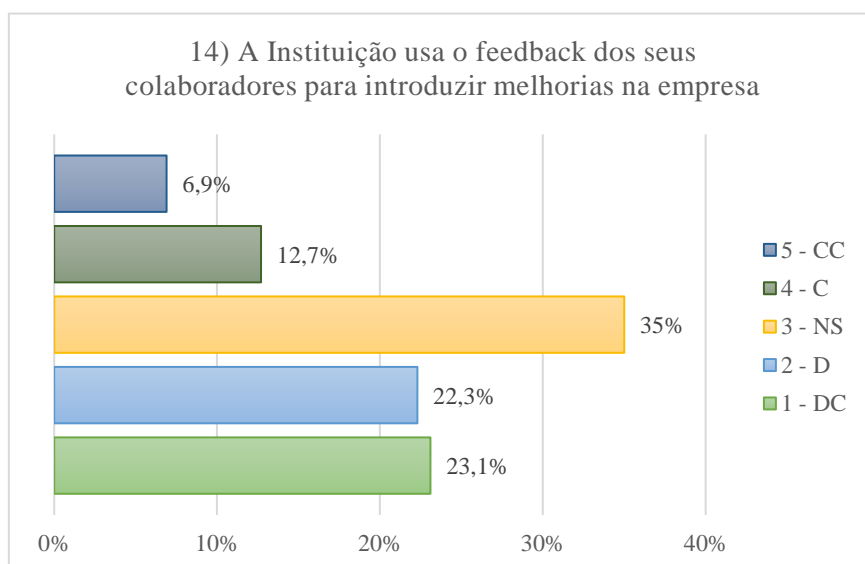


Figura 23 -utilidade do feedback dos colaboradores aos seus superiores

A partir da figura 24, confirma-se que 33% (NS) dos inquiridos são da opinião que as suas entidades empregadoras praticam um sistema de promoção desadequado, pensam que a entidade não implemente algum sistema de promoção. Apenas cerca de 16% (C+CC) teve uma opinião positiva acerca da política de promoções da sua empresa. Conclui-se que esta situação contribui para a desmotivação dos colaboradores estudados.

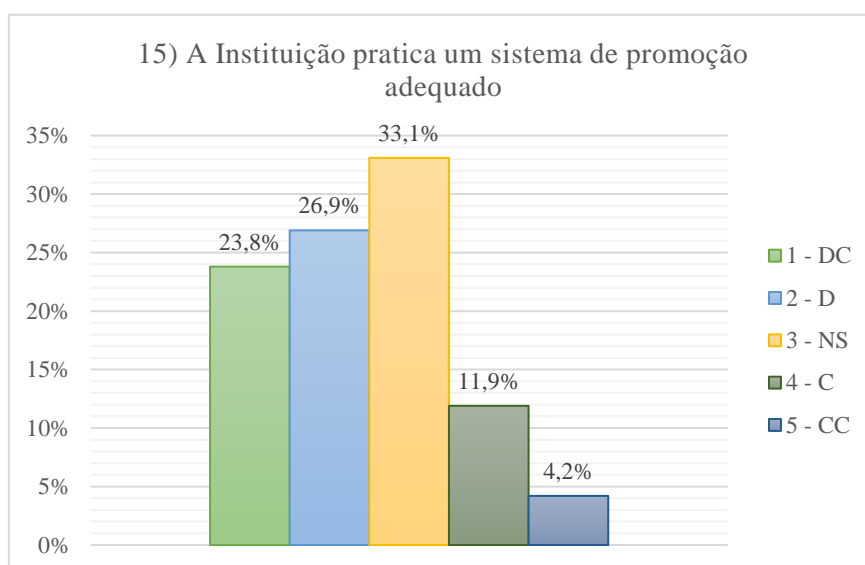


Figura 24 - Implementação de sistema de promoção para os colaboradores

Na opinião dos sondados, cerca de 52% (DC+D) reconhece que a organização não os mantém informados sobre iniciativas em que irão trabalhar. Leva-se a crer que esta percentagem se sente ignorada pela sua chefia o que contribuirá, de certo modo, para a sua desmotivação (figura 25).

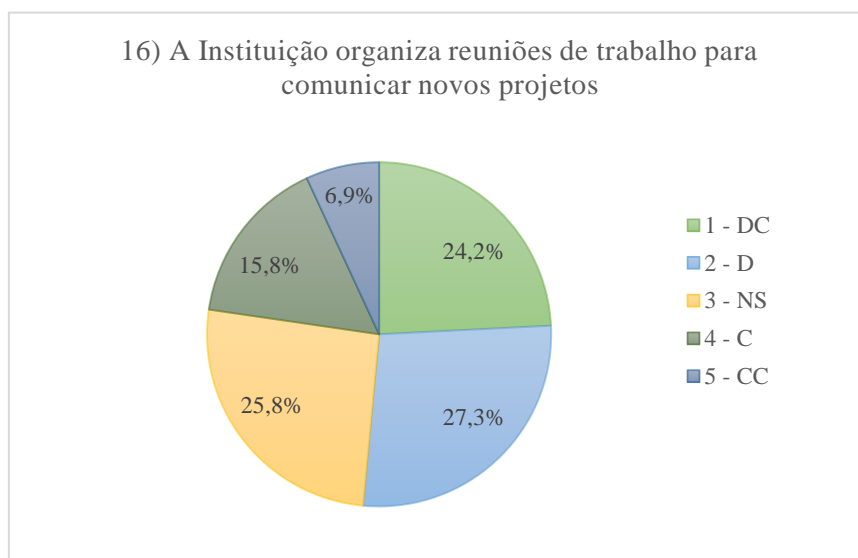


Figura 25 - Comunicação de novos projetos aos colaboradores

Na perspetiva dos inquiridos 34% (NS) não sabem responder se se sentem incentivados para expressar opiniões acerca do trabalho, pelo que o nível três pode ter sido ponderado como o nível intermédio. Acresce que, a maioria dos inquiridos, 40% (DC+D), consideram que a organização não os motiva a expressar as suas opiniões sobre questões de trabalho. Portanto, não há um clima de abertura a sugestões criadas para os colaboradores (figura 26).

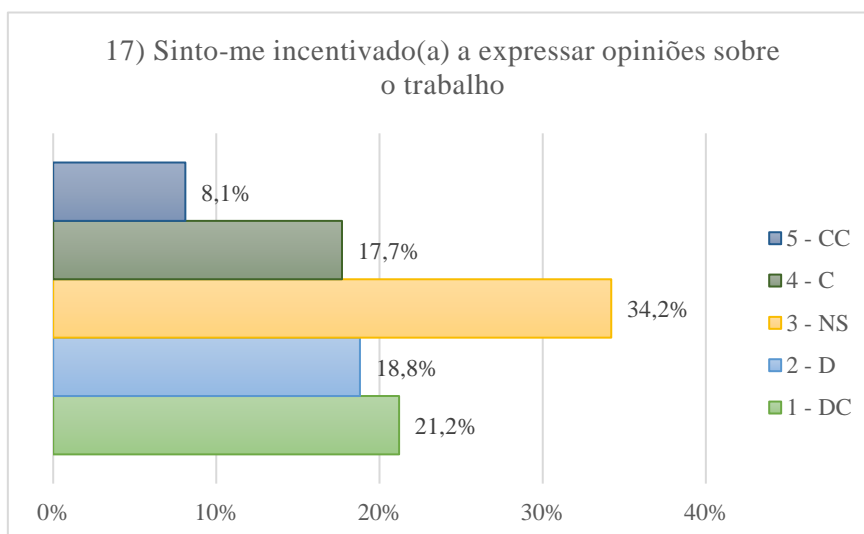


Figura 26 – Incentivo para os colaboradores expressarem opiniões

Com base na tabela 8, pode-se verificar as ferramentas de comunicação interna mais utilizadas nas organizações em que os inquiridos trabalham. Pode-se concluir, também, que o meio de comunicação interna mais empregue é a *newsletter*.

Ferramentas de comunicação interna praticadas	Resultados
<i>Newsletter</i>	44%
<i>E-mail</i> da Instituição	42%
Quadros de mensagens	39%
Manual de acolhimento	37%

Tabela 8 – Ferramentas de comunicação interna mais usadas
Fonte: Elaboração própria

Na figura abaixo, é possível verificar que, mais ou menos a meio, há uma opção da lista com três respostas, mas sem texto relativo a uma ferramenta de MI. De facto, tratava-se de uma pergunta de escolha múltipla, na qual os inquiridos tinham de indicar uma ferramenta que não estivesse assinalada na lista, mas que seria, eventualmente, utilizada na organização em que trabalham. Portanto, pode-se concluir que estes três inquiridos podem ter-se esquecido de responder ou não souberam especificar que outra ferramenta de MI era utilizada na empresa.

18) Da lista abaixo, assinale a(s) ferramenta(s) de Marketing Interno praticada(s) na sua Instituição de emprego.

260 respostas

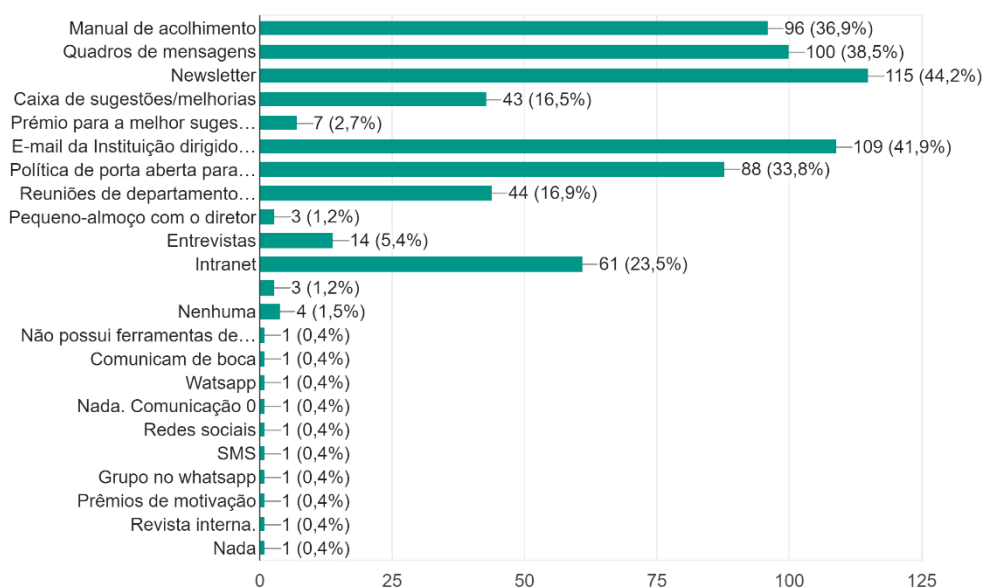


Figura 27 - Ferramenta(s) de MI usado(s) na Instituição
Fonte: Elaboração própria

Para finalizar o questionário, havia uma pergunta de resposta aberta em que se pretendia averiguar a opinião dos colaboradores sobre a importância do MI para a sua motivação. Por um lado, a maioria das opiniões foram positivas demonstrando, assim, que o MI tem influência no modo como correspondem profissionalmente no seu ambiente laboral. Por outro lado, houve respostas negativas, o que leva a constatar que há colaboradores desmotivados a desempenhar as suas funções. A tabela 9 apresenta algumas das respostas obtidas, num e noutro sentido (três excertos de cada um).

<p>“É de extrema importância, pois permite ao colaborador estar a par das necessidades e oportunidades da sua empresa. Um trabalhador satisfeito será um trabalhador produtivo.”</p> <p style="text-align: center;"><i>Inquirido do género feminino, entre os 18 e 30 anos, mestre e professora</i></p>
<p>“O MKT interno é um dos factores que mais contribuem para o bom desempenho dos colaboradores e da empresa em geral. Considero que tem uma influencia de bastante forte.”</p> <p style="text-align: center;"><i>Inquirido do género feminino, entre os 41 a 50 anos, mestre e diretora de marketing</i></p>
<p>“A abertura e promoção de comunicação a nível interno promove uma maior sensação de inclusão e proximidade entre departamento e colaboradores”</p> <p style="text-align: center;"><i>Inquirido do género masculino, entre os 18 a 30 anos, licenciado e administrador</i></p>
<p>“Nenhuma, apenas mostra que as oportunidades estão muito centralizadas, por muito que me esforce não vou muito mais longe”</p> <p style="text-align: center;"><i>Inquirido do género feminino, entre os 41 a 50 anos, ensino secundário concluído e adjunta de loja</i></p>
<p>“Muito pouca. Na prática as coisas não são feitas como nos são transmitidas no MI”</p> <p style="text-align: center;"><i>Inquirido do género feminino, entre os 31 a 40 anos, ensino básico concluído e operadora numa padaria</i></p>
<p>“Não motiva assim muito porque as informações são comunicadas através de um papel”</p> <p style="text-align: center;"><i>Inquirido do género feminino, entre os 51 a 60 anos, ensino básico concluído e corticeira</i></p>

*Tabela 9 - Opiniões da influência do MI para a motivação dos colaboradores
Fonte: Elaboração própria*

De modo a visualizar facilmente as opiniões da maioria dos colaboradores, contruiu-se uma tabela que reúne as respostas mais dadas pelos mesmos e, desta forma se entende se a implementação do MI os impacta, umas vezes de modo positivo outras, negativamente, a nível da integração e da motivação.

No geral, os funcionários receberam o material essencial para desempenhar as funções.

Nos primeiros dias de trabalho, tiveram o acompanhamento necessário.
--

A maioria conhece a missão, a visão e valores da empresa.
Na generalidade, o local de trabalho é organizado e tem o necessário para trabalhar.
O colaborador sabe a quem dirigir quando lhe surge uma dúvida.
No geral, um grande número dos trabalhadores sente-se integrado na sua empresa.
A maior parte dos colaboradores não sente que a remuneração é um fator motivador.
Boa parte dos colaboradores não sentem o seu trabalho reconhecido.
Os funcionários sentem-se motivados quando o seu trabalho é elogiado.
No geral, a maioria não concorda que haja medidas de recompensa.
Segundo os colaboradores, o trabalho realizado é dinâmico.
No geral, a maior parte sente-se motivado para trabalhar.
A comunicação praticada não é sentida como simples e ampla.
Consoante os funcionários, a empresa não usa o <i>feedback</i> como forma de introduzir melhorias.
Grande parte dos colaboradores não se sentem recompensados.
Os trabalhadores não ficam a saber de novos projetos da organização.
Na generalidade, os funcionários sentem que a organização não os motiva a expressar opiniões sobre questões de trabalho.
<i>Newsletter, e-mail</i> da instituição e quadro de mensagens são ferramentas de MI pelos quais os colaboradores ficam a saber das informações.
Uma parte afirma que a estratégia do MI os influencia positivamente, no entanto há uma outra parte que considera que o plano do MI não os influencia no seu ambiente laboral.

*Tabela 10 - Resumo das opiniões da maioria dos colaboradores
Fonte: Elaboração própria*

3.2. Apresentação e análise dos resultados referente à entrevista dirigida aos RRH

Os dados, que serão apresentados em seguida, foram obtidos a partir das respostas de 30 RRH de diferentes organizações. Este guião de entrevista tinha como objetivo analisar, na opinião deles, a influência da estratégia de MI praticada pelas empresas e como esta afeta(va) a integração e motivação dos seus colaboradores.

O guião de entrevista inicia-se com a seguinte pergunta: “O que levou a vossa Instituição a apostar na elaboração de um plano de Marketing Interno?” e, por um lado, confirmou-

se que maioritariamente (28 organizações) planificam e praticam o MI e, por outro lado, duas organizações não executam um plano de MI.

Quanto ao objetivo do plano estratégico de MI aplicado, para nove sondados a estratégia de MI pretende ajudar no melhoramento da comunicação interna, com o intuito de “não haver discrepâncias no que toca às informações” e “haver uma comunicação estável e constante com os colaboradores”.

Já sete respostas referiam-se ao desenvolvimento e envolvimento dos trabalhadores, visto que existe a “forte necessidade de integrar os colaboradores” e de “eles se sentirem confortáveis em expor as suas dúvidas/reclamações”. Para alguns inquiridos, a utilização de um plano de MI tem como objetivo promover o departamento de recursos humanos junto aos trabalhadores, fornecer um ambiente de trabalho “agradável e fluído” e aumentar a produtividade.

Na pergunta seguinte, pretendia-se entender qual foi o fundamento que levou a Instituição a construir e aplicar o MI. Através das respostas obtidas conclui-se que a visão, os valores, a missão e a cultura da empresa foram os responsáveis para a construção, com oito respostas. Outro motivo que as entidades empregadoras tiveram em consideração foi o aperfeiçoamento de erros existentes no plano de MI anterior devido a “reclamações que se estava a receber”, com cinco respostas. Para quatro inquiridos, a sua organização simplesmente sentiu a necessidade de criar um plano de MI; e três sondados responderam que a razão foi a necessidade de “melhoria de comunicação entre todos os colaboradores da empresa”.

Quando perguntados sobre quem definia os objetivos do MI, seis sondados responderam que era o “departamento de Recursos Humanos”; já quatro gestores inquiridos afirmaram ser “a área de RH com a direção”, enquanto três sondados confirmaram que era o “departamento de marketing e gestão de recursos humanos”.

A tabela 11 apresenta o conjunto das ferramentas utilizadas para divulgar iniciativas do MI. Conclui-se que grande parte das vezes é utilizado o correio eletrónico, visto ser um meio rápido, sustentável e a que muitas pessoas têm acesso. No entanto, para aqueles que não têm acesso à internet ou não têm e-mail, as organizações colocam as informações no mural informativo.

Instrumentos de divulgação do MI	Nº. de respostas
E-mail	15
Mural de informações	10
Reuniões de equipa	6
Boca-a-boca	5
WhatsApp	5

*Tabela 11 - Instrumentos de divulgação das iniciativas do MI
Fonte: Elaboração própria*

Quis-se averiguar na opinião dos gestores, como é que os colaboradores estavam a encarar a estratégia do MI praticada. As respostas obtidas foram todas positivas. Apresentam-se alguns dos excertos na tabela 12.

“Como benéficas”
“São bem recebidas, questionam e pedem mais”
“Motivados e sentimento de pertencer à empresa”
“Contentes por estarem incluídos nos objetivos da empresa”
“Muito positiva e com motivação.”

*Tabela 12 - Comos os colaboradores encaram a estratégia de MI na visão dos gestores
Fonte: Elaboração própria*

Através do guião de entrevista pretendia-se estudar os efeitos da política de MI na organização. Para nove inquiridos, a estratégia de MI conseguiu alcançar um “melhor clima organizacional” e um “ambiente mais leve”. Outro efeito positivo que o MI causou foi um aumento na produção, com sete respostas. Para cinco gestores estudados, a estratégia de MI ajudou com que os seus colaboradores se sentissem integrados na organização e outros cinco inquiridos afirmaram que os seus trabalhadores se sentem mais motivados para trabalhar.

Quanto às iniciativas do MI praticadas nas organizações, pode-se constatar, através da tabela 13, que as respostas foram bastante diversificadas. Contudo, os eventos corporativos, as reuniões informais, a recompensa de assiduidade e pontualidade e prémios de produção e/ou desempenho foram as respostas mais repetidas.

“Eventos corporativos e bonificação de assiduidade e pontualidade”
“Eventos internos, vales oferta em dias comemorativos”

“Recompensa monetária para a assiduidade”
“Concurso de natal, comemoração de dias festivos, recolhas de bens, amigo secreto”
“Definimos meses temáticos para a nossa comunicação e dedicamos um tema/causa para abordar em cada mês (diversidade, economia doméstica, educação e família, responsabilidade social e ambiental).”
“Vouchers alimentares para os colaboradores usarem no supermercado”

*Tabela 13 - Iniciativas do MI mais usadas nas organizações
Fonte: Elaboração própria*

À pergunta sobre se a organização considera válido o *feedback* dos colaboradores ao MI, as respostas foram unanimemente positivas. Na tabela 14, apresentam-se alguns excertos.

“Sim”
“Muito”
“Sim e, sempre, que possível melhorá-lo”
“Com certeza.”

*Tabela 14 - A Instituição considera válido o feedback dos colaboradores ao MI
Fonte: Elaboração própria*

De modo a analisar o papel do MI perante a integração dos colaboradores, as respostas foram muito esclarecedoras. Para 11 gestores inquiridos, o papel do MI é muito importante na sua inclusão. Já sete sondados apontaram o relevante papel do MI para que os colaboradores tenham o sentimento de pertença à empresa; dois referiram-se ao crescimento da produtividade e as restantes foram respostas pulverizadas (alguns excertos na tabela 15).

“Imprescindível porque é na integração que o colaborador vai começar a sentir-se parte da empresa”
“Fundamental, é importante para a organização que os colaboradores se sintam parte da empresa e que gostem de trabalhar cá”
“é fundamental para que cada colaborador se sinta integrado desde o primeiro dia, de forma a sentir que é imprescindível para a empresa e para os colegas”
“Forte inclusão nas equipas e no desempenho das suas funções.”
“Importante, pois torna os colaboradores mais produtivos e conseqüente aumenta os seus prémios.”
“Importante porque irá influenciar o seu trabalho durante a permanência na empresa”

*Tabela 15 - Papel do MI na integração dos colaboradores na visão dos gestores
Fonte: Elaboração própria*

Na última questão, os inquiridos tinham de dar a sua opinião sobre o papel do MI em relação à motivação dos colaboradores. Uma vez mais, as respostas foram bastante positivas, no qual 12 gestores sondados afirmaram que o MI era muito relevante para motivar os seus trabalhadores. Já quatro inquiridos declararam que a implementação de um plano de MI permite receber *feedbacks* dos colaboradores e, assim, ouvi-los (tabela 16).

“Valorizamos, antes de tudo, o <i>feedback</i> dos colaboradores.”
“Muito relevante porque a produtividade e a qualidade do serviço vai, grande parte, depender da motivação sentida pelo colaborador”
“Desde que o plano foi melhorado, tem tido um papel bastante importante.”
“Ao haver melhor comunicação e ambiente entre todos, os colaboradores acabam por trabalhar melhor e com mais motivação.”
“Importante, a organização quer que os colaboradores se sintam úteis e que a sua presença é essencial para alcançar os objetivos da empresa”
“Um plano de marketing interno bem implementado motiva os colaboradores a darem o seu melhor pela empresa e incita o espírito de equipa”

*Tabela 16 - Papel do MI na motivação dos colaboradores na visão dos gestores
Fonte: Elaboração própria*

Com o intuito de promover uma fácil leitura sobre as opiniões da maioria dos RRH, foi criada uma tabela, situada na tabela 17, com as respostas mais obtidas por parte deste público-alvo.

O plano de MI foi criado para melhorar a comunicação interna e haver um desenvolvimento e envolvimento dos colaboradores.
As organizações basearam-se na sua missão, visão, valores e cultura na construção de um plano de MI assim como, no aperfeiçoamento de erros existentes no plano de MI praticado anteriormente.
O departamento de RH é o responsável pelo estabelecimento dos objetivos do MI.
<i>E-mail</i> e mural de informações são os principais meios de divulgação de iniciativas.
Segundo os RRH, os colaboradores encaram de forma positiva a estratégia do MI.
A prática de um plano de MI permitiu à organização ter um ambiente organizacional melhor e um aumento na produtividade.

Os eventos corporativos, as reuniões informais, a recompensa de assiduidade e pontualidade e prêmios de produção e/ou desempenho são as iniciativas do MI mais praticadas.
Os RRH consideram muito o <i>feedback</i> recebido pelos colaboradores.
O papel do MI, na integração, é considerada fundamental e imprescindível.
A prática de uma estratégia do MI contribuiu positivamente na motivação dos colaboradores e, assim, alcançar os objetivos pretendidos.

*Tabela 17 – Resumo das opiniões da maioria dos RRH
Fonte: Elaboração própria*

Neste quarto e último capítulo abordar-se-ão as conclusões desta investigação, no qual serão apresentadas as considerações finais, a resposta à questão de investigação e dos objetivos, bem como as limitações sentidas ao longo deste estudo e, ainda, sugestões para investigações futuras.

Apesar de os colaboradores inquiridos e os RRH não trabalharem obrigatoriamente nas mesmas organizações empresariais, quis-se estabelecer um paralelo entre as respostas obtidas quer por uns, quer por outros.

Na tabela abaixo é possível observar as respostas dadas pelos dois públicos-alvo e desta forma compará-las, sempre que possível, face ao mesmo tópico em algumas ocasiões, enquanto noutras procurou-se associar a um tema muito próximo. Acrescentou-se a palavra concordância e discordância, entre os públicos-alvo, quando isso se justificou.

Assim, ir-se-á perceber se há mais concordância ou discrepâncias entre elas.

Opinião da maioria dos colaboradores	Opinião da maioria dos RRH
Receberam o material essencial para desempenhar as funções.	O papel do MI é considerado fundamental e imprescindível na fase da integração. (Concordância)
Nos primeiros dias de trabalho, tiveram o acompanhamento necessário.	
A maioria sente-se integrada na sua empresa.	
A maioria diz conhecer a missão, visão e valores da empresa.	A origem da construção de um plano de MI reside na missão, visão, valores e cultura da organização. (Concordância)
O local de trabalho é organizado e tem o equipamento necessário para trabalhar.	A implementação de um plano de MI permitiu à empresa ter um ambiente organizacional melhor. (Concordância)
O colaborador sabe a quem se dirigir quando lhe surge uma dúvida.	A comunicação interna melhorou após a criação de um plano de MI.

A comunicação praticada não é sentida como simples e ampla.	(Discordância)
A organização não motiva a expressar opiniões sobre questões de trabalho.	
A maioria sente-se integrada na sua empresa.	A construção de um plano de MI ficou a dever-se ao facto de a organização querer desenvolver e envolver os colaboradores.
Os colaboradores não sentem o seu trabalho reconhecido.	
A maioria dos colaboradores sente-se motivado.	
A remuneração não é um fator motivador.	Prémios para a assiduidade e pontualidade, bem como de produção e/ou desempenho são algumas recompensas praticadas pelas entidades.
Os colaboradores não se sentem recompensados.	
Não há medidas de recompensas.	
Elogiar o trabalho ajuda na motivação.	A realização de uma estratégia de MI motiva os colaboradores e ajuda-os no alcance dos objetivos pretendidos, o que permite concluir que eles encaram positivamente a estratégia de MI.
Uma grande parte encara com otimismo o MI, no entanto outra parte não se considera influenciável com a estratégia de MI.	
A <i>newsletter</i> , <i>e-mail</i> da instituição e quadro de mensagens são ferramentas de MI pelos quais os colaboradores ficam a saber das informações.	As reuniões informais são as iniciativas do MI mais praticadas.
	(Discordância)
	O <i>e-mail</i> e mural de informações são os principais meios que a organização recorre na divulgação de iniciativas.
	(Concordância)

Os funcionários sentem que a sua empresa não usa o <i>feedback</i> deles como meio de introduzir melhorias.	Os RRH consideram muito o <i>feedback</i> recebido pelos colaboradores.
O colaborador não é conhecedor de novos projetos da organização.	(Discordância)

Tabela 18 - Opiniões dos dois públicos-alvo em estudo
Fonte: Elaboração própria

Vai-se, agora, tirar ilações da comparação acabada de realizar.

1. No que diz respeito à integração, é possível confirmar que há uma concordância entre os funcionários e os RRH e que, de facto, houve um acompanhamento fundamental na entrada do novo colaborador, bem como, o acesso ao material básico para desempenharem as suas funções. Este resultado vem confirmar a opinião do autor Paes (2011) em que a entrada na organização é o início para os colaboradores se sentirem integrados.

2. O plano de MI foi, para algumas entidades empregadoras, construído com a finalidade de divulgar a sua missão, visão, valores e cultura e este objetivo foi concluído com sucesso, já que a maioria dos colaboradores diz conhecer estas ferramentas de comunicação estratégica. Segundo os autores Kotler e Keller (2012) o objetivo do plano de MI é dar a conhecer aos novos membros as informações mais necessárias acerca da empresa.

3. Outro propósito com a implementação de uma estratégia de MI era criar um ambiente laboral calmo e pacífico, no entanto é possível ver uma discórdia entre os dois públicos. Para a maioria dos funcionários sentem não haver incentivo para expressarem opiniões acerca do trabalho. Apesar de Mircea e Luigi (2018) defenderem que uma das finalidades do MI é estabelecer um bom clima organizacional, há colaboradores que não sente haver práticas para que tal aconteça.

4. A maioria dos RRH declaram que após a criação de MI a comunicação interna progrediu, contudo, a maioria dos colaboradores discordam esse ponto de vista. Apesar de saberem a quem dirigir quando surge uma dúvida, eles não sentem que a comunicação feita seja clara e abrangente. Na visão de Santiago (2019) e Bernués (2011) a

comunicação interna deve ser objetiva, clara, informar, ouvir e incentivar a comunidade trabalhadora.

5. No momento da criação do plano de MI, a empresa pretendia que ele ajudasse no desenvolvimento e envolvimento dos colaboradores, o que por um lado aconteceu, mas por outro nem tanto. Grande parte dos colaboradores sente-se integrado e motivado para trabalhar na sua empresa, ainda assim afirmam que o seu trabalho não é, efetivamente, reconhecido pelos seus superiores. Autores como Chiavenato (2014), abordados na revisão bibliográfica, uma forma de reconhecer o esforço e trabalho do colaborador é a partir de medidas de recompensas, de jeito a motivar e satisfazer o público interno. Verifica-se que esta realidade nem sempre acontece nestes públicos estudados.

6. No que diz respeito à remuneração é possível observar uma discordância entre os dois públicos deste estudo. Por um lado, a maioria dos RRH indicou que a empresa pratica recompensas para a assiduidade e pontualidade, como para a produção e/ou desempenho, mas por outro lado a maioria dos colaboradores não sentem que são recompensados da melhor maneira. Além disso, eles concordam que a empresa não aplica formas de os recompensar e que a remuneração exercida não é motivadora. Conforme Chiavenato (2014) referido anteriormente, o uso de sistemas de remuneração justo e equitativo permite atrair, manter, motivar e satisfazer os profissionais.

7. Segundo a maioria dos RRH, a prática de uma estratégia de MI possibilita que os colaboradores se sintam motivados e, em sequência alcancem os objetivos pretendidos pela entidade empregadora. Esta opinião está em concordância com Chiavenato (2014) e Salvi et al. (2019), uma pessoa motivada execute as suas tarefas em maior quantidade e qualidade, além de ajudar a atingir os objetivos organizacionais.

8. Um fator que aumenta a motivação, e apesar de parecer irrelevante, pode fazer toda a diferença, nomeadamente, é elogiar o trabalho realizado pelos trabalhadores e isso comprova-se com um grande número de respostas obtidas neste sentido, no inquérito. De acordo com Miranda e Barbosa (2016) motivar não necessita de recorrer a algo dispendioso, por exemplo elogiar o trabalho já é suficiente para que a pessoa se sinta motivada.

9. Por um lado, a implementação do MI fez com que uma parte dos colaboradores se sentisse influenciado e, conseqüentemente, o seu trabalho desenvolvesse de forma positiva. Isso porque, na opinião dos trabalhadores, a prática de um plano de MI incentiva

o bom desempenho das funções; há uma evolução no envolvimento; na ligação entre eles e a organização; permite ao colaborador estar informado sobre as necessidades e oportunidades.

Por outro lado, há uma parte dos trabalhadores inquiridos, quase tão significativa, que não sentiu o mesmo impacto. Essa percentagem não foi influenciada pelo MI por algumas razões, como, por exemplo, a aplicação do MI recorrer a métodos antigos, os trabalhadores expressarem as suas opiniões e/ou *feedbacks* e serem ignorados, mas a principal causa apontada para não haver influência é o facto de a comunicação praticada não ser clara e objetiva e, além disso, muitas vezes a informação ser transmitida através de um papel. Ora estas observâncias vêm em contradição com o que defendem autores como Chiavenato (2014) e Kunsch (2003), acerca da importância e natureza da comunicação interna.

10. Tendo por base uma grande parte das respostas alcançadas, conseguiu-se perceber que a comunidade trabalhadora respondente não era informada sobre novos projetos da organização. Porém, um grande número dos RRH discordam e afirmam recorrer a vários tipos de iniciativas para dar a conhecer alguns aspetos aos seus colaboradores, como, por exemplo as reuniões informais. Na perspetiva de Araújo (2019) e Rodrigues (2019) o MI assegura na motivação dos colaboradores através de estratégias e algumas práticas por parte da empresa, como por exemplo a inclusão dos mesmos em projetos e tomadas de decisões.

11. Uma concordância existente entre os dois públicos estudados diz respeito ao modo como a comunicação era divulgada, ou seja, as ferramentas utilizadas. A partir das respostas conseguidas dos dois inquéritos concluiu-se que o *e-mail* da instituição e o mural de informações são os canais que os emissores mais utilizam para enviarem as mensagens pretendidas aos recetores. Em conformidade com Kunsch (2013), a comunicação deve ser praticada em vários sentidos para que assim tenha a sua eficácia e desta forma alguns instrumentos utilizados são o manual de acolhimento, os quadros de aviso e o correio interno.

12. Depois de receberem a informação, uma grande parte dos funcionários dá o seu *feedback* ao seu superior, de forma a sugerir novas ideias ou, então, melhorias sobre algo que não está a correr tão bem. Mediante as respostas analisadas percebeu-se uma divergência de opiniões isso porque, enquanto os RRH afirmam dar atenção ao *feedback*

recebido pela comunidade trabalhadora, os colaboradores não sentem que isso aconteça. Ora, como foi visto, tendo em conta as afirmações de Feitosa (2016) e Neto (2023), uma das formas de a organização motivar o seu público interno é através do fornecimento do *feedback*.

Mediante os objetivos definidos para este estudo e apresentados no capítulo da introdução, nesta fase já é possível perceber se esses objetivos foram ou não cumpridos. Veja-se:

1) Determinar se existe Marketing Interno na organização.

A partir deste estudo pretendia-se compreender se o MI era praticado pelas entidades empregadores. Pode-se concluir que a esmagadora maioria das respostas dos RRH afirmam que as suas organizações constroem e aplicam um plano de estratégia de MI, por diferentes razões, como, por exemplo, aperfeiçoar questões que necessitavam de ajustes em planos de MI anteriores; melhorar a comunicação praticada internamente na organização; permitir aos colaboradores que trabalhassem em um ambiente calmo, no qual lhes proporcionasse vontade de exercer as suas funções e para fortalecer a ligação entre todos os membros, independentemente do seu nível hierárquico.

2) Identificar se o Marketing Interno faz parte da cultura organizacional.

Com base nas perguntas dirigidas aos RRH, sobre a razão da organização ter elaborado um plano de MI e o fundamento para a sua construção, conseguiu-se perceber que, muitas vezes, o plano de MI se baseia na missão, visão e valores disponibilizados no mesmo, bem como na preocupação com os seus colaboradores e nas necessidades sentidas por eles. As empresas defendem na prática de uma comunicação sem ruídos e o mais clara possível e num ambiente favorável, para os colaboradores se sintam integrados e motivados.

3) Apurar se o Marketing Interno faz parte da política de Recursos Humanos.

Quando se questionou quem era o responsável pela definição dos objetivos do MI, a esmagadora maioria dos RRH respondeu que era o departamento de Recursos Humanos, portanto, pode-se concluir que o MI faz parte da política de Recursos Humanos.

3.1) Apurar se a política de Marketing Interno tem objetivos definidos pelos Recursos Humanos/Direção.

O marketing sendo uma área dentro da área mais alargada da gestão obrigatoriamente possui objetivos previamente definidos. Depreendeu-se que para responder a esta pergunta, os RRH concordam de forma implícita e indireta que há objetivos estabelecidos pelo seu departamento e que já sofreram o escrutínio das chefias da organização em geral.

4) Verificar de que modo o Marketing Interno é divulgado, é implementado e se faz notar.

Ao estudar as perspetivas dos colaboradores e dos RRH pode-se concluir que ambos estão de acordo que as ferramentas mais utilizadas na divulgação da estratégia de MI são o *e-mail* institucional e quadro de mensagens. O uso destes dois instrumentos acaba por convir a toda a comunidade empregadora, dado que, por um lado, o *e-mail* agrada às pessoas mais tecnológicas e práticas e por outro lado, o quadro de mensagens permite às pessoas que não têm acesso à *internet* ou às que não são tão “próximas” ao mundo digital, ter conhecimento das informações.

A implementação de uma estratégia de MI decorre de diferentes formas. Perante as respostas obtidas pelos RRH percebeu-se que as iniciativas implementadas vão desde reuniões informais, iniciativas de integração, prémios monetários devido à assiduidade e pontualidade como festas em datas comemorativas.

No que diz respeito aos efeitos que o plano de MI provoca nos trabalhadores, constata-se que é bastante positiva, no sentido em que os RRH afirmam que os seus colaboradores são recetivos e sentem-se motivados e integrados com as estratégias praticadas por este tipo de marketing.

4.1) Como é que o MI é perspetivado pelos colaboradores, se é aceite, como é encarado, como é compreendido.

Após a análise dos dois inquéritos, percebeu-se algumas incongruências com as respostas obtidas pelos dois públicos-alvo.

Mediante as respostas dos colaboradores percebeu-se que grande parte não sente que a comunicação ocorrida seja objetiva e clara, o que contradiz as muitas respostas por parte dos RRH, os quais afirmam que o plano de MI foi elaborado e fundamentado com objetivo de melhorar a comunicação interna. O que leva a outra discórdia nomeadamente

o *feedback*. Enquanto a maioria dos colaboradores alega que são ignorados quando tentam dar a sua opinião sobre alguma questão laboral, com a intenção de sugerir melhorias, existe a outra parte, no qual os RRH consideram sempre o *feedback* dado pelos seus colaboradores.

Outra contradição é o facto de os trabalhadores afirmarem que a sua entidade não pratica nenhum sistema de promoção, como forma de motivação, contudo ao analisar as respostas do RRH entende-se que eles praticam iniciativas com o intuito de recompensar os esforços feitos pela comunidade trabalhadora.

Os RRH asseguram que os trabalhadores encaram muito bem as estratégias praticadas pelo MI e até pedem mais. Porém e consoante o inquérito dos colaboradores concluiu-se, através de um grande número de respostas, que eles não se sentem incentivados o suficiente para expressarem as suas opiniões acerca do trabalho.

Posto isto, pode-se concluir que apesar do plano de MI ser aceite pelos colaboradores, não é bem-encarado e compreendido, dado que eles sentem não serem valorizados o suficiente pelo esforço e dedicação que colocam no seu trabalho. Esta comunidade sente que não são compensados devidamente, o que os deixa frustrados já que se consideram igualmente importantes para o alcance dos objetivos que a empresa pretende.

4.2) Analisar que efeito o Marketing Interno produz na integração e na motivação

4.2.1) no ponto de vista dos colaboradores

Ao executar um plano de MI, este deve ter como finalidade trazer benefícios a todos os envolvidos na organização e muitas vezes isso não acontece, especialmente para a comunidade trabalhadora.

Na visão dos colaboradores, após a sua entrada para a empresa eles sentem que foram bem acolhidos; receberam o material essencial para desempenhar a sua função; tiveram o acompanhamento necessário para se adaptarem ao novo ambiente e ficaram a conhecer a missão, a visão e os valores da empresa. Com base nas respostas do inquérito, é possível concluir que a esmagadora maioria dos colaboradores se sentiram integrados na organização onde desempenham (iriam desempenhar) funções.

O mesmo já não acontece quando o assunto é a motivação. Isso porque os colaboradores na sua maioria, não se sentem motivados para exercer as suas tarefas e isso deve-se a várias causas. Duas das grandes razões que afetam o ânimo para trabalhar é a remuneração

e as medidas de recompensas. Estes fatores além de ajudarem na melhoria da produtividade e satisfação do colaborador, também, contribuem para atrair e reter trabalhadores. A organização ao aplicar uma remuneração justa e medidas de recompensas, vai suscitar nos trabalhadores sentimentos de valorização pelo trabalho realizado e, dessa maneira vão querer fazer mais, o que irá beneficiar muito a empresa.

Ao elogiar e reconhecer o trabalho feito pelos colaboradores, eles irão sentir-se mais incentivados para trabalhar e, também, valorizados. Este ato, que parece simples, pode influenciar muito a atitude dos trabalhadores. Com a análise das respostas dos inquiridos, concluiu-se que este gesto nem sempre é praticado pelas organizações, o que pode potencializar falta de motivação nos colaboradores para trabalhar.

4.2.2) na perspectiva dos RRH

Ao praticar uma estratégia de MI, pretende-se que tenha a melhor estrutura e as ferramentas adequadas para que seja executada com sucesso.

Perante as respostas dos RRH concluiu-se que os colaboradores encaram o MI com muita positividade, na medida em que se sentem integrados na empresa, com mais motivação para trabalhar e são bastante recetivos ao respetivo plano.

Face aos resultados que as empresas têm alcançado pode-se confirmar os benefícios que o MI tem ajudado a atingir, isso porque muitos trabalhadores estão satisfeitos, motivados, integrados e são valorizados pelos seus superiores. Além de que, o MI contribuiu para uma comunicação mais esclarecedora e um ambiente bom que permitisse aos colaboradores trabalharem com vontade e, também, para exporem alguma situação que não lhes tenha agradado.

No que diz respeito à integração, os RRH afirmam que o MI tem vindo a desempenhar um papel muito importante. Para os membros do departamento de RH, o plano de MI facilita a entrada do colaborador na empresa, isso porque são informados dos canais de comunicação utilizados internamente, há uma receção para o novo integrante, bem como convívios informais. Esta fase é imprescindível, já que afeta o comportamento e a permanência do colaborador na empresa.

Na opinião dos RRH, a influência do MI na motivação dos colaboradores também tem um papel muito relevante. Ao ter um plano de MI bem estruturado, a sua influência na motivação dos colaboradores será grande, na medida em que ao exercer uma comunicação

objetiva e simples, permite à comunidade trabalhadora saber o que se está a passar na empresa e os objetivos que se pretendem alcançar. Muitos membros dos RRH consideram essencial receber o *feedback* dos seus colaboradores já que, ao ouvi-los permite-lhes atuar em conformidade e dessa forma o colaborador fica satisfeito por estar a ser ouvido.

Em síntese, e em resposta à pergunta de partida, o MI influencia a integração, de modo a os novos membros se sentirem parte da empresa logo no primeiro dia. Contudo, a motivação fica aquém do expectável, dado que a comunidade trabalhadora não se sente incentivada por parte da organização. Posto isto, as entidades empregadoras devem, cada vez mais, apostar no MI como um instrumento, de forma a aumentar a motivação, a satisfação e o comprometimento do seu público interno.

Concluindo esta análise, parece que ambos os públicos-alvo opinaram defendendo-se e mostrando que não pretendem ser apontados como incumpridores do que é indicado pelos investigadores e autores especialistas nesta temática do MI. Haverá necessidade de estarem mais sensibilizados para a mudança, para comunicarem entre si, procurando pontos de convergência que levem a estratégias mais eficazes.

Limitações da investigação

Ao longo da realização deste estudo foi identificado algumas limitações.

Com base nas habilitações literárias dos colaboradores, em que grande parte deles concluiu o ensino básico e o secundário, receia-se que tenha havido algum erro de interpretação de alguns conceitos.

Devido aos prazos a cumprir, percebeu-se que o número de respostas obtidas pelos RRH poderia ter sido maior, de modo a tornar a investigação mais enriquecedora.

Por fim, outro limite reconhecido foi a nível das redes sociais, no qual estas não chegaram ao maior número possível de trabalhadores que poderiam ter sido relevantes para o estudo.

Sugestões para investigações futuras

Para futuras investigações seria relevante aplicar o inquérito a uma classe de colaboradores com conhecimento na temática.

Outra sugestão seria dar a conhecer as respostas obtidas pelos RRH ao CEO da organização, com a intenção de perceber se há ou não (con)discordâncias com este novo ponto de vista.

Por último, seria interessante estudar de que modo o MI é aplicado nas micro, pequenas, médias e grandes empresas e analisar se há discrepâncias nos resultados alcançados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alshura, M. S. K., Nusair, W. K. I., & Aldaihani, F. M. F. (2016). Impact os internal marketing practices on the organizational commitment of the employees of the insurance in Jordan. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 5(4), 168–187. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v5-i4/2456>
- Araújo, J. (2019). *Marketing e Endomarketing: Quais as diferenças e semelhanças?* / *LinkedIn*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/marketing-e-endomarketing-quais-diferen%C3%A7as-joana-ara%C3%BAjo/?originalSubdomain=pt>
- Araújo, R. N. de O., Carioca, J. M. G., & Machado, D. de Q. (2012). Estratégia de integração para novos funcionários: Um estudo de caso em uma indústria de transformação. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 3(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2012.001.0001>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th Edition). KoganPage.
- Barth, M., & Negri, A. de. (2012). Endomarketing: O desafio de fidelizar o cliente interno. *Revista Temática*, 8(1), 1–23.
- Bauer, T. (2015). *Onboarding: The power of connection*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4980.6163>
- Bernués, S. (2011). Marketing Interno. *Revista imagen y comunicación*, 24(10), 12.
- Bohnenberger, M., Schmidt, S., Damacena, C., & Batle, J. (2019). Internal marketing: A model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 17, 7–22. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657>
- Brambilla, F. R. (2005). Abordagem conceitual de marketing interno. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), Artigo 1. <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40692>
- Brum, A. de M. (1998). *Endomarketing: Como estratégia de gestão: Encante seu cliente interno*. L&PM.
- Chiavenato, I. (2009). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: Como incrementar talentos na empresa* (7ª edição). Manole.

- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4. ed.). Manole.
- Costa, R., & Conceição, M. M. (2020). O comportamento humano nas organizações—O papel do gestor como fator de motivação. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 1(2). <https://doi.org/10.47820/recima21.v1i2.28>
- Couri, D. (2019). *Marketing interno e endomarketing: Ferramentas que influem diretamente no resultado do negócio*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/marketing-interno-e-endomarketing-ferramentas-que-influem-couri/?originalSubdomain=pt>
- Coutinho, C. P. (2004, novembro 18). *Quantitativo versus qualitativo: Questões paradigmáticas na pesquisa em avaliação*. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/6469>
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: Um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(3), 1–13.
- Domingos, C. F. (2023). *Gestão de pessoas: Um estudo de caso em uma empresa de tecnologia* [Universidade Federal de Uberlândia]. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/38227>
- Farias, S. A. de. (2010). Marketing Interno (MI): Uma revisão da literatura e proposições de pesquisa para a excelência nos serviços. *Brazilian Business Review*, 7(2), 106–122.
- Faustino, A. P. A., Silva, B. B. V. da, Oliveira, R. A. M. de, & Hoffman, A. M. M. (2023). Conhecimento de acadêmicos de enfermagem acerca do processo de acreditação em saúde. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, 23(3). <https://doi.org/10.25248/reas.e11969.2023>
- Feitosa, Á. M. da V., Santos, D. M. L. dos, & Almeida, Y. T. M. de. (2016). O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. *RACE - Revista de Administração do Cesmac*, 1(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.3131/race.v1i1.507>
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (multi-moti). *PORG - Artigos em revistas nacionais*, 12(2), 187–198. <http://hdl.handle.net/10400.12/4992>

- Ferreira, J. N. (2023). *Estas são as três empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal*. CNN Portugal. <https://cnnportugal.iol.pt/melhores-empresas/delta/estas-sao-as-tres-empresas-mais-atrativas-para-trabalhar-em-portugal/20230521/64673064d34ea91b0aaca36>
- Fuciu, M., & Dumitrescu, L. (2018). On internal marketing—Concept, models, advantages and disadvantages. *Revista Economică*, 70(5), 53–64.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4^a). Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6^a). Atlas.
- Hemais, M. W., Oliveira, L. B. de, & Casotti, L. M. (2013). Marketing interno e gestão de pessoas: Estudos de caso em empresas de serviços. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2013.v13i3.453>
- Jiménez, P. A. F. (2009). *OPERATIVA DEL MARKETING INTERNO: PROPUESTA DE MODELO DE ENDOMARKETING*. 23, 189–231.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson Higher Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14^a). Pearson Education do Brasil.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Summus.
- Lima, R. P. de, & Figueiró, D. M. (2016). *Endomarketing como medida estratégica ao desenvolvimento organizacional das cooperativas*. 6(3), 624–643. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v6i3.6048>
- Lucena, R. S. de. (2023). Endomarketing: Uma ferramenta estratégica de gestão. *Revista Contemporânea*, 3(5), Artigo 5. <https://doi.org/10.56083/RCV3N5-057>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5^a). Atlas.
- Martins, L. M., & Lavoura, T. N. (2018). Materialismo histórico-dialético: Contributos para a investigação em educação. *Educar em Revista*, 34, 223–239. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.59428>

- Miguel, T. da S., Costa, D. da S., & Amado, F. M. (2021). O papel da motivação nas organizações. *Revista Científica Unilago*, 1(1), Artigo 1. <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/566>
- Miranda, A. S. S. de, & Barbosa, F. K. (2016). A motivação no ambiente de trabalho. *UNILUS Ensino e Pesquisa*, 13(30), Artigo 30.
- Mircea, F., & Luigi, D. (2018). On Internal Marketing—Concept, Models, Advantages And Disadvantages. *Revista Economica*, 70(5), 53–64.
- Munteanu, C.C., Andreea, P., & Cristea, A. (2014). *A holistic approach on internal marketing implementation*. 3(11), 15. <https://doi.org/10.13140/2.1.1790.0163>
- Nemteanu, M.S., & Dabija, D.-C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), Artigo 7. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Neto, M. P. da S. (2023). Endomarketing: O poder da comunicação interna. *Revista Conexão Gestão, Tecnologia & Negócios*, 1(1), 1–24.
- Oliveira, A. J., Passos, C., & Ribeiro, C. (2019). O marketing interno como estratégia para motivar os colaboradores: Um estudo das PMEs da Região de Lafões. *Gestão e Desenvolvimento*, 27, 81–97. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.375>
- Oliveira, T. (2022). Endomarketing: A Empresa pensada de dentro para fora. *The Trends Hub*, 2, Artigo 2. <https://doi.org/10.34630/tth.vi2.4676>
- Paes, K. D. (2011). *Gestão de Pessoas*. Natal: Edunp.
- Pereira, L., Pereira, J., Preto, É., Walter, C. E., & Au-Yong-Oliveira, M. (2022). Marketing interno e o bem-estar dos colaboradores. *ICIEMC Proceedings*, 3, Artigo 3. <https://doi.org/10.34624/iciemc.v0i3.29764>
- Pereira, R. (2019). *Marketing interno e endomarketing: Quais são as diferenças?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/marketing-interno-e-endomarketing-quais-s%C3%A3o-renato-pereira/?originalSubdomain=pt>
- Quintanilha, E. de S. [UNESP. (2013). O processo de integração de novos colaboradores nas organizações. *Aleph*. <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/120689>

- Ribeiro, M. M. (2020). *A importância do marketing interno e o papel da felicidade e da coesão de equipa no desempenho individual e na orientação para o cliente: O caso Hilti* [MasterThesis]. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/5426>
- Rodrigues, A., Queirós, A., & Pires, C. (2016). A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: Aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 34(3), 293. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2016.08.001>
- Rodrigues, T. (2019). *Endomarketing, a importância da satisfação dos colaboradores dentro das pequenas e médias empresas*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/endomarketing-import%C3%A2ncia-da-satisfa%C3%A7%C3%A3o-dos-dentro-das-rodrigues/?originalSubdomain=pt>
- Sá, P., Costa (Org.), A. P., & Moreira (Org.), A. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: Recolha de dados*. 2, 13–36. <https://doi.org/10.34624/KA02-FQ42>
- Salvi, T., Braga, A. F. L. da R., Almeida, G. M. de A., Cruz, C. A. B. da, & Fraga, É. E. A. (2019). A importância da motivação nas organizações: Um estudo em um cartório de Aracaju/SE. *Revista Valore*, 4(0), Artigo 0. <https://doi.org/10.22408/rev402019396627-635>
- Sanchez, G. M. C., Palomino, J. T. M., Rodas, M. F. V., & Jaramillo, I. M. F. (2022). Influencia del marketing interno en la satisfacción y productividad de los colaboradores del sector retail. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(Extra 5-3), 47.
- Santiago, M. M. P. F. F. (2019). A importância das práticas de marketing interno para o sucesso organizacional. *Revista Gestão em Análise*, 8(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v8i3.p66-82.2019>
- Silva, S. do C. S. M. da. (2021). *Marketing interno nas empresas: Efeitos na felicidade e no comprometimento organizacional* [MasterThesis, Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social]. Em *Marketing Interno nas empresas: Efeitos na felicidade e no comprometimento organizacional*. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/14249>

Suryati, S., & Irhamna, N. (2022). Internal marketing, concept and application for increased corporate performance. *Relevance: Journal of Management and Business*, 5(1), 024–032. <https://doi.org/10.22515/relevance.v5i1.5091>

Teixeira, J. (2023). *Qual é a importância da integração de novos colaboradores na empresa e como aprimorar o processo?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/qual-%C3%A9-import%C3%A2ncia-da-integra%C3%A7%C3%A3o-de-novos-na-empresa-e-teixeira/?originalSubdomain=pt>

Universidade do Minho. (2006). *Quadro de posições sociais*. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5879/21/Anexos%20-%20Anexo%209%20-%20Quadro%20de%20Posi%C3%A7%C3%B5es%20Sociais.pdf>

Vital, F. M. M. F. (2013). *A Influência do marketing interno na socialização, satisfação no trabalho e motivação dos enfermeiros em diferentes contextos organizacionais* [Universidade da Beira Interior]. <https://www.proquest.com/openview/1ab2228720e791876a740f4226c4ac15/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

Apêndice I – Inquérito por questionário aos colaboradores

Integração e Motivação dos colaboradores

Olá,

Sou a Sara Pais, aluna do Mestrado de Assessoria de Administração, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Estou, neste momento, a realizar a minha dissertação, na qual pretendo analisar de que modo o Marketing usado internamente nas organizações influencia a integração e motivação dos seus colaboradores.

Para isso, agradecia que respondesse a este questionário de forma objetiva, o que demora, no máximo, 8 minutos.

O anonimato e a confidencialidade dos dados serão garantidos e apenas serão usados para fins estatísticos.

Agradeço, uma vez mais, a sua colaboração.

sarapais06@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

Dados biográficos

Assinale com uma cruz a opção com a qual mais se identifique.

Género *

- Masculino
- Feminino
- Outro

Faixa etária *

- 18 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- > 60 anos

Habilitações literárias *

- Ensino básico (9.º ano)
- Ensino secundário (12.º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Situação profissional *

- Estudante-trabalhador
- Empregado
- Desempregado

Anos de trabalho *

- Até 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- > 20 anos

Função desempenhada *

A sua resposta

Integração e motivação no trabalho

Na lista seguinte, encontrará ideias acerca do Marketing Interno e dos seus reflexos na integração e a motivação de um colaborador durante o período de trabalho.

Por favor, indique o seu nível de concordância com cada frase acerca da instituição onde trabalha (ou da última em que trabalhou se estiver desempregado), sendo que 1 corresponde a "**Discordo completamente**" (DC) e 5 "**Concordo completamente**" (CC).

A última questão é de resposta aberta, ou seja, pode responder da forma que entender.

1) Quando entrei para a empresa deram-me o material necessário para desempenhar a minha função (vestuário, calçado, computador, mochila). *

1 2 3 4 5

Discordo completamente Concordo completamente

2) Tive o acompanhamento necessário, durante os primeiros dias, para me sentir integrado na empresa. *

1 2 3 4 5
Discordo completamente Concordo completamente

3) Deram-me a conhecer a missão, a visão e os valores pelos quais a Instituição se rege. *

1 2 3 4 5
Discordo completamente Concordo completamente

4) O meu local de trabalho está organizado e tem tudo o que necessito para trabalhar. *

1 2 3 4 5
Discordo completamente Concordo completamente

5) Sei a quem me dirigir para esclarecer as minhas dúvidas relacionadas com o trabalho. *

1 2 3 4 5
Discordo completamente Concordo completamente

6) No geral, sinto-me integrado(a) na minha empresa. *

1 2 3 4 5
Discordo completamente Concordo completamente

7) A minha remuneração deixa-me motivado(a) para desempenhar o meu cargo. *

1 2 3 4 5
Discordo completamente Concordo completamente

8) Sinto o meu trabalho reconhecido pelos meus superiores. *

1 2 3 4 5
Discordo completamente Concordo completamente

9) Sinto-me motivado(a), quando elogiam o meu trabalho. *

1 2 3 4 5
Discordo completamente Concordo completamente

10) A Instituição tem medidas de recompensas para motivar os colaboradores. *

1 2 3 4 5
Discordo completamente Concordo completamente

11) Considero o meu trabalho monótono. *

1 2 3 4 5

Discordo completamente Concordo completamente

12) No geral, sinto-me motivado(a) para trabalhar na Instituição. *

1 2 3 4 5

Discordo completamente Concordo completamente

13) Sinto que a comunicação interna é simples e ampla. *

1 2 3 4 5

Discordo completamente Concordo completamente

14) A Instituição usa o *feedback* dos seus colaboradores para introduzir melhorias na empresa. *

1 2 3 4 5

Discordo completamente Concordo completamente

15) A Instituição pratica um sistema de promoção adequado. *

1 2 3 4 5

Discordo completamente Concordo completamente

16) A Instituição organiza reuniões de trabalho para comunicar novos projetos. *

1 2 3 4 5

Discordo completamente Concordo completamente

17) Sinto-me incentivado(a) a expressar opiniões sobre o trabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo completamente Concordo completamente

18) Da lista abaixo, assinale a(s) ferramenta(s) de Marketing Interno praticada(s) *
na sua Instituição de emprego.

- Manual de acolhimento
- Quadros de mensagens
- Newsletter
- Caixa de sugestões/melhorias
- Prémio para a melhor sugestão do mês
- E-mail da Instituição dirigido a toda a comunidade interna
- Política de porta aberta para falar com a chefia
- Reuniões de departamento para acertar pormenores
- Pequeno-almoço com o diretor
- Entrevistas
- Intranet
- Outra: _____

19) Na sua opinião, que influência tem o Marketing Interno na sua motivação? *

A sua resposta _____

Apêndice II – Inquérito por entrevista aos RRH

Marketing Interno nas organizações

Olá,

Sou a Sara Pais, aluna do Mestrado de Assessoria de Administração, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Estou, neste momento, a realizar a minha dissertação, na qual pretendo investigar que papel desempenha o Marketing Interno na integração e motivação dos colaboradores nas instituições.

Para isso, na qualidade de responsável pelos Recursos Humanos, agradeça que respondesse a estas perguntas de forma objetiva.

O anonimato e a confidencialidade dos dados serão garantidos e apenas usados para fins estatísticos.

Se estiver interessado nos resultados, poderei fornecê-los após finalizar a investigação. Para tal, no final do inquérito, deixe o seu endereço de email.

Agradeço, uma vez mais, a sua colaboração.

sarapais06@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

Seguinte

Limpar formulário

Dados biográficos

Assinale a opção com a qual mais se identifique.

Género *

- Masculino
- Feminino
- Outro

Faixa etária *

- 25 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- > 60 anos

Habilitações literárias *

- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Anos de trabalho como Responsável de Recursos Humanos. *

- Até 3 anos
- De 4 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- > 20 anos

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Marketing Interno

Por favor, responda a estas questões sobre o Marketing interno praticado na sua instituição.

1) O que levou a vossa Instituição a apostar na elaboração de um plano de Marketing Interno?

A sua resposta _____

2) Em que se basearam para construir o Marketing Interno na sua Instituição?

A sua resposta _____

3) Quem define os objetivos do Marketing Interno?

A sua resposta _____

4) De que forma a Instituição divulga as iniciativas de Marketing interno aos seus colaboradores?

A sua resposta _____

5) Na sua perspectiva, como é que os colaboradores encaram as estratégias do Marketing Interno?

A sua resposta _____

6) Até ao momento, que efeitos têm tido as políticas de Marketing Interno praticadas pela Instituição?

A sua resposta _____

7) Pode indicar algumas iniciativas do Marketing Interno da sua Instituição?

A sua resposta _____

8) A Instituição considera válido o *feedback* dos colaboradores ao Marketing Interno?

A sua resposta _____

9) Que papel desempenha o Marketing Interno da sua Instituição, na integração dos colaboradores?

A sua resposta _____

10) Que papel desempenha o Marketing Interno da sua Instituição, na motivação dos colaboradores?

A sua resposta _____