

Marketing Interno nas empresas: efeitos na Felicidade e no Comprometimento Organizacional

Sara Sampaio Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em
Publicidade e Marketing

Orientadora:

Professora Doutora Sandra Miranda, Professora Adjunta,

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

Outubro, 2021

Declaração Anti Plágio

Declaro ser autora da presente investigação, que detém todas as condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing.

Este trabalho é original e nunca foi submetido a qualquer outra instituição de ensino para obtenção de um grau académico ou outra habilitação, total ou parcial.

Atesto ainda que a totalidade das citações presentes no estudo se encontram devidamente identificadas e creditadas. Acrescento por fim que tenho consciência que o plágio poderá resultar na anulação desta investigação.

Sara Sampaio Silva

Sara Sampaio Silva

Agradecimentos

Não seria possível começar de outra maneira se não a agradecer à minha família, o meu suporte e a minha força. Aos meus pais, Lúcia e Walter, pelo apoio e incentivo constantes. Aos meus irmãos Gonçalo e Márcia, por me ensinarem a parar e rir quando é preciso. Aos meus miúdos e miúda Rúben, Santiago, Andrea, Simão e Lucas, o meu equilíbrio, o meu combustível e a quem espero inspirar como me inspiram. Ao meu namorado, Gonçalo, por me ajudar a ver o meu potencial e me animar nos momentos mais difíceis. É importante agradecer a toda a família Sampaio pelo entusiasmo e ânimo que me deram durante este processo. Um obrigada especial à minha segunda família, a família Guia, que esteve do meu lado e me motivou desde o início.

Aos meus amigos e amigas, por aceitarem as desculpas intermináveis para não comparecer em convívios durante este período, por rirem comigo e não me deixarem desesperar, mesmo quando parecia a única opção. Um especial obrigada à Rita Loewenstein, Bebiana Martins, Rita Ferreira, Margarida Santos, Beatriz Louro, Carolina Cascalheira, Carlota Carneiro e Mariana Fernandes. Sem vocês teria conseguido na mesma, mas teria custado muito mais.

A quem me acompanhou nesta jornada, Mariana Viegas, Mariana Abreu e Diogo Gil. Por se encontrarem sempre disponíveis para ouvir ou para ajudar nos momentos mais aflitivos.

Não posso deixar de mencionar os meus colegas de equipa por toda a compreensão e firmeza que me deram durante estes dois últimos anos de muito esforço, em especial à Patrícia Belão e à Catarina Horta.

Quero também agradecer à professora Sandra Miranda por todas as vezes que me orientou de volta ao meu caminho, por me ajudar a encontrar o valor no meu trabalho e disponibilizar-se mesmo em alturas complicadas.

Um último agradecimento a todos os que participaram e contribuíram para que este trabalho se realizasse. Aos entrevistados da Cisco, Conrad e DHL por disponibilizarem o seu tempo, e a todos os que responderam e partilharam o meu questionário.

“What is the most important thing for a company? Is it the cash flow? Is it the inventory?

Nuh-uh. It’s the people. The people.”

Michael Scott

Resumo

Cada vez há uma maior competitividade no mercado de trabalho para atrair, contratar e reter os melhores colaboradores. O marketing interno é uma estratégia que deve ser aplicada na empresa para criar valor diferenciado ao produto “organização” aos olhos dos clientes e potenciais clientes internos, os colaboradores.

Estudos anteriores comprovam que o marketing interno tem um impacto positivo na performance, motivação e satisfação dos colaboradores, mas há pouca investigação sobre o seu efeito na felicidade organizacional ou no comprometimento organizacional.

A presente investigação tem como objetivo compreender quais os contornos do marketing interno, como é que este se apresenta e de que forma influencia a felicidade dos colaboradores e o comprometimento organizacional.

Para o fazer, optou-se por uma metodologia mista, através de pesquisa qualitativa em forma de entrevistas e pesquisa quantitativa, operacionalizada em inquéritos por questionário. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas à Cisco, Conrad Algarve by Hilton e DHL, com o intuito de identificar quais as dimensões do marketing interno e o papel que estas têm na felicidade e comprometimento dos seus colaboradores. Paralelamente, elaborou-se e disponibilizou-se um questionário, baseado em partes de escalas testadas anteriormente, para medir o marketing interno, a felicidade e o comprometimento, através de uma amostra de conveniência (N=225 válidos).

Concluiu-se que o marketing interno é constituído por seis dimensões essenciais, a pesquisa interna, as condições ou benefícios, a formação e desenvolvimento, o reconhecimento e recompensas, a liderança e a comunicação interna. Os resultados foram comparados e permitiram aferir que o marketing interno tem um efeito positivo na felicidade organizacional dos clientes internos e no seu comprometimento organizacional. Foi também possível comprovar uma forte correlação entre a felicidade e o comprometimento. Verificou-se ainda que a relação entre o marketing interno e o comprometimento organizacional é mediada pela felicidade organizacional.

Palavras-Chave: Marketing Interno; Felicidade Organizacional; Comprometimento Organizacional

Abstract

The competitiveness in the labor market is constantly increasing to attract, hire and retain the best employees. Internal marketing is a strategy that should be applied in a company to create differentiated value to the product “organization” for the internal customer and potential internal customer, the employee.

Previous studies show that internal marketing has a positive impact on employee performance, motivation, and satisfaction, but there is still little research into its effect on organizational happiness or on organizational commitment.

This investigation aims to understand the outlines of internal marketing, how it is presented and how it influences employee happiness and organizational commitment.

To do so, a mixed methodology was used, through qualitative research in the form of interviews and quantitative research, operationalized in questionnaire surveys. Semi-structured interviews were conducted with Cisco, Conrad Algarve by Hilton and DHL, in order to identify the dimensions of internal marketing and the role they play in the happiness and commitment of its employees. At the same time, a questionnaire was developed and spread, based on parts of previously tested scales, to measure internal marketing, happiness, and commitment, through a convenience sample (N=225 valid).

The main conclusion is that internal marketing consists of six essential dimensions, internal market research, job conditions or benefits, training and development, recognition and rewards, leadership, and internal communication. The results were compared, and it was verified that internal marketing has a positive effect on the organizational happiness of internal customers and on their organizational commitment. In addition, a strong correlation between happiness and commitment was proven. Furthermore, it was found that the relationship between internal marketing and organizational commitment is mediated by organizational happiness.

Keywords: Internal Marketing; Organizational Happiness; Organizational Commitment

ÍNDICE

I.	INTRODUÇÃO	1
II.	REVISÃO DA LITERATURA	6
II.1.	MARKETING INTERNO	6
II.1.1.	CLIENTE INTERNO & CLIENTE EXTERNO	8
II.1.2.	ORIGEM E DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO	12
II.1.3.	ENDOMARKETING	20
II.1.4.	INTERDISCIPLINARIDADE: O CONTRIBUTO DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS	22
II.1.5.	MARKETING-MIX INTERNO	25
II.1.6.	PLANO DE MARKETING INTERNO: PRINCIPAIS ATIVIDADES E AÇÕES	35
II.1.7.	IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	42
II.2.	FELICIDADE	46
II.2.1.	CAUSAS	47
II.2.2.	FELICIDADE NO TRABALHO.....	50
II.2.3.	FELICIDADE E MARKETING INTERNO	54
II.2.4.	COMPONENTES E CONSTRUTOS.....	55
II.2.5.	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	57
III.	MÉTODO	61
III.1.	PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS	61
III.2.	PERGUNTA DE PARTIDA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO 62	
III.3.	JUSTIFICAÇÃO DO MÉTODO	65
III.4.	TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS	66
III.5.	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	68
III.6.	OBJETO DE INVESTIGAÇÃO E CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA	69

IV.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	76
IV.1.	ENTREVISTAS	76
IV.1.1.	MARKETING INTERNO.....	77
IV.1.2.	FELICIDADE.....	94
IV.1.3.	COMPROMETIMENTO.....	95
IV.1.4.	OUTRAS CONSIDERAÇÕES	98
IV.2.	QUESTIONÁRIO	99
IV.2.1.	CONSTRUÇÃO DAS VARIÁVEIS & FIABILIDADE	99
IV.2.2.	ANÁLISE DESCRITIVA.....	102
IV.2.3.	ANÁLISE DA VARIÂNCIA	110
IV.2.4.	CORRELAÇÃO	129
IV.2.5.	MODELO DE REGRESSÃO LINEAR.....	132
V.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	134
VI.	CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E LIMITAÇÕES.....	140
VI.1.	CONCLUSÕES.....	141
VI.2.	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	144
VI.3.	SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS.....	144
VII.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	146
VIII.	ANEXOS	153

I. INTRODUÇÃO

Vivemos num contexto de extrema competitividade entre empresas de diversos setores, onde a atualidade e os seus desafios “colocaram imperativos de mudança e desafiaram as organizações e os seus ativos a trabalhar sob a égide de flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade de uma forma sistemática” (Miranda, 2014). As empresas têm respondido a esta pressão através da inovação, mas também da comunicação. As áreas do marketing e da comunicação tornaram-se ferramentas essenciais para a diferenciação face à concorrência. Contudo, durante muito tempo, estes departamentos focaram-se, essencialmente, numa perspetiva de satisfação do consumidor externo o que fez com que o cliente interno fosse, por vezes, negligenciado.

O marketing interno, que foi uma área durante muito tempo alocado às equipas de recursos humanos ou de relações públicas e comunicação interna, tem vindo a ganhar expressão. Esta expressão verifica-se com a criação de equipas dedicadas e campanhas específicas para o cliente interno, para fortalecer a sua relação com o mesmo, e para o fidelizar à empresa. Isto foi antecipado por Mário Franco, Luís Mendes e Anabela Almeida ao verificarem que “as empresas cada vez mais, terão de possuir equipas de trabalho agressivas e motivadas, prontas para responder às exigências e necessidades dos clientes, bem como enfrentar as ofensivas de uma concorrência cada vez mais agressiva” (2001, p. 12), no qual o marketing interno é indispensável.

O conceito de marketing interno surgiu inicialmente em 1976, pelos estudiosos Berry, Hensel e Burke, enquanto a disponibilização de produtos internos – empregos – que satisfizessem as necessidades do mercado interno – trabalhadores, cumprindo com os objetivos da organização. Até aos dias de hoje, à margem do que aconteceu no mercado externo, também o conceito de marketing interno se foi alternado, não criando somente postos de trabalho, mas estabelecendo e fortalecendo uma relação com os clientes internos, proporcionando experiências, com foco na fidelização.

No Deloitte Global Millennial Survey 2020 (Deloitte, 2020), que refletiu algumas tendências verificadas no contexto pandémico atual, foi possível concluir que a geração Millennium é muito empenhada nas suas causas e muito exigente com empresas e governos, esperando que estes também se comprometam com a luta por uma sociedade melhor. O resultado que se pretende é que as pessoas sejam mais valorizadas enquanto

humanas, que se dê uma prioridade à sustentabilidade ambiental, à diversidade e inclusão, mas também à igualdade salarial.

Neste contexto, em que as pessoas são exigentes para com a sociedade e para com as empresas, é importante compreender o impacto que o marketing interno tem nestes pontos e de que forma as campanhas internas podem ir ao encontro das necessidades dos colaboradores.

No mesmo estudo, que é realizado pela Deloitte desde 2016, surge pela primeira vez desde o primeiro lançamento, um aumento de *job loyalty*, como um efeito positivo da alteração da postura das empresas e com a sua rápida e eficaz atitude perante o surgimento do COVID-19. Ao haver um esforço para responder às necessidades do colaborador, e abordar assuntos de diversidade, inclusão, sustentabilidade e requalificação, os trabalhadores das gerações *Millennial* e *Z* estão a considerar construir uma carreira com mínimo de cinco anos, nos seus postos de trabalho atuais.

Conclui-se que é necessário que as empresas oiçam os seus clientes internos através do diálogo, considerem as suas preocupações e tomem ações mediante o auscultado. É necessária uma colaboração entre empregador-empregado para criar um ambiente interno favorável, inclusivo e flexível, que permita que o segundo seja feliz, produtivo e construa uma carreira.

Devemos, contudo, ter em conta o ano atípico de 2020, que nos trouxe uma crise de saúde ao nível mundial, o que teve uma influência ao nível da vida pessoal, mas também nos contextos empresariais e profissionais. Muitas empresas fecharam, muitas outras revolucionaram a sua forma de trabalhar e ajustaram o seu negócio, mas todos os setores foram afetados pelo vírus COVID-19, o que obrigou todas as grandes marcas a ajustarem-se à nova realidade.

Neste contexto, muitas pessoas tiveram de ficar a trabalhar a partir de casa durante o período de quarentena, e muitas empresas aproveitaram este período como um teste para a implementação futura de novas formas de trabalho, como o *Work From Home* (WFH) ou o *Flex Office*¹. A pandemia acelerou o surgimento e implementação do *flex*

¹ Flex Office é uma forma de trabalho que agrega novas formas físicas e comportamentais de encarar o trabalho. Por exemplo, a criação de diferentes ambientes de trabalho, como espaços abertos, áreas comuns ou lounges, espaços celulares, entre outros. Os trabalhadores não têm uma área pessoal e restrita de trabalho, mas podem escolher o que prefere, dentro de uma variedade de opções (Wahlström et al., 2020)

office, ou escritórios flexíveis, na medida práticas como *co-work* e trabalho remoto se foram normalizando.

Isto trouxe algumas vantagens aos trabalhadores, na medida em que pouparam tempo e custos na deslocação para o posto de trabalho, permitiu-lhes trabalhar de uma forma mais flexível e menos restritiva, ou ainda organizar o seu trabalho e as suas tarefas por objetivos e não tanto por horas. Contudo, muitos sofreram de isolamento social, as equipas perderam a dinâmica de convívio e resolução de problemas presencialmente, e para novos colaboradores, a integração na empresa, o acompanhamento e a apresentação da cultura, objetivos e estrutura, tornaram-se mais complexo, dando-se um privilégio e destaque às ferramentas digitais, que permitiram a interação entre as várias escalas hierárquicas, dentro do possível.

A realização de campanhas internas tornou-se mais exigente e a sua implementação perentória. Para poder atingir os seus objetivos, as empresas necessitam de ter colaboradores alinhados e envolvidos nos seus objetivos. Conforme uma pessoa progride no seu trabalho, também a empresa progride. Manter o colaborador feliz, seguro, motivado e produtivo ganhou uma posição de destaque a nível interno.

Por outro lado, numa ótica de redução de custos, e tendo em conta o investimento necessário nos processos de recrutamento e formação de pessoas, é preferível aumentar a retenção a ter que se passar para uma estratégia de contratação.

Por estas razões, é imperativo investir em iniciativas internas que retenham, o máximo possível, o talento. Ao auscultar os clientes internos, ao providenciar as condições esperadas e oferecer regalias que contribuam para o aumento da felicidade e produtividade, as empresas estão a apostar nos seus recursos humanos e a investir num caminho mais eficaz para os seus objetivos.

Desta forma, podemos compreender o quão importante é a existência de boas estratégias e campanhas de marketing interno, desde o processo de conhecimento do cliente interno e das suas necessidades, à implementação de ações que contribuam para a sua fidelização. Este tema é, portanto, da maior relevância empresarial, na medida em que cria conhecimento acerca dos verdadeiros efeitos do marketing interno ao nível do colaborador, abordando o tema da felicidade, relacionando-o com a produtividade e, consequentemente, com a retenção de talento. A ser comprovado a sua influência positiva

nestes aspetos, irá trazer para a esfera profissional novos insights que poderão ser aproveitados pelas empresas para potenciar as suas campanhas.

A par da esfera profissional, também a esfera académica se encontra mais rica em conteúdos relacionados com o cliente interno. O marketing tem vindo a ser amplamente estudado ao longo dos últimos anos, com diversas abordagens e prismas diferentes, mas comumente numa ótica virada para o exterior.

A investigação levada a cabo pretende responder à questão: *Qual o impacto que o marketing interno tem na felicidade dos clientes internos? Há relação entre a felicidade dos colaboradores e a retenção de talento?*

São considerados objetivos para esta investigação:

1. Posicionar o marketing interno nas empresas portuguesas
2. Identificar as principais ações de marketing interno existentes nas empresas portuguesas
3. Perceber a importância do marketing interno para os responsáveis de recursos humanos e marketing
4. Compreender qual a relação entre o marketing interno e a felicidade dos colaboradores
5. Analisar a relação entre marketing interno, felicidade e comprometimento organizacional
6. Distinguir as diferenças existentes nas gerações

Deste modo, a realização de uma investigação à volta deste tema irá enriquecer um setor pobre e esquecido do marketing. Os estudos existentes à volta desta área são reduzidos, pouco recentes, ou focados numa temática amplamente estudada, como a satisfação, ou o impacto no desempenho do trabalhador (Doshi, 2018; Zainal Abidin & Roslin, 2019).

Neste trabalho propõe-se perceber como campanhas de marketing interno podem atuar sobre um valor largamente valorizado nos dias de hoje: a felicidade; e como este pode mediar a relação marketing interno-comprometimento. Será explorada a relação entre o marketing interno, os efeitos ao nível da felicidade dos colaboradores e a consequente fidelização dos clientes internos e retenção de talento. É importante ainda referir que, tendo em conta o período em que se realiza o estudo, a análise feita debruça-se sobre o contexto pandémico, onde as empresas foram obrigadas a se reajustar e aplicar

medidas internas extra, para colmatar com as falhas comunicacionais e as incertezas que se vivem internamente.

É também pertinente apontar que estudos nesta área permitem criar uma maior consistência ao nível da definição do próprio conceito, que muitas vezes é inserido nas áreas das relações públicas ou reduzido a comunicação interna. Um estudo sobre o assunto irá ajudar a clarificar o conceito com base nos moldes até agora desenvolvidos por outros académicos, enriquecendo futuras investigações sobre o tema.

Por fim, esta é uma área fracamente investigada no contexto português, incidindo a maior parte da literatura sobre a realidade de outros países. Nesta perspetiva, este estudo contribuirá para o enriquecimento do conhecimento da realidade portuguesa.

O presente trabalho tem como matriz a análise do conceito do marketing interno e das suas componentes, do seu impacto na felicidade dos clientes internos de uma empresa (colaboradores), e conseqüentemente, no seu contributo para a retenção do talento e fidelização do cliente interno.

A dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo é efetuada a revisão da literatura acerca dos conceitos em estudo (marketing interno, felicidade e comprometimento organizacional). O segundo capítulo trata do método utilizado, que une pesquisa quantitativa e qualitativa. No terceiro capítulo, dá-se a apresentação dos resultados obtidos na investigação, e é seguido do quarto capítulo, onde é feita a discussão desses resultados. O último capítulo dedica-se à enumeração das conclusões e resposta à pergunta de partida e objetivos de investigação, a par das limitações encontradas e de sugestões para futuras investigações.

II. REVISÃO DA LITERATURA

II.1. MARKETING INTERNO

O fenômeno do marketing interno e a sua aplicação não são recentes. Há evidência empírica de ações e literatura que abordam o tema (Cassundé, Junior, de Farias, & de Mendonça, 2014). Contudo, até aos dias de hoje, tem sido difícil chegar a uma definição genericamente aceita e adotada. Isto acontece, em certa medida, porque o termo só começou a ser conceptualizado em 1976 e, até aos dias de hoje, esteve sob a alçada de três departamentos diferentes – marketing, relações públicas e gestão de recursos humanos. Mas também porque o conceito se desenvolveu de forma extremamente mutável e maleável, adotando definições diferentes consoante era abordado enquanto conceito, filosofia ou prática de gestão (Cassundé et al., 2014) – marketing externo adotado ao mercado interno (*endomarketing*); marketing interno para chegar aos objetivos do marketing externo; na ótica dos serviços – mas também devido às incongruências ao nível das etapas, fatores e *marketing-mix* interno.

O marketing interno enquanto prática pode ter diversas formas e é familiar para a maioria das empresas. Nos últimos anos,

«o mercado de trabalho assistiu à mudança da denominação “empregado” para “funcionário” e, mais recentemente, para “colaborador”, à medida que as organizações se consciencializavam da importância do comprometimento e da satisfação de seu público interno para atingir suas metas, manter uma boa imagem e implementar a qualidade nos processos.» (Órfão, 2010, p. 9).

O marketing interno encontra-se alinhado com os progressos feitos ao nível da visualização do trabalhador enquanto ser humano integrante da empresa e não somente como um número operacional. À semelhança do desenvolvimento do marketing na ótica do cliente externo, em que o marketing relacional se tornou predominante nos últimos anos, também a nível interno foi reconhecida a necessidade de olhar para os indivíduos como pessoas singulares, com desejos, motivações e necessidades específicas. Ao nível externo, não basta somente ter um produto útil para que este tenha sucesso. Ao nível interno, não basta somente ter uma oferta de trabalho para que esta atraia e retenha os melhores profissionais. Este progresso foi transversal às áreas no marketing e, por outro

lado, as empresas começaram progressivamente a adotar novas formas de ver e tratar o seu mercado interno.

A par desta instabilidade ao nível académico, também no mundo laboral a prática do marketing interno nem sempre foi adotada. Há ainda muitas organizações que não aplicam este conceito o que, em grande parte, deriva da inconsistência e inexistência de uma definição unificada do que é o marketing interno (Rafiq & Ahmed, 2000).

As perspetivas através das quais se pode olhar para o marketing interno, e o número de estudos existentes por detrás de cada perspetiva, pode também influenciar o nível de aplicação que este tem. Podemos estudar e analisar o marketing interno e os seus efeitos a partir do olhar dos *stakeholders* da empresa, do CEO, dos gestores executivos ou gestores de equipa, dos colaboradores e dos consumidores (Huang, 2020). Todos eles permitem retirar conclusões diferentes e todos usufruem de benefícios diferentes. Inicialmente, havia um maior foco na perspetiva dos clientes, tendo existido uma mudança de prisma, focado no colaborador (cerca de 54,5% dos 329 artigos levantados por Qiu, Boukis e Storey em 2021 sobre o marketing interno desde o seu surgimento). Contudo, uma abertura às restantes pode tornar mais aliciante para uma determinada empresa aplicar o marketing interno na sua organização.

As teorias existentes convergem na medida em que os trabalhadores da organização são vistos como um mercado interno, importante para o bom funcionamento da organização, que permite atingir os seus objetivos, e que potencia os resultados das estratégias externas. Contudo, acabam por divergir no propósito da aplicação do conceito, na importância que este mercado interno tem, e também a quem cabe o desenvolvimento das ações.

Para além da fragmentação teórica, o marketing interno enfrenta outro grande desafio. Este prende-se com o facto do mercado e as tendências laborais dos dias de hoje não se alinharem com as que existiam nos modelos primordialmente pensados do marketing interno. O mercado de trabalho encetou uma transformação global ao nível das relações contratuais entre o empregador e o empregado, que residem numa maior flexibilidade e dinamismo, onde o trabalhador explora a sua carreira entre vários postos e empresas, e onde a lealdade e fidelização interna reduziram (Qiu, Boukis, & Storey, 2021).

II.1.1. CLIENTE INTERNO & CLIENTE EXTERNO

Antes de passarmos à designação de marketing interno, é importante introduzir um conceito comumente utilizado na sua definição.

A ideia tradicional de cliente depreende uma troca entre uma entidade e um cliente, em que o primeiro brinda o segundo com um produto ou serviço, e o segundo faz algum tipo de pagamento, com base num preço. Os produtos/serviços são adquiridos para servir algum tipo de propósito ou utilidade.

O cliente, quer seja num modelo de negócio *business-to-business*, *business-to-consumer*, ou até *consumer-to-consumer*, (B2B, B2C e C2C, respetivamente) é a entidade, indivíduo ou grupo de indivíduos que irá usufruir do produto ou serviço, que lhe é apresentado pela empresa, para suprir alguma necessidade ou desejo, e que acarreta um determinado custo. Toda a interação reside numa troca entre produto ou serviço e um preço.

Quando começamos a dirigir-nos para o conjunto de trabalhadores de uma empresa, a ter a preocupação de satisfazer as suas necessidades e desejos e tratá-los como mercado interno, estamos a referir-nos a este como cliente interno.

Com o conceito de cliente externo já estabelecido e com as marcas a crescerem a um elevado ritmo, a competitividade tornou-se cada vez maior, e as empresas começaram a debater-se para atrair e reter os melhores recursos humanos, com mais experiência, formação e potencial. Com um aumento da importância dos recursos humanos, devido ao seu papel fulcral, tanto a nível operacional, para permitir que a empresa cumpra os seus objetivos e chegue ao objetivo máximo de obter lucro, como ao nível da prestação dos serviços dos *contact employees*², tornou-se claro que deveria melhorar-se a relação estabelecida entre empresa e funcionário.

Foi dentro desta ótica que aconteceu a viragem do marketing para o interior da empresa e considerar o conjunto de funcionários como mercado interno, constituído por clientes individuais com necessidades e desejos únicos.

² À falta de definição concreta e academicamente aceite para *contact employees*, será o termo utilizado para identificar todos os colaboradores que exercem funções de prestação de serviços ou têm um papel direto na entrega do serviço ao cliente. Por esta razão, encontram-se mais expostos e representam a empresa perante o consumidor.

A ideia de o colaborador ser visto como cliente interno é transversal às teorias do marketing interno. Contudo, diferem na importância que atribuem a este cliente e no papel que este tem.

Devemos então fazer uma distinção entre o cliente externo ou cliente, e o cliente interno. O cliente externo ou final é aquele ao qual é dirigido o nosso produto ou serviço; é o elemento imprescindível para a empresa atingir os seus objetivos e é quem lhe permite obter lucros, através da venda ou comercialização desses produtos ou serviços.

Por outro lado, o cliente interno é o membro da empresa, isto é, funcionário, que exerce uma função dentro da empresa, que estabelece um vínculo contratual com essa empresa numa base de relação laboral. Também ele é um elemento fundamental para a organização, na medida em que permite o regular funcionamento da empresa, a criação dos produtos e serviços para o cliente e que, por esta razão, é uma parte necessária à obtenção de resultados e produz, indiretamente, lucros, através do seu trabalho.

A empresa e os trabalhadores exercem trocas internas, em que o primeiro dá um salário ao segundo e este dá o seu tempo, capacidades técnicas, energia, contribuição para os objetivos do primeiro, entre outros. Isto assemelha-se à troca exercida com o mercado exterior (Lings & Greenley, 2005). O cliente interno no seu sentido primordial é “o de consumidor de bens e serviços oferecidos pela empresa, que neste caso em especial transforma-se no próprio produto: o produto-empresa” (Marujo, 2014, p. 13).

Apesar de nomearmos ambos como clientes, estes estabelecem relações com a empresa bastante diferentes.

Desde que o marketing interno surgiu, o conceito de cliente interno foi amplamente aceite e utilizado. Esta utilização poderia parecer clara, na medida em que falamos de transpor técnicas de marketing usadas no mercado externo para um mercado interno. Contudo, é importante numerar alguns problemas associados com estas definição e utilização, visto o conceito “cliente” acarretar determinados contornos que não coadunam com a aplicação interna.

Para podermos identificar o marketing interno, Foreman e Money (1995) propuseram um ponto de partida: identificar quem é o foco do marketing interno e para quem se dirige. Esta proposta manifestou-se devido ao olhar redutor que o marketing interno colocava nos seus clientes, ao somente considerar *contact employees* como cliente

interno. A análise baseia-se em quem faz o marketing interno e quem recebe, se a empresa como um todo ou determinados departamentos, como podemos observar na figura 1.



Figura 1 – *Perspetivas do Marketing Interno. Qual é o foco do marketing interno?* Adaptação de Foreman e Money (1995, p. 760)

No primeiro quadrante, um departamento é o *marketeer* e outro é o cliente. Isto pode acontecer numa relação em cadeia entre departamentos, em que um fornece um produto ou serviço como input a outro que o transforma ou utiliza.

No segundo quadrante, a organização pratica o marketing interno, direcionado para um target interno identificado, com o objetivo de impulsionar e envolver este grupo, de forma a que este adote comportamentos que viabilizem, apoiem ou aprimorem iniciativas organizacionais (Foreman & Money, 1995). Podemos usar como exemplo parcerias com universidades para bolsas de estudo focada nos trabalhadores estudantes, descontos em ginásios para os trabalhadores desportistas, oferta de seguros de saúde para membros da família, para colaboradores com pais mais velhos, ou prendas para as crianças no natal, para colaboradores com filhos.

No terceiro quadrante, são grupos específicos que detém a função de *marketeer* e direcionam-se para a organização como um todo. Neste caso, é o que se encontra mais comumente em grandes empresas. Determinadas equipas, como a gestão, a equipa de Marketing ou a equipa de Recursos Humanos cria estratégias que englobem toda a organização.

No último quadrante, toda a organização é, simultaneamente, o mercado e o cliente. Os trabalhadores são encarados como os clientes e os trabalhos como produtos. Esta encontra-se alinhada com as funções dos recursos humanos, pois é a que permite criar estratégias que atraiam, selecionem e retenham os melhores trabalhadores.

A empresa na sua totalidade pode ser vista como mercado interno, isto é, a própria empresa formula um grupo heterogêneo constituído por “funcionários-clientes” (Foreman & Money, 1995). Todavia, esta interpretação acarreta um problema identificado por Ahmed e Rafiq (1993), em que o cliente pode ser coagido a aceitar o produto, devido ao contrato inerente a esta relação.

O principal problema em olhar para o cliente interno como se olha para o cliente externo encontra-se na dificuldade em definir ao certo o que é o produto.

Quando falamos do produto que o cliente consome, há abordagens que defendem que este produto é o trabalho, a função a exercer. Contudo, devido à relação com o cliente interno residir num ato contratual em que esse trabalho é o elemento de ligação entre as partes, pode olhar-se para o produto como as condições ou benefícios que o empregador põe ao dispor do empregado (Rafiq & Ahmed, 1993).

Surge neste momento o primeiro contratempo; os produtos dispostos podem não ser desejados pelo cliente interno e não responder às suas necessidades. Devido à natureza da relação empregado-empregador, o primeiro não pode optar por outro produto, como acontece com o mercado externo e, ainda, pode ser forçado a aceitar (Rafiq & Ahmed, 1993). Ora, quando há forças coercivas envolvidas nesta troca, deixamos de poder colocar um rótulo de marketing sobre a relação.

Daqui emerge também a grande diferença entre ambos: o cliente interno, enquanto trabalhador, pode ser coagido a aceitar o produto. Por outro lado, a relação estabelecida entre as partes, quando se trata do cliente interno, é baseada num contrato (Rafiq & Ahmed, 1993).

Podemos ainda referir a ideia de cliente como soberano, onde as suas necessidades e desejos devem elevar-se a tudo o resto, o que não se pode aplicar com o cliente interno. Se falarmos, por exemplo, de um restaurante, ou loja que exija a existência de horários noturnos, não se pode fechar o negócio à noite para que os trabalhadores que preferem trabalhar de dia vejam os seus desejos atingidos acima de tudo. Neste exemplo, aderir aos desejos dos colaboradores e fechar mais cedo entra em conflito com os interesses do cliente externo e é danoso para o negócio e propósito final da empresa de gerar lucro (Rafiq & Ahmed, 1993).

Porém, na perspectiva que iremos explorar abaixo da *Total Quality Management*, estes constrangimentos são levantados, uma vez que todos assumem o mesmo papel, numa cadeia de valor, ou seja, os funcionários são simultaneamente fornecedores e clientes internos, e o objetivo final é garantir a entrega de produtos aos seus clientes que satisfaçam as suas necessidades (Rafiq & Ahmed, 1993; Lings & Brooks, 1998).

II.1.2. ORIGEM E DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO

O conceito “marketing interno” começou a ser teorizado como tal em 1976, pelos académicos Leonard Berry, James Hensel e Marian Burke.

De uma forma simples, o “marketing interno coloca as pessoas no centro do palco na equação do sucesso organizacional” (Ahmed & Rafiq, 2003, p. 1182).

O foco no cliente externo encontrava-se amplamente estudado e a importância deste para o negócio claramente reconhecida. Surgiu, paralelamente, a ideia de que os trabalhadores são o bem mais precioso de uma empresa. Tendo por base esta mentalidade, as empresas devem, efetivamente, aplicar medidas para fabricar ambientes de trabalho motivadores, que atraiam e satisfaçam os seus empregados (Vasconcelos, 2008). Isto levará a uma maior motivação, felicidade e desempenho dos colaboradores (Pessoa, 1989; Huang, 2020).

Num contexto pautado pelo crescimento da prática do marketing relacional, Reynoso e Moores (1996) propõem que o surgimento do marketing interno advém da necessidade e importância de enquadrar o marketing relacional no contexto interno da organização.

Lings e Greenley (2005) identificam como ideia basilar a existência de uma relação de troca entre os funcionários e a organização, através da teoria da equidade. É muito importante que os gestores consigam gerir as expectativas dos empregados, ao nível dos inputs que colocam (esforço, dedicação, compromisso) e os outputs que retiram (pagamento, benefícios).

Nos seus diversos estudos sobre o marketing interno, Ahmed e Rafiq definiram três etapas de desenvolvimento deste. Um primeiro focado na orientação para o cliente, associado ao setor dos serviços, um segundo direcionado para a motivação e satisfação dos colaboradores, e um terceiro enquanto filosofia e implementação de estratégia para a

gestão, aplicado sobretudo na mudança (Rafiq & Ahmed, 1993; 2000; Ahmed & Rafiq, 2003).

A ótica dos serviços foi identificada como primeira fase.

Esta primeira fase marcava-se pelo início da conceptualização do conceito, enquanto meio para satisfazer as necessidades dos colaboradores, para levar a uma melhoria da qualidade de trabalho (George, 1977; Pessoa, 1989; Grönroos, 1995; Hogg, Carter, & Dunne, 1998).

Irrompeu inicialmente no contexto dos serviços, por ser setor em crescimento, onde havia uma concentração dos trabalhadores e dos clientes devido ao aumento do consumismo.

No mercado dos serviços, a relação teve sempre um papel de destaque, devido à sua própria natureza. Pela própria definição de “serviço”, já se pressupõe a necessidade da interação e do contacto entre o cliente e a empresa. Este contacto é o que torna possível a criação e nutrição de uma relação (Grönroos, 1995).

É difícil avaliar a qualidade de um serviço, por ser intangível. “Com os produtos, o objeto físico acarreta o fardo da venda. Com os serviços, o staff de atendimento são o serviço. Elas tornam-se a representação física da oferta” (George, 1977, p. 90), daquilo que a empresa tem para oferecer. Por não deixar uma prova física, e por estar dependente do desempenho das pessoas envolvidas, acaba por ser influenciado por diversos fatores além das suas características base (como a própria prestação do serviço por parte do trabalhador). Na perspetiva do marketing relacional, para estabelecer uma relação com o consumidor, tem de haver mais que essas características, a própria interação tem de ser satisfatória. A forma como o serviço é prestado na compra acaba por deter uma elevada importância na qualidade perceptível pelo cliente (Grönroos, 1995).

Surge, desta forma, necessidade de garantir que os trabalhadores da organização que estabelecessem um contacto direto com o cliente final e que lhe prestassem o serviço – “*contact employees*” – tivessem uma mentalidade virada para o consumidor e que prestassem um serviço de qualidade de excelência. Para o fazerem, estes trabalhadores teriam de estar felizes, satisfeitos e motivados, pois “para ter clientes satisfeitos, a empresa precisa de ter trabalhadores satisfeitos” (George, 1977, p. 91).

Trabalhadores diferentes prestam serviços diferentes, pelo que o marketing interno serviu como uma tentativa de criar um serviço homogéneo de alta qualidade (Rafiq & Ahmed, 2000) uma vez que, com o crescimento dos negócios, tornou-se mais desafiante criar uma relação com o público (Grönroos, 1995).

Mais importante que isto, o marketing interno surgiu para garantir uma linha de comunicação entre estes colaboradores e todos os outros departamentos, garantindo uma integração entre todas as áreas da empresa (Rafiq & Ahmed, 1993). O *mindset* do marketing orientado para a satisfação do cliente era, desta forma, espalhado por todos os elementos da organização, através de técnicas de marketing utilizadas no cliente interno (Grönroos, 1995). Desta interação, esta mentalidade criava “part-time *marketeers*” nos *contact-employees*, funções de elevada importância neste setor, por estarem envolvidos na interação e contacto com o cliente.

Para Pessoa (1989), é claro que deve existir uma harmonia interna para potenciar o desempenho externo. Para isso, indaga sobre um modelo integrado, que satisfaça, simultaneamente, os clientes internos e externos, pois acredita que um plano de marketing externo robusto e eficaz deve ter como base um plano igualmente ambicioso para o interior.



Figura 2 – *Mercados Internos e Externos.* (Pessoa, 1989, p. 35)

Na segunda fase, além de melhorar a qualidade do serviço, o marketing interno servia para influenciar os trabalhadores previamente satisfeitos com o seu trabalho - produto dado pela empresa ao seu mercado interno, após auscultar as suas necessidades -

a promover o valor do serviço prestado e aumentar a eficácia do marketing externo. O propósito e o foco não eram otimizar as relações empresas-marketing interno, mas sim potenciá-lo para atingir objetivos externos.

Para Berry, Hensel e Burke (1976), as empresas do setor do retalho que desejassem revitalizar a sua estratégia para melhor responder ao consumismo, antes de criar programas apontados para o cliente externo, deviam estabelecer uma base organizacional sólida com o seu mercado interno.

Começa a surgir a ideia de que o cliente interno é o primeiro público da organização. Este deixa de ser somente um recurso ou fornecedor de trabalho, para se tornar, por um lado, um aliado da mesma e, por outro lado, um cliente qualificado que pode recusar a empresa enquanto oferta e aceitar uma oportunidade mais vantajosa numa concorrente (Pessoa, 1989).

Marketing interno define-se como “tornar disponível produtos internos (trabalhos) que satisfaçam as necessidades de um mercado interno vital (trabalhadores), enquanto satisfaz os objetivos da organização” (Berry, Hensel, & Burke, 1976, p. 8). A definição construiu-se partindo do pressuposto que, para uma empresa ter capacidade de satisfazer o mercado externo, teria que, necessariamente, satisfazer o mercado interno. Logo, o cliente interno não era um fim em si mesmo, mas um canal necessário de fortalecer, para melhor chegar ao cliente final.

O propósito não era, necessariamente, visualizar o mercado interno como um fim em si mesmo, mas como um canal otimizado para chegar ao cliente final. A base residia na crença em que, o comportamento dos trabalhadores que lidavam diretamente com os clientes iria afetar a sua compra, podendo reduzir ou aumentar as vendas. Logo, ao melhorar o espírito dos colaboradores por realizar campanhas internas, acreditavam contribuir para um aumento do consumismo (Pessoa, 1989).

Era importante o colaborador estar bem enquadrado na organização, para poder prestar um serviço de elevada qualidade. Este precisa de ter um conhecimento dos benefícios e condições que a empresa lhe proporciona enquanto cliente interno, para poder posteriormente aliciar e persuadir o cliente externo acerca das ofertas da empresa (George, 1977).

Partindo do setor dos serviços, a ideia de que o marketing interno tinha um papel importante para a organização foi-se alastrando. Vários autores desenvolveram teorias que puderam comprovar que o caminho para um cliente satisfeito passava por um colaborador satisfeito. Isto demonstrou-se igualmente ao nível dos resultados da empresa, uma vez que o colaborador satisfeito origina clientes satisfeitos, o que gera mais lucros (Zainal Abidin & Roslin, 2019).

Portanto, foi possível comprovar que o marketing interno levava a melhor satisfação dos colaboradores, o que contribuía para um maior contentamento dos clientes, o que otimizava os lucros da empresa, e a permitir atingir os seus objetivos.

Após este percurso teórico de análise do marketing interno na satisfação do cliente interno e na prestação de um serviço de qualidade, surge a terceira fase de desenvolvimento do conceito identificada por Ahmed e Radiq (2003).

O terceiro ciclo de construção do conceito destoa-se dos outros, pois o marketing interno funciona como uma ferramenta auxiliar à implementação da mudança (Rafiq & Ahmed, 2000). Pode ser utilizado para potenciar a comunicação e as relações internas, mas também para tornar mais fluídas e com menos resistência todas as transformações e mudanças organizacionais que possam ocorrer. Há uma abertura do conceito, que estava focado na performance e motivação dos colaboradores, para a organização e objetivos concretos (Qiu, Boukis, & Storey, 2021).

Nesta fase, o propósito do marketing interno é servir de ferramenta estratégica para promover a adaptação e reduzir resistências a mudanças organizacionais, através de um esforço planeado para alinhar e integrar os colaboradores na implementação das estratégias organizacionais e corporativas (Rafiq & Ahmed, 1993).

Desta forma, quer seja na gestão da mudança, como na mobilização para realização de objetivos, o marketing interno tornou-se uma ferramenta para implementação institucional.

Considera-se o marketing interno como uma filosofia para integrar e alinhar os recursos humanos na direção dos propósitos e objetivos organizacionais. Ao fundir e integrar os colaboradores na estratégia de marketing, cria-se um ciclo em que eles mesmo funcionam como mecanismos de implementação da mudança e da estratégia (Rafiq & Ahmed, 2000).

O pressuposto base que suporta esta linha de desenvolvimento do marketing interno reside na ideia de que, para uma estratégia ser bem aplicada, esta deve ser reconhecida transversalmente e deve haver um envolvimento de todas as partes integrantes da organização, através de comunicação e de uma postura interfuncional.

O marketing interno pode, desta forma, ser utilizado para superar fricções existentes entre departamentos, alinhar todos os membros da organização nas estratégias e objetivos, e prevenir a resistência à mudança, tornando-a mais fluída.

O marketing interno começa, também, nesta fase, a englobar algumas tarefas predominantemente associadas à função de Recursos Humanos, como a atração, desenvolvimento, motivação e retenção dos colaboradores. Uma vez que, na prestação e qualidade do serviço, o elemento humano é fulcral na diferenciação entre concorrentes, torna-se crucial atrair e reter recursos humanos qualificados e altamente profissionais (Rafiq & Ahmed, 2000). Apesar de nesta fase, a aplicação do marketing interno já ser considerada como vital ao nível de todos os setores, não se restringindo aos serviços.

Neste prisma, o marketing interno garante essas funções através da criação de produtos – trabalhos – que correspondam a essas mesmas necessidades e desejos do cliente interno (Rafiq & Ahmed, 1993).

Os autores delineiam uma nova corrente de desenvolvimento e aplicação do marketing interno, suportada pela teoria *Total Quality Management* (TQM). Segundo Vasconcelos, esta teoria “implica que cada área funcional ou departamento deve tratar uns aos outros como, de facto, clientes, a fim de obter o melhor desempenho de todos” (2008, p. 1251). O marketing interno é visto como uma “filosofia coordenadora”, que examina todas as atividades envolvidas na criação de uma prestação de serviço de qualidade e de proporcionar satisfação ao cliente final e as tenta unir com base numa estratégia homogeneizadora.

Esta linha encara o marketing interno como algo essencial para mediar as relações internas. Parte da ideia de que as empresas de serviços são formadas por unidades funcionais dependentes, que estão alinhadas e interligadas para dar forma ao produto final. Estas áreas ou departamentos recebem e dão produtos e serviços a outras, quer sejam entidades internas ou externas, o que significa que cada pessoa é um fornecedor e um cliente simultaneamente e o funcionamento de uma organização pode ser pensado

como uma série de transações entre clientes e fornecedores uns dos outros. É nesta relação que o marketing interno se foca (Lings & Brooks, 1998).

Há uma cadeia fornecedor-cliente dentro da própria unidade da empresa, em que estes clientes internos devem ser considerados como mercado interno, com necessidades e desejos específicos (Nagel & Cilliers, 1990; Lings & Brooks, 1998; Zainal Abidin & Roslin, 2019).

Para poder atingir os resultados desejados, as empresas devem focar-se em satisfazer estes clientes internos primeiros, antes de conseguirem satisfazer os clientes externos na sua plenitude.

As empresas perceberam que não é viável manterem departamentos e funções totalmente separadas. Pelo contrário, os seus negócios devem assentar em processos estruturados entre si, voltados para o cliente final. As diferentes operações e pessoas têm de trabalhar em harmonia na criação e entrega dos produtos e serviços (Ahmed & Rafiq, 2003). Isto exige e requer que as equipas de gestão devem garantir que todos os empregados, que pertencem a todas as áreas, estão satisfeitos e envolvidos no processo.

O marketing interno funciona como um guia que orienta “todas as pessoas, funções e departamentos de uma organização através da sua avaliação sistemática das necessidades, aspirações e custos de cada um” (Ahmed & Rafiq, 2003, p. 1179). Acima de tudo, o marketing interno homogeneiza todas as partes integrantes, quer sejam funções, atividades, unidades organizacionais, para desenvolver e fomentar interligações que proporcionem uma prestação de serviço de elevada qualidade percebida pelo cliente final.

Esta é uma visão muito operacional, na medida em que prevê a existência de uma cadeia otimizada ao nível da ligação entre as várias funções, com o intuito de criar produtos de qualidade mais elevada e, conseqüentemente, clientes externos mais satisfeitos.

Apesar de esta perspetiva imputar um olhar operacional sobre a organização, o desenvolvimento do marketing interno segundo a ótica do *Total Quality Management* permitiu compreender que é necessário existir uma coordenação interna interdepartamentais, para que seja concretizada uma melhoria geral do serviço prestado. O marketing interno permite criar uma coesão e ligação entre todas as partes da

organização, colmatar fissuras e divergências internas e assegurar uma prestação homogénea do mercado.

Lings e Brooks (1998) defendem que o marketing interno consiste na comunicação entre grupos dentro da organização, enquanto processo de criação de condições de mercado dentro desta, com o intuito de garantir que as necessidades e desejos dos clientes internos são satisfeitas. Numa cadeia de valor, o marketing interno assegura o processo de operações e a unificação logística a nível interno, para prestar um serviço de qualidade.

O marketing interno inclui tudo aquilo que contribua para criar e manter as ligações entre todas as partes envolvidas, com o intuito de criar um produto/serviço final de qualidade para o consumidor final.

Acima de tudo, congregando todas as suas linhas de desenvolvimento, podemos concluir que o marketing interno engloba um “conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas na empresa, no sentido de obter ou elevar o comprometimento, mudanças nas atitudes e comportamentos que se refletem positivamente, tanto no público interno, quanto externo” (Marujo, 2014, p. 19), alinha o indivíduo na unidade coletiva que é a empresa através da compreensão clara da organização, o que permite que esta responda aos desafios de um mundo hipercompetitivo e proporciona um ambiente de motivação, satisfação e empenho, com o intuito de elevar o negócio (Ahmed & Rafiq, 2003).

Após reflexão e levantamento conceptual das propostas apresentadas, Rafiq e Ahmed (2000), delineiam cinco elementos base que devem prevalecer em qualquer definição e prática do marketing interno:

1. Satisfação e motivação dos trabalhadores
2. Orientação para o cliente e satisfação do cliente
3. Coordenação e integração interfuncional
4. Abordagem de marketing para as mencionadas acima
5. Implementação de estratégias funcionais ou corporativas/empresariais

Com base nestes cinco pontos, propõem a seguinte definição, que engloba todas as vertentes de desenvolvimento do marketing interno:

“O marketing interno é um esforço planejado, através da utilização de uma abordagem de marketing (4) para superar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar, coordenar e integrar interfuncionalmente (3) os funcionários para a implementação eficaz de estratégias corporativas e funcionais (5), a fim de entregar a satisfação do cliente (2) por meio de um processo de criação de funcionários motivados e orientados para o cliente (1).” (Rafiq & Ahmed, 2000, p. 454)

II.1.3. ENDOMARKETING

A conceção de *endomarketing* foi desenvolvida no Brasil para definir as estratégias de marketing direcionadas para dentro. Contudo, esta definição, que comporta o reconhecimento do mercado interno como um mercado em si, também tem vindo a ser adotado por autores internacionais, como uma extensão do marketing interno ligado ao marketing relacional.

A terminologia surgiu em 1986, por Saul Bekin, como filosofia e modelo de gestão internos. O termo é proveniente do marketing, e considera os trabalhadores como clientes internos, tendo o seu “foco na valorização, capacitação de funcionários e no uso de suas competências para que trabalhem junto com a organização, com o objetivo de satisfazer os clientes e alcançar um excelente resultado para a organização” (Sanchez, 2017, p. 26).

“Endo” advém do grego *éndon*, o que significa dentro, para dentro, movimento interior. Na definição que consta no dicionário³, o prefixo *endo* “exprime a noção de interior ou interno”. Desta forma, podemos depreender que *endomarketing*, pela própria constituição da palavra, implica a aplicação de técnicas de marketing no universo da empresa para que esta se oriente para o cliente interno (Inkotte, 2000).

O mercado interno é constituído por um conjunto de clientes heterogéneos, com expectativas, necessidades, desejos e exigências próprios (Franco, Mendes, & Almeida, 2001). Estes clientes, todos os colaboradores da empresa, devem identificar-se com o negócio e envolver-se enquanto partes com quota parte de responsabilidade no processo de alcance dos objetivos, por parte da empresa. Com este sentimento, haverá uma

³ Definição retirada do dicionário online “Priberam”, consultado a 15 de abril de 2021.

preocupação com a performance e um aumento de desempenho, por parte dos trabalhadores.

A perspectiva do marketing integrado presente no *endomarketing* considera que para que uma empresa possa atingir o seu potencial, avançar e crescer no mercado, e atingir os seus resultados, a estratégia global deve partir com base numa visão integrada do marketing. As empresas dos dias de hoje devem investir em conhecer as necessidades e desejos do seu público interno, com o intuito de criar produtos e serviços que melhor respondam a essas necessidades e desejos (Franco, Mendes, & Almeida, 2001).

É através do *endomarketing* que a organização constrói um laço com o seu público interno.

Esta perspectiva integrada caracteriza-se por aplicar as técnicas de marketing ao mercado interno e externo simultaneamente, para ganhar uma melhor vantagem competitiva no mercado. Significa a existência de uma estratégia inovadora de marketing externo (focado no cliente externo), que tenha como suporte um plano de marketing eficaz virado para os seus recursos humanos (Pessoa, Do Marketing Integrado ao Marketing Interno, 1989).

Em teoria, marketing interno ainda não tem uma única definição onde confluem as várias propostas acerca do que é, como se aplica e quem é o responsável por ele. Por outro lado, *endomarketing*, apesar de poder ter várias aplicações, na sua base, é aceite pelos académicos brasileiros, nomeadamente, os dois principais autores a debruçar-se sobre o assunto, Analisa de Medeiros Brum e Saul Bekin. *Endomarketing* é uma das interpretações de marketing interno, que consiste na aplicação de marketing no contexto interno, onde os clientes são todos os colaboradores da organização e onde não há um único responsável, mas uma integração de vários elementos, como o departamento de marketing e o departamento de recursos humanos.

Segundo a tabela 1, podemos verificar as essenciais diferenças entre marketing interno e *endomarketing*, identificadas por Inkotte (2000). O *endomarketing* encontra-se alinhado com a terceira fase de desenvolvimento do marketing interno, em que o foco deixa de ser o cliente interno como meio de satisfazer o cliente externo, e este passa a valer por si, enquanto cliente com necessidades e desejos específicos. Para o *endomarketing*, “a empresa é o próprio produto, que precisa ser sempre melhorado para

encantar o cliente interno, que em última análise é o seu mercado-alvo” (Inkotte, 2000, p. 84).

Marketing Interno	<i>Endomarketing</i>
Cliente externo é o mercado-alvo. Com base nessa premissa treina, motiva e adapta os seus funcionários para concretizar os seus objetivos.	Cliente interno é um segmento de mercado. A empresa adapta-se para motivar e conquistar os seus funcionários.
Não há marketing sem marketing interno (pré-requisito).	Forma de gestão opcional para empresas que adotam a administração de marketing.
A empresa confeciona o produto, que é oferecido ao mercado.	A empresa é o produto.

Tabela 1 – *Diferenças entre Marketing Interno e Endomarketing*. Adaptação de (Inkotte, 2000).

Na prática, e também devido à dificuldade em homogeneizar o conceito numa definição unificada, *endomarketing* e marketing interno são usados como sinónimos, pois ambos servem para descrever o mesmo processo, técnica, filosofia ou estratégia de gestão. A grande diferença reside no facto de o segundo ser comumente utilizado no Brasil, de onde é original, ao passo que marketing interno foi o termo inicialmente proposto por Berry, Hensel e Burke (1976) e democratizado ao longo nos anos nos principais textos sobre tema, essencialmente desenvolvidos na América do Norte e na Europa (Qiu, Boukis, & Storey, 2021).

II.1.4. INTERDISCIPLINARIDADE: O CONTRIBUTO DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Num mercado competitivo como o que temos atualmente, as empresas têm que se esforçar para atingir os seus objetivos, que dependem da qualidade dos produtos que entregam aos seus clientes, que têm que ser mais eficazes e eficientes que os dos seus concorrentes (Zainal Abidin & Roslin, 2019).

O capital humano, isto é, os trabalhadores, são indispensáveis, na medida em que não é possível duplicarmos uma pessoa. Logo, ter a capacidade de reter pessoas com determinadas qualidades e experiência, permite às empresas atingir melhor os seus

objetivos e, por essa razão, ganhar uma vantagem competitiva (Zainal Abidin & Roslin, 2019).

Para aplicarmos marketing interno robusto, é necessário reestruturar também o conceito base de gestão de recursos humanos e integrá-la nesta visão do marketing. Órfão (2010) enaltece o facto de ser necessário que o marketing interno esteja ligado ao departamento de marketing, porque este contempla o conhecimento e as ferramentas para produzir campanhas e planos de marketing interno, a par da comunicação interna. Contudo, é imprescindível formar-se uma parceria com o departamento de recursos humanos, pois eles têm um conhecimento privilegiado e detalhado do público-alvo.

Lings e Greenley (2005) definem um construto operacional que permite medir o marketing interno, o *Internal Marketing Orientation* (IMO). A IMO une as dimensões do marketing e da gestão de recursos humanos, com o objetivo de criar um equilíbrio entre a perceção que os colaboradores criam relativamente ao que dão ao trabalho (tempo, experiência, dedicação) e o que ganham deste (condições, benefícios, salário).

Na terceira fase de desenvolvimento identificada por Rafiq & Ahmed (1993), o marketing interno passou a integrar práticas relacionadas com a preservação das condições dos trabalhadores (atrair, desenvolver e motivar), pelo que é notável a interação que este tem com a Gestão dos Recursos Humanos.

Para motivar e aumentar a satisfação laboral dos trabalhadores, as equipas de marketing devem alinhar-se com os departamentos de recursos humanos, para lhes oferecer benefícios proveitosos (George, 1977). Isto implica a identificação de quais benefícios e condições os colaboradores ambicionam e o que estes estão dispostos a dar à empresa para os ganhar, ao mesmo tempo que deve haver uma análise do que é que os concorrentes estão a oferecer (Lings & Greenley, 2005).

Há uma passagem da pura gestão de pessoas para atingir um fim, para uma perspetiva de “desenvolver o potencial humano para que os objetivos individuais e organizacionais sejam simultaneamente atingidos” (Berry, Hensel, & Burke, 1976, p. 10).

Para os trabalhadores, um ponto basilar do seu percurso profissional é o crescimento, tanto pessoal como profissional, e aquisição de novas competências que viabilizem o traçar de uma carreira profissional. Então, torna-se pertinente alinhar o marketing interno com os recursos humanos, pois permitem que a formação e o

desenvolvimento levem à satisfação do cliente interno e, por conseguinte, do cliente externo (Berry, Hensel, & Burke, 1976; George, 1977).

A par deste alinhamento entre Recursos Humanos, Marketing e Gestão para a aplicação do marketing interno, é necessário compreender a divergência entre os dois primeiros conceitos. Marketing Interno distancia-se dos Recursos Humanos, pois não se foca no indivíduo como um recurso humano, mas numa amplitude maior, enquanto cliente inserido num mercado ou enquanto elemento de uma equipa (Vasconcelos, 2008).

Contudo, tal como no seguimento do estudo que levamos a cabo, quando a felicidade é um dos fatores a ser analisado, é ainda mais crucial que os departamentos de Marketing e Recursos Humanos se alinhem, para poderem satisfazer os indivíduos (Vasconcelos, 2008). Esta união permite a delineação de um plano robusto com um objetivo estratégico alinhado entre os diversos departamentos da organização, com o intuito de criar os melhores resultados para a empresa e para os colaboradores (Marujo, 2014).

Rafiq e Ahmed (1993) defendem que o marketing interno engloba várias áreas e, por essa razão, a sua responsabilidade não deve residir num só departamento, mas sim à equipa central de gestão. O importante é criar harmonia dentro da empresa e melhorar a coordenação e colaboração entre departamentos e funções. “Hoje os gerentes devem garantir que todos os funcionários em todas as partes da organização estejam envolvidos na entrega da qualidade em toda a cadeia cliente-fornecedor” (Ahmed & Rafiq, 2003, p. 1178).

O marketing interno, nos dias de hoje, é uma ferramenta e conceito interdisciplinar (Vasconcelos, 2008; Kaurav, Paul, & Chowdhary, 2015), pelo que é compreensível e recomendável esta conjugação académica entre várias áreas e aplicação por vários departamentos.

O objetivo final do marketing interno é estar alinhado com o marketing externo, isto é, fazer a empresa crescer e ter lucro. Para isso, agrega metodologias e práticas de gestão de pessoas com práticas e técnicas de marketing, que estão orientadas para o cliente interno, isto é, os recursos humanos da empresa.

Retomando um conceito inserido nos primórdios de conceptualização de marketing interno, é forçoso salientar o papel do gestor de equipa na interação com o

mercado interno, pois este é o *contact employee* para o cliente interno, é a figura que representa a prestação do serviço ou entrega do produto (Lings & Greenley, 2005).

Às equipas de gestão é depositado o papel de liderar, orientar e servir enquanto exemplo aos restantes funcionários da empresa. Por isso o seu papel é tão importante no marketing interno, visto este ser também uma “filosofia para gerir os recursos humanos da empresa, com base numa perspetiva de marketing para construir competências internas para o sucesso externo” (Kaurav, Paul, & Chowdhary, 2015, p. 314).

II.1.5. MARKETING-MIX INTERNO

Com o intuito de operacionalizar o marketing interno, Rafiq e Ahmed (2000) propõem um modelo esquemático com base nos cinco elementos definidos:

1. Satisfação e motivação dos trabalhadores
2. Orientação para o cliente e satisfação do cliente
3. Coordenação e integração interfuncional
4. Abordagem de marketing para as mencionadas acima
5. Implementação de estratégias funcionais ou corporativas/empresariais

O ponto central é a satisfação do cliente, que será o objetivo fulcral da aplicação destas estratégias, técnicas e coordenação interna. Para poder ser bem implementado, todos os membros da organização devem ter consciência do seu papel; para que isso aconteça é imprescindível o envolvimento da gestão. Alinhado a este esforço, os empregos devem ser vistos como produtos e deve haver uma tentativa ativa em manter os colaboradores felizes e motivados, essencialmente através de recrutamento e formação.

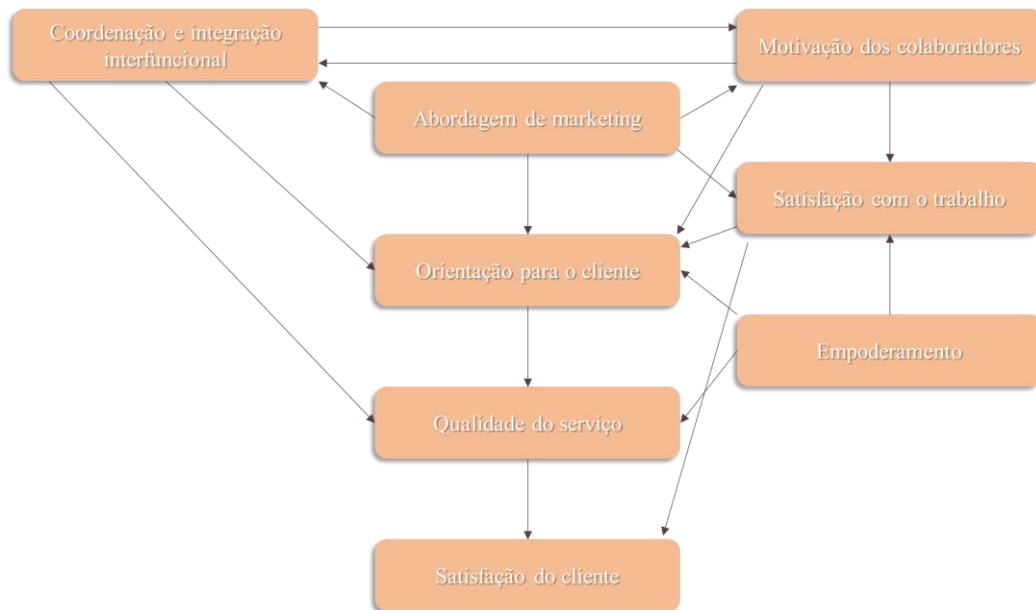


Figura 4 – Um modelo de marketing interno para os serviços. Adaptação de Rafiq & Ahmed (2000)

Dado que o marketing interno consiste na aplicação de técnicas e estratégias de marketing no cliente interno, seria de esperar a criação de propostas da transposição do *marketing-mix* para o contexto interno.

Em 1989, Pessoa propôs uma adaptação do *marketing-mix* ao contexto interno, constituída por quatro fases – planeamento, organização, execução e controlo – e por dez passos:

- 1) Análise Interna – pontos fortes e fracos da empresa
- 2) Análise Externa – análise dos desejos, necessidades, etc., do consumidor (trabalhador enquanto cliente interno)
- 3) Formulação da estratégia
- 4) Produto – produto na ótica das necessidades do trabalhador (nesta fase, não é claro qual o produto em si, se é o posto de trabalho, se são as condições, se são benefícios potenciais ou ações específicas que possam ocorrer)
- 5) Preço – nesta ótica, o preço que o cliente interno “paga” é a mudança de atitude, como trabalhar mais, ou melhor, fazer determinado sacrifício ou suportar determinada exigência
- 6) Comunicação – canais disponíveis pela organização (reuniões, conferências, folhas informativas, jornal interno). Podemos ainda

considerar, nos dias de hoje, intranet, newsletter, conferências, formações ou *talks* internas, comunicados, cartazes, eventos

- 7) Distribuição – feita de forma alargada, para chegar a toda a gente, independentemente do departamento
- 8) Venda – cada elemento em posição de liderança é o vendedor para os seus subordinados
- 9) Custo/Benefício – quais os custos? (novas contratações, benefícios, ações). Quais os benefícios para os trabalhadores e para a empresa?
- 10) Implementação da estratégia

Posteriormente, Pessoa (1989) desenvolve uma proposta que não consiste numa adaptação literal dos elementos do *marketing-mix* ao cliente interno, mas sim uma criação de novas categorias focadas no colaborador, o “*Pessoal-Mix*”.

Pessoa (1989) defende uma estratégia de marketing total ou integrada que, através do marketing interno e externo, cria uma posição forte num mercado altamente competitivo. Esta estratégia baseia-se na interligação entre os diversos departamentos, o que permite à empresa criar uma coesão interna que leva a uma melhor ação quando existem transformações no mercado, quer seja nos interesses ou exigências dos clientes externos, como inovações da concorrência. Em suma, permite fazer um ágil e correto ajuste da oferta à procura.

Para aplicar este tipo de estratégias internamente é imperativo que se olhe para o colaborador como um cliente interno, com desejos e exigências próprias, e não somente como um recurso. De forma a tornar viável a elevação do grau de exigência para com os colaboradores, garantido a qualidade do seu trabalho e a motivação dos mesmos, é necessário encará-los da mesma forma que se encara o mercado externos. Tal como no mercado externo não basta somente focar-se no preço, é necessário coordenar todos os elementos constituintes do produto, enquadrados no *marketing-mix* (embalagem, distribuição, serviço pós-venda), também não deve existir a mesma abordagem com o mercado interno.

Nos dias de hoje, em que os trabalhadores existentes no mercado de trabalho são altamente qualificados e a oferta se globalizou, Pessoa (1989) defende que não chega dar ao cliente interno o “produto”, isto é, a remuneração. É indispensável considerar

elementos como aumentos salariais contínuos, formação, condições de trabalho, ambiente e cultura empresarial, benefícios de saúde, entre outros.

A proposta nomeia-se “*Pessoal-Mix*” e tem por base quatro categorias que colocam o cliente interno no centro da estratégia, como podemos ver na figura 4.



Figura 5 – *Marketing Interno / Pessoal-Mix*. (Pessoa, 1989, p. 40).

No centro, encontram-se os trabalhadores enquanto clientes internos, à volta dos quais são desenvolvidas as quatro categorias.

Uma das categorias é a Política Salarial, que implica tudo o que tenha a ver com salários, remunerações especiais (prémios, bónus), aumentos salariais (base ou por mérito) ou benefícios sociais. Dar benefícios monetários ou incrementos salariais são formas eficazes de encorajar o compromisso e dedicação ao emprego, a curto e longo prazo. Traz satisfação e segurança e leva a uma melhor entrega de serviço. A lógica parte do pressuposto de que os custos despendidos nesse benefício são justificados e compensados nos resultados na performance laboral e resultados das vendas, mas também na poupança ao nível do turnover (Berry, Hensel, & Burke, 1976). Este tipo de ação pode suscitar alguma relutância por parte da chefia, por dar a falsa impressão de ser um custo. Contudo, as ações de marketing interno não devem ser vistas como um custo, mas como investimento, por criarem receita (Marujo, 2014), por todos os impactos positivos que vão trazer à empresa, desde o aumento da produtividade, ao aumento da reputação, melhoria do serviço, e aumento da participação e sugestão de ideias inovadoras por parte dos colaboradores.

A Valorização Social assenta no desenvolvimento do colaborador. Estão envolvidos aspetos como a progressão de carreira, promoções, condições de trabalho, formação, recrutamento, mas também a realização pessoal e profissional.

A terceira vertente é o Clima Social. Este engloba o ambiente e cultura em que o cliente está inserido, conflitos, absentismo, rotação, representação sindical, negociações, horário de trabalho, entre outros.

Por fim, a Imagem da Empresa consagra em si a imagem/reputação interna e externa; a relação com a comunidade (RSC)⁴ e comunicação interna.

Todos estes elementos devem ser considerados quando falamos do cliente interno. É importante que sejam todos acionados e se encontrem em sintonia, para que a estratégia interna traga frutos.

No contexto interno, há três conceptualizações da aplicação do *marketing-mix*. Uma derivada do modelo original de McCarthy (1964), com o produto, preço, promoção e distribuição, explorada por De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard e de Meyer (2015) para o marketing interno. Também por Inkotte (2000) para o *endomarketing*, que adaptou a companhia (empresa), custos, comunicação e coordenadores. Outra, desenvolvida por Rafiq e Ahmed (1993), com os 7 P's de Booms e Bitner, que adiciona aos quatro originais as provas físicas, o processo e os participantes.

O produto pode ser visto como aquilo que o colaborador pode beneficiar, como novas formas de trabalhar, novas ferramentas, mas também serviços que possa usufruir ao nível de desenvolvimento de carreira, oportunidades de formação e de desenvolvimento (Rafiq & Ahmed, 1993; De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard, & de Meyer, 2015).

A formação e o desenvolvimento são necessários para equipar os empregados de capacidades e metodologias aptas para desenvolver o negócio. Esta formação, aliada de empoderamento, levam a que os colaboradores apreciem e desenvolvam o seu trabalho com autonomia. Este empoderamento resume-se ao dotar o trabalhador de autonomia e independência para tomar decisões e exercer ações no seu quotidiano, contado com o

⁴ Hoje sob o nome de Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

apoio e confiança da sua chefia (De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard, & de Meyer, 2015).

Aliados a este empoderamento, deve existir uma clareza quanto à função, para que seja possível gerir e compreender expectativas de ambas as partes e evitar criar um ambiente de incerteza e desconhecimento.

A progressão de carreira implica a evolução da pessoa na sua profissão ao longo do tempo, através de promoções e novos desafios, o que também pode ser determinante na escolha e empenho do trabalhador.

De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard e de Meyer (2015) também consideram como produto interno o emprego ou a função exercida.

Inkotte (2000) adapta produto para companhia, ou empresa, e defende que esta, “como produto destinado ao cliente interno, sofre adaptações contínuas para oferecer motivação e bem-estar aos seus funcionários e estabelecer, a partir de então, diferencial competitivo” (p. 95). Tal como a mudança de prisma no mercado externo descentralizou o produto, o mesmo acontece com a empresa, que perde posição central.

A empresa tem associadas a si características físicas ou funcionais e características de imagem (ambientais ou culturais). Como características físicas, temos um ambiente confortável e iluminado, bons materiais de trabalho, remuneração justa, entre outras. As características de imagem são a estabilidade, firmeza, possibilidade de crescimento, liberdade de expressão, entre outros (Inkotte, 2000).

Uma das principais áreas a desenvolver para garantir que a empresa é um produto sólido para os seus clientes é estabelecer uma boa marca, forte e credível. Esta marca deve estar claramente demonstrada e estar presente na documentação interna ou externa (Inkotte, 2000).

A embalagem corresponde ao edifício e ambiente físico onde a empresa está situada. Este é um elemento importante para identificação da empresa e para a representação visual e mental da marca (Inkotte, 2000).

Na análise do ciclo de vida, neste caso produto-empresa, não devemos considerá-lo como a empresa produtora, mas sim como a relação que o cliente interno tem com a empresa, e a representação que este cria dessa (Inkotte, 2000).

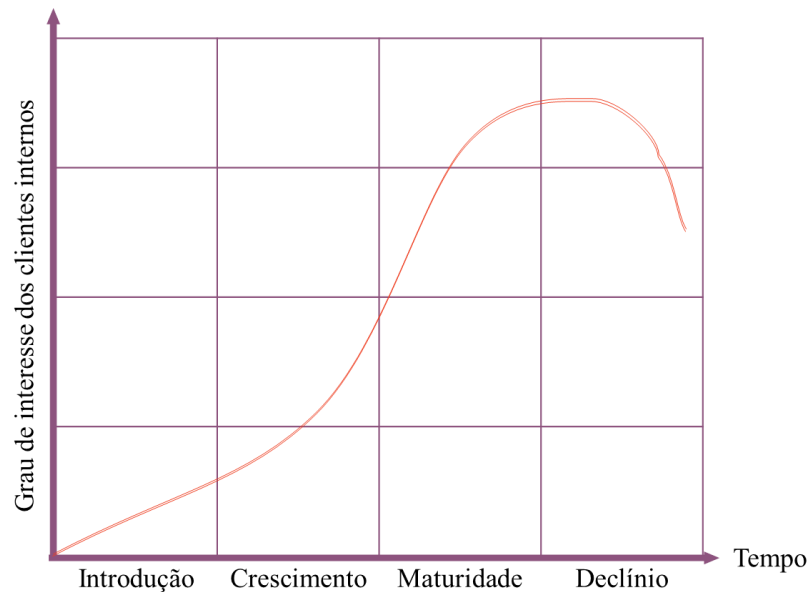


Figura 6 – *Estágio do ciclo de vida do produto-empresa*. Adaptação de Inkotte (2000).

A fase de introdução é a criação de novos produtos da empresa. É uma fase que acarreta bastantes custos e que deve avaliar a relação custo/benefício.

A segunda fase é a do crescimento. Nesta fase é uma aceitação das campanhas e reconhecimento dos benefícios, começando a haver um retorno.

Após as mudanças e ações se democratizarem e se darem a conhecer a todos os clientes internos, chegamos ao estado de maturidade da Companhia. Este corresponde a um momento de estabilidade. Nesta fase, é importante haver um esforço para manter o interesse dos clientes internos através de renovação e readaptação, caso necessário, dos elementos da campanha. No último estado, começa a haver um declínio, onde se deve desativar ou reinventar o produto-empresa.

O preço é o custo que o empregado tem para trabalhar na organização e usufruir dos produtos acima enumerados. É aquilo que o colaborador está disposto a dar ou a sacrificar para usufruir do produto (Rafiq & Ahmed, 1993; De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard, & de Meyer, 2015).

Podem ser custos de oportunidade, psicológicos e emocionais. O primeiro refere-se a oportunidades externas que o empregado abdica para exercer a sua função, mas também outro tipo de sacrifícios que possam ser tomados, nomeadamente em mudanças estruturais da organização que exijam adaptação. Psicológicos associam-se a fatores

mentais, muitas vezes associados com a sobrecarga e o *burnout*⁵. Custos emocionais relacionam-se com as manobras emocionais necessárias no contexto de trabalho, nomeadamente quando a lidar com clientes. Quando os custos são muito elevados, o empregado pode optar por sair da empresa (De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard, & de Meyer, 2015)

Para Inkotte, o preço transforma-se em custo e corresponde a “todos os investimentos financeiros em recursos humanos, incluindo salários, treinamentos, reciclagem de pessoal” (2000, p. 106).

Esta perspetiva colide com as apresentadas anteriormente, pois avalia o preço da posição da empresa, quando deveria olhar para o preço na sua relação com o cliente, naquilo que ele terá de dar em troca para usufruir do produto, como o tempo do colaborador, a sua experiência, as suas ideias e a sua expertise. Tudo isto são elementos que o trabalhador dá à empresa em troca da sua relação com esta, e do seu trabalho. Podemos também considerar a conveniência, quando falamos de deslocações para o trabalho ou determinados requisitos que o trabalho possa acarretar, mas também oportunidades de trabalho externas que são recusadas para manter o seu compromisso com a empresa.

À empresa cabe analisar o que é mais valorizado para os seus atuais e potenciais clientes internos e adaptar-se enquanto oferta a essas. Por exemplo, se os seus clientes não estiverem dispostos a passar muitas horas em deslocações para o trabalho ou no trânsito, pode ser uma boa opção encontrar um edifício perto de bons acessos e com uma larga oferta de transportes públicos, diminuindo o custo para o cliente e tornando a empresa mais apetitosa para o mesmo.

A promoção é o elemento do *marketing-mix* interno que se refere à comunicação interna, utilizada para comunicar com os funcionários, persuadi-los, mobilizá-los e motivá-los na direção da obtenção dos objetivos organizacionais (De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard, & de Meyer, 2015). Através de mecanismos e instrumentos internos, a empresa partilha a sua mensagem, estimula e cativa o cliente interno e demonstra o

⁵ “Burnout ou burn-out é um termo inglês que significa “queimar até à exaustão”, sendo utilizado muitas vezes para definir uma síndrome associada a um estado de grande cansaço físico, mental e emocional. A síndrome de burnout pode ter várias causas (é multifatorial), mas, por norma, é reflexo de um ambiente profissional exigente.” Definição consultada a 02/07/2021 em <https://www.farmaciasportuguesas.pt/glossario-de-saude/burnout-o-que-e.html>

quanto ele é importante para o sucesso da empresa. Deve assentar num fluxo bilateral, onde há uma troca de informação e feedback constantes.

Para De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard e de Meyer (2015), é constituída por publicidade interna, *personal selling*, promoção interna de vendas e redes sociais.

Rafiq e Ahmed definem promoção, ou comunicação como o “uso de publicidade, propaganda, *personal selling* (ressentimentos/comunicações face a face) e promoções (incentivos à compra) para informar e influenciar as atitudes dos clientes potenciais em relação aos produtos de uma empresa” (1993, p. 224).

A distribuição interna “refere-se aos canais, pontos de venda ou modos de distribuição necessários para garantir que o produto ou serviço interno seja entregue” (De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard, & de Meyer, 2015, p. 27).

Estão associados à cultura organizacional e estrutura organizacional. Por cultura podemos considerar valores, crenças, e peças físicas que contribuem para a aceitação e promoção de determinados comportamentos e atitudes, que representem, de alguma forma, a organização. A estrutura organizacional pressupõe a distribuição e clara noção de tarefas e responsabilidades espalhadas por equipas e indivíduos, de forma a garantir que as atividades são levadas a cabo com sucesso (De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard, & de Meyer, 2015).

Muitas vezes, coincidem com os canais da comunicação interna, pois são publicitados através das mesmas, ou o próprio produto pode ser informação e desta forma transmitido através da comunicação.

No contexto do marketing interno, estes canais podem ser reuniões, emails, conferências, eventos, ou empresas externas para a área da formação e desenvolvimento.

Inkotte (2000) personifica a distribuição na forma dos coordenadores, “aqueles clientes internos que, por uma relação de interdependência, são responsáveis por tornar o produto-empresa disponível para os demais” (p. 110). O seu papel é fundamental, pois são os motores da empresa, são quem apresenta e a representa perante os clientes. Através deles, é possível criar canais de comunicação bilaterais, recolher feedback dos clientes e antecipar potenciais ajustes no plano interno. Este elemento deve estar a par de mudanças e alterações na empresa, e estar pronto para responder e esclarecer qualquer questão por parte do cliente interno.

Rafiq e Ahmed (1993), além dos quatro P's, propõem também evidências físicas, processo e participantes.

A evidência física/tangível corresponde ao ambiente em que o produto é entregue ou onde a interação com o cliente é levada a cabo. Neste caso, refere-se a evidências essenciais, pois representa o ambiente onde, efetivamente, o produto foi entregue. Quando nos referimos ao marketing interno, este coincide com o ambiente normal de trabalho. Contudo, há também outras ocasiões que podem ser consideradas, como conferências, eventos externos, ações de responsabilidade social promovidas pela empresa, formação no exterior (Rafiq & Ahmed, 1993).

Podem também ser evidências periféricas, isto é, provas de que o produto foi efetivamente entregue. Neste caso, podem ser diretrizes, manuais ou comunicados.

A importância destas evidências físicas é elevada no contexto do marketing interno, nomeadamente ao nível da documentação. Tendo em conta que as óticas predominantes do marketing interno o consideram essencial para comunicar e permitir uma melhor adaptação a situações de mudança e alteração organizacional, torna-se imperativo criar evidências desta mudança que permitam uma melhor adaptabilidade por parte dos colaboradores. Documentação de políticas e alterações são importantes caso seja necessário o colaborador desempenhar uma determinada tarefa ou ação, pois esta encontra-se documentada e estandardizada. São estas documentações que ajudam a garantir uma maior qualidade do serviço prestado externamente (Rafiq & Ahmed, 1993).

O processo é a forma como o cliente recebe o produto. Este processo deve focar-se na nutrição da relação com o cliente e na qualidade do serviço. Esta consciencialização pode ser introduzida nos colaboradores, para aplicação nos contextos interno ou externo, através de formação (Rafiq & Ahmed, 1993).

A nível interno, este processo é a forma como os produtos ou as mudanças organizacionais e estruturais chegam ao colaborador, se através de diálogo, de negociação com sindicatos, se é imposta unilateralmente. Este processo também pode ser comunicado por canais diferentes, como comunicados, vídeos, líderes de equipa, etc.

Os participantes são todos os elementos envolvidos no processo, tanto do lado da produção, como do lado da entrega, como do lado da receção do produto; essencialmente,

todas as partes que possam influenciar a entrega ao cliente externo e a sua perceção (Rafiq & Ahmed, 1993).

No contexto interno, o transmissor da comunicação tem de ter algum tipo de autoridade reconhecida pelos restantes colegas, para que a medida ou mudança seja efetivamente levada a cabo e aceite com sucesso. Portanto, os participantes influenciam a eficácia da comunicação interna. É necessário haver uma gestão estratégica ao nível dos gestores e líderes de equipa, para que estes possam influenciar de forma mais eficaz as suas equipas. Isto torna-se notório ao nível das pessoas que se encontram em contacto direto com o cliente externo (Rafiq & Ahmed, 1993).

Tal como acontece num plano de marketing virado para o cliente externo, o plano interno deve partir de uma análise e de uma pesquisa, seguido da construção de uma estratégia, em linha com a missão e os objetivos gerais da empresa. A partir daqui várias ações são definidas, sendo que estas podem ser levadas a cabo por diversos departamentos dentro da organização. Desta forma, é impossível separar na totalidade o marketing dos restantes departamentos, quando falamos na estratégia interna. Sem uma coordenação constante com os recursos humanos e as relações públicas, passos fulcrais na implementação de um plano de marketing interno não são tomados, o que implica que não serão atingidos os resultados esperados. A equipa de recursos humanos oferece um insight sobre o cliente e é também responsável por tarefas como remuneração e formação e, por isso, devem estar em constante contacto com os responsáveis pelo marketing interno, de forma a ajustar os seus produtos (ofertas de formação, de progressão de carreira, benefícios, políticas salariais) com base na estratégia proposta no plano.

Outro elemento essencial é o da liderança. Todas as posições de liderança funcionam como um *contact employee* para o cliente interno e, por essa razão, espelham a organização e são um canal aberto para a expressão das necessidades e desejos do cliente interno. Sem esta peça, torna-se mais desafiante estabelecer uma linha de comunicação não formal entre a organização e os seus trabalhadores.

II.1.6. PLANO DE MARKETING INTERNO: PRINCIPAIS ATIVIDADES E AÇÕES

O Marketing Interno implica uma vertente estratégica e de planeamento. Desta forma, a criação de um plano de marketing é imprescindível, para poder servir o seu

propósito de satisfazer os clientes internos. Este plano deve integrar o plano geral da empresa e atentar aos mesmos objetivos.

Pessoa (1989) definiu quatro fases principais do plano de marketing interno: planeamento, organização, execução e controlo. Propôs ainda dez elementos que compõem a estratégia de marketing e que integram as fases acima.

Os primeiros passos consistem em pesquisa. Numa primeira instância, a análise deve ser focada no interior da empresa, nos seus pontos fracos e fortes. De seguida, deve haver uma análise externa, ao nível dos desejos e necessidades do trabalhador.

De seguida, e com base nos pontos identificados nas duas primeiras fases, deve proceder-se à formulação da estratégia. Esta deve englobar o produto, preço, comunicação e distribuição, identificados no ponto anterior, referente ao marketing-mix interno.

O oitavo passo é a venda do produto, em que é importante destacar o papel dos líderes de equipa, pois serão um dos principais canais de para chegar ao cliente interno.

Posteriormente, deve fazer uma análise da relação custo/benefício tanto para a empresa como para os colaboradores. Por exemplo novas contratações, ou planos de reconhecimento do colaborador.

Por fim, dá-se a implementação da estratégia em si, que coincide com as fases da execução e controlo.

Qiu, Boukis e Storey (2021) realizaram um estudo com o intuito de mapear a evolução da produção académica sobre marketing interno e algumas tendências. No total, foram analisados 349 estudos.

Do levantamento destes textos, os autores identificaram seis dimensões ou atividades do marketing interno.

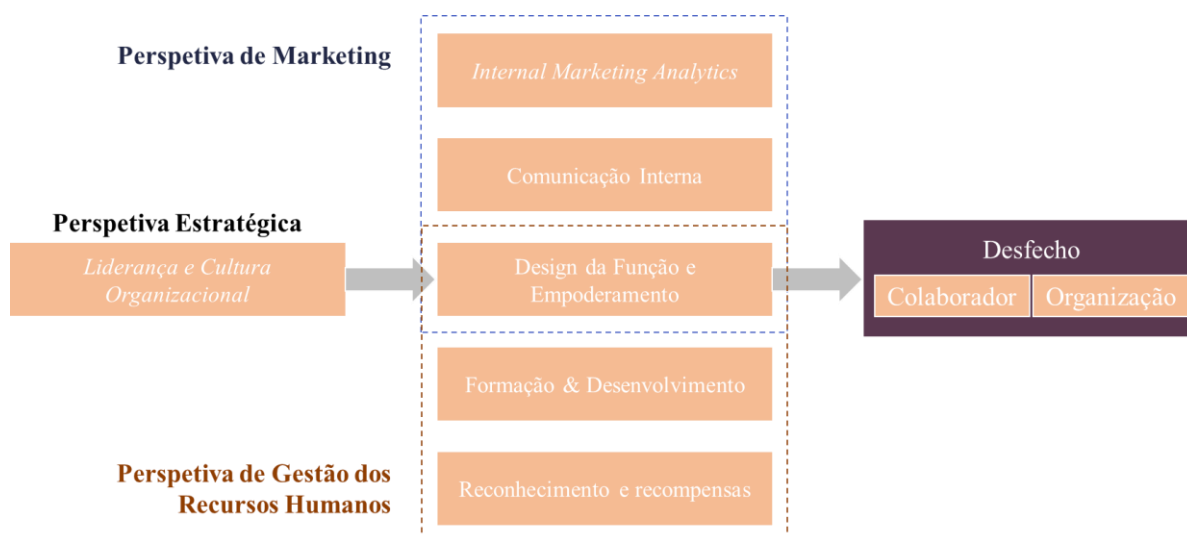


Figura 7 – Dimensões chave do marketing interno identificadas na literatura.

Adaptação de Qiu, Boukis e Storey (2021).

Internal Marketing analytics consiste num conjunto de atividades de recolha e análise de dados e inteligência analítica sobre o mercado interno. O objetivo é identificar os desejos e necessidades dos empregados e, através dos dados recolhidos, delinear ações. Esta dimensão encontra-se sob a responsabilidade do departamento de marketing.

Para que se possa elaborar uma boa estratégia, definir uma segmentação eficaz, e ações adequadas, deve anteceder-se um *market research*, uma pesquisa de mercado. Esta pesquisa define-se como o processo de identificação das necessidades e desejos dos clientes internos. Passa também pela monitorização das campanhas e políticas da Gestão de Recursos Humanos nos colaboradores (Rafiq & Ahmed, 1993).

Estes tipos de ações podem ser por observação, por levantamento, por meio de questionários, ou através da pesquisa experimental, onde os dados são retirados de simulações (Inkotte, 2000). Inicialmente, os questionários incidiam mais na monitorização das atitudes dos colaboradores. Nos dias de hoje, detêm uma cobertura maior, ao nível das condições de trabalho, remuneração, incentivos, etc.

Estas práticas são muito mais comuns em empresas grandes, devido a questões de custo. Apesar de eficazes, estes questionários têm de ser feito de forma cuidada devido ao medo que os colaboradores internos têm de repercussões. Devem, por isso, e sempre que possível, ser em formato anónimo.

Os resultados, apesar de poderem existir em grande escala, devem ser interpretados cuidadosamente, pois podem estar enviesados para aquilo que os colaboradores creem ser a resposta esperada por parte da organização. Para garantir que o grau de resposta é elevado, é importante comunicar os resultados dos questionários. É ainda mais relevante que sejam comunicadas as medidas e ações que irão ser tomadas acerca das questões e assuntos abordados nos questionários (Rafiq & Ahmed, 1993).

A Comunicação Interna é um mecanismo e uma forma de estabelecer e nutrir as relações internas, entre a organização e o funcionário. É um modo de disseminar mensagens internamente, espalhar conhecimento, garantir a partilha da visão da organização e criar uma orientação conjunta para um objetivo partilhado. É uma função que deverá ser assegurada pela equipa de Marketing.

O Design e Empoderamento do trabalhador permite que este tenha uma clara visão do que é esperado de si e autonomia no seu quotidiano. Enfatiza os requisitos da função, com o objetivo de dotar os funcionários de capacidades e autonomia suficientes para tomar decisões no contexto de trabalho, que tenham em vista melhorar a qualidade do serviço.

Esta dimensão une as áreas do Marketing e da Gestão dos Recursos Humanos, na medida em que é necessário fabricar trabalhos (funções), enquanto produtos, que sejam adequados e apelativos. Estão também associados fatores como quantidade de trabalho, apoio, clareza, rotação e balanço com a vida pessoal.

O Desenvolvimento dos Colaboradores “representa o investimento estratégico da organização em apoiar o crescimento pessoal e a perspetiva de carreira dos funcionários novos e existentes” (Qiu, Boukis, & Storey, 2021, p. 5). Implica, simultaneamente, um investimento nos recursos humanos da empresa, e uma melhoria na performance do colaborador, por ter ao seu dispor as ferramentas certas e poder desenvolver as capacidades e competências necessárias. É o que permite dotar os empregados de capacidades e mentalidade que contribuam para o seu melhor desempenho, nomeadamente, o foco no cliente e a orientação para a qualidade do serviço. Engloba tarefas da Gestão dos Recursos Humanos, como o recrutamento, formação, desenvolvimento educacional ou criação de oportunidades de desenvolvimento de carreira.

Reconhecimento e Recompensa dos empregados inclui a atribuição de recompensas, prêmios financeiros com base no desempenho. Isto permite levar a uma maior satisfação e motivação, o que potencia a qualidade do serviço. Estes tipos de retribuições reforçam comportamentos adequados e alinhados com os objetivos da organização. Feedback contínuo e sistemas de avaliação permitem criar objetivos e delinear prêmios com base num cumprimento desses objetivos.

Em ações práticas, podem ser atribuições de prêmios monetários ou reconhecimento do desempenho dos colaboradores exemplares (Berry, Hensel, & Burke, 1976). Não só há um estímulo positivo que reforça esse tipo de comportamento por parte do galardoado, como personifica o tipo de comportamento e postura desejado, possibilitando o contágio pelos outros trabalhadores que ambicionem o reconhecimento.

A Liderança e Cultura Organizacional têm um papel fulcral no marketing interno, por permitir criar um ambiente de trabalho equilibrado, claro para todos, ajustado às necessidades dos colaboradores e que estimule o potencial de cada um.

Implica um envolvimento e apoio por parte das equipas seniores de gestão, bem como de todos os elementos em posições de liderança, em criar ambientes que propiciem a orientação para o mercado e para o cliente. Simultaneamente, estes membros devem apoiar, orientar e auxiliar os trabalhadores na tomada de decisão e resolução de problemas.

Por outro lado, podem moldar a mentalidade e forma de trabalho dos colaboradores. Oferecer flexibilidade na gestão e na forma de trabalho através de, por exemplo, permitir um horário de trabalho flexível ou local de trabalho flexível (Berry, Hensel, & Burke, 1976), transmite confiança aos colaboradores e demonstra que a mentalidade presente na empresa é flexível, moderna e ajusta-se facilmente a mudanças.

Nos dias de hoje, em que nos deparamos com constantes mudanças e estamos em constante adaptação, é imperativo que as empresas se tornem mais flexíveis e deem essas oportunidades aos colaboradores. Além de ser uma forma de reconhecimento das particularidades de cada indivíduo, é sinal de inovação e de confiança na organização e responsabilidade dos trabalhadores.

O marketing interno pode trazer resultados e benefícios ao nível dos colaboradores e da organização. Em relação aos colaboradores, pode resultar numa maior retenção,

comprometimento e satisfação com o trabalho. Pode também empoderar e dar autonomia ao colaborador e potenciar a performance, nomeadamente no que toca a orientação para o cliente e apoio à marca. Quanto à empresa, estes resultados podem ser financeiros, como o aumento de vendas, receitas e lucro, mas também melhoria na performance da empresa. Traz também benefícios não financeiros, como o aumento da satisfação dos clientes, melhoria da qualidade de serviço, fortalecimento da lealdade dos clientes, criação de mais inovação na performance, desenvolvimento de orientação para o mercado e ainda enaltecimento do valor da marca (*brand equity*).

Lings e Greenley (2005) desenvolveram um trabalho tendo como finalidade definir um construto operacional do marketing interno, assente na orientação para o mercado interno (*internal market orientation – IMO*). Neste estudo, foram identificadas cinco dimensões que podem ser utilizadas para medir o marketing interno ou, neste caso, a orientação para o mercado interno. Estas dimensões são o recrutamento, a formação, a pesquisa do mercado interno, a comunicação interna e o desenvolvimento de posições/funções enquanto produtos.

O processo tem início na identificação de informação acerca das necessidades e desejos dos funcionários e, a partir daí, foca-se na construção e implementação de soluções que respondam a essas necessidades e desejos. A informação deve ser sobre os benefícios que são procurados, o que estão dispostos a prescindir para ter esses benefícios e o que é que a competição está a oferecer. Esta recolha de informação pode ser feita de forma informal, através da interação frente a frente entre líderes de equipa e as suas equipas, de forma escrita formal (questionários, reuniões de checkpoint, avaliação ou entrevistas), ou através de conversas que surjam no quotidiano.

Ao analisar as ferramentas do marketing interno, Órfão defende que

“o empregado é o consumidor do emprego e o emprego é um "produto" que pode ser trabalhado com as mesmas ferramentas do marketing externo: inquéritos de opinião, engenharia de produto, comunicação (através de intranet, jornal interno, etc.) e promoções (prémios, eventos, homenagens e incentivos)” (2010, p. 12).

Além disso, muitas outras podem ser utilizadas para aplicar as ações delineadas no plano, tal como

“material promocional, vídeos institucionais ou de apresentação de produtos, manuais técnicos, educativos ou de integração, jornais ou revistas internas, cartazes motivadores, informativos ou em forma de quebra-cabeças, rádio ou televisão interna, marca interna (roupas, bonés e acessórios), palestras internas (apresentações de resultados), intranet, newsletters, viagens e sessões de outdoor, actividades festivas (festa de natal), entre muitas outras” (2010, p. 12).

Alguns destes coincidem com canais utilizados ao nível da comunicação para disseminação de informação, mensagens e ações.

Existem também as ferramentas associadas às ações desenvolvidas pela vertente da Gestão dos Recursos Humanos, tal como “avaliação, reconhecimento e recompensa, incentivos, formação, participação nos resultados” (Órfão, 2010, p. 12).

Segundo Inkotte (2000), a elaboração e execução do plano de marketing interno engloba os departamentos de Marketing, Recursos Humanos e Relações Públicas. O departamento de Marketing é quem planifica e coordena todo o processo associado ao plano e que, por isso, está implicado na maior parte das etapas, e deve garantir a harmonia entre os departamentos e diferentes fases. Inicialmente, o departamento de Marketing faz uma pesquisa (tal como proposto por Rafiq & Ahmed, 1993 e Qiu, Boukis & Storey, 2021). Os Recursos Humanos estão encarregues de, com base no conhecimento que tem sobre os clientes internos, fornecer informações e recomendações ao Marketing, que procede à elaboração do plano. As Relações Públicas devem executar o plano, com a coordenação da equipa de Marketing. Por fim, o departamento de Marketing fica incumbido de realizar uma nova pesquisa sobre o plano aplicado para que seja feita uma avaliação conjunta entre os três departamentos.

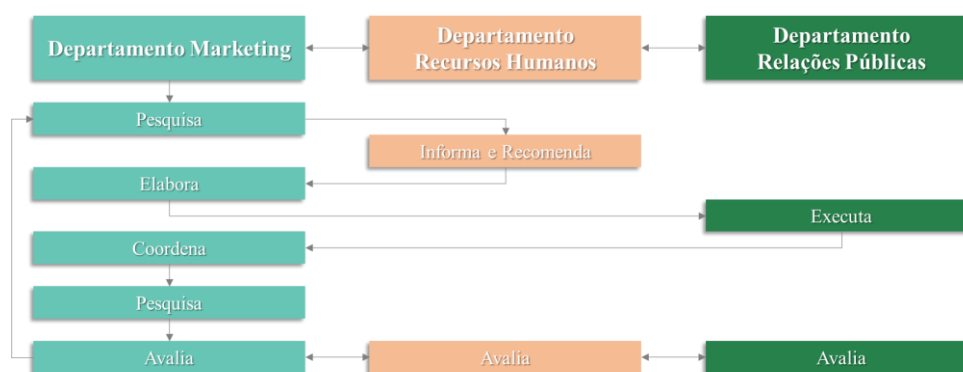


Figura 8 – *Elaboração, execução e avaliação do programa de Endomarketing.*

Adaptação de Inkotte (2000)

II.1.7. IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Uma parte integrante do marketing interno é a comunicação interna, que deve ser feita de forma frequente e consistente, de forma a conceder a partilha da visão e da estratégia da empresa com os colaboradores, “dado que as organizações são grupos de pessoas, o clima ou cultura de uma organização depende de como os funcionários veem aquela organização e seus objetivos” (Hogg, Carter, & Dunne, 1998, p. 881).

Invocando o trabalho de Qiu, Boukis e Storey (2021), de entre todos os 349 artigos analisados, a dimensão da comunicação interna era a mais expressa e presente em mais estudos. Podemos compreender, desta forma, o papel fulcral que a comunicação interna tem neste tema.

A comunicação é o mecanismo de partilha e difusão de mensagens que é utilizado nas relações tanto formais como informais, dentro de uma organização. É através da comunicação que são disseminadas e implementadas estratégias e que as pessoas são geridas. É a base de funcionamento interno e de suporte à relação com os clientes. É uma ferramenta muito importante para que a empresa possa estabelecer uma relação com os seus funcionários, para que estes estejam a par da estratégia, missão e objetivos da empresa, e para que possam agir em conformidade. É o veículo mais importante para a implementação do plano de marketing interno, pois permite transmitir e passar as mensagens e ampliar a estratégia, de modo a atingir os objetivos.

A comunicação interna tem um papel de destaque no marketing interno pois é através dela que as mensagens chegam aos trabalhadores, mas também que se desbloqueiam barreiras comunicacionais e se abre um portal ascendente, de colaboradores para chefia. É por veículo da comunicação interna que se esclarece a visão da organização e se motiva todos os membros e por meio desta que o marketing interno é colocado em prática. Tal como Lings & Brooks (1998) defendem, o marketing interno materializa-se na comunicação existente entre os diversos grupos dentro da organização, através de canais bilaterais de interação entre colaboradores e organização. Após se conseguir identificar as interações entre cliente e fornecedor, estas podem ser examinadas para identificar oportunidades de melhoria (Lings & Brooks, 1998).

Um dos principais propósitos do marketing interno é pegar na informação recolhida sobre as necessidades e desejos dos trabalhadores e transformá-la em produtos, sendo estes os trabalhos, de forma a satisfazer e motivar o mercado interno (Lings &

Greenley, 2005). Para a organização ter conhecimento destas necessidades e para informar sobre os produtos, recorre à comunicação interna.

A comunicação interna permite envolver de tal forma os colaboradores que estes passam a sentir-se parte da empresa. Este envolvimento, potenciado pela comunicação bilateral, abre portas para uma gestão e tomada de decisão participativas, que inclui todos os trabalhadores, desde a chefia, ao *contact employee*. Ao ter esta noção de parte integrante, o colaborador fica motivado em trabalhar melhor, colaborar para o sucesso da empresa e das decisões para as quais contribuiu e torna-se um promotor inconsciente da empresa para o cliente externo.

O marketing interno permite criar canais formais e informais entre a gestão e os colaboradores, permitindo a troca de ideias e de feedback, o que potencia a melhoria do serviço e permite definir um alinhamento entre todas as partes envolvidas. Tal como acontece com o público externo, é necessário fazer uma auscultação interna e compreender quais as áreas passíveis de melhoria na atuação, quer a nível interno como externo.

Segundo Rafiq e Ahmed (1993), a comunicação pode ter três formatos: *personal selling*, incentivos e publicidade.

A comunicação pode ser feita através de *personal selling*, ou interações diretas entre o gestor ou líder de equipa e as suas equipas. São ligações diretas e pessoais.

O *personal selling* marca-se pela interação entre as figuras de liderança e as suas equipas. Por ser um tipo de comunicação direto e feito através de figuras de autoridade, por vezes tornam-se muito mais eficazes, pois “num contexto organizacional, as comunicações têm que ser entregues por alguém com o nível certo de autorização para que sejam eficazes em alcançar os seus objetivos de implementação” (Rafiq & Ahmed, 1993, p. 226).

Para levar à mudança de comportamento e atitude (preço) é necessário haver um produto interessante. Incentivos e benefícios como bónus, prémios, programas de reconhecimento de esforço, concursos, competições ou sorteios de prémios têm um efeito positivo na alteração comportamental desejada.

A promoção interna de vendas consiste nos “mecanismos utilizados para estimular e motivar os colaboradores, neste caso são os sistemas de recompensa e reconhecimento” (De Bruin-Reynolds, Roberts-Lombard, & de Meyer, 2015, p. 27).

Deve haver uma estratégia por detrás da comunicação interna, com um objetivo claro e que permita direcionar e segmentar os canais utilizados conforme o seu propósito.

As práticas mais comuns são a comunicação interpessoal formal (*personal selling*) ou informal, comunicados internos, newsletters, vídeos corporativos, meios eletrónicos (email, intranet, redes sociais), conferências e outros eventos (Rafiq & Ahmed, 1993; Pessoa, Marketing-Mix e Pessoal-Mi, 1989; Inkotte, 2000; Marujo, 2014).

As redes sociais são as plataformas internas utilizadas para manter o fluxo de comunicação e garantir a conexão entre todos os elementos através da colaboração.

A internet veio revolucionar os canais tradicionais de comunicação corporativa. O contexto atual de pandémica veio também exigir uma adaptação e flexibilidade tremenda por parte das empresas. Os eventos corporativos, práticas comuns, tiveram que ser adaptados para se realizarem 100% de forma virtual. Isto reduz custos ao nível do local, deslocação e alojamento.

Os canais digitais cresceram exponencialmente, principalmente ao nível de trabalho partilhado e disseminação de mensagens. Canais como o email, a intranet e as redes sociais tornaram-se imprescindíveis para se chegar ao cliente interno, pois permite ultrapassar constrangimentos temporais e físicos, reduzindo o custo, e chegando a todos os clientes. Por outro lado, permite segmentar e aplicar estratégias através de novos formatos potenciados pelas inovações tecnológicas.

As técnicas de publicidade interna devem ser utilizadas, mas não de forma generalizada. Deve passar por um processo de análise e segmentação do mercado, de forma a reduzir custos e gerar campanhas mais direcionadas e personalizadas. Tal como aconteceu na publicidade para o cliente externo, o público tem novas exigências, novos comportamentos, novas ofertas e novas formas de olhar para o mercado e para o consumo. Por isso, tal como os meios generalizados de publicidade homogénea já não surtem o efeito desejado, também essa conclusão poderá ser transposta para o núcleo interno.

Segmentação de mercado consiste em agrupar clientes internos com base nas suas semelhanças (demográficas, socioeconómicas, comportamentais, laborais); por exemplo,

pode considerar-se *contact employees* um desses grupos, pela sua característica partilhada de serem o grupo que atua diretamente com o cliente externo (Rafiq & Ahmed, 1993). “A segmentação no contexto interno é o processo de agrupar funcionários com características, necessidades e desejos ou tarefas semelhantes” (Rafiq & Ahmed, 1993, p. 227). Além de agrupar clientes com desejos e necessidades semelhantes, concebe o desenvolvimento de ações direcionadas, mas também viabiliza a escolha de instrumentos e técnicas de marketing mais eficazes (Inkotte, 2000).

Apesar de esta prática já ser levada a cabo nos departamentos de Gestão de Recursos Humanos, esta é feita de uma forma operacional e funcional, isto é, tendo em conta os departamentos, local de residência, grau de escolaridade. Ao nível do marketing interno, aquilo que se propõe é que esta seja feita envolvendo variáveis comportamentais e motivacionais, desta forma tirando todo o potencial da comunicação segmentada; podem considerar-se variáveis como personalidade, “estilo de vida” ou posição hierárquica na organização (Franco, Mendes, & Almeida, 2001).

Após conhecer o mercado e dividi-lo em grupos mais pequenos homogêneos, ao contrário do que se verifica com o mercado externo, não se deve excluir nem focar num ou vários subgrupos. Deve considerar-se a totalidade dos colaboradores e criar ações e ofertas diferenciadas para cada um deles (Franco, Mendes, & Almeida, 2001).

Em suma, o marketing interno implica a aplicação de técnicas de marketing no cliente interno, os colaboradores, com o intuito de satisfazer as suas necessidades e nutrir a relação entre a organização e os seus trabalhadores. Através de um planeamento e delineação de uma estratégia alinhada com os objetivos gerais da empresa, podem ser desenvolvidas ações, essencialmente, ao nível de cinco dimensões: pesquisa interna, formação, comunicação, benefícios, compensação e reconhecimento, e liderança.

Para a criação de um plano robusto e eficaz, é necessário mobilizar os departamentos de marketing, recursos humanos e relações públicas, pois todos contribuem com conhecimento imprescindível para a formulação de uma proposta de marketing interno que responda às necessidades do mercado interno.

Por meio do marketing interno, a organização consegue criar uma posição diferenciada no mercado e atrair potenciais colaboradores de alta qualidade, motivá-los e retê-los na organização, contribuindo para o sucesso da empresa e aumento de lucro.

Na literatura foi possível encontrar diversos efeitos positivos da aplicação do marketing interno, que trazem consequências favoráveis ao nível individual, como a satisfação do colaborador ou a motivação, e ao nível da organização, como a melhoria do desempenho e do comprometimento.

É neste contexto que surgem a segunda e terceira variáveis em estudo, a felicidade e o comprometimento organizacional, com o intuito de definir os contornos destes construtos e analisá-los enquanto consequência do marketing interno no contexto do mercado profissional português.

II.2. FELICIDADE

Felicidade significa ter uma vida boa, chega-se a este pleno “vivendo bem e estando bem durante o passar do tempo” (Gavin & Mason, 2004, p. 379). Isto baseia-se na ideia de Aristóteles que defende que, o melhor bem de uma pessoa é o de ter uma vida boa, de viver uma boa vida.

Essencialmente, há duas áreas principais de definição da felicidade: uma que vê a felicidade enquanto ações virtuosas, moralmente corretas e alinhadas com o indivíduo - visão eudemónica - outra que olha para a felicidade como sentimentos positivos - teoria da psicologia positiva ou hedónica (Fisher, 2010).

A abordagem eudemónica prende-se com a definição de “boa vida” de Aristóteles, que passa por coisas como amar os outros, ter prazer ou conhecimento próprio (Diener, 2000). Ter uma vida feliz é viver uma vida feliz, fazer aquilo que é certo e virtuoso, desenvolver-se enquanto humanos nas várias esferas da vida e concretizar-se, independentemente da forma como o indivíduo se sente (Fisher, 2010). A felicidade não é um sentimento ou disposição fugaz, é uma experiência de bem-estar contínuo proveniente do somatório de todos os momentos da existência que contribuíram para uma vida feliz e bem vivida (Wright, 2014).

Outra perspetiva, que surgiu nos anos 90, está associada ao termo “bem-estar subjetivo” porque auferir ao sujeito a avaliação do quão boa a sua vida é e o quão feliz este é. Este bem-estar subjetivo tem duas componentes correlacionadas, a avaliação acerca da satisfação com a vida e o balanço emocional, isto é, a predominância de sentimento e emoções positivos e a existência de poucas sensações negativas (Fisher, 2010).

No ângulo desta perspectiva, inserida na teoria da psicologia positiva, “circunstâncias objetivas, variáveis demográficas, e eventualidades estão correlacionadas com a felicidade de forma menos forte do que a intuição, a experiência do dia-a-dia” (Lyubomirsky & Lepper, 1997, p. 138). A avaliação é feita por cada um, tanto a nível cognitivo como afetivo. As pessoas experienciam este bem-estar subjetivo quando sentem muitas emoções positivas e poucas negativas, quando realizam tarefas e atividades interessantes, quando experienciam prazer e pouca dor e quando estão satisfeitos com as suas vidas (Diener, 2000).

As principais componentes desta perspectiva hedónica da felicidade são a satisfação com a vida, a satisfação com domínios importantes, o afeto positivo, e o baixo nível de afeto negativo (Diener, 2000). Quando analisamos a felicidade, não devemos considerar quantidade ou intensidade do sentimento ou sensação, mas sim durabilidade. Ao contrário do que é pensado pelo senso comum, quem experiencia sensações de felicidade, por mais superficiais que sejam, durante muito tempo, tem maior resultados de felicidade do que quem experiencia poucos mas intensos (Diener, 2000).

II.2.1. CAUSAS

Segundo Fisher (2010), as pessoas são felizes devido a quatro elementos principais: o ambiente em que se inserem, uma componente intrínseca que os predispõe para maior ou menor felicidade, situações que levem à felicidade, e comportamentos que estimulem a felicidade.

O contexto ou ambiente em que a pessoa se insere influenciam a felicidade das pessoas pois diversos estudos demonstraram que quem tem uma vida mais equilibrada tende a ser mais feliz. Quando algum acontecimento ou progresso na vida do indivíduo contribui para os objetivos de vida do mesmo ou se relacionam com os seus interesses e gostos, este tende a ser mais feliz. Contudo, isto não tem um impacto significativo no indivíduo graças aos processos de adaptação cognitivos que reequilibram o organismo e retornam os níveis de felicidade para os que estavam anteriormente. Existe também um fenómeno social importante para a felicidade, que se chama de contágio e que dita que as pessoas são influenciadas e contagiadas com a felicidade que os outros sentem e experienciam (Fisher, 2010).

A personalidade e a genética de cada pessoa contribuem para os seus níveis de felicidade. Tal como mencionado acima, todos temos um nível genético base de felicidade

para o qual voltamos após eventos positivos ou eventos negativos destabilizarem os novos níveis originais. O otimismo, a autoestima ou estabilidade emocional contribuem para maiores índices de felicidade. Normalmente, indivíduos mais felizes estão também equipados de ferramentas e estratégias que permitem que estes evitem contextos sociais desfavorecedores ou desvantajosos e que lidem de uma forma mais eficaz com situações potencialmente desconfortáveis. Pessoas mais felizes focam-se tendencialmente mais nos seus objetivos, processos e conquistas (Fisher, 2010).

Além da genética e contexto, os acontecimentos e situação da vida são crucialmente impactantes na felicidade, por criarem um cruzamento e interação entre os dois primeiros. A felicidade surge quando a situação providencia os meios e objetos necessários ao indivíduo para ser feliz (Fisher, 2010).

Por fim, cada pessoa pode ter pensamentos, atitudes e comportamentos que fomentem a sua felicidade. Ou seja, a felicidade não está determinada nem pelo contexto nem pelos genes do indivíduo, apenas influenciada. Pode melhorar-se a felicidade ao lutar e trabalhar para atingir os seus objetivos, ao nutrir as suas relações interpessoais, dedicar-se a si e à sua autoestima, ter uma boa saúde física e mental e contribuir para a comunidade em que se insere. Através de um esforço constante para a satisfação das necessidades psicológicas do indivíduo, este consegue influenciar a sua felicidade (Fisher, 2010).

A felicidade pode ser interpretada de quatro formas base.

As condições de vida ditam que a felicidade ou o bem-estar derivam do contexto em que as pessoas estão inseridas (caraterísticas ambientais, sociais ou pessoais). Consideramos condições concretas e objetivas elementos como a educação, a saúde, a alimentação, ou o salário. Isto permite determinar, de forma objetiva, as causas da felicidade; contudo, pressupõe que “é possível comparar a felicidade de um indivíduo com a de outros indivíduos” (Wright, 2014, p. 1157).

O bem-estar eudemónico liga-se a elementos como o propósito e sentido de vida. A felicidade está mais relacionada com aquilo que é feito na vida, do que com a forma como a pessoa se sente. Marca-se pelo progresso e jornada da vida, em atingir objetivos e cumprir propósitos de vida, contribuindo para algo exterior. Consiste, essencialmente, em viver uma vida virtuosa através da demonstração do carácter positivo da pessoa (Wright, 2014).

A satisfação com a vida tem uma forte componente cognitiva e implica uma satisfação plena e total com a vida que se está a viver (Wright, 2014).

O bem-estar baseado nas emoções, ou hedónico, foca-se nas sensações de bem-estar emocional que as pessoas experienciam, onde devem predominar as positivas e haver poucas negativas (Wright, 2014).

Fisher (2010) propõe também três principais causas para a felicidade nas organizações.

As contribuições ambientais podem ser ao nível da organização, do trabalho ou de eventos. Ao nível da organização, caracteriza-se pela cultura organizacional e pelas práticas dos recursos humanos. É crucial que haja um ambiente de confiança, respeito, transparência e justiça na relação entre o indivíduo e a organização onde trabalha. Deve existir segurança no trabalho, comunicação aberta, autonomia e um investimento em desenvolvimento e progressão. Este tipo de postura leva a uma melhor satisfação, performance e nível de comprometimento dos colaboradores (Fisher, 2010).

O nível do trabalho relaciona-se com a existência de funções interessantes, desafiantes e claramente explicadas (Fisher, 2010). É importante que o colaborador não se sinta aborrecido com tarefas monótonas, mas que possa aplicar as técnicas e capacidades que tem, ao mesmo tempo que desenvolve novas competências e ultrapassa obstáculos que o levam a evoluir. Aqui também é importante referir que o relacionamento com a chefia e os líderes é essencial para a felicidade do colaborador, pois este é, simultaneamente o elemento de autoridade direta do trabalhador, e o representante e mediador da organização.

Os eventos são situações instáveis e transitórias com que o empregado se depara, como emoções ou sensações que este experiencia. O cumprimento de um objetivo, o reconhecimento, completar uma etapa ou assumir novas responsabilidades levam a uma maior satisfação geral. A felicidade não parte necessariamente dos acontecimentos, mas sim “das perceções, interpretações e avaliações que os indivíduos fazem desses ambientes e eventos” (Fisher, 2010, pp. 396-397). É importante referir novamente o processo de contágio experienciado em contextos sociais, onde um colaborador pode ser contagiado pela disposição emocional de outros (Fisher, 2010).

Os contribuidores de disposição para a felicidade nas organizações partem da ideia de que a felicidade no contexto de trabalho é relativamente estável e que há características que o indivíduo tem que o predispõem para a felicidade (Fisher, 2010).

Os contribuidores de pessoa por situação residem na ideia de relação e encaixe entre cada indivíduo e a situação onde este se encontra. Há uma harmonia entre aquilo que a pessoa quer e espera da situação e aquilo que a situação exige desta (Fisher, 2010). No contexto organizacional, isto acontece quando as competências do empregado correspondem às necessidades da organização e quando as exigências do colaborador são correspondidas pela oferta da empresa.

Quem é mais feliz vive durante mais tempo e de forma mais saudável a nível físico e psicológico. A felicidade melhora as relações sociais e potencia a reação e recuperação do indivíduo após estados negativos, o que o torna mais resiliente. A felicidade traz melhores resultados na vida em geral; estes resultados positivos levam a um aumento da felicidade (Fisher, 2010).

No contexto organizacional, os relacionamentos, a qualidade de vida e a liderança exercem um papel fulcral na felicidade dos colaboradores. “Boas relações resultam em boa comunicação, altruísmo entre empregados e união, tudo junto leva à felicidade no contexto de trabalho” (Chaiprasit & Santidhiraku, 2011, p. 198).

II.2.2. FELICIDADE NO TRABALHO

Atualmente, passamos cerca de 8h por dia a trabalhar, ao que podemos acrescentar as deslocações entre o local de trabalho e a habitação e horas extra, entre outros. Isto significa que, grande parte do nosso dia, se considerarmos que dormimos durante 8h, é passado a trabalhar. Tendo isto em conta, o local de trabalho, e a relação que estabelecemos com a nossa entidade empregadora, têm um grande impacto no nosso estado de espírito e na nossa felicidade. De acordo com Gavin e Mason (2004), as horas que passamos a trabalhar aumentam e, simultaneamente, as nossas horas de lazer diminuem, o que torna imprescindível para os indivíduos procurarem formas de obter felicidade no período que estão no trabalho.

Nos últimos anos, verificou-se um grande aumento de produtividade nas empresas. Com os mercados lotados e elevados níveis de competitividade, as marcas começaram a apostar em metodologias e práticas que enalteçam a produtividade,

tornando-as mais presentes no mercado e de forma a se poderem diferenciar. Este aumento de produtividade deu-se, por um lado, devido à inovação tecnológica que pôs ao dispor das empresas novas ferramentas e dispositivos, e por outro lado devido à mudança na mentalidade e práticas de trabalho e gestão, com grande enfoque na eficiência. Estes tipos de “práticas implementadas no local de trabalho atual são baseados na simplificação, padronização, medição, monitoramento e controlo das tarefas de trabalho, e, portanto, servem para fortalecer relações hierárquicas entre funcionários e seus gerentes” (Gavin & Mason, 2004, p. 380).

Este tipo de métodos de trabalho acarreta um aspeto negativo – aumenta os níveis de stress que os colaboradores sentem. O stress no trabalho consiste no sentimento que o trabalhador experiencia quando as exigências do seu trabalho excedem a crença que este tem na sua capacidade de lidar com o mesmo. No contexto laboral, o sentimento de felicidade é posto em causa quando algo inibe o trabalhador de atingir os seus objetivos e quando as condições de trabalho em que se encontra não contribuem para um estado geral de bem-estar e ameaçam esse estado (Gavin & Mason, 2004).

O stress pode surgir de fatores específicos do trabalho como longas horas ou cargas de trabalho, falta de clareza ou conflitos nas tarefas a exercer ou falta de equilíbrio entre o trabalho e a família. Podem também ser fatores ao nível da organização, como a “insegurança no trabalho, conflitos interpessoais, grandes mudanças nas condições de trabalho - incluindo a instalação de novas tecnologias - e injustiças percecionadas no ambiente de trabalho” (Gavin & Mason, 2004, p. 381).

O método de trabalho aplicado consiste em separar a função por processos e esses processos por tarefas que são constantemente monitorizadas através de sinais positivos ou negativos. Elevados níveis de stress derivados do trabalho levam a um descontentamento e insatisfação do trabalhador, o que pode resultar, em casos extremos ou prolongados, na saída da empresa. Além do contexto de trabalho, este estado alastra-se para outras esferas da vida dos indivíduos; há quem fique mais irritado e temperamental (efeito emocional) e com dores de cabeça (efeito físico/psicossomático).

Somos seres sociais e por isso, em qualquer contexto da nossa experiência, necessitamos desse contacto com o outro. A realidade laboral não é diferente. Quando são aplicadas técnicas de standardização, medição e controlo do trabalho, reduz a

interação humana, isola os indivíduos e minimiza a contribuição individual de cada um no seu trabalho.

A importância que se está a dar ao elemento da felicidade no contexto de trabalho tem vindo a aumentar nos últimos anos. Isto deu-se porque as relações no contexto laboral estão a mudar-se e elementos como a segurança no trabalho, a lealdade ou a estabilidade média estão em níveis mais baixos do que no passado. As relações entre empregado e empregador devem ser repensadas de forma a trabalhar estes elementos e trazer benefícios a ambas as partes. Num mercado cada vez mais competitivo e onde é do interesse maior da empresa atrair e reter funcionários qualificados e empenhados, “a felicidade no trabalho é provavelmente a cola que retém e motiva” (Fisher, 2010, p. 404).

A felicidade no contexto de trabalho demonstra-se num sentimento de alegria, conforto e entusiasmo perante a função que estão a exercer, mas também se vê quando um empregado está a ser eficiente e motivado e conquista os seus objetivos (Chaiprasit & Santidhiraku, 2011).

Para os gregos, a felicidade assenta em três pontos principais: liberdade, conhecimento e virtude (Gavin & Mason, 2004). A liberdade reside na possibilidade de cada um tomar as suas próprias decisões e escolhas. O conhecimento na capacidade de deter informação e conhecimento, raciocinar e tomar decisões com base na razão. A virtude baseia-se na bússola moral e ética que guia o indivíduo. Transposto para o contexto laboral, é necessário que o colaborador sinta confiança no seu trabalho, de forma a poder exercê-lo com liberdade e autonomia, tendo sempre como base o conhecimento que tem da empresa e da sua estratégia e objetivos, que são potenciados por ofertas formativas ao longo do seu percurso. Alinhado a isto, o colaborador deve ter conhecimento, através da cultura laboral, da missão e valores da empresa e usá-los como guia nas suas escolhas e decisões.

A felicidade dos indivíduos na organização, traz diversos benefícios, tais como o aumento do comprometimento organizacional, a performance individual e o desempenho da empresa (Ocak & Yavuzalp Marangoz, 2019).

Para aumentar e potenciar os seus níveis de felicidade, o indivíduo deve definir os seus objetivos e trabalhar na direção dos mesmos, havendo um progresso e autoconcretização. Deve haver um autoconhecimento e consciência acerca dos desejos, gostos, pontos fortes e pontos fracos, para que se possa traçar um plano de vida onde os

pontos fortes possam ser explorados e as situações que requeiram os pontos fracos sejam minimizadas (Fisher, 2010).

A organização, por seu lado, deve adotar uma mentalidade otimista, confiante e motivadora. Algumas sugestões passam por criar uma cultura organizacional respeitadora e que apoie os seus membros; ter um conjunto de líderes profissionais, dedicados e alinhados com a missão da organização; criar funções interessantes desafiantes e baseadas na autonomia e no feedback constantes; permitir e fomentar o desenvolvimento e aquisição de novas competências e capacidades constantes; encaixar as necessidades desejos e exigências da organização e do empregado (Fisher, 2010).

Fisher (2010) identifica quatro tipos de felicidade que trazem todos eles, consequências diferentes.

A felicidade efémera contribui para o aumento da produtividade, criatividade, motivação e proatividade. Permite potenciar as relações interpessoais o que leva a uma redução do número e magnitude dos conflitos, e a uma melhoria nas negociações.

A felicidade ao nível das pessoas tem um efeito positivo nos comportamentos e atitudes dos colaboradores no trabalho, leva ao aumento da assiduidade e uma diminuição do turnover (número de pessoas que abandona a organização para uma outra instituição). Quanto maior esta felicidade, menor serão os níveis de depressão, ansiedade ou *burnout*.

Ao nível da unidade, isto é, de uma equipa, grupo de projeto ou departamentos, a felicidade é vivida e analisada de forma coletiva. Um maior nível de felicidade leva ao aumento da produtividade, da qualidade do serviço prestado e posterior satisfação do cliente.

Há ainda a felicidade ao nível da organização. Esta traz efeitos positivos ao nível dos resultados da empresa e obtenção dos resultados corporativos. Está comprovado a existência de efeitos positivos na performance dos colaboradores, comprometimento e satisfação no trabalho. “Há evidências de que atitudes individuais e coletivas positivas (engajamento, satisfação, comprometimento, envolvimento) não estão apenas relacionadas a, mas são também preditivas de, resultados organizacionais desejados, incluindo desempenho individual e da unidade, retenção de funcionários, segurança, satisfação do cliente e comportamento de cidadania organizacional” (Fisher, 2010, p. 410).

II.2.3. FELICIDADE E MARKETING INTERNO

A relação entre a felicidade e o marketing interno já foi abordada diversas vezes na pesquisa acadêmica, onde foi comprovado que o marketing causa efeitos positivos na felicidade, havendo uma relação positiva entre estes dois conceitos (Vasconcelos, 2008; Ishaque & Shahzad, 2016; Tang, Chang, Wang e Lai, 2020).

As principais contribuições comprovaram uma relação de reforço entre a felicidade e performance ou desempenho (Gavin & Mason, 2004; Ishaque & Shahzad, 2016; DiMaria, Peroni, & Sarracino, 2020; Ocak & Yavuzalp Marangoz, 2019; Muñoz & Casallas, 2021) e satisfação com o trabalho (Ishaque & Shahzad, 2016; Ocak & Yavuzalp Marangoz, 2019; Muñoz & Casallas, 2021). Lyubomirsky e Lepper (1997) concluíram também que “os indivíduos que se percebem como felizes também pensam bem de si mesmos, são otimistas relativamente aos seus futuros, experienciam uma predominância de emoções positivas, e são extrovertidos” (p. 145).

Além disso, vários estudos cruzaram variáveis, demonstrando uma relação positiva entre vários construtos da felicidade, o marketing interno e elementos como a performance, desempenho ou cidadania organizacional (por exemplo, Ishaque & Shahzad, 2016).

De acordo com Ishaque & Shahzad (2016), os estudos feitos sobre o marketing interno e a felicidade até à data comprovam que há uma relação significativa entre ambos, sob o construto da satisfação no trabalho. As variáveis mais impactantes são recompensas, formação, a comunicação com base na transparência e clareza.

Gavin e Mason (2004) estudaram duas empresas que foram identificadas pelos seus trabalhadores como boas empresas a trabalhar (reconhecidas pela revista *Fortune* no ranking “*The 100 Best Companies to Work For*”). Foram enumeradas as principais ações levadas a cabo por estas empresas que lhes levaram a este papel de destaque.

Todas as ações têm como base a estratégia de marketing global da empresa e os valores e missão da mesma.

O primeiro fator identificado foi a recompensação salarial justa, em que muitas vezes se materializa em ordenados mais elevados do que os que os concorrentes oferecem. Esta assenta na premissa que um bom trabalhador vale mais que dez medíocres, por isso faz sentido investir na pessoa. É também mencionado a disponibilidade de benefícios não

monetários, como serviços, promoções e parcerias e atividades de lazer, saúde e bem-estar.

O segundo ponto mais importante é a cultura e atmosfera de trabalho, que deve basear-se em relações fortalecidas pelo respeito mútuos, onde residem a transparência e a partilha. A integração, respeito e sentido de pertença são promovidos. Além disso, deve haver um foco constante no bem-estar dos trabalhadores, tanto a nível físico como o mental, onde a confiança, autonomia e criatividade são promovidas e incentivadas, e são proporcionadas atividades e ocasiões como yoga, massagens ou diários de nutrição.

Uma terceira ação a assinalar é a existência de ofertas de formação ao longo da carreira e de canais de comunicação bilaterais e constantes. É importante garantir que há oportunidades de crescimento e progressão de carreira.

A liderança também é apontada como um elemento importante. Os líderes devem servir primeiro as pessoas que lideram. Um bom líder é aquele que tem uma orientação, um propósito, revertido numa missão forte que utiliza para envolver e liderar a sua equipa, tendo sempre por base o seu valor de servir os outros.

Por fim, a auscultação dos empregados, com o intuito de identificar necessidades e desejos é essencial, através de questionários, reuniões ou outras técnicas.

II.2.4. COMPONENTES E CONSTRUTOS

Apesar de ser estudado há muitos anos, somente nos últimos 10 anos foi possível criar construtos e estudos associados especificamente com a felicidade no trabalho (Muñoz & Casallas, 2021). Há um vasto leque de propostas de definições e construtos, não havendo um consenso.

Para estudar a felicidade no trabalho, geralmente há uma análise da felicidade em geral, comparada com alguns aspetos do contexto laboral, como o desempenho ou a satisfação (Muñoz & Casallas, 2021).

Fisher (2010) propõe que, antes de se iniciar qualquer estudo sobre a felicidade, se faça uma ponderação acerca do objetivo e alvo do estudo desejado. O processo passa então pela identificação do alvo, que, na visão da autora, pode ser o trabalho em si, as tarefas; a função, juntamente com os contornos contextuais; a organização como um todo. Para o primeiro, devemos considerar o construto do engajamento, na medida em que este se foca no envolvimento cognitivo e afetivo às tarefas que o empregado exerce. Para o

segundo, deve considerar-se a satisfação no trabalho como principal indicador, pelos componentes que o envolve como as tarefas, o pagamento, relacionamento com colegas e líderes e ambiente de trabalho. Para o último alvo, a abordagem será do comprometimento organizacional, que considera fatores como os sentimentos de ligação, pertença e relação com a organização em si.

No contexto laboral e organizacional, a felicidade não foi estudada por si só, mas sim com base numa desconstrução em construtos. O mais utilizado é a satisfação com o trabalho, havendo outros relevantes como o engajamento, a emoção no trabalho ou o comprometimento afetivo organizacional (Fisher, 2010).

Fisher (2010) enumerou os principais construtos constituintes da felicidade: satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho, engajamento, prosperidade e vigor, fluxo e motivação intrínseca, afeição no trabalho e comprometimento organizacional.

“A satisfação no trabalho pode ser definida como sentimentos positivos dos funcionários sobre seus empregos após avaliarem os seus empregos e organização” (Ocak & Yavuzalp Marangoz, 2019, p. 116). É a junção dos sentimentos e emoções que o indivíduo experiencia no trabalho, aliado com as suas atitudes e comportamentos. É uma atitude constituída por componentes afetivas e cognitivas. Satisfação com o emprego é uma atitude positiva do trabalhador perante o seu trabalho (Ishaque & Shahzad, 2016).

O envolvimento no trabalho é o estado de identificação que o indivíduo sente perante a sua função e trabalho, elementos que ajudam a criar, desenvolver e sustentar a personalidade do indivíduo e a sua autoestima (Fisher, 2010).

O engajamento é o sentimento de pertença física, cognitiva e emocional que o trabalhador sente no trabalho, e onde o trabalho é feito com foco, atenção e motivação. Contém elementos cognitivos e comportamentais e assenta num estado de espírito positivo e favorável (Fisher, 2010).

A prosperidade e o vigor associam-se ao progresso, evolução, desenvolvimento, aprendizagem (Fisher, 2010).

O fluxo e a motivação intrínseca baseiam-se na alegria e satisfação experienciada pelo trabalhador quando se encontra absorto e focado numa tarefa, é um “estado muito agradável, tendo sido descrito como estimulante, eufórico, proporcionando uma profunda sensação de prazer, sendo uma experiência ótima ou do auge, e sendo caracterizada por

um efeito positivo de alta ativação” (Fisher, 2010, p. 390). É o sentimento de foco e atenção totais depositados numa tarefa ou processo, onde há uma abstração sob os estímulos externos. Esta sensação deve acompanhar-se também de algum tipo de progresso ou desenvolvimento das capacidades do autor da tarefa, havendo uma aprendizagem, e aumento do domínio daquela competência ou ação constantes.

A afeição no trabalho “avalia humores ou emoções experienciadas enquanto a trabalhar” (Fisher, 2010, p. 390).

Chaiprasit e Santidhiraku (2011) analisaram a felicidade no contexto de trabalho através de cinco construtos.

A inspiração no trabalho equipara-se à satisfação com o trabalho, na medida em que avalia o quão satisfeitas as pessoas estão com o que lhes é atribuído e conseguem atingir os seus objetivos. Os valores partilhados da organização residem na cultura organizacional, nos comportamentos e atitudes partilhadas. As relações estão associadas às interações estabelecidas entre os diversos membros, à base da integração, aceitação e união. A qualidade da vida laboral implica a relação entre o ambiente de trabalho, a participação dos trabalhadores e a humanização do trabalho. O último elemento é a liderança; os chefes ou líderes devem motivar, consciencializar e apoiar os seus subordinados, para espalhar um clima de respeito, motivação e felicidade (Chaiprasit & Santidhiraku, 2011).

II.2.5. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

“O comprometimento organizacional demonstra a vontade dos trabalhadores de continuar a trabalhar nos seus empregos” (Ocak & Yavuzalp Marangoz, 2019, p. 116), “é um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização, e tem implicações na decisão de continuar ou descontinuar a filiação na organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 67). Relaciona-se com o nível de lealdade que o empregado sente relativamente a uma organização, e com um desejo e mobilização para a concretização dos seus objetivos.

Pode fazer-se uma abordagem comportamental ou ao nível da atitude. Comprometimento ao nível da atitude está relacionado com processo de pensamento e identificação do indivíduo com a organização, “ênfatisa a natureza do processo de identificação do indivíduo com objetivos e valores da organização e focaliza possíveis

atitudes que predisõem futuros comportamentos de comprometimento” (Menezes, Aguiar, & Bastos, 2016, p. 774). Encontra-se ao nível das crenças, afetos e intenções de comportamento do indivíduo.

Comprometimento ao nível do comportamento relaciona-se com a permanência na organização, e o empenho e mobilização para a concretização da visão e dos objetivos da organização. Expressa-se através de “comportamentos ou atos, sendo as cognições elementos que fortalecem tal vínculo” (Menezes, Aguiar, & Bastos, 2016, p. 774) e revelam as atitudes enquanto consequência prática. Estas duas perspetivas são complementares (Meyer & Allen, 1991).

O comprometimento tem base em três componentes, o “apego afetivo à organização, custos percebidos à saída da organização, e obrigação em permanecer na organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 64).

O comprometimento afetivo é “usado para descrever uma orientação afetiva a respeito da organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 64). Está relacionado com o apego emocional, a identificação, o desejo e o envolvimento com a organização. Os colaboradores permanecem porque querem.

Os custos percebidos associam-se a uma ação contínua de permanência enquanto resultado do reconhecimento dos custos associados à alteração da posição, nomeadamente a saída da empresa. A decisão de permanência baseia-se na análise sobre os custos e os colaboradores ficam porque precisam. É também nomeado como comprometimento de continuidade ou continuação.

O nível da obrigação é a visão que reside numa obrigatoriedade de permanecer na organização, geralmente a nível moral, também chamado comprometimento normativo. Nesta perceção, os empregados ficam na organização porque devem, devido a uma obrigação moral (Oliveira & Honório, 2020).

Com base nos estudos elaborados até agora, foi possível concluir que o comprometimento leva a um melhor desempenho do trabalhador, a um aumento da satisfação com o trabalho, um maior envolvimento com o trabalho e uma redução do absentismo (Oliveira & Honório, 2020; Sarkar & Nirala, 2020).

O comprometimento organizacional é a atitude mental do colaborador de vínculo afetivo a uma determinada organização, ao passo que o turnover é o comportamento, a

ação de abandonar a empresa. A intenção de saída, ou turnover pode ser considerado como uma “vontade consciente e deliberada de abandonar a organização” (Tett & Meyer, 1993, p. 262). Os estudos sobre a relação entre estes dois elementos é extremamente pertinente, para que possamos compreender em que medida a fidelização do cliente interno poderá levar à sua permanência na empresa. Na literatura sobre o comprometimento, o turnover tem sido um dos elementos mais estudados como consequência do mesmo. Vários estudos confirmam a hipótese da existência de uma relação negativa entre comprometimento e turnover ou intenções de saída, quanto maior o comprometimento, menor as intenções de saída (Tett & Meyer, 1993; Camp, 1994).

A retenção dos colaboradores é o termo ao nível da gestão dos recursos humanos atribuído à permanência dos colaboradores na organização. Esta é uma das matérias de maior importância neste âmbito para as empresas, por diversas razões.

Todo o processo de recrutamento exige custos monetários, mas também ao nível dos recursos humanos necessários e do tempo dispendido. Por outro lado, o momento de integração e ambientação à posição, à equipa e às tarefas requer formação e aprendizagem tanto da cultura organizacional, como da forma de trabalhar da equipa. Repetir este processo implica um custo elevado para a empresa.

É ainda importante realçar que é do interesse máximo da empresa manter consigo os melhores profissionais, com as melhores competências e capacidades, para poder atingir os seus objetivos e prosperar. Por vezes, em determinadas posições, o custo da perda de um profissional altamente qualificado vai além do valor monetário, é uma perda de expertise, que pode ser crucial ao nível do progresso e inovação da empresa.

Para estudarmos o comprometimento, torna-se também compreender de que forma o turnover, ou intenção de saída, se relaciona com este conceito. Este é um indicador importante na medida em que, ao passo que o comprometimento analisa a fidelização do cliente interno, o turnover permite entender, efetivamente, se o cliente interno permanece na empresa enquanto produto interno ou abandona para a concorrência.

A maior parte dos estudos foca-se no indivíduo e nas suas variáveis específicas que levam ao abandono da organização. Contudo, neste contexto torna-se pertinente adotar a perspetiva organizacional, isto é, no fenómeno ao nível global, da empresa enquanto uma instituição constituída pela globalidade dos seus elementos.

Para operacionalização de estudo, é necessário encarar a intenção de saída, isto é, o pensamento, e predisposição ou deliberação com o intuito de abandonar o atual posto de trabalho e não o turnover, ou seja, o comportamento de saída. Alguns acadêmicos defendem que estes são dois conceitos distintos, mas há também uma vertente que propõe a harmonia entre ambos, por estarem diretamente correlacionados.

Os estudos feitos sobre o comprometimento organizacional e o turnover consideraram a variante da satisfação com o trabalho e o principal objetivo é compreender qual antecede na relação entre os dois (comprometimento e satisfação) e qual teria um impacto mais direto nas intenções de saída (Tett & Meyer, 1993; Camp, 1994).

A pesquisa acadêmica feita até aos dias de hoje demonstra a existência de uma relação entre marketing interno e comprometimento organizacional, onde o marketing interno pode ser utilizado como ferramenta para motivar, aumentar a satisfação e o compromisso organizacional (Rafiq & Ahmed, 2000; Ocaik & Yavuzalp Marangoz, 2019). A aplicação de ações de marketing interno leva a um maior nível de comprometimento organizacional (Kim, Song, & Lee, 2016; Yu, Yen, Barnes, & Huang, 2019; Tsai & Wu, 2011; Frye, Kang, Huh, & Lee, 2020).

Por outro lado, esta influência positivas das ações de marketing interno no comprometimento organizacional leva a uma redução do nível de turnover, isto é, diminuição da intenção de saída da empresa atual (Kim, Song, & Lee, 2016; Yu, Yen, Barnes, & Huang, 2019), “empregados mais comprometidos têm menos probabilidade de ter intenções de sair da organização do que empregados menos comprometidos” (Frye, Kang, Huh, & Lee, 2020, p. 3) e “quanto maior o comprometimento do trabalhador para com a sua organização, maior a taxa de retenção é” (Frye, Kang, Huh, & Lee, 2020, p. 4).

III. MÉTODO

O capítulo anterior permitiu-nos, através da revisão bibliográfica, enquadrar os temas em estudo. Neste capítulo, o propósito é apresentar os problemas encontrados e que deram origem a este estudo, enunciar os principais objetivos da investigação, clarificar a razão das escolhas metodológicas, bem como os métodos de recolha e análise de informação.

III.1. PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS

O presente trabalho debruça-se sobre a temática do marketing interno nas empresas portuguesas.

O mercado de trabalho português tem vindo a atravessar transformações ao nível das estratégias de atração, contratação e retenção de talento. O marketing interno é uma das ferramentas mais importantes para atingir estes objetivos, que passa por encarar a organização como um mercado e os colaboradores como clientes internos, com desejos e necessidades específicos.

Num mercado altamente competitivo, a estratégia empresarial passa cada vez mais por criar diferenciação através da expertise interna e consequente qualidade do produto ou serviço. O marketing interno tem um impacto positivo no desempenho dos colaboradores e, por essa razão, torna-se um aliado eficaz a qualquer equipa de marketing ou recursos humanos, para potenciar a performance corporativa e atingir os objetivos organizacionais.

É neste contexto que surge a problemática da presente investigação. Esta engloba os conceitos de marketing interno, felicidade organizacional e comprometimento organizacional. O propósito é compreender de que forma estes interagem e se influenciam, para poder retirar ilações que contribuam para a investigação sobre esta área, ao mesmo tempo que formula uma análise estatística sobre a realidade laboral portuguesa e fornece insights às empresas.

Numa conjuntura tão conturbada como a atual, durante-pós pandemia mundial, foram traçados novos desafios às empresas no que toca à felicidade, satisfação, motivação e produtividade dos seus trabalhadores. É neste contexto que este estudo permite entender os efeitos do marketing interno na felicidade e comprometimentos dos colaboradores.

É ainda relevante elevar a relação existente entre comprometimento organizacional, uma atitude de relacionamento e fidelidade perante a organização e a retenção de talento, isto é, o comportamento de permanecer na organização.

Tendo em conta todos os custos de procurar, contratar e formar novos indivíduos, torna-se de elevada importância garantir a permanência dos trabalhadores na empresa. Por essa razão, torna-se também benéfico compreender de que forma o marketing pode contribuir para o comprometimento dos colaboradores, resultando numa redução de custos ao nível de processos de recrutamento e formação, mas também uma mais valia ao nível do conjunto de recursos humanos qualificados que permite angariar.

Posto isto, os objetivos de investigação são:

**Objetivos de
investigação**

1. Posicionar o marketing interno nas empresas portuguesas
2. Identificar as principais ações de marketing interno existentes nas empresas portuguesas
3. Perceber a importância do marketing interno para os responsáveis de recursos humanos e marketing
4. Compreender qual a relação entre o marketing interno e a felicidade dos colaboradores
5. Analisar a relação entre marketing interno, felicidade e comprometimento organizacional
6. Distinguir as diferenças existentes nas gerações

Tabela 2 – *Objetivos de Investigação.*

III.2. PERGUNTA DE PARTIDA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em vista responder aos objetivos delineados acima, foram formuladas as seguintes perguntas de partidas, orientadora de toda a investigação: *Qual o impacto que o marketing interno tem na felicidade dos clientes internos? Há relação entre a felicidade dos colaboradores e o comprometimento organizacional?*

Na revisão da literatura, foram identificados quadro quadrantes esquematizados por Foreman e Money (1995) para olhar para o marketing interno, tendo em conta quem o pratica e quem é o recetor.

Para a realização deste estudo, foi considerada a concepção do terceiro quadrante, que pressupõe que as ações de marketing partem de determinados departamentos, grupos ou funções para toda a organização. Departamentos como Marketing ou Recursos Humanos são responsáveis pela planificação, aplicação e acompanhamento do plano e ações de marketing interno. O propósito é analisar como as áreas responsáveis por este papel percebem e experienciam o marketing interno, quais as principais ações levadas a cabo e qual a importância da felicidade e do comprometimento organizacional neste contexto. Por essa razão, três entrevistas foram levadas a cabo a três pessoas envolvidas nesta planificação interna.

Por outro lado, é importante considerar o quarto quadrante, que considera a organização como um todo, simultaneamente, *marketeer* e mercado. Esta concepção identifica os trabalhadores como clientes internos e os trabalhos como produtos orientados para esse mercado.

É com base nesta verificação que se realizou um questionário, onde o objetivo é depreender como é que a organização enquanto mercado, isto é, os colaboradores, clientes internos, veem o marketing interno, e de que forma este impacta a sua felicidade e comprometimento organizacional.

Foi também possível através do levantamento literário previamente feito identificar as componentes do marketing interno, que serviram como guia para a elaboração do questionário e do guião da entrevista. Estas componentes são a formação, a comunicação, a compensação, os benefícios, a pesquisa interna e a liderança.

De forma a responder às perguntas de partida, e tendo em consideração os trabalhos explorados na revisão da literatura, surge assim a primeira hipótese de estudo:

H1: O marketing interno tem um impacto positivo na felicidade organizacional.

Esta hipótese deriva da verificação posterior na literatura de que existe uma relação de influência positiva entre marketing interno e felicidade organizacional (Vasconcelos, 2008; Ishaque & Shahzad, 2016; Tang, Chang, Wang, & Lai, 2020).

O marketing interno já foi estudado na sua relação com diversos elementos corporativos, nomeadamente o comprometimento organizacional. Na literatura, tem-se vindo a verificar que o marketing interno tem um impacto positivo no comprometimento

dos colaboradores (Tsai & Wu, 2011; Kim, Song, & Lee, 2016; Yu, Yen, Barnes, & Huang, 2019; Frye, Kang, Huh, & Lee, 2020).

É com base nisto que formulamos a segunda hipótese de estudo:

H2: O marketing interno tem um impacto positivo no comprometimento organizacional.

É também relevante considerar a relação que as variáveis felicidade e comprometimento estabelecem entre si. O comprometimento organizacional é considerado por alguns autores parte integrante da felicidade organizacional (Fisher, 2010).

Ao estudarmos as variáveis felicidade e comprometimento na relação com o marketing interno, há a possibilidade de se concluir que este tem impacto numa variável e não na outra. É neste contexto que se torna uma mais valia compreender de que forma a felicidade e o comprometimento se relacionam e estabelecem uma relação entre si, o que nos leva à terceira hipótese:

H3: Existe uma correlação positiva entre a felicidade dos colaboradores e o comprometimento organizacional.

No seguimento da hipótese 3, formula-se a quarta hipótese, que tem em vista compreender se a felicidade estabelece um papel de mediação da relação entre o marketing interno e o comprometimento organizacional:

H4: A felicidade media a relação entre o marketing interno e o comprometimento organizacional.

Com base nas hipóteses identificadas, formulou-se o seguinte modelo conceptual de análise:

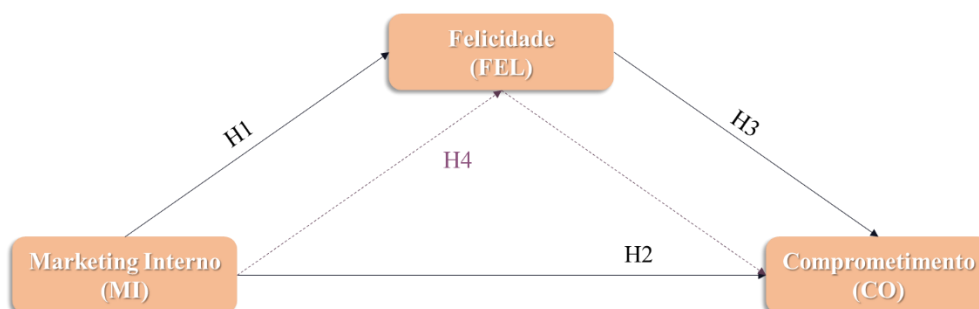


Figura 9 – *Modelo Conceptual*. Elaboração pela própria.

III.3. JUSTIFICAÇÃO DO MÉTODO

Depois de estabelecida a pergunta de partida e os principais objetivos de estudo, é necessário estabelecer qual a metodologia escolhida para levar a cabo a investigação.

Para elaborar uma investigação, deve ter-se em consideração qual a visão que se pretende ganhar do mundo, uma visão mais realista ou mais interpretativa. Desta forma, a pesquisa pode ser qualitativa, quando o objetivo é interpretar e compreender a realidade ou quantitativa, quando se quer retirar uma representação realista da realidade.

No contexto do presente estudo, após aferir a utilidade das duas opções, concluiu-se que o mais pertinente e enriquecedor seria uma abordagem conjunta e mista, isto é, aplicar os dois tipos de metodologia e pesquisa, de forma a ter uma análise e compreensão mais completas acerca do problema em questão (Creswell, 2014).

A pesquisa qualitativa permite que o investigador se envolva com o objetivo, indivíduo ou realidade estudada, de forma a compreender a dimensão subjetiva dos acontecimentos, os processos sociais, as motivações humanas e os contextos por detrás de uma situação. A perspetiva qualitativa faculta ao investigador a possibilidade de ganhar uma perspetiva interpretativa da realidade (Daymon & Holloway, 2010). Esta abordagem interpretativa permite que haja um envolvimento inicial com a realidade para que esta possa ser analisada e interpretada.

Devido aos seus contornos, a pesquisa qualitativa demonstra-se uma ferramenta essencial no estudo no marketing interno e no âmbito dos objetivos identificados, na medida em que permite entender a realidade das empresas portuguesas de uma forma subjetiva. Através deste tipo de pesquisa, podem retirar-se ilações acerca dos processos e contexto que envolvem a aplicação do marketing interno nas empresas e qual o papel da felicidade e do comprometimento nas motivações dos encarregues de desenvolver as ações.

A pesquisa quantitativa tem como objetivo testar uma teoria com base na recolha de dados; testa teorias objetivas através da análise de variáveis e das suas relações (Creswell, 2014). Tendo em conta a presente investigação, torna-se relevante a aplicação de uma pesquisa que permita comprovar as hipóteses previamente estabelecidas de que há uma relação entre marketing interno, felicidade organizacional e comprometimento

organizacional, de forma a obter resultados estatísticos que validem ou não as hipóteses estabelecidas.

Para o presente estudo, foram escolhidos a entrevista e o questionário por inquérito como técnicas a utilizar para recolha de dados, tendo em conta os métodos qualitativa e quantitativa, respetivamente.

III.4. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Para esta investigação, dentro da perspetiva qualitativa, a entrevista individual semiestruturada foi a ferramenta eleita. A entrevista consiste num diálogo com uma ou várias pessoas, e baseia-se no contacto direto entre o investigador e o interlocutor. As entrevistas permitem retirar expressões e ideias para posterior reflexão e permitem um aprofundamento sobre o tema em análise. São uma ferramenta valiosa para analisar os pensamentos e motivações dos entrevistados, bem como a sua interpretação e experiência da realidade. São subjetivas, na medida em que cada entrevistado mostra o sentido e interpretação que dá à sua própria experiência. Têm como benefício dar a conhecer diversos pontos de vista e confrontá-los na posterior análise de conteúdo. Por sua vez, a técnica de análise de dados correspondente à entrevista, a análise de conteúdo, permite ao investigador ganhar clareza sobre estratégias por detrás de determinadas decisões e reconstituir as realidades dos entrevistados (Quivy & Van Campenhoudt, 1992).

As principais desvantagens são a dificuldade de aplicar a grande escala e de retirar generalizações (Daymon & Holloway, 2010).

Foram realizadas três entrevistas com representantes das empresas Cisco, dia 21 de julho, através da WebEx, com duração de 1 hora; Conrad Algarve by Hilton, dia 06 de agosto, através do Microsoft Teams, com duração de 1 hora e 20 minutos; e DHL, dia 26 de agosto, através do Google Meet, com duração de 1 hora. Optou-se pelo formato digital por uma questão de conforto e segurança, tendo em conta o contexto de pandemia. O contacto foi estabelecido através do envio de emails para o email geral das empresas, a pedir redirecção para o departamento adequado, e através de um contacto via plataforma LinkedIn.

Cada entrevista começou com uma breve conversa introdutória, para apresentação individual e dos principais objetivos do estudo, de forma a tornar clara a orientação do tema da conversa.

Em seguida, encontram-se enumeradas as questões presentes no guião da entrevista, divididas por categoria. A estrutura deste guia deu abertura a que sejam abordados outros tópicos, desde que fosse pertinente para o propósito da investigação.

Categoria: Marketing Interno
Subcategoria: Pesquisa Interna/<i>Internal Marketing Analytics</i>
Prende-se com a recolha e análise de dados acerca do cliente interno. O propósito é identificar os seus desejos e necessidades para posteriormente delinear ações (Rafiq & Ahmed, 1993; Inkotte, 2000; Qiu, Boukis, & Storey, 2021).
Subcategoria: Formação e Desenvolvimento
Baseia-se nas ações levadas a cabo pela empresa para proporcionar oportunidade de desenvolvimento de competências e capacidades do colaborador, de forma a elevar e progredir na sua carreira (Órfão, 2010; Qiu, Boukis, & Storey, 2021).
Subcategoria: Reconhecimento e Recompensas
Consiste nas ações que reconhecem o esforço e qualidade de trabalho dos colaboradores, acompanhado de ações de reconhecimento, como a atribuição de prémios (Berry, Hensel, & Burke, 1976; Órfão, 2010; Qiu, Boukis, & Storey, 2021).
Subcategoria: Clareza da Função e Condições
Permite haver uma gestão de expectativas por ambas das partes e a criação de produtos aliciantes (trabalhos) com condições competitivas (Rafiq & Ahmed, 1993; Qiu, Boukis, & Storey, 2021).
Subcategoria: Comunicação Interna
Refere-se ao mecanismo e ferramentas usadas para criar e conservar as relações dentro da organização (Rafiq & Ahmed, 1993; Inkotte, 2000; Qiu, Boukis, & Storey, 2021; Pessoa, Marketing-Mix e Pessoal-Mi, 1989).
Subcategoria: Liderança e Cultura Organizacional
Define-se pelo envolvimento das equipas seniores e de gestão nos restantes colaboradores, tal como o apoio e integração (Berry, Hensel, & Burke, 1976; Qiu, Boukis, & Storey, 2021).
Categoria: Felicidade Organizacional
Categoria: Comprometimento Organizacional

Tabela 3 – *Categorias e subcategorias de análise.*

O inquérito por questionário consiste na colocação de um conjunto de questões estruturadas a um conjunto de indivíduos que constituem a população ou uma amostra da mesma. As questões podem ser relativas às suas atitudes, opiniões ou experiências sobre um tema ou sobre assuntos de relevância para o investigador (Quivy & Van Campenhoudt, 1992). Este processo é essencialmente valioso quando a investigação passa por obter informação sobre uma população, quer seja as suas características ou pensamentos, de forma a retirar ilações generalizadas. Os resultados podem ser de grandes escalas e analisados estatisticamente, o que permite criar análises e correlações entre vários conceitos ou variáveis.

O inquérito por questionário traz vantagens ao nível da representatividade e da análise estatísticas, mas tem desvantagens ao nível da despersonalização dos resultados e

da impossibilidade de alargar as perguntas a pontos relevantes, pois o questionário é estático.

O questionário foi criado através da plataforma Google Forms e partilhado através de redes sociais, como o Facebook, Instagram, LinkedIn e Whatsapp. Este aberto entre os dias 04 de setembro de 2021 e 18 de setembro de 2021. De forma a não excluir potenciais respostas devido a limitações linguísticas, foi disponibilizada uma versão em português e uma em inglês.

As questões encontram-se divididas em cinco partes, com objetivos diferentes. Cada pergunta partiu de um fundamento teórico ou modelo previamente testado (anexo). A primeira parte é constituída por duas questões, uma para verificar a viabilidade de participação no estudo, outra sobre a preferência de língua. A segunda, terceira e quarta partes pretendem testar modelos sobre os construtos e medem-se em escalas de Likert de cinco pontos.

Parte 1	Triagem com base na validade do indivíduo para integrar no estudo.
Parte 2	Conhecer a perceção sobre os construtos que compõem o marketing interno (20 perguntas)
Parte 3	Entender a felicidade e satisfação na empresa e posição atuais (14 perguntas)
Parte 4	Compreender o seu comprometimento e envolvimento na empresa e posição atuais (7 perguntas)
Parte 5	Auferir as características gerais da amostra estudada (8 perguntas)

Tabela 4 – *Divisão do inquérito por partes.*

III.5. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise estatística dos dados recolhidos através do questionário permitem apresentar a mesma informação de diversas formas, correlacionando com diversas variáveis, o que favorece a qualidade das conclusões e interpretações retiradas (Quivy & Van Campenhoudt, 1992). Para a análise dos dados do presente estudo foi utilizado o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, versão IBM 27).

A técnica de análise da informação recolhida durante as entrevistas é a análise de conteúdo (Quivy & Van Campenhoudt, 1992). No presente estudo, optou-se pela análise categorial/temática, que se dá quando o processo consiste na identificação da frequência

com que aparecem determinadas unidades de conteúdo previamente estabelecidas (Quivy & Van Campenhoudt, 1992). O propósito é contabilizar e comparar a regularidade com que as unidades de conteúdo aparecem em cada uma das entrevistas.

Para a análise de conteúdo das entrevistas, o primeiro passo foi a transcrição e leitura de todas as entrevistas. De seguida, e com base nas categorias previamente propostas para criação do guião da entrevista, foi feita uma codificação por unidade de registo, neste caso, a adotada foi a frase ou parte da frase. A partir da codificação é possível agrupar ou descrever uma ideia que se aplica a diversos conjuntos de dados ao longo das entrevistas, ao nível de ações, comportamentos, eventos, práticas, relacionamentos, entre outros (Hignett & McDermott, 2015).

Apesar do ponto de partida serem as categorias definidas anteriormente, foram registadas categorias e subcategorias emergentes.

III.6. OBJETO DE INVESTIGAÇÃO E CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A pesquisa qualitativa requer uma amostra constituída por elementos intencionalmente escolhidos pelas qualidades ou características que possuem, que vão ao encontro da finalidade do estudo (Daymon & Holloway, 2010).

O presente estudo incide no contexto do mercado de trabalho português e, por essa razão, optou-se por realizar entrevistas a empresas multinacionais com presença em Portugal, de setores diferentes, até 500 empregados. Esta seleção deu-se para que o estudo não se fixasse num só setor e pudesse proporcionar uma visão mais global e o limite para garantir a existência de semelhanças entre os escolhidos. Em paralelo com os requisitos acima mencionados, foram também e somente consideradas organizações que foram reconhecidas pelo Great Places to Work⁶, nos rankings “Best Workplaces” de Portugal e do mundo, nos anos 2020 e 2021. Esta decisão residiu no facto de estas empresas já serem reconhecidas, pelos seus colaboradores, como um bom local para trabalhar, por diversas razões; desta forma, torna-se pertinente incluí-las no estudo para poder aferir quais as práticas e o peso do marketing interno nas suas decisões internas.

⁶ “Autoridade global para a construção, sustentação e reconhecimento de culturas dos lugares de trabalho de alta confiança e elevado desempenho.” Fonte - <https://www.greatplacetowork.pt/sobre-nos>

Foram contactadas sete empresas com base nestes critérios, mas somente três devolveram respostas positivas, a Cisco (tecnologias de informação); Conrad Algarve by Hilton Lisboa (hotelaria) e DHL (transportes). Os três entrevistados concordaram representar as respetivas empresas e consentiram com as gravações das entrevistas.

	Cisco	Hilton (Conrad Algarve)	DHL
2020 Portugal	3º	1º	15º
2020 Mundo	1º	3º	2º
2021 Portugal	1º	8º	11º

Tabela 5 – *Posições das empresas selecionadas nos Rankings Best Places to Work do Great Places to Work.*

O representante da Cisco é do género masculino, tem 44 anos e Licenciatura em Marketing. Está há mais de 10 anos na Cisco e atualmente assume a posição de Segments Marketing Manager.

Por sua vez, a representante do Conrad Algarve by Hilton é do género feminino, tem 40 anos e Licenciatura em Direito. Encontra-se na companhia Hilton há 8 anos e atualmente é diretora de Recursos Humanos da Conrad Algarve.

Por fim, o representante da DHL é do género masculino, tem 29 anos e Licenciatura em Relações Internacionais. Esteve um ano na DHL na área de Employee Experience/CMS Specialist.

Os entrevistados foram nomeados pelas empresas, após o contacto a solicitar a entrevista, onde foram enunciados os objetivos e pedido um reencaminhamento para os responsáveis de marketing interno.

Sempre que não são reunidas condições para estudar a população na sua totalidade devido à sua dimensão, deve recorrer-se ao estudo de uma amostra dessa população (Quivy & Van Campenhoudt, 1992). No processo de recolha de dados quantitativa, recorreu-se a uma amostragem não aleatória, por conveniência.

O inquérito por questionário teve um total de 271 respostas, das quais 225 responderam afirmativamente à primeira pergunta, que ditava a validade da situação da pessoa para este estudo. Posto isto, das 271 respostas, 225 cumpriram o critério de validade e passaram às restantes perguntas.

	Frequência	Percentagem
Sim	225	83%
Não	46	17%
Total	271	100%

Tabela 6 – Pergunta de validação de pertinência para o estudo.

A amostra é constituída maioritariamente por participantes do género feminino, com 66,7% (150) a identificar-se como tal. Dos restantes, 32,9% (74) pertencem ao género masculino e 0,4% (1) identificaram-se como “Outro”.

	Frequência	Percentagem
Feminino	150	66,7%
Masculino	74	32,9%
Outro	1	0,4%
Total	225	100%

Tabela 7 – Distribuição de Género.

Os participantes têm idades compreendidas entre os 20 e os 66 anos, o que seria expectável visto terem de estar inseridos no mercado de trabalho para poderem responder⁷. A média da idade encontra-se, aproximadamente, nos 38 anos, tal como a mediana e a moda é de 24 anos. A amostra é bastante adulta, mas diversificada, com todas as faixas etárias representadas, sendo que grande parte (75%) se encontra abaixo dos 46 anos.

Total	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo
225	37,8	38	24	20	66
Percentil 25 = 27		Percentil 50 = 38		Percentil 75 = 45,50	

Tabela 8 – Distribuição Etária.

De forma a facilitar o estudo deste indicador sociodemográfico com as variáveis, foram criados intervalos de idades. A divisão foi feita de forma a criar grupos aproximadamente com o mesmo número de membros, e plausíveis de analisar a variância

⁷ Idade mínima para trabalhar em Portugal é de 16 anos, segundo artigo 68.º da Lei n.º 7/2009 do Código de Trabalho. Idade de reforma em Portugal são 66 anos e 06 meses, de acordo com o n.º 3 do artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 187/2007.

interna, simultaneamente agrupando por gerações (geração Z e late millenials; millenials; geração X e baby boomers).

Intervalo	Número respostas	Porcentagem
[20-30]	75	33,3%
[31-40]	65	28,9%
[41-66]	85	37,8%
Total	225	100%

Tabela 9 – Intervalos idades.

Mais de metade dos participantes encontram-se solteiros, divorciados ou viúvos, contudo a diferença não é significativa pois 44,4% (100) estão casados.

	Frequência	Porcentagem
Solteiro, Divorciado ou Viúvo	125	55,6%
Casado	100	44,4%
Total	225	100%

Tabela 10 – Estado Civil.

Mais de metade dos participantes têm uma licenciatura ou bacharelato (54,6%). Isto permite a compreender de que forma pessoas com níveis de formação percebem o marketing interno e experienciam felicidade no contexto laboral. A segunda opção mais escolhida foi o mestrado (59 pessoas).

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem cumulativa
Pós-Graduação	7	3,1%	3,1%
Doutoramento	3	1,3%	4,4%
Mestrado	59	26,2%	30,6%
Licenciatura/Bacharelato	123	54,7%	85,3%
Curso Profissional	1	0,4%	85,7%
Ensino Secundário	31	13,8%	99,5%
Ensino Básico	1	0,4%	100%
Total	225	100%	

Tabela 11 – Habilitações académicas.

A amostra é, na sua generalidade, constituída por membros com formações superiores, quer seja, licenciaturas, mestrados, doutoramentos ou pós-graduações, perfazendo um total de 85,3% (192). Isto pode ser interpretado pelo facto de o mercado laboral português se caracterizar por ter cada vez mais membros altamente formados e especializados. É ainda relevante mencionar que 13,8% da amostra (31) têm o ensino secundário, apenas uma pessoa tinha o ensino básico e uma um curso profissional.

Aproximadamente 59% dos inquiridos trabalha numa posição de operações, produção, projetos ou apoio, a opção mais abrangente de todas as possíveis. É importante notar que cerca de 14% faz atendimento ao público, reconhecido na literatura sobre o marketing interno como *contact employees* e o primeiro cliente interno a quem eram dirigidas as campanhas. Por outro lado, à volta de 27% da amostra assume posições de liderança, enquanto líder ou coordenador de equipa, de gestor de departamento ou no topo da hierarquia enquanto executivo, administrador, CEO ou CFO.

	Frequência	Percentagem
Atendimento ao público	31	13,8%
Operações, produção, projetos e apoio	133	59,1%
Líder ou coordenador de equipa	38	16,9%
Gestor de departamento	19	8,4%
CEO, CFO, executivo ou administrador	4	1,8%
Total	225	100%

Tabela 12 – Posição na empresa atual.

Das 225 respostas, 1 foi considerada inválida. Os membros da amostra situam-se na empresa atual entre menos de um ano (0) e 42 anos, o que se justifica pela diversidade de idades dos inquiridos.

Total	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Válido=224 Omisso=1	8,4	4	1	9,711
Mínimo = 0		Máximo = 42		
Percentil 25 = 2		Percentil 50 = 4		Percentil 75 = 13

Tabela 13 – Anos na organização atual.

A média de tempo na organização é de 8,4 anos, contudo a mediana é de 4 anos e a moda é de 1 ano. Esta informação, juntamente com o desvio-padrão (9,711) e a análise dos quadris, permite depreender que esta amostra é bastante heterogénea e que a maioria

das pessoas está há pouco tempo na organização (há menos de 5 anos). A média, neste caso, não é um dado totalmente seguro, pois é enviesada pelos membros que estão há mais anos na organização, aumentando o valor desta, mas não sendo representativo da maioria.

Para analisar a variância relativamente aos anos de pertença na empresa e anos na mesma posição, foram criados grupos com intervalos. Estes intervalos foram criados de forma a garantir o cumprimento das 30 respostas por grupo e refletindo a divisão mais pertinente e enriquecedora para o estudo. As respostas inválidas não foram consideradas na criação dos intervalos.

Intervalo	Número respostas	Percentagem
1 ano ou menos	52	23,21%
Menos de 1 ano e até 3 anos	54	24,11%
Entre 4 e 10 anos	51	22,77%
Mais de 10 anos	67	29,91%
Total	224	100%

Tabela 14 – *Intervalos anos na organização atual.*

Os participantes foram também questionados acerca da posição atual na empresa onde estavam. Da totalidade de respostas, 2 foram consideradas inválidas.

Total	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Válido=223 Omisso=2	4,74	2	1	6,892
Mínimo = 0		Máximo = 35		
Percentil 25 = 1	Percentil 50 = 2	Percentil 75 = 5		

Tabela 15 – *Anos na posição atual na organização atual.*

Os inquiridos encontram-se nas suas posições atuais entre menos de 1 ano e 35 anos. A média na mesma posição é de 4,74 anos e a mediana de 2 anos. Mais uma vez, o desvio-padrão (6,892) apresenta uma grande dispersão dos dados. Paralelamente, a análise dos quartis mostra que, apesar do valor máximo ser de 35 anos, 75% da amostra está há 5 anos ou menos na mesma posição. Contudo, ao contrário do que se verifica com os anos na organização, a média está mais próxima da mediana, apesar de continuar a não

ser suficiente para analisar esta característica. Em geral, os participantes estão há pouco tempo na posição em que se encontram de momento, entre 1 e 2 anos.

À semelhança dos intervalos criados para agrupar os elementos com base nos anos na organização, também foram criados intervalos relativos aos anos na posição atual, onde as respostas inválidas foram desconsideradas.

Intervalo	Número respostas	Percentagem
1 ano ou menos	87	39,01%
Mais de 1 ano e até 3 anos	64	28,70%
Entre 4 e 9 anos	38	17,04%
10 anos ou mais	34	15,25%
Total	223	100%

Tabela 16 – *Intervalos anos na posição atual.*

IV. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo dedica-se à análise das entrevistas e inquérito por questionário realizados. O objetivo é examinar, interpretar e discutir os resultados obtidos para posteriormente confirmar ou não as hipóteses levantadas e delinear conclusões.

A primeira parte está dedicada à investigação qualitativa e a segunda à investigação quantitativa.

IV.1. ENTREVISTAS

Para o presente estudo foram realizadas três entrevistas que se debruçaram sobre o tema do marketing interno, felicidade organizacional e comprometimento organizacional.

Além das categorias identificadas e utilizadas na criação do guião, após a transcrição e análise das entrevistas, foi possível identificar diversas categorias emergentes, como o planeamento, responsabilidade social e ética dentro de marketing interno; a felicidade e satisfação na felicidade organizacional; e o compromisso, a segurança e confiança e a intenção de saída/retenção no comprometimento. Além destas, foram identificadas subcategorias.

Categoria: Marketing Interno			
Subcategoria: Pesquisa Interna/Internal Marketing Analytics			
Subcategoria: Formação e Desenvolvimento			
Recrutamento	Formação	Desenvolvimento de carreira	
Subcategoria: Reconhecimento e Recompensas			
Ações de reconhecimento		Recompensas monetárias	
Subcategoria: Clareza da Função e Condições			
Subcategoria: Comunicação Interna			
Tipo de comunicação	Canais	Mensagens	Parcerias
Subcategoria: Liderança e Cultura Organizacional			
Liderança		Ambiente de equipa	
Subcategoria: Planeamento			
Planeamento	Departamentos	Target	Perceção de marca
Responsabilidade Social			
Ética			
Categoria: Felicidade Organizacional			
Felicidade		Satisfação	
Categoria: Comprometimento Organizacional			
Compromisso	Segurança e confiança	Intenção de saída/Retenção	

Tabela 17 – *Categorias de análise das entrevistas e categorias emergentes.*

IV.1.1. MARKETING INTERNO

No enquadramento teórico foi possível destacar 6 dimensões base do marketing interno. Após a transcrição e leitura cuidada das entrevistas, estas foram divididas em unidades de registo, frases ou partes de frases, codificadas em categorias e contabilizadas. Deste levantamento, surgiram três novas categorias do marketing interno:

- O **planeamento**, que descreve a preparação e definição de estratégias que antecede a implementação do marketing interno, mas também todas as esferas que envolvem o planeamento, como os departamentos envolvidos, o target e ainda a perceção de marca que se pretende criar.
- A **responsabilidade social**, que se relaciona com uma preocupação e posição ativa de consciencialização para comportamentos socialmente responsáveis e também ações que impactam a sociedade, para melhor. Implicam questões de diversidade, inclusão, sustentabilidade, proteção do ambiente, entre outros.
- A **ética**, associada a questões morais envolvidas na prática do marketing interno e presentes nas decisões da organização.

Posto isto, o marketing interno é constituído na sua totalidade por 9 categorias.

	Subcategorias	Frequência
Marketing interno	Planeamento	19% (47)
	Pesquisa Interna e Feedback	11% (27)
	Formação e Desenvolvimento	12% (28)
	Reconhecimento e Recompensas	7% (18)
	Condições e Clareza da Função	14% (33)
	Comunicação Interna	24% (57)
	Liderança e Cultura Organizacional	8% (20)
	Responsabilidade Social	4% (10)
	Ética	1% (2)
	Total	100% (242)

Tabela 18 – Síntese dos resultados do marketing interno.

O entrevistado da DHL considera o marketing interno como a forma através da qual se “consegue alinhar uma mensagem na mente do colaborador para que ele venda a imagem da empresa”. Por sua vez, o entrevistado da Cisco vê o marketing interno como toda a comunicação que recebe através dos vários canais e meios, que o fazem entender

o que a Cisco lhe dá, desde a sua função, aos benefícios, ao que está disponível ao nível de progressão de carreira, destacando ainda o facto de o permitir conectar com outras partes da organização com quem não trabalha diretamente, criando um sentido de comunidade.

Ambas as perceções corroboram com os dados da análise de conteúdo, onde as dimensões mais destacadas do marketing interno são a comunicação interna (24%) e planeamento (19%).

A definição de uma estratégia e planeamento que alinhem as mensagens e os canais é imprescindível para o sucesso do marketing interno. Este passo é fundamental para que o produto empresa seja vendido ao cliente interno através dos canais de comunicação interna.

É de realçar que o papel de destaque da comunicação se prende essencialmente com o facto de ser o difusor da mensagem do marketing interno. Sem a comunicação interna, formal através de canais internos ou informais, através de comunicação entre o líder e as equipas, não é possível, numa primeira instância, realizar a pesquisa interna e recolha de feedback para desenvolver o planeamento. Tem ainda um papel de extrema relevância na relação entre a organização e o cliente interno, na disseminação das condições que a empresa oferece, dos planos de formação e desenvolvimento que proporciona e das ações de reconhecimento.

Por outro lado, é também a dimensão mais perceptível, por ser uma das que de forma mais direta se relaciona com o colaborador e mais fácil de identificar.

A terceira variável mais mencionada foi a relativa às condições e clareza da função (14%). É uma das peças fundamentais na atração e retenção do cliente interno, pois é o que diretamente impacta e media a relação do trabalhador com a entidade laboral, é o produto claro que a empresa tem que oferecer. Por essa razão, é um fator de maior importância quando falamos de marketing interno e que deve ser altamente considerado para proporcionar as condições que melhor respondem às necessidades do colaborador, ao mesmo tempo que ministra claramente a função desejada e expectativas esperadas. No decorrer das entrevistas, este tópico focou-se essencialmente nos benefícios que a organização proporcionava e não na parte da clareza da função, pelo que não irá ser considerada daqui em diante.

A formação e desenvolvimento e a pesquisa interna e feedback são também dimensões que comportam um peso significativo, com 12% e 11% de frequência, respetivamente.

O recrutamento adequado de talento qualificado, tal como a composição de planos de desenvolvimento robustos e personalizados para o colaborador são indispensáveis às empresas nos dias de hoje, para que os seus colaboradores possam ver na organização oportunidades de crescer.

A pesquisa interna e os mecanismos de feedback são as ferramentas base para se poder criar o produto desejado e ter a habilidade de dar resposta às necessidades e desejos dos colaboradores, daí ser justificado uma posição de destaque, pois de outra forma estes não eram passíveis de ser identificados.

O reconhecimento e recompensas, a par da liderança e cultura organizacional não foram aspetos tão mencionados, o que demonstra que as outras dimensões do marketing interno são mais reconhecíveis e de maior importância.

Na subcategoria da liderança e da cultura organizacional, o segundo aspeto não foi mencionado durante as entrevistas, razão pela qual será desconsiderada a partir deste ponto.

Por fim, a responsabilidade social e a ética emergem como adições ao marketing interno. Apesar de não deter posições de destaque, ambas foram mencionadas nas entrevistas da Cisco e da DHL, pelo que devem ser consideradas.

Na revisão da literatura foi notado que nem todas as empresas estavam familiarizadas ou aplicavam o marketing interno. É de notar que, na entrevista com a representante da Conrad foi mencionado que esta mudança é um processo, uma “transição, onde se começou a trabalhar muito a parte do marketing, de usar as ferramentas na parte dos recursos humanos, na capitalização das pessoas”.

Cada subcategoria, tal como as suas subcategorias, serão escrutinadas em detalhe nos subcapítulos abaixo.

IV.1.1.1. Planeamento

Esta categoria emergente advém da identificação de diversas frases referentes ao processo de delineação estratégica e planificada do marketing interno, das partes

envolventes neste processo, do recetor do plano e ainda do efeito ou objetivo final de enaltecer a perceção da marca da empresa no mercado interno e externo e nos potenciais clientes internos e externos.

	Subcategorias	Frequência
Planeamento	Planeamento	23% (11)
	Departamentos	28% (13)
	Target	28% (13)
	Perceção de marca	21% (10)
	Total	100% (47)

Tabela 19 – *Síntese dos resultados da subcategoria planeamento.*

O planeamento e a estratégia são o ponto inicial do marketing interno e têm uma dimensão considerável nas entrevistas (23%).

Os entrevistados reconhecem a existência de uma estratégia que antecede o marketing interno, contudo não sabem os pormenores. No caso da Cisco, engloba “a parte da motivação, do reconhecimento, dos benefícios que estão disponíveis para os colaboradores, com as estratégias de comunicação para o mercado, em termos de responsabilidade social”.

O desconhecimento dos detalhes por parte dos entrevistados dá-se pelo facto de, como deparamos com empresas multinacionais, a estratégia é elaborada na central mundial da organização e o plano é transmitido depois de já estar definido. O entrevistado da Cisco menciona mesmo que existe “uma estratégia global que depois é adaptada”.

Na Conrad, “existe um planeamento muito estruturado”, que é partilhado anualmente, com “a estratégia, as ações que vão ser feitas, aquilo que é criado, que vai ser lançado.” Esta é uma “estratégia de recursos humanos que é muito pensada em simultâneo com a estratégia de marketing, para os clientes e para os *stakeholders*.”

Em todos os casos, os departamentos envolvidos são uma parte importante do planeamento (28%) e engloba uma parceria entre diversas áreas, destacando-se sempre o de recursos humanos e o de marketing.

Na DHL a equipa de marketing está envolvida para trabalhar a questão do *brand*, a equipa de *legal* trata da parte das parcerias e burocracias e ainda contam esporadicamente com empresas externas. Da parte dos recursos humanos, há uma equipa

destacada, chamada *Employee Experience*, que se dedica a toda a parte da experiência do colaborador, desde a entrada à saída da empresa e que trabalha com todos estes departamentos. Na Conrad “existe uma equipa só vocacionada para isso, que é a parte do marketing ligada à parte dos recursos humanos e no desenvolvimento de carreiras e recrutamento interno e externo.”

Para além do cliente interno, há um foco muito grande na atração e angariação de novos clientes internos. A parte da perceção da marca no potencial cliente interno (21%), apesar de ser a menos mencionada, ocupa quase um quarto da frequência. Esta importância nota-se mesmo quando não é mencionada diretamente.

A entrevistada da Conrad afirma haver “uma equipa que só trabalha na divulgação da empresa, idas a feiras, contactos com estudantes, na utilização de meios de comunicação social.” Também o entrevistado da DHL menciona esta parte ao afirmar que o marketing interno “serve muito mais para poder alinhar o *pitch* interno dos colaboradores para atrair talento de forma mais fácil no mercado supercompetitivo, do que focar em si na alegria do colaborador”.

Relativamente ao target do marketing interno (28%), todos os entrevistados afirmam que as ações são, na sua maioria, não segmentadas e aplicam-se à generalidade dos colaboradores.

Contudo, há um segmento claramente identificado por todos, os jovens recém-licenciados. Isto nota-se a nível das estratégias para o cliente interno, como a iniciativa “*Careers at Hilton*, que é muito vocacionada para os jovens que querem progredir na carreira”, como nas estratégias de angariação de novos colaboradores, como é o caso da Cisco.

Na Conrad existem ainda ações direcionadas para pais e filhos, como descontos para famílias, dias especiais e “miminhos” direcionados para pais e filhos.

Do lado da DHL, a par dos jovens, há ações direcionadas só para o público feminino, nomeadamente ao nível da igualdade em posições de gestão.

Há ainda uma procura de feedback em três segmentos diferentes – potenciais clientes internos, pessoas que acabaram de passar pelo processo de integração e colaboradores prestes a reformar-se. O propósito é alinhar a comunicação e o *pitch* para melhor “atrair candidatos e para fazer com que fiquem na empresa.”

IV.1.1.2. Pesquisa Interna e Feedback

A pesquisa interna e feedback implica todos os mecanismos que permitem recolher informação sobre o cliente interno, ao nível das suas necessidades, desejos, ambições e sentimentos, para melhor alinhar a estratégia e definir o plano. Na totalidade da categoria do marketing interno teve um total de 11%. No entanto, apesar de não ser das mais destacadas quantitativamente, foi explorada amplamente por todos os entrevistados.

A pesquisa interna é um passo fundamental na implementação de qualquer ação. A entrevistada da Conrad refere que “não há nenhum destes programas, nenhuma destas plataformas, nenhuma app que não seja utilizada depois de ter sido analisado e pedido o feedback dos colaboradores”.

Para a Conrad, o feedback dos colaboradores e as tendências do mercado de trabalho são analisadas antes de se desenhar uma campanha ou desenvolver uma ação. Isto demonstra o quão essencial este processo é para perceber “quais as melhores formas de comunicar e se tornar eficaz junto dos colaboradores.”

Na DHL são feitos estudos que acompanham e monitorizam as campanhas enquanto acontecem e após terminarem. O objetivo é “aceder à informação para outras campanhas em relação aos pontos de melhoria” e “criar insights para o *endomarketing*” fazer o plano. Depois de terminar a campanha, “o feedback era coletado para fazer uma NPS⁸ interna, em relação a como a campanha foi vista, se foi aproveitada ou não, se as pessoas conseguiram conectar-se com a informação ou não.”

O foco é perceber como é que os colaboradores experienciam as campanhas, se faz sentido para eles. E este input interno é imprescindível para a tomada de decisões. O entrevistado da DHL acrescenta ainda que “há muita coisa do espectro psicológico que estas campanhas buscavam trabalhar, com base nos estudos que nós fazíamos, para entender melhor o mercado, para entender melhor quais as dificuldades e os nossos gaps internos.”

O veículo comum às três empresas são os questionários, ou *surveys*.

⁸ NPS é o acrónimo para *Net Promoter Score*, um modelo criado por Fred Reichheld em 2003 que mede a lealdade do cliente.

Na Cisco respondem frequentemente a questionários sobre qual é a percepção de marca, como veem que está a estratégia de mercado da empresa, para compreender se se está a comunicar bem. O foco é em perceber se a mensagem da empresa está a chegar com sucesso ao colaborador. A DHL tem um questionário atual DHL, a *Employee Opinion Survey (EOS)*. Na Conrad são feitos *surveys* anuais. Estes resultados são trabalhados e utilizados para “preparar um *action plan*, um conjunto de ações”. Uma das principais questões é “*I feel like my opinion matters here*”, que tem resultados positivos de cerca de 90% dos colaboradores da empresa de hotelaria.

É ainda importante destacar que a *Great Places to Work* é também um mecanismo de pesquisa que funciona à base de um inquérito anónimo partilhado com os colaboradores da empresa, ao qual as três empresas participam.

O entrevistado da Cisco partilha que “a nível mais local, são feitas análises pelos líderes de equipa” e que há “processos definidos em que (a Cisco) promove que as pessoas procurem feedback e deem feedback de forma construtiva e estruturada”.

Na Conrad também é incentivada a partilha de feedback através de canais mais informais. A entrevistada refere “as *Popcorn Sessions*, que são pequenas reuniões de 20 minutos, onde temos feedback dos colaboradores”, mas também conversas informais sobre aquilo “que são as suas necessidades do seu dia-a-dia e que afetam o seu desenvolvimento”, pois “é necessário haver uma abertura para, fora os momentos formais, o colaborador possa ir ter connosco e expressar que há necessidade de mais alguma coisa”.

Em conclusão, esta etapa é relevante no processo inicial de desenvolvimento de qualquer ação e para criar uma relação de confiança com os colaboradores. Deve ser um processo contínuo e conjugar ferramentas formais, como questionários ou entrevistas, com momentos de conversa informal, onde as experiências, opiniões e sentimentos podem ser partilhados abertamente.

IV.1.1.3. Formação e Desenvolvimento

Esta categoria aborda questões relacionadas com atração de novos clientes internos e com o desenvolvimento dos colaboradores, ao nível de novas competências com formações e de oportunidades de progressão de carreira.

	Subcategorias	Frequência
Formação e Desenvolvimento	Recrutamento	14% (4)
	Formação	50% (14)
	Desenvolvimento de carreira	36% (10)
	Total	100% (28)

Tabela 20 – Síntese dos resultados da subcategoria formação e desenvolvimento.

Das três subcategorias, o recrutamento foi a mencionada menos vezes (14%). É uma parte importante na gestão do cliente interno, pois demonstra o grau de cativação que se tem no potencial mercado mas também porque exige que se façam esforços para atrair colaboradores e recrutar aqueles que melhor se encaixam na posição e nas necessidades da empresa.

A formação é o mais destacado por todos os entrevistados, ocupando metade desta subcategoria (50%). A formação é disponibilizada amplamente mas também em produtos de qualidade.

As três empresas encontram-se alinhadas na medida em que proporcionam vasta formação gratuita aos seus colaboradores e incentivam para que estes as façam. Os assuntos podem ser sobre “*emotional skills*, as *communication skills* ou melhorar o inglês” como menciona a entrevistada da Conrad, onde existe a *Hilton University*, com mais de 6000 cursos.

As parcerias com organismos externos também é uma prática comum. A Conrad tem parcerias com a Universidade Harvard e com o LinkedIn. Cada pessoa pode escolher de entre diversos programas formativos e áreas que queira desenvolver, as que são feitas através do LinkedIn são certificadas por Harvard e podem ser automaticamente espelhadas no perfil da pessoa.

Na Cisco existe “muitíssima formação, de muito alto nível, sempre partindo do pressuposto de que as pessoas entendem bem o inglês.” Podem também ter “acesso a ferramentas e conteúdos como Harvard Business Reviews, formações e *webinars* deles.”

A questão da qualidade da formação é encarada pelo entrevistado da DHL como um possível ponto de bloqueio. Não havia formação obrigatória, “mas havia uma grande vontade do negócio”; “havia uma plataforma interna para desenvolvimento pessoal, chamada Cornerstone, que é uma plataforma espanhola de e-learning” onde

disponibilizavam muitos materiais e conteúdos. Há, de facto, um grande investimento, e forma a “qualificar e capacitar as pessoas para que elas ficassem na empresa.” No entanto, de “meio milhão de pessoas que trabalham com a DHL, menos de 10% usam a plataforma”. Segundo o entrevistado, isto pode dar-se pela qualidade dos cursos ou pelo facto de não entregarem um certificado.

O desenvolvimento de carreira e criação de oportunidades internas são uma parte fulcral para que as pessoas fiquem na empresa e foi bastante representado nas entrevistas (36%). É importante que haja possibilidade de crescimento para a empresa ser aliciante para o colaborador.

Na Conrad há um grande foco “em ações que possam promover este conhecimento daquilo que a empresa proporciona em termos de crescimento de carreira e progressão de carreira.” O processo começa no início do ano, onde se faz uma *performance review*. A entrevistadora realçou o facto desta revisão se focar menos com o desempenho e mais com o potencial, “antes tínhamos uma avaliação *doesn't meet expectations* agora temos *needs improvement*”. Depois desta *review*, que consiste “numa conversa bastante amistosa”, cria-se um “*career development program*, que é totalmente personalizado, não há nada predefinido.” O objetivo é perceber onde é que há possibilidades de melhoria e crescimento e trabalhar nesse sentido.

Na Cisco, é bastante acessível mudar de funções, contudo não é recomendado antes de se realizar um ano na posição. Depois disso, deve haver uma conversa com o manager da equipa e os recursos humanos para agilizar o processo. Inclusive, o entrevistado afirma mesmo que têm “oportunidades globais publicadas no site da Cisco, depois temos uma série de oportunidades que só são visíveis internamente.”

Também na DHL existe esta prática, através da “plataforma de *internal recruitment*, em que vagas eram anunciadas internamente e não externamente, justamente para reter as pessoas e dar oportunidades de crescimento dentro da empresa.” Nos últimos anos, desenvolveram uma aplicação chamada *echonet* que dá acesso “a todas as ferramentas básicas da DHL, incluindo o e-learning e a parte de oportunidades internas.”

A formação contínua, certificada e personalizada, a par com um plano de desenvolvimento robusto e oportunidades internas são aliados do marketing interno na relação com o cliente interno.

IV.1.1.4. Reconhecimento e Recompensas

Uma forma de nutrir a relação singular entre organização e cliente interno é através do reconhecimento do seu trabalho e dos incentivos. No prisma geral do marketing, esta subcategoria não tem uma grande expressão (7%), sendo relevante, ainda assim, analisá-la.

	Subcategorias	Frequência
Reconhecimento e Recompensas	Ações de reconhecimento	56% (10)
	Recompensas monetárias	44% (8)
	Total	100% (18)

Tabela 21 – Síntese dos resultados da subcategoria reconhecimento e recompensas.

As frequências são bastante semelhantes nas duas subcategorias, com as ações de reconhecimento (56%) com uma ligeira superioridade comparada com as recompensas monetárias (44%).

Contudo, analisando o discurso, é possível perceber que, na realidade, as recompensas monetárias são práticas transversal às três empresas, ao passo que as ações de reconhecimento são tendencialmente associadas à Conrad.

Na Cisco, após uma revisão da performance dos colaboradores por parte dos diretores anual, são atribuídos bônus em função da prestação individual ou uma variável do salário que depende dos objetivos concretizados e é atribuído geralmente às equipas comerciais. Na DHL existem *vouchers* ou *appreciation token*, que são dados com base do “critério do team leader”, associados a projetos ou objetivos concretizados. Anualmente são dados prémios ou bônus, estipulados por equipa e definidos pelos chefes de equipa.

As ações de reconhecimento na DHL fazem-se através de reportagens específicas a empregados com histórias inspiradoras, esporadicamente. Era um reconhecimento ao nível do carácter ou história de vida da pessoa, não tanto a nível de performance.

A entrevistada do Conrad afirma que “há uma coisa que nós fazemos muito aqui no hotel que são as celebrações, o obrigado, o reconhecer o trabalho de cada um”. Creem que são as coisas simples que têm “um grande impacto na satisfação e bem-estar de toda a gente”.

Destaca algumas ações de valorização e reconhecimento do colaborador. A *Team Member Appreciation Week* é uma ação transversal em têm que “implementar uma série de ações de reconhecimento” dos seus colaboradores. Celebram sempre o *team member* do mês, que na realidade são dois, um *front of the house*, outro *back of the house*⁹.

Além disso, fazem a entrega de Star Bonds. “*StarBonds* são aqueles colegas que dão todo o esforço, que são mais atenciosos, que saem da sua rotina e dever normal da sua função, para satisfazer um cliente, para que este tenha uma estadia diferente connosco, ou simplesmente na entreaajuda com os colegas.” Estes são reconhecidos com um certificado, com cartão de 25 ou 50€ e celebrados, juntamente com a festa de natal e de final do ano. “No final do ano, o *team member of the year* têm uma viagem toda paga para eles e um acompanhante num destino e hotel que nós já sabemos que é desejado e apreciado pelos colaboradores.”

O reconhecimento pode ser feito através de ações como certificados ou celebrações ou através de recompensas monetárias ou físicas, como prémios ou vouchers.

IV.1.1.5. Condições

A relação que a organização estabelece com o cliente interno, o trabalhador, tem a peculiaridade de se basear num contrato laboral, em que a empresa fornece um emprego e um conjunto de condições ao colaborador em troca do seu trabalho, expertise e empenho.

Ao nível do marketing interno, esta foi a terceira subcategoria mais mencionada (14%). Em certa medida, isto deve-se ao facto de ser o que a empresa tem, efetivamente, para oferecer ao cliente interno.

Há algumas condições que são homogéneas entre as três empresas.

A Cisco oferece “planos de poupança reforma, planos de pensões, plano de ações, seguros de saúde para a família (que é dos melhores do mercado)”, os colaboradores têm internet paga em casa, telemóvel e portátil para uso profissional. Há ainda colaboradores com carro da empresa e combustível incluído.

⁹ *Front of the house* têm contacto direto com os clientes externos e estão mais expostos. *Back of the house* estão nos escritórios e podem não ter tanta visibilidade.

Na DHL existe “seguro de saúde, planos de reforma ou de fundos de pensão” para empregados internos e ainda subsídio de transportes.

Além do plano base, as parcerias e descontos também são comuns.

A Conrad formaliza “parceiras com clínicas, bancos, para garantias de créditos bancários com condições mais acessíveis, parceiras com creches, farmácias, com a Galp e com a BP”. Além disso, criaram um ginásio só para os colaboradores.

O entrevistado da Cisco partilha que enquanto “profissional de marketing, posso subscrever a Marketeer, a Cisco pode financiar essa subscrição. Posso tornar-me associado da Associação Portuguesa de Marketing, e eles poderão financiar essa associação.” Alinhado com a importância da formação, há possibilidade de, através de aprovação, a Cisco financiar um mestrado ou MBA.

Em termos de condições de trabalho em si, a entrevistada da Conrad menciona a flexibilidade de horário e o representante da Cisco também enaltece a flexibilidade, declarando que, aquando numa viagem profissional, pode escolher para quando o voo de regresso, de acordo com o seu interesse pessoal em ficar na cidade.

O contexto pandémico atual fez com que a Cisco e a Conrad tomassem novas medidas. A Conrad disponibilizou uma plataforma com psicólogos, consultores financeiros, mentores e *coaches* para orientar e ajudar os colaboradores. Paralelamente, a Cisco promoveu e criou “serviços, de apoio e aconselhamento psicológico para os indivíduos e para todo o agregado familiar que possa ser necessário apoiar”.

Na entrevista com a Conrad foram ainda mencionados três benefícios proporcionados aos colaboradores. Existe a Go Hilton, um “*team members travelling program*”, onde cada um pode usufruir de estadias em qualquer hotel Hilton do mundo a preços mais acessíveis. Este programa insere-se no *Hilton Honors*, um programa de *membership* para o cliente externo à base de escalões, onde os colaboradores Hilton beneficiam ao entrar num patamar superior, que cumula com os descontos que já iriam receber através do Go Hilton.

Por último, após um estudo feito pela Hilton a nível mundial, percebeu-se que “mais de 60% dos nossos colaboradores tinham a única refeição de qualidade nutritiva por dia quando estavam a trabalhar.” Daqui surgiu o programa *Eat Well*, “que obrigou

todos os hotéis a providenciar uma ementa que fosse variada, com alta qualidade nutricional, de forma que as pessoas com diversas alimentações podem aceder.”

As condições aplicam-se a tudo o que é colocado ao dispor do colaborador, desde condições de trabalho (salários, local de trabalho), como a benefícios que este tem por estar na empresa. Um conjunto de condições aliciantes pode ter um grande impacto na atração e retenção do cliente interno.

IV.1.1.6. Comunicação Interna

A comunicação interna é o veículo que permite que sejam transmitidas mensagens entre a organização e o cliente interno, é o ponto que os une, ao mesmo tempo que serve de canal para disseminação das mensagens internas e das ações do marketing interno. Por estas razões, foi a mais destacada do marketing interno, com 24% de frequência.

	Subcategorias	Frequência
Comunicação Interna	Tipo de comunicação	11% (6)
	Canais	42% (24)
	Mensagens	44% (25)
	Parcerias	4% (2)
	Total	100% (57)

Tabela 22 – Síntese dos resultados da subcategoria comunicação interna.

A subcategoria tipo de comunicação surgiu na sua íntegra na entrevista com a Cisco (11%). O entrevistado caracterizou a comunicação da empresa como “frequente, realmente relevante e clara”.

A comunicação interna na Cisco é partilhada com todas as regiões relevantes e “permite criar comunidade”.

Sem dúvida que as duas partes mais importantes da comunicação interna nas entrevistas são os canais (42%) e as mensagens (44%).

Relativamente aos canais, todas as empresas partilham do mesmo sistema base. A Cisco tem blog, uma página interna da empresa e o email como principais canais. A DHL utiliza duas plataformas da Microsoft, o Microsoft Teams e o SharePoint, enquanto ferramenta de comunicação interna para departamentos ou equipas específicas. Há também uma *echonet*, que funciona como uma intranet, e uma aplicação chamada Yammer, um género de Facebook, também da Microsoft, muito utilizado pelos

colaboradores. Na Conrad, os principais canais são “os emails, as comunicações internas em formas de *flyers*, os momentos especiais, como o *housekeeping week*, o *Sales Week*,” e as principais plataformas são o “Hilton Buzz, a intranet, FirstApp, o email e o Facebook”. A entrevistada partilha que há uma inovação contínua ao nível das aplicações.

Os dias especiais ou comemorativos, “como o dia da mãe, do pai, dia de natal ou de ano novo”, como refere o entrevistado da DHL, são mencionados também pela Conrad.

A par dos dias comemorativos, os eventos também são um canal utilizado, especialmente na Conrad.

Com o intuito de acompanhar as tendências, chegar a um público mais jovem e aumentar o *engagement*, a Conrad aderiu ao Instagram, com perfis para todo o público e ao Facebook, onde têm um grupo interno só do hotel.

As mensagens partilhadas internamente são também um ponto de foco (44%).

Geralmente, a informação partilhada é para dar a conhecer alguma iniciativa interna, ou para levar a alguma ação.

Na Cisco, as mensagens são à volta dos benefícios, responsabilidades, oportunidades, formação disponíveis para os colaboradores, tal como “novos programas de apoio ao colaborador, os resultados da empresa, reorganizações dentro da empresa, serviços que estão a ser implementados a nível global”. Por outro lado, permite que ganhem visibilidade sobre tarefas e atividades de outros colegas com quem não trabalham diretamente.

O representante da Cisco enaltece o facto da principal mensagem a ser transmitida é a de inclusão e diversidade, com “no sentido de criar uma comunidade”.

A entrevistada da Conrad menciona que as aplicações têm “uma série de informação, coisas muito engraçadas, *recognitions*, novos hotéis, festas”, ações e coisas que vão acontecendo nos hotéis Hilton pelo mundo.

As parceiras, ainda que em escala mais reduzida (4%), contemplam a comunicação interna. Na DHL, faz parte da estratégia estabelecer e promover parcerias, tal como a parceria com o programa *Ninja Warrior*, e com o apoio a E-Sports, onde são desenvolvidos torneios e ligas de diversos videojogos.

A comunicação interna é uma ferramenta essencial para as organizações e para o marketing interno. É necessário ter em conta o tipo de comunicação que se tem, os canais escolhidos e as principais mensagens que se pretende transmitir.

IV.1.1.7. Liderança e Cultura Organizacional

A liderança relaciona-se com o papel que os líderes e chefes de equipa desempenham na implementação do marketing interno e no bem-estar dos colaboradores. Foi um dos menos mencionados (8%), não obstante, os entrevistados notaram que eram peças fulcrais na realização do marketing interno.

	Subcategorias	Frequência
Liderança e cultura organizacional	Liderança	90% (18)
	Ambiente de equipa	10% (2)
	Total	100% (20)

Tabela 23 – Síntese dos resultados da subcategoria liderança e cultura organizacional.

Durante as três entrevistas, foi realçado o papel da liderança na relação entre a organização e o cliente interno, daí a sua frequência dominar esta subcategoria (90%).

Quando interrogada sobre o papel daqueles que detêm papéis de liderança no contacto do colaborador e implementação da estratégia, a representante do Conrad rapidamente afirma que “é fundamental. Se eles não souberem ter essa abordagem, não souberem chegar às equipas e não tiverem abertura para falar com as equipas, é um desastre, não conseguimos implementar nada com sucesso.”

Na DHL, os líderes e elementos de chefia estão envolvidos no planeamento do marketing interno e na sua implementação e têm o “papel de puxar as respostas das equipas” na coleta de feedback.

Para os entrevistados da DHL e da Cisco, os líderes podem ditar profundamente a experiência do colaborador. O primeiro afirma que a felicidade do colaborador “depende de departamento para departamento, de valores de trabalho e de quem te lidera” e o segundo anuncia que “depende muito da liderança” pois esta tem “um papel muito importante tanto na relação com os colaboradores, na captação, manutenção, motivação dos colaboradores.”

Na Cisco “é altamente promovido” que haja um acompanhamento regular dos colaboradores por parte das lideranças e que “os líderes de equipa promovem esta

comunicação em primeira instância”. O entrevistado refere que há uma monitorização grande ao nível do papel do líder, se esta figura reconhece as suas equipas e as ajuda a ultrapassar obstáculos.

Esta importância da liderança é vista não só na sua interação com os colaboradores, mas ao nível da formação que lhes é disponibilizada e nos mecanismos de monitorização. Por exemplo, na Cisco “líderes que tenham uma grande rotatividade de pessoas são penalizados, líderes que tenham os seus colaboradores a crescer nas carreiras são recompensados.”

O trabalho em equipa é brevemente citado (10%), todavia não deixa de ser um fator que influencia a forma como o cliente interno se sente e percebe a organização e a sua vontade de permanecer nesta.

IV.1.1.8. Responsabilidade Social

A responsabilidade social prende-se com a postura e atitude de preocupação com a sociedade, o ambiente e o mundo por parte de uma organização, sem benefícios económicos evidentes daí provenientes. Neste caso, referimo-nos a atuação em situações de catástrofe e posição ativa na diversidade.

Apesar de não ter sido considerado inicialmente como parte integrante do marketing interno, foi referido ao longo das entrevistas com a Cisco e a DHL, perfazendo uma frequência de 4%. Mesmo não ser uma das mais mencionadas, não deixa de ser uma parte a ter em consideração quando se planeia o marketing interno e delineia a estratégia de proximidade com o colaboração e criação de imagem de marca interna.

O representante da Cisco, quando questionado sobre a definição do marketing interno, refere a responsabilidade como uma das vertentes, na sua opinião, que constituem o termo.

Para a DHL é importante mostrar que esta organização tem um compromisso social e um compromisso com o ambiente, que se esforça em ajudar quando há desastres naturais ou questões de responsabilidade social. Isto está enraizado na própria cultura organizacional, em que a empresa partilha # nas redes sociais e os colaboradores partilhavam também.

Tendo em conta o momento em que se deram as entrevistas, a Alemanha tinha passado por situações graves de cheias nas semanas que antecederam. A entrevistada do

Conrad mencionou que o CEO da Hilton visitou uma área devastada pelas cheias. O entrevistado da Cisco referiu que ficava agradado por saber que a Cisco estava “a apoiar ONGs na Alemanha e Luxemburgo, devido ao que aconteceu nas últimas semanas devido às cheias.”

Relativamente ao ambiente, a DHL assume uma posição ativa na ecologia, onde há “um dia do ano em que todo o pessoal vai para a rua, recolhe lixo e tira fotos, no *Work Clean-up Day*.”

Ao nível da inclusão, a Cisco foca-se em transmitir uma forte mensagem para o mercado, que é a de inclusão. “Sejam mulheres grávidas, pessoas com deficiência, mulheres a retornar do período de licença de maternidade, homens ou mulheres a recuperar de períodos de baixa médica, comunicamos que estamos abertos a receber todo este tipo de profissionais”.

Na DHL existe mesmo um departamento de inclusão que está muito envolvido nas campanhas. Há, por exemplo, campanhas viradas para a mulheres em posições de liderança (*Women in Management*) e é comemorado o *Pride Month*.

IV.1.1.9. Ética

A ética é uma categoria emergente, que foi mencionada durante as entrevistas à Cisco e à DHL, por terem uma elevada importância na conceção das campanhas de marketing interno. No total da categoria, não existe uma elevada expressão (1%), mas deve ser considerada aquando do planeamento e implementação do marketing interno.

O entrevistado da Cisco partilha que “há conselhos de ética e grupos que fazem a avaliação de ética e nós podemos reportar situações de qualquer tipo de consideração que vá contra aquilo que nós sentimos como o bem-estar social de qualquer minoria.”

Na DHL regem-se pelas medidas no *Workers Council*, situado na Alemanha. O entrevistado afirma que

“é basicamente o terror de toda a gente que tem um negócio na Alemanha, porque se o *Workers Council* não gostar de algo que tu estás fazendo, ou é algo contra lei ou nova legislação de que a empresa não está ciente, este council pode dar multas milionárias à empresa, ou mesmo fechar a empresa, dependendo do nível de gravidade.”

Com isto em mente, a dimensão ética ganha algum peso, na medida em que funciona como um regulador moral que orienta eticamente as ações e a organização.

IV.1.2. FELICIDADE

A felicidade é a segunda variável em estudo. Apesar de haver várias definições deste conceito e algumas concepções de possíveis construtos, na entrevista optou-se por analisar a felicidade como um conceito único, sem subcategorias.

No decorrer das entrevistas, foi possível identificar que, quando questionados sobre esta questão, as afirmações se repartiam na felicidade e na satisfação por estar na empresa, na equipa ou na função. Apesar da satisfação ter alguma representação (36%), o que seria expectável por ser uma das dimensões mais amplamente aceites da felicidade na literatura, a maioria das expressões identificadas referiam-se à felicidade enquanto conceito em si (64%).

	Subcategorias	Frequência
Felicidade	Felicidade	64% (9)
	Satisfação	36% (5)
	Total	100% (14)

Tabela 24 – Síntese dos resultados da categoria felicidade.

IV.1.2.1. Felicidade

Todos os entrevistados foram questionados acerca da felicidade, qual a sua perceção sobre a felicidade existente na organização e qual o papel que esta tinha na definição da estratégia de marketing. Este ponto foi bastante explorado (64%), principalmente nas entrevistas da Conrad e da DHL.

Na DHL, a felicidade é um ponto base do marketing interno, um dos objetivos.

A entrevistada da Conrad explica que a felicidade é pensada a nível da empresa Hilton, é um valor enraizado na organização que é transmitido para todas as cadeias de hotéis.

A representante explica que esta preocupação advém do lema do CEO, que se tornou o lema da empresa: "*Happy team members, happy guests*"¹⁰. Acima de tudo, a

¹⁰ Tradução do inglês: "Colaboradores felizes, hóspedes felizes."

felicidade dos colaboradores é o aspeto mais importante, porque “a Hilton só pode ser bem-sucedida se os seus colaboradores fossem felizes”, uma vez que, afirma “nós aqui temos que ser felizes, porque somos uma indústria de pessoas para pessoas”, “só podemos tornar as estadias das pessoas memoráveis, diferentes e únicas, se nós estivermos bem, felizes, se sentirmos que estamos bem aqui.”

Este foco na felicidade dos colaboradores por parte da Hilton relaciona-se com um aspeto levantado pela entrevistada, que é o facto de ser uma empresa de hotelaria, que reside no contacto direto com o público. A felicidade dos colaboradores, neste caso, é determinante, pois tem um impacto direto na experiência do cliente.

No prisma dos efeitos, o entrevistado da DHL desvenda que, para si “são as campanhas e iniciativas conectadas e que têm um impacto que me deixam feliz e que me fazem trabalhar de forma mais motivada e empenhada enquanto colaborador.”

A felicidade pode ser analisada enquanto parte da estratégia ou enquanto efeito no colaborador.

IV.1.2.2. Satisfação

Tal como mencionado anteriormente, a satisfação com o trabalho, seja este por estar na organização, na equipa ou por exercer a função, é comumente mencionado na literatura como uma das variáveis com maior expressão da felicidade e muitas vezes é utilizado para medir a felicidade organizacional. Neste estudo, não se considerou como uma variável, mas acabou por surgir na entrevista ao representante da Cisco (36%), que enumera diversas vezes o sentimento de “satisfação de trabalhar numa empresa que apoia tanto o colaborador” e do objetivo que a organização tem em “criar condições para que as pessoas possam estar satisfeitas no trabalho”.

Quando questionado sobre a felicidade dos colaboradores, o representante da empresa tecnológica refere que “há muita satisfação em estar na Cisco” e que considera “que a grande maioria das pessoas com quem trabalho estão satisfeitos com o ambiente trabalho.”

IV.1.3. COMPROMETIMENTO

O comprometimento organizacional é um conceito complexo que pode ser analisado à luz de três dimensões do “apego afetivo à organização, custos percebidos à saída da organização, e obrigação em permanecer na organização” (Meyer & Allen,

1991, p. 64). Apesar de ter sido abordado como um todo, foi possível identificar subcategorias que se assemelham às identificadas por Meyer e Allen.

	Subcategorias	Frequência
Comprometimento	Compromisso	33% (6)
	Segurança e confiança	39% (7)
	Intenção de saída / retenção	28% (5)
	Total	100% (18)

Tabela 25 – *Síntese dos resultados da categoria comprometimento.*

Podemos associar o compromisso à componente mais afetiva do comprometimento, na medida em que implica um apego emocional à organização e que deteve uma expressão significativa (33%).

No contexto de insegurança pandémico em que nos encontramos, é compreensível que haja uma saliência na vertente associada aos custos de mudança. Por essa razão, destaca-se a subcategoria mais mencionada durante as entrevistas, nomeada de segurança e confiança (39%).

O comprometimento é a atitude mental de se sentir vontade de permanecer na organização. Ainda assim, há uma vertente comportamental que implica a saída efetiva da empresa. A subcategoria intenção de saída refere-se a este comportamento que descreve uma vontade interna. Como o foco deste estudo é o comprometimento, não houve um grande ênfase neste tópico (28%), não deixando de ser relevante analisar esta ação de saída da empresa.

IV.1.3.1. Compromisso

O compromisso prende-se com a identificação e relação afetiva com a empresa e destaca-se com uma frequência de 33%.

O representante da Cisco afirma que acredita que “as pessoas gostem de trabalhar e vestem bastante a camisola da Cisco” e “que existe bastante comprometimento com a empresa. Vai mais adiante e reitera que “se a minha resposta fosse possível de dar numa escala de zero a dez, eu diria que a Cisco teria a generalidade dos colaboradores como um 7, talvez um 8, entre 6 e 8.”

Há, efetivamente, este relacionamento de compromisso entre a empresa e os colaboradores e marketing interno tem um efeito positivo nessa relação. Já o entrevistado

da DHL manifesta que, apesar de concordar que o marketing interno tenha um efeito positivo no comprometimento dos colaboradores, há outros fatores com impacto mais efetivo e direto.

A entrevistada da Conrad descreve um acontecimento recorrente na empresa quando surge um novo hotel. Os trabalhadores da Conrad são, por vezes aliciados com oportunidades cativantes, mas a maior parte permanece na cadeia da Hilton e prefere aguardar por uma oportunidade interna. Segundo a representante, “mesmo os que saem, saem sempre reforçando que esta é a casa deles e que um dia vão voltar”, o que comprova o elo emocional que se estabelece com a organização.

IV.1.3.2. Segurança e Confiança

A segurança e a confiança são a subcategoria mais elevada nas entrevistas (39%) e associa-se ao sentimento de estabilidade e comodidade que a empresa traz aos colaboradores.

O representante da Cisco refere que este sentimento transmitido pela empresa cria uma relação de confiança e conforto que a empresa oferece tem impactos reais no comportamento dos colaboradores. Para ele, “é agradável saber que, em caso de dificuldade, tanto eu como o meu agregado podemos ter apoio dentro da empresa, sem sentir grande risco, grande medo de poder ser despedido”.

Este impacto sente-se ao nível da postura das pessoas, que reconhecem esta atitude da Cisco e “comportam-se de forma mais, digamos, segura e confortável, empenhada, sentem esse conforto, esse reconhecimento.”

Também na Conrad existe o cultivo de honestidade e confiança entre a empresa e o trabalhador. Para a entrevistada, este é um ponto fulcral, criar esta ligação e este sentimento.

IV.1.3.3. Intenção de saída/Retenção

Tal como referido acima, esta subcategoria refere-se à efetiva intenção de abandonar a empresa.

Na DHL, “a taxa de turnover é baixa”, o que implica que há poucos elementos a abandonar a empresa. Na Cisco, também existe este reconhecimento de que as pessoas permanecem na organização.

A entrevistada da Conrad afirma que a taxa de saída da empresa tem sido menor ao longo dos anos e que, a par disto, há muitos programas de estágios ou estudantes do estrangeiro que vão para a Conrad fazer formação e que optam por permanecer na organização após esse período, o que também demonstra um pouco esta vontade e ação de ficar na organização.

IV.1.4. OUTRAS CONSIDERAÇÕES

Além das categorias e subcategorias identificadas ao longo da análise das entrevistas, também outros pontos relevantes se destacaram que é pertinente mencionar.

Sendo um negócio do setor dos serviços, a Conrad tem uma preocupação redobrada com o bem-estar dos colaboradores, a nível psicológico e físico, de forma a garantir a sua felicidade e para que isso possa ser transmitido para os clientes. Tal como foi descrito na revisão da literatura, o setor dos serviços foi o primeiro a olhar para o trabalhador como cliente, exatamente por identificar esta particularidade no seu trabalho, em que o contacto com o cliente externo ditava grande parte da sua experiência e da sua perceção de qualidade.

Durante a entrevista com a DHL, a questão da dimensão da organização foi considerada como um ponto de bloqueio diversas vezes. O facto de se tratar de uma empresa com milhares de empregados, em diversas zonas do mundo, com culturas e legislações diferentes pode ser um impedimento para a delineação de uma estratégia forte e eficaz.

Em relação ao comprometimento organizacional e à razão da permanência das pessoas, o entrevistado da DHL discorre sobre o facto de haver fator com maior impacto e relevância, tal como o salário e as condições físicas de trabalho, que terão um papel primordial na relação com o colaborador.

Para além de ter como o objetivo o comprometimento dos clientes internos, nas entrevistas foram referidos outros resultados já identificados na literatura e que são considerados consequências positivas do marketing interno e da felicidade dos colaboradores. Os entrevistados da Cisco e da Conrad notam que as ações de marketing interno levam a um empoderamento do trabalhador, a uma melhoria da sua performance e motivação e ainda há criação de *Word-of-Mouth* dentro da empresa mas também no mercado de potenciais clientes.

IV.2. QUESTIONÁRIO

A segunda parte do estudo consistiu numa investigação quantitativa, à base de um inquérito por questionário. Após a aplicação do mesmo, é necessário analisar cuidadosamente as respostas obtidas.

IV.2.1. CONSTRUÇÃO DAS VARIÁVEIS & FIABILIDADE

O primeiro passo é criar as variáveis em estudo, com base nas perguntas que constituem os seus construtos. As categorias de cada pergunta foram as utilizadas para a construção do questionário. Foram criadas 9 novas variáveis.

Para confirmar a consistência interna das escalas utilizadas, recorreu-se ao teste de fiabilidade assente no coeficiente do *Alfa de Cronbach* que varia mediante os valores abaixo. Para que as variáveis sejam viáveis, terão de apresentar valores superiores a 0,7.

A análise fatorial, realizada através do teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) permite compreender que grupos de variáveis podem ser agrupadas num só fator. Iremos considerar como válido qualquer resultado superior a 0,6, sendo que quanto mais próximo de 1, melhor a análise fatorial.

Primeiro, são testadas as variáveis que constituem o marketing interno.

KMO	% variância explicada	Alfa de Cronbach	Nº itens
0,840	73,91%	0,882	4

Tabela 26 – Teste de fiabilidade e KMO de “benefícios”.

A análise de fiabilidade é de 0,882. Este valor é superior a 0,7, o que nos dá confiança de que existe consistência nas escalas utilizadas para medir os benefícios. O teste do KMO é de 0,84, o que nos diz que é uma análise fatorial boa e que as variáveis escolhidas representam bem o novo fator. Nesta nova variável, 73,91% da variância é explicada, o que também a torna pertinente.

KMO	% variância explicada	Alfa de Cronbach	Nº itens
0,762	86,51%	0,922	3

Tabela 27 – Teste de fiabilidade e KMO de “formação e desenvolvimento”.

Pelos dados presentes na tabela 27, concluímos que a consistência interna é excelente, na medida em que o teste de fiabilidade é de 0,922, muito próximo de 1. Por sua vez, o teste KMO é menor que o dos benefícios, mas continua a ser acima de 0,6 (0,762), o que significa que, juntamente com a percentagem de variância explicada de 86,51%, estamos perante uma análise fatorial média, suficiente para considerarmos o novo fator.

KMO	% variância explicada	Alfa de Cronbach	Nº itens
0,758	87,36%	0,927	3

Tabela 28 – *Teste de fiabilidade e KMO de “reconhecimento”*.

Neste caso, estamos novamente perante um nível de fiabilidade excelente, uma vez que o *Alfa de Cronbach* se encontra muito próximo de 1 (0,927).

O teste KMO está, uma vez mais, nos 0,758, valor superior a 0,6, e a percentagem de variância explicada é elevada (87,36%), demonstrando que os itens representam adequadamente a nova variável “reconhecimento”.

KMO	% variância explicada	Alfa de Cronbach	Nº itens
0,822	73,28%	0,875	4

Tabela 29 – *Teste de fiabilidade e KMO de “comunicação”*.

Ao observarmos os dados na tabela 29, verificamos que a variável “comunicação” obteve um nível de fiabilidade muito bom, visto encontrar-se próximo de 0,9 e consideravelmente acima de 0,7.

Quanto ao teste KMO, apresenta um valor bastante elevado (0,822), o que indica que os elementos constituem acertadamente o construto.

KMO	% variância explicada	Alfa de Cronbach	Nº itens
0,756	86,99%	0,925	3

Tabela 30 – *Teste de fiabilidade e KMO de “liderança”*.

A tabela 30 mostra que existe um nível de fiabilidade excelente, mais uma vez, por consistirem em valores acima dos 0,9 e muito próximos de 1 (0,925). Os elementos que constituem a “liderança” medem-na adequadamente.

Ao analisarmos o teste KMO e a variância explicada, concluímos que a análise fatorial é média, pois situa-se acima dos 0,6 mas com valores abaixo dos 0,8 (0,756).

KMO	% variância explicada	Alfa de Cronbach	Nº itens
0,757	90,07%	0,944	3

Tabela 31 – *Teste de fiabilidade e KMO de “pesquisa interna”.*

Relativamente à pesquisa interna, os resultados do teste de fiabilidade são excelentes, pois encontram-se muito próximos de 1 (0,944). Por sua vez, no teste KMO, obteve um valor superior a 0,6, o que significa que a análise fatorial é satisfatória e que os itens medem a variável de forma adequada.

Após a criação dos construtos do marketing interno, é necessário compreender em que medida estes 6 (benefícios ou condições, formação e desenvolvimento, reconhecimento, comunicação, liderança e pesquisa interna) compõem de forma fiável e consistente a variável.

KMO	% variância explicada	Alfa de Cronbach	Nº itens
0,911	81,58%	0,953	6

Tabela 32 – *Teste de fiabilidade e KMO de “marketing interno”.*

Como podemos verificar na tabela 32, a variável “marketing interno” apresenta níveis de fiabilidade mais elevados do estudo, considerados excelentes (0,953).

O teste KMO também reporta um valor muito elevado, o que implica que a qualidade da análise fatorial desta variável é muito boa.

Após criar o marketing interno e os seus construtos, é necessário verificar a qualidade da análise fatorial e a fiabilidade das variáveis “felicidade” e “comprometimento”.

KMO	% variância explicada	Alfa de Cronbach	Nº itens
0,95	68,09%	0,964	14

Tabela 33 – *Teste de fiabilidade e KMO de “felicidade”.*

Quando aplicado o teste de fiabilidade, apuramos que há uma grande consistência interna, caracterizada como excelente, pelo valor acima de 0,9.

O teste fatorial apresenta o valor de 0,95, o que torna a análise fatorial muito boa, ainda que a percentagem de variância explicada seja de 68,09% o que é razoável.

KMO	% variância explicada	Alfa de Cronbach	Nº itens
0,966	83,74%	0,917	7

Tabela 34 – *Teste de fiabilidade e KMO de “comprometimento”*.

No caso do comprometimento, o teste de fiabilidade é excelente, pelos seus valores elevados (0,917), o que comprova que os sete itens que constituem a variável a medem de forma correta.

A análise fatorial é muito boa, uma vez que o teste KMO é de valor muito próximo de 1 (0,966) e a percentagem de variância explicada é de 83,74% da informação.

IV.2.2. ANÁLISE DESCRITIVA

No inquérito realizado foram estudadas as variáveis do marketing interno, a felicidade organizacional e o comprometimento organizacional. O primeiro foi desdobrado em seis construto, de forma a melhor aferir a experiência ao nível de todas dimensões do conceito.

Foi utilizada uma escala de Likert de 1 a 5 e abaixo estão apresentados os resultados obtidos relativamente a cada uma das variáveis. Todas as perguntas eram de resposta obrigatória, pelo que o número de respostas em todos os casos é de 225.

A variável marketing interno, construída a partir das variáveis benefícios, formação e desenvolvimento, reconhecimento, comunicação, liderança e pesquisa interna, tem uma média de 3,58 (arredondado, 4, o que corresponde a concordo). Isto demonstra que, em geral, os inquiridos experienciam o marketing interno em todas as suas dimensões.

O desvio-padrão é baixo, próximo de 0, o que indica que a variação entre as respostas é baixa e que há relativa homogeneidade entre os resultados. A moda, isto é, o valor entre 1 e 5 mais vezes escolhido, foi o 5 (concordo totalmente). Apesar de não nos dar uma visão representativa da realidade, pois poderá haver valor muito baixos que

diminuem a média e mediana, é um indicador de que há muita gente que concorda totalmente com as afirmações apresentadas.

Marketing Interno

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,58	3,75	5	0,976

Tabela 35 – *Análise descritiva de “marketing interno”.*

De forma a fazer uma análise relevante, é importante desdobrar o marketing interno nas suas seis dimensões e compará-las com o resultado do primeiro.

Benefícios

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,65	3,75	4	0,996

Tabela 36 – *Análise descritiva de “benefícios”.*

A média da variável benefícios é 3,65, o que se aproxima muito da média do marketing interno, tal como o desvio-padrão (0,996). Apesar de ser um valor que se encontra no meio da escala, está mais próximo do 4 (concordo), o que indica que a amostra está satisfeita com os benefícios que tem ao seu dispor.

Benefícios	Média	Desvio-Padrão
A organização oferece bons benefícios.	3,89	1,097
A organização detém boas instalações de lazer e bem-estar.	3,44	1,187
A organização oferece bons sistemas de férias.	3,71	1,159
A organização disponibiliza bons sistemas para que os empregados possam tirar licença de dispensa.	3,56	1,194

Tabela 37 – *Análise descritiva de componentes de “benefícios”.*

Analisando em detalhe as questões desta subcategoria, percebemos que o desvio-padrão, ou seja, a dispersão dos dados de cada pergunta, é ligeiramente maior que a da variável em geral, pois encontram-se todas acima de 1.

As médias são todas aproximadas, com exceção da afirmação “A organização oferece bons benefícios”, que se destaca por ter o valor mais elevado (3,89, arredondado 4, que corresponde a concordo). Por sua vez, a frase “A organização detém boas

instalações de lazer e bem-estar” foi a que obteve menos pontuação, situando-se no meio da escala (não concordo nem discordo). Isto pode ser interpretado pelo facto de, no contexto em que nos encontramos, ser desafiante para as organizações providenciar boas instalações ou, mesmo que as disponibilizem, estas não podem ser utilizadas.

Formação e desenvolvimento			
Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,58	3,67	5	1,164

Tabela 38 – *Análise descritiva de “formação e desenvolvimento”.*

A variável formação e desenvolvimento apresenta a mesma média que o marketing interno e uma mediana semelhante. Contudo, observa-se uma maior dispersão das respostas, ainda que não muito significativo, uma vez que o desvio-padrão é de 1,164.

Isto significa que, em média, as pessoas que responderam ao inquérito, concordam com as afirmações acerca da formação e desenvolvimento.

Formação e desenvolvimento	Média	Desvio-Padrão
A organização providencia formação regular.	3,70	1,266
Há programas de treino e desenvolvimento suficientes na organização.	3,45	1,292
As sessões de formação na organização ajudam-me a preparar-me para a minha função.	3,59	1,196

Tabela 39 – *Análise descritiva de componentes de “formação e desenvolvimento”.*

Ao olharmos para as questões que compõem a variável, apercebemo-nos que todas as respostas são superiores a 3, com a primeira e terceira a aproximar-se mais do 4 (concordo), e a segunda mais próxima do 3 (nem concordo nem discordo), colocando-se numa posição neutra ou indeterminada em relação às questões sobre formação e desenvolvimento.

Os desvios-padrão são superiores ao da variável, o que demonstra que há uma maior variação das respostas, mesmo que a resposta seja positiva. A frase “A organização providencia formação regular” foi a que obteve resultados mais elevados (3,70).

Reconhecimento

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,2	3,33	4	1,188

Tabela 40 – *Análise descritiva de “reconhecimento”*.

O reconhecimento é a componente do marketing interno com a média mais baixa (3,2) e mais afastada da média do marketing interno (3,58). É também a que apresenta um maior desvio-padrão (1,188). Isto demonstra que é a variável menos consensual de todas e aquela com que os inquiridos menos concordam. Ainda assim, a resposta não é negativa, mas neutra, porque recai no meio da escala (não concordo nem discordo).

Reconhecimento	Média	Desvio-Padrão
A organização recompensa justamente a performance dos colaboradores.	3,33	1,274
A organização estabelece o meu salário em ligação com o meu desempenho.	3,02	1,294
Nesta organização, quem cumpre objetivos é reconhecido.	3,37	1,247

Tabela 41 – *Análise descritiva de componentes de “reconhecimento”*.

Podemos ver, ao dissecar as perguntas que compõem o reconhecimento, que as respostas recaem todas no meio da escala (nem concordo nem discordo) e que há uma elevada dispersão dos dados, uma vez que o desvio-padrão é maior que 1,2 em todas as respostas. Isto diz-nos que as respostas não foram necessariamente no 3, mas que há grande variação entre as respostas.

A afirmação “A organização estabelece o meu salário em ligação com o meu desempenho” foi a que se situou mais baixo na escala (3,02) o que significa que é a que as pessoas menos concordam. Na totalidade do questionário, foi a resposta que possuiu o valor mais reduzido.

Comunicação

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,76	4	4	0,951

Tabela 42 – *Análise descritiva de “comunicação”*.

A variável comunicação apresenta uma maior coesão interna, pois é a que exhibe menor desvio-padrão de todas (0,951). É também a que expõe a média mais elevada (3,76 que, arredondada, equivale a “concordo”). Isto revela que é a dimensão do marketing interno que é mais aplicado no universo da nossa amostra.

Comunicação	Média	Desvio-Padrão
Nesta organização posso expressar livremente as minhas opiniões.	3,83	1,023
A troca e partilha de informação nesta organização é adequada.	3,61	1,144
A organização fornece informação adequada relativamente à minha função.	3,65	1,063
A organização tem um programa interno de comunicação para todos os colaboradores (ex.: correio interno, notícias, resultados, etc.)	3,96	1,222

Tabela 43 – *Análise descritiva de componentes de “comunicação”*.

Se averiguarmos os valores das frases que compõem a variável, conseguimos compreender que o desvio-padrão de cada uma das respostas também é baixo, o que implica que não há grande divergência nas respostas. As médias das perguntas também se apresentam todas acima dos 3,5, ou seja, os inquiridos, tendencialmente concordam com as afirmações.

A última frase foi a que deteve uma média mais elevada (3,96) dentro da comunicação e ao nível do marketing interno. Isto revela que, em média, os inquiridos concordam que a organização onde se encontram dispõe de um programa de comunicação interno.

Liderança			
Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,65	4	4	1,064

Tabela 44 – *Análise descritiva de “liderança”*.

Esta componente apresenta uma média ligeiramente superior à do marketing interno (3,58), e diz-nos que, em geral, há uma interação positiva entre os respondentes e a liderança nas suas organizações. O desvio-padrão é superior a 1 (1,064), mas continua a ser um valor baixo, o que demonstra coesão interna.

Liderança	Média	Desvio-Padrão
A gestão desta organização oferece orientação na resolução de problemas relacionados com o trabalho.	3,60	1,169
O fluxo bidirecional de informação ao nível das posições de gestão é encorajado pela gestão da organização.	3,60	1,133
A gestão desta organização encoraja comunicação aberta.	3,76	1,121

Tabela 45 – *Análise descritiva de componentes de “liderança”.*

Ao escrutinarmos as frases que constituem a liderança, vemos que apresentam médias e desvios-padrão semelhantes, o que corrobora com a análise à variável na tua totalidade. A relação entre os questionados e a gestão é positiva.

Pesquisa Interna			
Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,59	4	4	1,128

Tabela 46 – *Análise descritiva de “pesquisa interna”.*

A variável pesquisa interna apresenta uma média de 3,59, valor muito próximo da média do marketing interno (3,58). O desvio-padrão é ligeiramente acima de 1, o que demonstra que há alguma dispersão dos dados, mas não significativo.

Pesquisa Interna	Média	Desvio-Padrão
A organização procura frequentemente sugestões de melhoria aos colaboradores.	3,63	1,143
A organização reúne feedback dos funcionários.	3,61	1,242
A organização considera o meu feedback para melhorar o meu trabalho.	3,54	1,180

Tabela 47 – *Análise descritiva de componentes de “pesquisa interna”.*

Todas as frases que constituem a pesquisa interna estão acima de 3,5, o que significa que a amostra concorda, em geral, com as afirmações apresentadas, o que nos diz que há partilha de feedback entre os clientes internos e a organização.

O desvio-padrão encontra-se em sintonia com os restantes apresentados noutras categorias.

Felicidade

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,78	3,93	5	0,869

Tabela 48 – *Análise descritiva de “felicidade”.*

A segunda grande variável em estudo é felicidade. A média desta variável é de 3,78, a maior entre as três principais variáveis (marketing interno, felicidade organizacional e comprometimento organizacional). Em média, as pessoas que responderam ao questionário identificam-se com declarações que compõem a felicidade organizacional.

Felicidade	Média	Desvio Padrão
Tenho um bom ambiente de trabalho.	4,11	0,967
Existe humor no dia a dia.	4,07	0,961
A organização gere devidamente os conflitos.	3,44	1,064
Os colegas têm energia e são bons profissionais.	4,07	0,901
Existe um bom espírito de equipa na organização.	3,98	1,009
A organização permite-me ter novos desafios.	3,80	1,072
A organização permite-me fazer o que gosto.	3,64	1,098
A organização dá-me estabilidade e segurança.	3,96	1,034
A organização é inovadora e promove inovação.	3,75	1,122
Estou realizado pois sinto que sou útil à organização.	3,73	1,070
Acordo todos os dias com vontade de ir trabalhar.	3,33	1,145
A organização é justa.	3,47	1,134
A organização é honesta.	3,74	1,046
Sinto-me envolvido com os valores da organização.	3,80	1,119

Tabela 49 – *Análise descritiva de componentes de “felicidade”.*

É pertinente aprofundar a análise e observar os resultados ao nível das frases que constituem a felicidade organizacional. Há três frases que se destacam por terem uma média superior a 4 (concordo), “Tenho um bom ambiente de trabalho”, “Existe humor no dia a dia”, “Os colegas têm energia e são bons profissionais” (4,11, 4,07, 4,07, respetivamente). São também as que apresentam níveis de desvio-padrão mais baixos, o que demonstra que há menos dispersão de respostas. Estas três frases estão associadas ao

relacionamento com outros e ambiente de trabalho, o que transmite que estes elementos são as dimensões mais expressivas da felicidade da amostra.

Por sua vez, as duas frases que demonstram valores inferiores são “A organização gere devidamente os conflitos” e “Acordo todos os dias com vontade de ir trabalhar” (3,44 e 3,33). A segunda frase é também a que apresenta o maior desvio padrão dentro da categoria.

Comprometimento			
Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
3,68	3,86	5	1,089

Tabela 50 – *Análise descritiva de “comprometimento”*.

A terceira variável é o compromisso organizacional. A média é de 3,68, o que corresponde, de forma arredondada, a 4, isto é, em média, as pessoas estão comprometidas com as suas organizações.

O desvio-padrão é de 1,089, superior ao do marketing interno e da felicidade organizacional, o que significa que há uma maior diferença entre as respostas. A moda, resposta dada mais frequentemente, é 5.

Comprometimento	Média	Desvio Padrão
Eu falo sobre esta organização aos outros como uma grande organização para trabalhar.	3,78	1,104
Sinto orgulho por fazer parte desta organização.	3,99	1,031
Eu gostava de continuar a trabalhar nesta organização por considerá-la como um local de trabalho para a vida.	3,74	1,231
Estou contente por escolher esta organização como local de trabalho.	3,95	1,066
Mesmo que surja a oportunidade de trocar de trabalho, esta organização será considerada como uma prioridade.	3,47	1,330
Eu aceito o futuro e destino desta organização como meus.	3,36	1,254
Eu penso que esta organização é o melhor local de trabalho para mim.	3,47	1,306

Tabela 51 – *Análise descritiva de componentes de “comprometimento”*.

As frases “Sinto orgulho por fazer parte desta organização” e “Estou contente por escolher esta organização como local de trabalho” apresentam os valores mais elevados, muito próximo de 4, equivalente a concordo (3,99 e 3,95, respetivamente). Apesar de apresentarem um desvio-padrão acima de 1, são os mais baixos da categoria, o que significa que os dados estão mais próximos do que nas restantes linhas (1,031 e 1,066, respetivamente).

Por outro lado, as últimas três afirmações destacam-se por apresentarem valores abaixo de 3,5 (3,47, 3,36, 3,47, respetivamente) e desvios-padrão elevados. No caso destas frases há uma grande dispersão dos dados, o que pode justificar a resposta encontrar-se no meio da escala (não concordo nem discordo). A análise descritiva permitiu-nos ter uma visão global dos resultados e do nível de concordância da amostra com cada uma das frases e respetivas categorias, tal como a dispersas de respostas.

IV.2.3. ANÁLISE DA VARIÂNCIA

O propósito desta etapa é analisar a variância, isto é, as diferenças entre diversos grupos relativamente às suas respostas médias numa determinada variável. O teste utilizado é o *one-way ANOVA* e consideramos que existe variância estatisticamente significativa quando o valor da significância é igual ou inferior a 0,05.

Este subcapítulo apresenta os testes por variável sociodemográfica. Caso se verifiquem, é realizado um teste *post hoc Scheffe*, que identifica quais os conjuntos em causa.

Para analisar o género e estar em cumprimento com as regras dos testes, foi removida a resposta “Outra”, uma vez que não continha mais de dois casos.

Na tabela 51, podemos verificar que só o comprometimento organizacional apresenta uma significância igual ou inferior a 0,05 (0,045), o que significa que há variância significativa das médias dos grupos no que ao género diz respeito. Nos restantes, não existe há variância significativa.

Não foi possível realizar o teste *post hoc*, dado que havia, sem a opção “Outra”, a variável sociodemográfica só apresenta dois grupos (feminino e masculino), o que não contempla as condições necessárias para realização do teste. Por essa razão, optou-se por realizar o Teste T, por ser o adequado para comparar as médias de dois grupos.

Género	Significância
Marketing Interno	0,521
Benefícios	0,627
Formação	0,948
Reconhecimento	0,498
Comunicação	0,276
Liderança	0,500
Pesquisa Interna	0,437
Felicidade Organizacional	0,292
Comprometimento Organizacional	0,045

Tabela 52 – *Análise variância de “género”.*

Ao olhar para a tabela 52, conseguimos perceber que não existe significância entre os dois grupos no marketing interno e nenhum dos seus componentes, nem relativamente à felicidade organizacional. Porém, o comprometimento organizacional apresenta um valor inferior a 0,05 (0,045), pelo qual foi realizado um teste *post hoc*, de forma a identificar as diferenças entre os dois grupos (feminino e masculino).

Género	Número	Média
Feminino	150	3,588
Masculino	74	3,888
Total	224	3,738

Tabela 53 – *Teste T entre grupos da variável “género” em relação ao comprometimento organizacional.*

Podemos observar na tabela 52 que há um maior comprometimento organizacional nos elementos do género masculino do que por parte dos membros de género feminino. Na escala de 1 a 5, o grupo masculino situa-se, por arredondamento, na posição 4 (concordo), o que demonstra que têm um nível bom de comprometimento. Por outro lado, o grupo feminino demonstra uma ligeira tendência para concordar, mas não é expressiva.

Ao analisar a tabela referente à variância da idade relativamente aos diversos construtos, concluímos que não há diferenças significativas da variância entre os grupos na maioria deles, com a exceção da liderança, que comporta um valor de significância de 0,042 (<0,05).

Idade	Significância
Marketing Interno	0,188
Benefícios	0,159
Formação	0,523
Reconhecimento	0,642
Comunicação	0,235
Liderança	0,042
Pesquisa Interna	0,160
Felicidade Organizacional	0,130
Comprometimento Organizacional	0,830

Tabela 54 – Análise variância de “idade”.

Com base nesta conclusão, foi realizado o teste *post hoc Scheffe*, com o intuito de verificar em que grupos se dão as diferenças significativas.

Intervalos Idade	Número	Média
[20-30]	75	3,849
[31-40]	65	3,713
[41-66]	85	3,435
Total	225	3,666

Tabela 55 – Teste *post hoc* entre grupos da variável “idade” em relação a “liderança”.

O intervalo de idades entre os 20 e os 30 anos apresenta uma média de 3,849, o que é 0,4 acima do valor escolhido pelo grupo com intervalos de idades entre os 41 e os 66 anos.

O grupo com idades entre os 31 e os 40 anos encontra-se a meio dos dois mencionados acima (3,713). Tendencialmente, quem é mais velho tem mais anos de experiência no mercado de trabalho e maior probabilidade de estar em posições de chefia e com menos graus hierárquicos acima de si.

A faixa etária mais jovem concorda mais com as afirmações acerca da liderança e que esta desempenha um papel importante na sua relação com a organização.

Esta pode ser uma razão para explicar o maior grau de concordância e identificação com a variável liderança por parte dos grupos mais jovens. Por outro lado,

os jovens que estão a entrar no mercado de trabalho necessitam de maior apoio e liderança, daí este tópico ter mais impacto neste grupo.

Estado Civil	Significância
Marketing Interno	0,705
Benefícios	0,449
Formação	0,993
Reconhecimento	0,680
Comunicação	0,354
Liderança	0,586
Pesquisa Interna	0,657
Felicidade Organizacional	0,162
Comprometimento Organizacional	0,348

Tabela 56 – *Análise variância de “estado civil”*.

Em relação ao estado civil, nenhum construto apresenta níveis de variância das médias dos grupos estatisticamente significativos, pois todos apresentam valores superiores a 0,05. Para a análise da componente das habilitações académicas, foi necessário desconsiderar para a análise da variância os grupos “curso profissional” e “ensino básico” por não terem pelo menos dois casos e, dessa forma, não permitirem a realização do teste.

Habilitações Académicas	Significância
Marketing Interno	0,105
Benefícios	0,087
Formação	0,264
Reconhecimento	0,174
Comunicação	0,063
Liderança	0,217
Pesquisa Interna	0,177
Felicidade Organizacional	0,030
Comprometimento Organizacional	0,219

Tabela 57 – *Análise variância de “habilitações académicas”*.

A tabela 57 permite-nos concluir que somente na variável felicidade organizacional existem diferenças significativas entre as médias dos grupos ($0,030 < 0,05$). Todas as outras apresentam valores superiores a 0,05, o que nos diz que não há variância

relevante entre os grupos referentes às habilitações académicas. Com isto em mente, é necessário levar a cabo um teste *post hoc Scheffe*. Para compreender quais os grupos em que se verifica diferenças expressivas.

Habilitações Académicas	Número	Média
Ensino Secundário	31	3,412
Licenciatura/Bacharelato	3	3,714
Mestrado	123	3,733
Doutoramento	7	3,949
Pós-Graduação	59	4,061
Total	223	3,774

Tabela 58 – *Teste post hoc entre grupos da variável “habilitações académicas” em relação a “felicidade”.*

Pela observação dos valores acima, percebemos que as diferenças com maior relevância se situam entre os grupos ensino secundário e pós-graduação (3,412 e 4,061, respetivamente). Estes grupos também apresentam valor mais afastados da média geral (3,774).

Em geral, os grupos são felizes na organização, com a exceção do grupo com o ensino secundário, que têm uma média mais próxima do meio da escala (não concordo nem discordo). Este resultado contrasta com o dos grupos que têm doutoramento ou pós-graduação, por terem uma média que corresponde a concordo.

É ainda relevante observar as médias dos vários níveis de habilitações, pois verificamos que, quanto mais elevada a qualificação, maior o nível de felicidade.

Posição Hierárquica	Significância
Marketing Interno	0,025
Benefícios	0,125
Formação	0,010
Reconhecimento	0,337
Comunicação	0,038
Liderança	0,020
Pesquisa Interna	0,026
Felicidade Organizacional	0,041
Comprometimento Organizacional	0,048

Tabela 59 – Análise variância de “posição hierárquica”.

Relativamente à posição hierárquica, surgem mais grupos com diferenças significativas relativamente a cada uma das dimensões. Estas variâncias de médias entre grupos encontram-se em todos os que têm significância inferior ou igual a 0,05 (marketing interno=0,025; formação=0,010; comunicação=0,38; liderança=0,20; pesquisa interna=0,026; felicidade=0,041 e comprometimento=0,048). Os únicos onde esta condição não se verifica são os benefícios (0,125>0,05) e o reconhecimento (0,337), o que demonstra que existe uma certa harmonia entre os resultados dos grupos.

Posição Hierárquica	Número	Média
Atendimento ao público	31	3,234
Operações, produção, projetos e apoio	133	3,717
Líder ou coordenador de equipa	38	3,635
Gestor de departamento	19	3,192
CEO, CFO, executivo ou administrador	4	3,000
Total	225	3,356

Tabela 60 – *Teste post hoc entre grupos da variável “posição hierárquica” em relação a “marketing interno”.*

O que constatamos é que as pessoas com posições na área de operações, produção, projetos e apoio experienciam mais o marketing interno que a restantes (3,717). Os inquiridos com posições de chefia de primeira ou segunda linha (CEO, CFO, executivo e administrador ou gestor de departamento) são os que menos concordam com as dimensões do marketing interno (3,000). Estas conclusões também devem ser interpretadas tendo em conta a disparidade existente entre os membros dos grupos, tornando o resultado referente ao grupo das operações, produção, projetos e apoio mais representativo que o do CEO, CFO executivo ou administrador, por deter mais elementos (133 e 4 respostas, respetivamente).

Posição Hierárquica	Número	Média
Atendimento ao público	31	3,129
Operações, produção, projetos e apoio	133	3,762
Líder ou coordenador de equipa	38	3,632
Gestor de departamento	19	3,088
CEO, CFO, executivo ou administrador	4	2,833
Total	225	3,289

Tabela 61 – *Teste post hoc entre grupos da variável “posição hierárquica” em relação a “formação”.*

Observando a tabela, percebemos que a média geral é de 3,289, o que significa que, em média, os grupos não concordam nem discordam com as afirmações referentes à formação e desenvolvimento, ou seja, relativamente a ferramentas de formação e oportunidades de desenvolvimento.

Contudo, há diferenças significativas entre os grupos operações, produção, projeto e apoio, líder ou coordenador de equipa e CEO, CFO, executivo ou administrador e gestor de departamento. Os primeiros dois grupos concordam, em média, que há formação disponível e que podem usufruir, tal como oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira (3,762 e 3,632, respetivamente). Por sua vez, os segundos dois grupos não concordam nem discordam, e apresentam valores baixos. Isto seria expectável, uma vez que, conforme se vai assumindo responsabilidades e exercendo posições de chefia superiores, já se torna desafiante desenvolver mais a carreira. Por outro lado, quem exerce funções de não chefia ou de início de chefia, como líder ou coordenadores de equipa, necessitam de mais formação e têm mais possibilidades de prosperidade de carreira.

Posição Hierárquica	Número	Média
Atendimento ao público	31	3,420
Operações, produção, projetos e apoio	133	3,897
Líder ou coordenador de equipa	38	3,800
Gestor de departamento	19	3,421
CEO, CFO, executivo ou administrador	4	3,313
Total	225	3,570

Tabela 62 – *Teste post hoc entre grupos da variável “posição hierárquica” em relação a “comunicação”.*

Quanto à comunicação, em média, os inquiridos concordam com a existência de uma comunicação aberta na organização e canais de comunicação interna.

Os grupos operações, produção, projeto e apoio e líder ou coordenador de equipa apresentam os valores mais elevados (3,897 e 3,800, respetivamente) e acima da média geral (3,570). Isto diz-nos que estes grupos creem que há uma melhor comunicação interna na organização e equipas onde estão. Em contraste, as posições de chefia apresentam resultados abaixo da média e não concorram nem discordam das afirmações presentes nesta categoria (CEO, CFO, executivo ou administrador, com média de 3,313 e gestor de departamento, com média de 3,421).

Mais uma vez, estas divergências podem estar relacionadas com o número de indivíduos de cada grupo.

Posição Hierárquica	Número	Média
Atendimento ao público	31	3,280
Operações, produção, projetos e apoio	133	3,812
Líder ou coordenador de equipa	38	3,693
Gestor de departamento	19	3,193
CEO, CFO, executivo ou administrador	4	3,083
Total	225	3,412

Tabela 63 – *Teste post hoc entre grupos da variável “posição hierárquica” em relação a “liderança”.*

Relativamente à liderança, os grupos CEO, CFO, executivo ou administrador, gestor de departamento e atendimento ao público exibem os resultados médios mais baixos (3,083; 3,193 e 3,280, respetivamente). Estes não concordam nem discordam com as frases referentes à liderança e estão alinhados com a média. No que se refere aos primeiros dois grupos, além da possível explicação residir no número de membros dos grupos, também se reflete no facto de esses mesmos grupos serem de liderança, em níveis que, por vezes, são os mais elevados no quadro hierárquico, daí não haver identificação com esta variável.

Contrariamente, os grupos de operações, produção, projeto e apoio e líder ou coordenador de equipa apresentam valores acima da média e correspondentes a “concordo”, o que demonstra que, em média, sentem que a sua liderança exerce um papel adequado.

Posição Hierárquica	Número	Média
Atendimento ao público	31	3,204
Operações, produção, projetos e apoio	133	3,744
Líder ou coordenador de equipa	38	3,680
Gestor de departamento	19	3,193
CEO, CFO, executivo ou administrador	4	2,750
Total	225	3,314

Tabela 64 – *Teste post hoc entre grupos da variável “posição hierárquica” em relação a “pesquisa interna”.*

Nesta variável, o grupo CEO, CFO, executivo demonstra a média mais baixa (2,750) e mais afastada da média do grupo, o que expressa que este grupo não concorda nem discorda com a existência de pesquisa interna recorrente às necessidades do grupo. Em contrapartida, o grupo operações, produção, projeto e apoio obteve a média mais elevada (3,744) e concorda com a existência de uma procura de feedback e inputs dos colaboradores nas suas organizações.

Posição Hierárquica	Número	Média
Atendimento ao público	31	3,450
Operações, produção, projetos e apoio	133	3,910
Líder ou coordenador de equipa	38	3,761
Gestor de departamento	19	3,467
CEO, CFO, executivo ou administrador	4	3,643
Total	225	3,646

Tabela 65 – *Teste post hoc entre grupos da variável “posição hierárquica” em relação a “felicidade”.*

A felicidade exhibe uma média de 3,65, o que significa que, na sua generalidade, os grupos concordam com as afirmações acerca da felicidade e são felizes no contexto de trabalho. Dois grupos destoam, por apresentar valores abaixo da média, correspondentes a não concordo nem discordo, que são os referentes ao atendimento ao público e gestor de departamento (3,450 e 3,46). Tendo em conta o facto de serem o grupo que acarreta profissões de contacto direto com o cliente e que por vezes têm condições de trabalho mais desafiantes (mais físicas, menos flexíveis, com salários mais reduzidos), aliado ao facto de poderem ser muitos empregos de entrada no mercado de trabalho, esta posição é compreensível.

Posição Hierárquica	Número	Média
Atendimento ao público	31	3,184
Operações, produção, projetos e apoio	133	3,814
Líder ou coordenador de equipa	38	3,722
Gestor de departamento	19	3,436
CEO, CFO, executivo ou administrador	4	3,786
Total	225	3,588

Tabela 66 – *Teste post hoc entre grupos da variável “posição hierárquica” em relação a “comprometimento”.*

O comprometimento recai sobre o meio da escala, mas arredondado equivale a concordo. Apesar de, na sua generalidade, os grupos estarem comprometidos, há oscilações internas.

Os grupos operações, produção, projeto e apoio, líder ou coordenador de equipa e CEO, CFO, executivo apresentam as médias mais elevadas e próximas do 4 (3,814; 3,722 e 3,786, respetivamente). Tendencialmente, estes grupos apresentam um maior nível de comprometimento perante as suas organizações que os restantes.

O grupo do atendimento ao público expõe o valor de média mais baixo (3,184). Mais uma vez, isto pode ser explicado pelo perfil deste tipo de posições, que muitas vezes servem como emprego para ter rendimento e não necessariamente para crescer na empresa.

Outro dos elementos de caracterização da amostra foi a variável “anos na organização”. O objetivo é compreender se há grande diferença da perceção do marketing interno entre membros que permanecerem na organização durante mais tempo e novos colaboradores.

Anos na Organização	Significância
Marketing Interno	0,000
Benefícios	0,000
Formação	0,001
Reconhecimento	0,006
Comunicação	0,001
Liderança	0,000
Pesquisa Interna	0,000
Felicidade Organizacional	0,001
Comprometimento Organizacional	0,075

Tabela 67 – Análise variância de “anos na organização”.

Com a tabela 67, verificamos que, com exceção do comprometimento organizacional, todos os restantes apresentam significância inferior a 0,05, o que demonstra que há diferenças entre os grupos.

Por essa razão, foram levados a cabo testes *post hoc Scheffe*, de forma a averiguar em que grupos se encontravam as divergências.

Anos na Organização	Número	Média
1 ano ou menos	52	3,900
Mais de 1 ano e até 3 anos	54	3,619
Entre 4 e 10 anos	51	3,812
Mais de 10 anos	67	3,164
Total	224	3,624

Tabela 68 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na organização” em relação a “marketing interno”.*

Numa primeira análise global à variável marketing interno, percebemos que a grande diferença se encontra entre o grupo que se juntou à empresa há um ano ou menos e aqueles que se encontram na empresa há mais de dez anos. O primeiro grupo apresenta uma maior concordância com as afirmações sobre o marketing interno (3,9), o que significa que percebem ou experienciam as ações de marketing interno na totalidade das suas dimensões de uma forma superior. Quem está na organização há mais tempo, encontra-se no meio da escala relativamente ao marketing interno (3,164), valor mais baixo de todos os grupos.

É, por isso, pertinente, averiguar se estas diferenças se verificam nos construtos do marketing interno.

Anos na Organização	Número	Média
1 ano ou menos	52	3,894
Mais de 1 ano e até 3 anos	54	3,736
Entre 4 e 10 anos	51	3,951
Mais de 10 anos	67	3,198
Total	224	3,695

Tabela 69 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na organização” em relação a “benefícios”.*

Em relação aos benefícios, os três grupos que estão há menos tempo na organização apresentam valores semelhantes, todos acima dos 3,5, o que demonstra que, em média, concordam com as afirmações apresentadas e consideram que as suas organizações oferecem boas condições.

Em contrapartida, o grupo com elementos há mais de dez anos na organização encontra-se com a média mais desfasada dos restantes, com 3,198, isto é, não concorda nem discorda com as afirmações. Apesar de se situar no meio da tabela, permite-nos

inferir que não estão tão satisfeitos com as condições que lhes são disponibilizadas como os restantes grupos.

Anos na Organização	Número	Média
1 ano ou menos	52	3,917
Mais de 1 ano e até 3 anos	54	3,568
Entre 4 e 10 anos	51	3,843
Mais de 10 anos	67	3,164
Total	224	3,623

Tabela 70 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na organização” em relação a “formação”.*

No construto formação, confirma-se o mesmo fenómeno, em que o grupo que está há mais anos na organização é o que menos concorda com as afirmações, apesar de se situar a meio da escala (3,198). Isto representa uma maior disponibilização e satisfação com a formação e oportunidades de desenvolvimento dadas a grupos que estão há menos anos na organização.

O grupo que está há um ano ou menos na organização é o que apresenta maior média (3,917), o que nos diz que este é o que sente que há mais formação e oportunidades ao seu dispor.

Reconhecimento

Anos na Organização	Número	Média
1 ano ou menos	52	3,526
Mais de 1 ano e até 3 anos	54	3,284
Entre 4 e 10 anos	51	3,458
Mais de 10 anos	67	2,851
Total	224	3,280

Tabela 71 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na organização” em relação a “reconhecimento”.*

Quanto nos referimos ao construto do reconhecimento, a média geral recai para 3,280, o que expõe que é a variável e que menos concordam, por se situar no meio da escala (não concordo nem discordo), quando as restantes se arredondam para 4, o que significa que concordam.

Dentro dos grupos, o único que concorda, em média, que há reconhecimento e recompensas é o que está há um ano ou menos na organização, apesar da média ser pouco acima dos 3,5 (3,526), o que significa que esta concordância não é significativa.

Os restantes grupos situam-se no meio da escala, sendo que o grupo que está na empresa há mais de dez anos apresenta os resultados mais baixos, de 2,851. Com isto, podemos aferir que está é o grupo que menos se sente reconhecido e recompensado.

Anos na Organização	Número	Média
1 ano ou menos	52	4,082
Mais de 1 ano e até 3 anos	54	3,736
Entre 4 e 10 anos	51	3,946
Mais de 10 anos	67	3,440
Total	224	3,801

Tabela 72 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na organização” em relação a “comunicação”.*

No geral, os cinco grupos concordam que existe comunicação interna implementada com sucesso na sua organização (3,801). Quem está há menos tempo na empresa tem um nível de concordância superior (4,082), ao passo que quem está há mais tempo na organização tem um nível de concordância inferior, colocando-se a meio da escala (3,440).

Anos na Organização	Número	Média
1 ano ou menos	52	4,032
Mais de 1 ano e até 3 anos	54	3,728
Entre 4 e 10 anos	51	3,850
Mais de 10 anos	67	3,189
Total	224	3,700

Tabela 73 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na organização” em relação a “liderança”.*

Relativamente à liderança, os grupos apresentam diferenças bastante significativas. Quem está na organização há mais de um ano e há menos de dez partilha da opinião de que há uma boa liderança dentro das organizações (3,728 e 3,850 de média).

Onde se observa a maior discrepância é entre quem está na organização há um ano ou menos (4,032) e quem está na organização há mais de dez anos (3,189), que têm quase um ponto de diferença entre si. Quando se está há menos tempo na organização, o papel

da liderança é mais preponderante e mais percebido, ao passo que, quem se encontra há mais de dez anos não sente ou não precisa tanto das chefias. Pode ser considerado o facto de, quem se encontra há mais anos na organização e mais anos de carreira é progressivamente mais autónomo e pode ir-se tornando parte da liderança, daí o impacto não ser tão refletido.

Anos na Organização	Número	Média
1 ano ou menos	52	3,930
Mais de 1 ano e até 3 anos	54	3,661
Entre 4 e 10 anos	51	3,830
Mais de 10 anos	67	3,139
Total	224	3,640

Tabela 74 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na organização” em relação a “pesquisa interna”.*

Todos os grupos, à exceção de quem está há mais de mais de dez anos na organização, concordam que é realizada pesquisa interna nas suas organizações, com destaque para quem está na organização há um ano ou menos e quem está entre quatro e dez anos, por apresentarem os valores mais elevados de concordância (3,930 e 3,830, respetivamente).

Mais uma vez, e à semelhança do que aconteceu com as outras variáveis, quem está há dez anos ou mais na organização tem os valores médios mais baixos, e não concorda nem discorda com as afirmações.

Anos na Organização	Número	Média
1 ano ou menos	52	4,093
Mais de 1 ano e até 3 anos	54	3,769
Entre 4 e 10 anos	51	3,915
Mais de 10 anos	67	3,476
Total	224	3,813

Tabela 75 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na organização” em relação a “felicidade”.*

Por fim, também na variável felicidade foram identificadas divergências entre os grupos. Quem está na organização há um ano ou menos e entre quatro e dez anos demonstra os maiores níveis de felicidade organizacional (4,093 e 4,915, respetivamente).

A última variável veio corroborar com a tendência que se verificou acima, de que o grupo que discrepa dos restantes é o grupo que está há mais de dez anos na organização (3,476). Não discorda nem concorda com as afirmações, mas é o grupo que é menos feliz na organização dos quatro.

Abaixo, está a análise à variância entre os grupos com base nos anos na posição.

Anos na Posição	Significância
Marketing Interno	0,000
Benefícios	0,000
Formação	0,000
Reconhecimento	0,000
Comunicação	0,000
Liderança	0,000
Pesquisa Interna	0,000
Felicidade Organizacional	0,000
Comprometimento Organizacional	0,000

Tabela 76 – Análise variância de “anos na posição”.

Ao olharmos para a variância dos grupos com anos diferentes na posição que ocupam, percebemos que há diferenças significativas em todas as variáveis e construtos.

Anos na Posição	Número	Média
1 ano ou menos	87	3,947
Mais de 1 ano e até 3 anos	64	3,674
Entre 4 e 9 anos	38	3,265
10 anos ou mais	34	2,800
Total	223	3,422

Tabela 77 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na posição” em relação a “marketing interno”.*

No marketing interno, percebemos que quem exerce a função há menos de três anos e há um ano ou menos está em concordância com as afirmações do marketing interno e experiencia-o (3,947 e 3,674, respetivamente, arredondado corresponde a 4).

Quem está na posição há dez anos ou mais, pelo contrário, exhibe valores bastante inferiores (2,800), posicionando-se a meio da escala, na posição em que não concorda nem discorda. Este é o valor mais baixo de entre os grupos.

É importante dissecar as componentes do marketing interno para perceber em que medida estas divergências se replicam.

Anos na Posição	Número	Média
1 ano ou menos	87	3,960
Mais de 1 ano e até 3 anos	64	3,785
Entre 4 e 9 anos	38	3,434
10 anos ou mais	34	2,772
Total	223	3,488

Tabela 78 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na posição” em relação a “benefícios”.*

Em relação aos benefícios, confirmamos que a maior diferença reside em quem está há um ano ou menos na posição (3,960) e quem a faz há dez anos ou mais (2,772).

A tendência que se verifica é que, quando mais anos se está na função, menos é a avaliação dos benefícios. Até aos três anos (3,960 para um ano ou menos 3,785 entre um e três anos), concordam, e a partir dos quatro anos não concordam nem discordam (3,434 e 2,772).

Anos na Posição	Número	Média
1 ano ou menos	87	3,954
Mais de 1 ano e até 3 anos	64	3,698
Entre 4 e 9 anos	38	3,219
10 anos ou mais	34	2,765
Total	223	3,409

Tabela 79 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na posição” em relação a “formação”.*

Quanto à formação, temos novamente um destaque para quem está há um ano ou menos na função, por avaliar a categoria de formação com 4 (3,954).

Os valores mantêm-se a descer conforme aumentam os anos na posição e desce abaixo dos 3 quando nos referimos ao grupo que está há dez anos ou mais na função (2,765).

Os primeiros dois grupos sentem que existe formação adequada e oportunidades de desenvolvimento adequados na organização, e quem está na mesma posição há mais de anos não concorda nem discorda.

Anos na Posição	Número	Média
1 ano ou menos	87	3,600
Mais de 1 ano e até 3 anos	64	3,354
Entre 4 e 9 anos	38	2,921
10 anos ou mais	34	2,480
Total	223	3,089

Tabela 80 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na posição” em relação a “reconhecimento”.*

Ao analisar a tabela 80, conseguimos conferir que os valores baixam comparando com os construtos anteriores. Neste caso, apenas quem desempenha o mesmo cargo há um ano ou menos concorda que há reconhecimento na organização e se sente reconhecido (3,600) apesar de ser um valor muito próximo do meio, o que demonstra uma crença fraca.

Os dois grupos que estão na mesma posição entre um e três anos não concordam nem discordam das afirmações e encontram-se no meio da escala, o que demonstra que não têm uma posição forte em relação ao assunto.

É importante ainda notar que quem exerce a mesma função há dez ou mais anos discorda, no geral, das afirmações desta categoria. Isto demonstra que não se sentem reconhecidos, apesar de não ser um valor muito drástico (2,480).

Anos na Posição	Número	Média
1 ano ou menos	87	4,112
Mais de 1 ano e até 3 anos	64	3,781
Entre 4 e 9 anos	38	3,540
10 anos ou mais	34	3,100
Total	223	3,633

Tabela 81 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na posição” em relação a “comunicação”.*

A comunicação é experienciada pela positiva por todos os grupos, com a exceção de quem está há dez ou mais anos na mesma ocupação, que ocupa uma posição neutra no meio (3,100). Quem executa a mesma função há um ano ou menos, concorda que a organização detém uma boa comunicação interna (4,112). Quem está na organização há mais de um ano e menos de dez, considera que há uma boa comunicação, mas é uma

posição pouco expressiva (3,781 para quem está há mais de um ano e menos de três e 3,540 para quem está na organização há mais de três anos e menos de dez).

Anos na Posição	Número	Média
1 ano ou menos	87	4,050
Mais de 1 ano e até 3 anos	64	3,740
Entre 4 e 9 anos	38	3,298
10 anos ou mais	34	2,873
Total	223	3,490

Tabela 82 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na posição” em relação a “liderança”.*

Na categoria da liderança encontramos uma grande divergência de resultados. Mais uma vez, corrobora-se a ideia de que, quem está há mais anos com o mesmo encargo, experiencia e reconhece menos a liderança.

Quem faz o mesmo trabalho há um ano ou menos concorda que há uma boa gestão e liderança (4,050), tal como quem o faz há mais de um ano e até três (3,740) apesar de forma mais suave.

Para quem tem o mesmo encargo há mais de quatro anos, o papel da liderança não é positivo nem negativo, os dois grupos posicionam-se no meio da escala.

Anos na Posição	Número	Média
1 ano ou menos	87	4,008
Mais de 1 ano e até 3 anos	64	3,688
Entre 4 e 9 anos	38	3,175
10 anos ou mais	34	2,794
Total	223	3,416

Tabela 83 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na posição” em relação a “pesquisa interna”.*

Mais uma vez, reparamos na grande diferença entre quem está na posição há menos e há mais tempo.

O primeiro grupo concorda que existe mecanismos de feedback e de recolha de inputs aos colaboradores (4,008), ao passo que quem desempenha o mesmo papel há dez anos ou mais se coloca numa posição neutra, mas com o valor mais baixo entre os grupos (2,794).

Anos na Posição	Número	Média
1 ano ou menos	87	4,106
Mais de 1 ano e até 3 anos	64	3,773
Entre 4 e 9 anos	38	3,605
10 anos ou mais	34	3,109
Total	223	3,648

Tabela 84 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na posição” em relação a “felicidade”.*

A felicidade expressa-se mais nos colaboradores que exercem a função há um ano ou menos (4,106). Isto faz sentido, na medida em que a função, tarefas e equipa são novidade. Conforme descemos na tabela, vemos que a felicidade organizacional vai progressivamente diminuindo. Todavia, não podemos afirmar que nenhum dos grupos é infeliz, uma vez que o com valor mais baixo (quem está na mesma posição há dez anos ou mais, correspondente a 3,109) assenta no meio da escala, demonstrando que não há uma concordância ou discordância, mas uma posição imprecisa.

Por fim, devemos compreender de que forma estar há mais ou menos tempo a trabalhar na mesma posição afeta o comprometimento organizacional dos indivíduos.

Anos na Posição	Número	Média
1 ano ou menos	87	3,931
Mais de 1 ano e até 3 anos	64	3,795
Entre 4 e 9 anos	38	3,440
10 anos ou mais	34	3,076
Total	223	3,416

Tabela 85 – *Teste post hoc entre grupos da variável “anos na posição” em relação a “comprometimento”.*

Podemos ver, ao observar a tabela 85 que, quem está há menos de três anos a executar a mesma tarefa tem um maior nível de comprometimento do que quem está há mais de quatro anos. Quem demonstra maiores indícios de comprometimento é quem desempenha a função há um ano ou menos (3,931), seguido de quem está na mesma posição entre um e três anos (3,795), apesar de este não apresentar uma posição tão forte.

Os dois outros grupos (entre quatro e nove anos e dez anos ou mais) posicionam-se no meio da escala (médias de 3,440 e 3,076, respetivamente), ocupando um lugar indeterminado (não concorda nem discorda).

IV.2.4. CORRELAÇÃO

Após analisar a variância entre os grupos, é pertinente observar como é a relação entre as variáveis independentes e dependentes.

A relação apresenta-se através do r e varia entre -1 e $+1$. Consideramos que não há correlação quando o valor é 0 e, quanto mais próxima do 1 (negativo ou positivo), maior a correlação. Se o r for negativo, há uma relação inversa (Malhotra & Birks, 2006).

Para o fazer, foi realizado um teste de correlação Pearson, em que, quando mais próximo de 1 , mais forte é a correlação entre as variáveis, como dita a tabela abaixo.

Valor de r	Nível de correlação
$r < 0,2$	Negligenciáveis
$r = 0,20 - 0,40$	Fracas
$r = 0,40 - 0,60$	Moderadas
$r = 0,60 - 0,80$	Fortes
$r = 0,80 - 1,00$	Muito Fortes

Tabela 86 – Níveis de correlação (Malhotra & Birks, 2006)

O primeiro passo foi ver se se existe correlação entre o marketing interno e a felicidade e o marketing interno e comprometimento.

Variáveis	Correlação de Pearson
Marketing Interno Felicidade Organizacional	0,790

Tabela 87 – Correlação entre marketing interno e felicidade.

O valor de correlação entre o marketing interno e a felicidade é de $0,790$. De acordo com a tabela 85, corresponde a uma correlação forte entre as variáveis. Por ser um valor positivo, concluímos que, quanto maior o nível do marketing interno, maior o nível da felicidade organizacional.

Variáveis	Correlação de Pearson
Marketing Interno Comprometimento Organizacional	0,755

Tabela 88 – Correlação entre marketing interno e comprometimento.

Por sua vez, também o comprometimento se correlaciona positivamente com o marketing interno.

O r é 0,755, correspondendo, mais uma vez, a uma correlação forte, ainda que mais fraca que a que o marketing interno estabelece com a felicidade. Quando maior o marketing interno é percebido e avaliado, maior é o nível de comprometimento.

Após comprovada a existência de correlação entre as variáveis do marketing interno, felicidade e comprometimento, é relevante analisar em que medida as componentes do marketing interno se correlacionam com a felicidade organizacional e o comprometimento organizacional.

Variáveis	Correlação de Pearson
Benefícios Felicidade Organizacional	0,686
Formação Felicidade Organizacional	0,634
Reconhecimento Felicidade Organizacional	0,686
Comunicação Felicidade Organizacional	0,761
Liderança Felicidade Organizacional	0,771
Pesquisa Interna Felicidade Organizacional	0,748

Tabela 89 – *Correlação entre benefícios, formação, reconhecimento, comunicação, liderança, pesquisa interna e felicidade.*

Todos os construtos do marketing interno têm uma correlação positiva com a felicidade. Isto significa que, quanto maior forem os seus valores, e mais eficazmente forem aplicados, maior será a felicidade organizacional dos colaboradores.

Todas as correlações são fortes, pois o r mede entre 0,60 e 0,80, o que nos diz que esta correlação é significativa e que deve haver um investimento em desenvolver todas as dimensões do marketing do marketing interno para aumentar a felicidade.

É importante destacar que a liderança ($r=0,771$), a comunicação interna (0,761) e a pesquisa (0,748) são as que apresentam os resultados mais elevados. Com isto em mente, estas serão as componentes que deverão ser mais desenvolvidas, por demonstrarem ter o maior efeito positivo na felicidade.

De seguida, foram testadas as componentes do marketing com o comprometimento organizacional.

Variáveis	Correlação de Pearson
Benefícios Comprometimento Organizacional	0,670
Formação Comprometimento Organizacional	0,659
Reconhecimento Comprometimento Organizacional	0,690
Comunicação Comprometimento Organizacional	0,674
Liderança Comprometimento Organizacional	0,708
Pesquisa Interna Comprometimento Organizacional	0,682

Tabela 90 – *Correlação entre benefícios, formação, reconhecimento, comunicação, liderança, pesquisa interna e comprometimento.*

Mais uma vez, todas as dimensões se correlacionam positivamente com o comprometimento.

A correlação estabelecida é forte, uma vez que os valores se situam entre 0,60 e 0,80. Neste caso, os valores são relativamente baixos, à exceção da liderança, que apresenta o valor mais elevado ($r=0,708$). Isto diz-nos que todas estas componentes têm um efeito positivo no comprometimento do cliente interno, contudo, a liderança e a relação estabelecida entre a chefia e o colaborador desempenham um papel mais impactante.

Por fim, foi testada a correlação existente entre a felicidade e o comprometimento organizacionais.

Variáveis	Correlação de Pearson
Felicidade Organizacional	0,836
Comprometimento Organizacional	

Tabela 91 – *Correlação entre felicidade e comprometimento.*

A tabela permite-nos concluir que há uma correlação muito forte entre a felicidade organizacional e o comprometimento organizacional. Esta é a mais forte de todas as testadas e apresenta um r de 0,836.

A relação é positiva, o que nos diz que, quanto maior é o nível de felicidade, maior será o nível de comprometimento. Isto leva-nos a concluir que trabalhar a felicidade organizacional leva a um maior comprometimento dos funcionários.

IV.2.5. MODELO DE REGRESSÃO LINEAR

Para comprovar como verdadeiras as hipóteses delineadas no segundo capítulo e averiguar a natureza da relação entre as variáveis do presente estudo, é necessário aplicar o modelo de regressão linear simples.

Através da análise da correlação de Pearson, é possível validar algumas das hipóteses estabelecidas no início do estudo.

H1: O marketing interno tem um impacto positivo na felicidade organizacional.

A correlação entre o marketing interno e a felicidade organizacional é forte e positiva ($r=0,790$). Desta forma, damos como verdadeira a primeira hipótese.

H2: O marketing interno tem um impacto positivo no comprometimento organizacional.

A segunda hipótese é confirmada pela correlação entre o marketing interno e o compromisso organizacional ser forte e positivo ($r=0,755$). Quanto mais ações de marketing interno e melhor percebidas são pelos clientes internos, maior compromisso têm.

H3: Existe uma correlação positiva entre a felicidade dos colaboradores e o comprometimento organizacional.

Depois de aplicado o teste entre as variáveis felicidade e comprometimento, foi possível concluir que estas estabelecem uma correlação positiva muito forte ($r=0,836$). Isto torna explícito que, quando maior for a felicidade, maior o comprometimento.

Por fim, a quarta e última hipótese propunha que a relação entre o marketing interno e o comprometimento era mediado pela felicidade.

H4: A felicidade media a relação entre o marketing interno e o comprometimento organizacional.

Para validar o papel mediador da felicidade, de acordo com o procedimento proposto por Baron e Kenny (1986), é necessário confirmar quatro condições e aplicar o teste de regressão linear.

A primeira condição dita que a variável independente deve ter um impacto significativo na variável dependente. Como concluímos, esta condição confere-se (tabela 87, $r=0,755$), uma vez que o marketing interno (independente) impacta positivamente o compromisso organizacional (dependente).

A segunda condição é que a variável independente (marketing interno) tenha um impacto significativo na mediadora, neste caso, a felicidade organizacional. Uma vez mais, confirma-se a condição, uma vez que estes estabelecem uma relação forte (tabela 86, $r=0,790$).

A terceira condição afirma que a variável mediadora (felicidade organizacional) deve ter um impacto significativo na variável dependente (comprometimento organizacional). Tal como observado na tabela 90, estas estabelecem uma correlação muito forte ($r=0,836$).

A quarta condição defende que a relação entre a variável independente (marketing interno) e a variável dependente (comprometimento organizacional) deve alterar-se quando incluída a variável mediadora (felicidade organizacional). Esta relação pode ser fortemente enfraquecida, o que demonstra uma mediação parcial, ou ter um enfraquecimento pouco significativo, no caso de mediação total.

	Beta	Significância
Marketing interno e comprometimento organizacional	0,755	0,00
Marketing interno e comprometimento organizacional com felicidade organizacional como mediadora	0,639	0,00

Tabela 92 – Regressão linear – mediação do marketing interno e comprometimento organizacional por meio da felicidade organizacional.

Podemos verificar, pela tabela 91, que a diminuição da correlação entre as variáveis do marketing interno (independente) e comprometimento organizacional (dependente) não é significativa, uma vez que o valor se mantém entre 0,60 e 0,80, o que constitui uma relação forte.

V. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

É importante, após descrever e apresentar os resultados obtidos nas entrevistas e inquéritos por questionário, discuti-los, interpretá-los e compará-los, de forma a inferir conclusão e responder à pergunta de partida.

O objetivo principal deste trabalho é perceber de que forma o marketing interno é praticado em Portugal, quais as suas componentes predominantes e que mais impactam o cliente interno e qual o efeito do marketing interno na felicidade e comprometimento organizacional.

Para isso, foram realizadas três entrevistas à Cisco, Conrad Algarve by Hilton e DHL. Paralelamente, foi construído e divulgado um inquérito por questionário, que teve um total de 272, 225 das quais válidas e aptas a ser estudadas.

As entrevistas permitiram identificar dimensões do marketing interno que, não tendo ligação direta com o colaborador, são crucias para o desenvolvimento das ações.

O planeamento, a delineação de uma estratégia que alinhe a sede da organização e as suas subsidiárias e escritórios é essencial para que a mensagem seja distribuída e divulgada por todos os canais e para que nutra o efeito desejado nos colaboradores. Ainda assim, em dimensões organizacionais volumosas, torna-se desafiante criar campanhas, ações e produtos internos direcionados a targets específicos. No total das conversas, foi o segundo elemento mais mencionado (24%).

Uma das áreas trabalhadas é a perceção da marca pelos clientes internos e potenciais clientes internos. Este foco demonstra que o target do marketing interno passa mais por angariar novos colaboradores do que comprometer aqueles que já estão na organização. Isto também se verifica com o surgimento da nova subcategoria dentro da formação e desenvolvimento do recrutamento. Esta é uma componente importante, na medida em que permite atrair novos clientes internos.

A pesquisa interna é uma prática comum que serve para obter insights acerca da percepção dos colaboradores em relação a novos produtos ou iniciativas dirigidas ou para obter feedback de acontecimentos já sucedidos. É uma prática comum nas empresas entrevistadas (11%) e expressa-se, essencialmente, através de questionários ou canais formais, contudo, fomenta-se a partilha através de momentos informais.

A comunicação interna é a segunda categoria mais mencionada (24%), que se divide em quatro subcategorias. É uma parte muito importante do marketing interno, uma vez que apresenta as ações e produtos ao cliente interno e é o canal formal de comunicação privilegiado entre organização e colaborador. Deve ser bem planeado e desenvolvido, ao nível dos seus canais interno e de forma a poder criar um sentimento de comunidade interno e interação entre os vários membros da organização.

Há algumas condições e benefícios base disponibilizados pelas organizações que não são diferenciados, tal como seguros, planos de reforma, parcerias com estabelecimentos de bem-estar e lazer, descontos em locais de restauração, hotelaria, vestuário, etc.

A liderança não foi das mais mencionadas (8%), porém foi destacada por todos os entrevistados como um elemento fulcral do marketing interno e na relação com os clientes internos. Os líderes e membros de chefia detêm uma posição de grande impacto na experiência e vivência dos trabalhadores na organização. Estes elementos devem ter uma grande preparação não técnica para que possam exercer o seu papel devidamente, uma vez que têm um grande impacto na felicidade e compromisso dos colaboradores.

A felicidade enquanto fim é mais trabalhada no Conrad. Isto é explicado pelo facto de ser uma empresa do setor dos serviços, no qual a qualidade do serviço oferecido é ancorada à prestação do colaborador. Por essa razão, o estado de espírito dos trabalhadores tem um efeito mais marcante nos resultados da empresa.

O comprometimento desdobra-se em sentimento de afeto, fidelidade e proximidade com a organização. Tem também um grande componente de confiança, segurança e sentido de estabilidade na organização. Estes aspetos podem ser trabalhados de forma a aumentar o comprometimento dos membros. Ainda assim, o entrevistado da DHL eleva um fator que, na sua opinião, supera todos os mencionados, que é o salário e as condições de trabalho, que afetam a vida do empregado de forma mais direta e, por

essa razão, acabam por ditar a felicidade e desencadear o comprometimento do colaborador.

Os resultados do questionário permitiram tirar ilações sobre diferenças entre grupos na forma como experienciam o marketing interno e as suas dimensões e também o seu nível de felicidade e comprometimento com a organização.

A maior parte das questões teve uma resposta indeterminada, isto é, ao nível do meio da escala (3, não concordo nem discordo), ainda que a tender para o 4 (concordo), com valores superiores a 3,5. Isto diz-nos que, em média, a amostra concorda com as afirmações apresentadas, tem contacto com o marketing interno nas suas organizações, em todas em as suas dimensões, é geralmente feliz e comprometida à empresa onde está.

O valor médio da variável construída “marketing interno”, composta por seis construtos, é de 3,58. A este respeito, podemos afirmar que a prática do marketing interno existe e é reconhecido, contudo de uma forma pouco expressiva.

A comunicação interna é a com maior valor (média de 3,76) e menor desvio-padrão, o que significa que há pouco dispersão de dados e alguma coerência interna. A amostra sente que há uma boa troca de informação interna, através de canais reconhecidos e assentes num programa interno.

O reconhecimento é o construto com avaliação mais baixa (média de 3,2) e com maior desvio-padrão. Na análise de grupos, é possível ver que as grandes diferenças de encontram entre com menos tempo na organização e menos tempo na função, e pessoas mais velhas, com mais tempo na organização na função. Os primeiros sentem-se mais reconhecidos do que os segundos. Estas disparidades transpõem-se para todas as outras dimensões do marketing interno. Quem é mais novo ou desempenha uma função numa organização há menos tempo avalia mais positivamente o marketing interno do que quem está na organização ou numa função há mais anos. Geralmente, os primeiros avaliam o marketing interno mais alto, são mais felizes e mais comprometidos.

Quem detém posições de chefia do topo do nível hierárquico, como CEO, CFO, executivos ou administradores, apresentam valores referentes às dimensões do marketing interno mais baixos. Porém, são dos mais felizes e comprometidos.

A formação tem um grande desvio-padrão, o que reflete a diferença de resultados, contudo, podemos concluir que, em geral, há uma grande oferta formativa, contudo, nem sempre são suficientes ou encaixam nas necessidades dos colaboradores.

A formação e a pesquisa apresentam a mesma média (3,65), situada no meio da escala, ligeiramente direcionada para o positivo, e muito próximo da média geral do marketing interno.

A amostra é feliz na organização, com um destaque para a felicidade associada ao contacto com os outros, nomeadamente a equipa, os colegas e as interações interpessoais.

A amostra também apresenta níveis de comprometimento ligeiramente positivos (3,68), e os homens demonstram-se mais comprometidos com a organização do que as mulheres.

O papel da liderança tem um impacto mais forte nos jovens (entre os 20 e os 30 anos). Isto pode ser explicado pelo facto de a maioria estar a entrar no mercado de trabalho e precisar de alguma orientação no início de carreira.

Todos os inquiridos são relativamente felizes (média da felicidade é de 3,78) e, ao analisar as disparidades entre grupos, foi possível aferir que, quanto maior o grau académico, maior o nível de felicidade organizacional.

O marketing interno tem um impacto mais visível nos membros com funções de produção, operações, apoio ou projetos, onde se situa a maior parte da amostra (133).

Os elementos que trabalham do atendimento ao público e os que exercem funções de CEO, CFO, executivo ou administrador são os que menos sentem o marketing interno. Pode ser uma questão de perceção ou de falha de target. Muitas das dimensões do marketing interno se focam no início e desenvolvimento de carreira das pessoas e de relacionamento com a empresa que estas estabelecem. Por norma, quem atinge elevados patamares nas organizações acaba por não ser o segmento mais representativo da organização, pelo que algumas iniciativas, projetos ou ações possam não ressoar tanto com as suas necessidades e desejos.

O grupo que trabalha com atendimento ao público foi o primeiro a quem foram direcionadas as ações de marketing interno, por serem aqueles que representavam o rosto da organização perante o cliente externo quando estavam a prestar um serviço. Os resultados mostram que, além de serem um dos grupos que menos concorda com todas as

frases referentes ao marketing interno, é também o que é menos feliz (média de 3,45) e menos comprometido com a empresa onde trabalha (3,184).

O marketing interno e o comprometimento organizacional têm maiores valores em pessoas que se juntaram à empresa há um ano ou menos e a quem está na organização entre quatro e dez anos.

A felicidade e o comprometimento organizacional diminuem conforme aumentam os anos na mesma posição.

É possível comparar e alinhar alguns dos resultados obtidos nas entrevistas e nos questionários.

Em ambos os casos, conseguimos perceber que há uma predominância do foco no cliente potencial e no recrutamento. Verificamos isto nas entrevistas e pelo facto de, nos questionários, quem experiencia mais o marketing interno são aqueles que se juntaram há pouco tempo na organização.

Em ambos os métodos é destaca a comunicação interna. É a componente do marketing interno mais mencionada nas entrevistas e aquela que obteve uma maior pontuação e concordância nos inquéritos (3,76).

À semelhança do que acontece nas entrevistas, em que os entrevistados enfatizam o papel que o líder ou gestor tem na experiência do colaborador, também o inquérito vem comprovar esta predominância. A liderança é o construto que estabelece a maior correlação com o comprometimento organizacional (0,708). É muito importante trabalhar com estes elementos para poder melhorar os níveis de comprometimento organizacional e aumentar a retenção e fidelização do cliente interno.

O reconhecimento não é muito destacado durante as entrevistas, tirando com a empresa Conrad, que dinamiza diversas ações de reconhecimento e recompensação dos seus funcionários. No questionário, é um a componente com menor pontuação e com a qual as pessoas menos se identificam. Em geral, os trabalhadores sentem que poderiam ser mais reconhecidos e mais bem recompensados pelo seu trabalho.

Apesar da formação ser destacada nas entrevistas como um ponto muito importante da estratégia de marketing, é mencionado brevemente pelo entrevistado da DHL que poderia haver uma melhor filtragem dos conteúdos, de forma a privar-se pela qualidade e não quantidade. Na Cisco e na Conrad, essa prática já preside, e põe ao dispor

dos colaboradores ferramentas certificadas. Nos questionários, há uma considerável dispersão de respostas (desvio-padrão de 1,164) e uma média pouco acima do meio da escala, correspondente a incerto ou indeterminado (3,58). Os inquiridos consideram haver formação disponibilizada regularmente, contudo nem sempre corresponde às necessidades que estes têm.

A pesquisa interna é uma prática regular para as empresas entrevistadas e destacam como um ponto importante da sua estratégia de marketing interno. Nos questionários, as respostas recaem no meio da escala, e têm um desvio-padrão considerável (1,128). A amostra reconhece que é feita uma pesquisa e procura de feedback, contudo os resultados descem ligeiramente quando se refere a ações concretas que são exercidas com base nesses inputs recolhidos.

Todos os entrevistados concordam que o marketing interno tem um impacto positivo na felicidade dos colaboradores e no comprometimento organizacional. Por sua vez, creem também que há uma forte correlação entre os três elementos e que devem trabalhados em união para potenciar os objetivos organizacionais.

Estas suposições foram comprovadas estatisticamente pela correlação existente entre o marketing interno, a felicidade e o comprometimento. Através da análise da correlação e da regressão linear, é possível comprovar que há um impacto positivo do marketing interno na felicidade e no comprometimento organizacional. Por sua vez, a felicidade tem um grande efeito positivo no comprometimento (correlação 0,836) e medeia a relação que o marketing interno estabelece com esta variável.

VI. CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E LIMITAÇÕES

O presente estudo tem como fio condutor a análise do marketing interno e a sua relação com a felicidade organizacional e o comprometimento organizacional.

O enquadramento teórico possibilitou criar um quadro panorâmico do desenvolvimento destes conceitos desde a sua conceção e delimitar os seus contornos.

O marketing interno (ou *endomarketing*) consiste na aplicação de técnicas e ferramentas do marketing no cliente interno da organização, isto é, o colaborador, a quem a organização se vende enquanto produto na globalidade das condições e oportunidades que tem a oferecer (Marujo, 2014). O conceito emergiu nos anos 70, no contexto do setor dos serviços, pela importância de garantir a qualidade do serviço prestado através do contacto que o trabalhador estabelece diretamente com o cliente final. Após esta conceptualização inicial, passou por três fases de desenvolvimento, até àquilo que hoje é conhecido e praticado (Ahmed & Rafiq, 2003).

A felicidade organizacional consiste em sentimentos, pensamentos e comportamentos positivos em relação à organização e ao contacto que se estabelece com esta, através dos espaços, tarefas, colegas, liderança, entre outros, que levam a um bem-estar. É um conceito pouco explorado e que não exhibe dimensões claramente aceites e utilizadas na investigação.

A última variável em estudo, o comprometimento organizacional, pode expressar-se de três formas diferentes. Pode consistir na ligação afetiva com a empresa, com um sentimento de obrigação moral em permanecer ou com base na perceção dos custos associados à saída da organização (Meyer & Allen, 1991). Pode refletir-se numa atitude, quando é um pensamento ou num comportamento, quando nos referimos à ação de sair ou conservar-se na organização.

Para proceder à investigação foi concebido um método misto, que engloba pesquisa qualitativa, através da realização de entrevistas a três empresas presentes em Portugal, a Cisco, a Conrad Algarve by Hilton e a DHL. Paralelamente, elaborou-se um inquérito por questionário, que obteve um total de 225 respostas válidas. Nas entrevistas e nos inquéritos foram exploradas as dimensões do marketing interno e as variáveis felicidade organizacional e comprometimento organizacional.

A escolha de uma estratégia de investigação mista demonstrou-se uma mais valia, por permitir contrastar e contrapor os resultados obtidos nas entrevistas e nos questionários e identificar elementos emergentes a ter consideração para o estudo.

A pergunta de partida que originou tudo o percurso foi: *Qual o impacto que o marketing interno tem na felicidade dos clientes internos? Há relação entre a felicidade dos colaboradores e a comprometimento organizacional?*

A par da pergunta de partida, foram criados seis objetivos principais desta investigação que serão respondidos abaixo.

VI.1. CONCLUSÕES

O marketing interno é, cada vez mais, uma realidade das empresas portuguesas. Em três grandes empresas situadas em Portugal, verifica-se uma tendência cada vez mais visível em aplicar ferramentas de marketing no cliente interno, isto é, no colaborador, de forma a atrair talento de uma forma mais proveitosa para a organização e de manter esse recurso humano na empresa. Os questionários demonstram que, em média, a amostra identifica-se e concorda com as afirmações acerca de todas as dimensões do marketing interno, o que demonstra que, efetivamente, estas ações estão a ser praticadas na realidade nacional.

Há uma grande componente estratégica que envolve as sedes das empresas multinacionais e uma parceria imprescindível entre os departamentos de marketing e recursos humanos.

O marketing interno aparenta ser mais direcionado para os potenciais clientes internos e colaboradores recentes na organização, o que acaba por demonstrar que os seus efeitos começam a perder impacto conforme o indivíduo está na organização há mais tempo. Esta orientação observou-se nas entrevistas e comprovou-se com a disparidade dos resultados dos questionário entre pessoas novas na organização e há mais de dez anos na organização. É relevante criar-se um plano que segmente os vários grupos e oriente ações diversificadas e alinhadas com as necessidades desses grupos, não só a nível de tempo na organização, mas também género, núcleo familiar, entre outros (Franco, Mendes, & Almeida, 2001).

O marketing interno pode ser desconstruído em seis dimensões.

A pesquisa interna consiste na recolha de dados acerca do cliente interno, de forma a identificar as suas necessidades e desejos para delinear ações, mas também analisar a perceção sobre a organização e o produto interno. Esta recolha de feedback e insights é uma prática comum, essencialmente através de questionários anónimos, contudo, é importante trabalhar a forma como os resultados espelham a informação recolhida e que os clientes internos percebam que a informação está a ser utilizada e que a sua opinião é relevante. É uma das áreas do marketing interno com maior impacto na felicidade dos colaboradores, a par da liderança e comunicação.

A formação e desenvolvimento consiste nas oportunidades disponíveis para que o colaborador cresça e construa uma carreira na organização e toda a formação disponibilizada para que este se possa especializar de forma a atingir os seus objetivos. A divulgação de conteúdo formativo em quantidade é comum, tal como a promoção de mobilidade dentro da organização. Estas são importantes para permitir que o colaborador progrida e prospere. Deve haver uma preocupação em fornecer formação de qualidade e relevante para os interesses do cliente interno, de forma personalizada e contínua.

O reconhecimento e recompensação do cliente interno são as práticas menos vulgares. Quanto posto em prática, tem um efeito positivo no colaborador, na sua performance e felicidade. Ainda assim, é o elemento menos identificado pelos inquiridos e pelos entrevistados. É importante que as organizações estabeleçam ações de reconhecimento das conquistas e trabalho dos seus empregados, e que os incentivem com recompensações.

As condições e benefícios providenciados pela organização prende-se com condições de contratação, como regimes de trabalho e salário, regalias que estes possam ter por fazer parte da organização e condições relacionadas com infraestruturas de trabalho (espaço, materiais disponibilizados, entre outros). As práticas mais comuns são descontos e parcerias, seguros de saúde e planos de reforma. Esta não tem uma grande expressão ou impacto no colaborador.

A comunicação interna consiste nos canais e ações utilizados para criar e nutrir um relacionamento entre a organização e o cliente interno, e para partilhar e difundir as mensagens internas e as ações de marketing interno. Na revisão da literatura, foi possível identificar a importância desta componente, por ser aquela mais mencionada e mais facilmente reconhecida como um elemento constituinte do marketing interno (Lings &

Brooks, 1998; Qiu, Boukis, & Storey, 2021). Efetivamente, é a componente mais identificada nas entrevistas e que gerou maior concordância nos inquiridos. É a vertente do marketing interno com maior expressão e impacto na felicidade dos clientes internos. Por essa razão, deve ser trabalhada de forma a garantir a utilização dos canais mais apropriados e mensagens mais relevantes, mas também para que possa criar um sentimento de comunidade e partilha dentro da organização.

A liderança e a cultura organizacional prende-se com a ligação e envolvimento existentes entre os líderes e gestores de equipa e os restantes colaboradores, enquanto veículo da mensagem organizacional. A liderança tem uma grande importância no marketing interno e estes elementos devem ser fortes aliados para a aplicação das ações, uma vez que têm um impacto grande na felicidade e comprometimento do cliente interno. Uma vez que funcionam como canal de comunicação, é crucial que tenham um plano de formação específico que permita colmatar possíveis falhas existentes ao nível de *soft skills*, liderança e gestão de conflito. É uma área que deve ser bastante trabalhada pela organização ao nível do marketing interno, para originar um efeito positivo nos clientes internos.

As dimensões da ética e da responsabilidade social e diversidade também compõem, em certa medida, o panorama do marketing interno e devem ser averiguadas e englobadas na estratégia.

Posto isto, o marketing interno em todas as suas dimensões tem um impacto positivo na felicidade organizacional e no comprometimento organizacional. Quando posto em prática, demonstra ter um efeito positivo nos colaboradores, torná-los mais felizes e aumentar o seu comprometimento para com a organização.

Por sua vez, a felicidade estabelece uma correlação muito forte com o comprometimento organizacional. Isto diz-nos que, quanto mais felizes na organização, maior o compromisso que estabelecem com esta e mais vontade têm de permanecer na mesma. Na literatura, foi possível identificar esta possível relação, uma vez que o comprometimento pode ser considerado como um construto da felicidade e ser utilizado para a medir (Fisher, 2010).

É também possível concluir que a felicidade estabelece um papel de mediação na relação entre o marketing interno e o comprometimento. O marketing interno, através da felicidade que providencia aos clientes internos, leva ao comprometimento dos mesmos.

De forma a dar resposta ao último objetivo, “distinguir as diferenças existentes nas gerações”, é possível afirmar que não há diferenças significativas entre os grupos geracionais ao nível do marketing interno, felicidade e comprometimento, com a exceção da liderança, que tem uma maior implicação na geração *Z* e *late millennials* (intervalo dos 20 aos 30 anos), e que vai perdendo relevância conforme as pessoas têm mais idade.

Em síntese, e em resposta à pergunta de partida, o marketing interno tem um impacto positivo na felicidade dos colaboradores, quanto maior o marketing interno, maior a felicidade. Há uma forte relação entre a felicidade dos colaboradores e o comprometimento organizacional. As empresas podem e devem utilizar o marketing interno como ferramenta para aumentar a felicidade e comprometimento dos seus clientes internos.

VI.2. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

No decorrer da elaboração deste estudo, foram identificadas algumas limitações.

A primeira deve-se à inconsistência teórica dos conceitos, que dificultou o processo de criação da metodologia e dos veículos de recolha de dados que já tenham sido testados e corroborados.

Por outro lado, o contexto pandémico em que nos inserimos foi um grande obstáculo, na medida em que inibiu a constituição de uma amostra de empresas mais representativa para as entrevistas, uma vez que estas não se demonstraram disponíveis dado terem outras prioridades associadas com o negócio. Esta conjuntura afetou também as relações que os colaboradores estabelecem com as organizações, o que torna os resultados desta investigação pouco representativos de outros anos e contaminados com a situação do mercado laboral neste momento.

Por fim, este estudo residiu numa amostra por conveniência, o que a permite assumir uma representatividade em escala para o mercado de trabalho. A amostra também é constituída por grupos com poucos elementos, o que não permite tirar ilações robustas.

VI.3. SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS

Para futuras investigações, seria interessante escrutinar alguns dos resultados constatados neste estudo, mas também analisar novas variáveis.

Seria interessante compreender, de forma mais detalhada, como é que o marketing interno afeta grupos específicos e a sua felicidade e comprometimento, como elementos de alta chefia, dado que obtiveram resultados baixos comparados com os outros grupos, ou jovens, uma vez que são o segmento para o qual as campanhas de marketing interno são mais dirigidas.

É também estimulante analisar setores específicos de mercado e compará-los, de forma a compreender se continua a existir uma predominância do marketing interno no setor dos serviços e se tem um impacto maior neste.

Dado o facto de o marketing interno não ter dimensões totalmente definidas, será frutífero inserir no estudo estatístico outros elementos identificados nas entrevistas, como a responsabilidade social, as condições de trabalho (físicas e de método de trabalho), e o peso que o salário tem na felicidade e comprometimento, em comparação com os outros construtos.

Por fim, tendo em conta que este estudo foi realizado numa amostra por conveniência e a empresas multinacionais com presença em Portugal, seria pertinente analisar de que forma o marketing interno é praticado em empresas grandes, médias, pequenas e micro e se há disparidades nos resultados obtidos.

VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of marketing.*, 1177-1186.
- Back, K., Lee, C.-K., & Abbott, J. (2011). Internal relationship marketing: Korean casino employees' job satisfaction and organizational commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2, 111-124.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6).
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: Free Press.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3–14.
- Camp, S. D. (1994). Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*, 74(3), 279-305.
- Campaniço, E. (2012). *Em Felicidade Organizacional – Proposta de uma Escala de Medida para as Organizações em Portugal*. Barcarena: Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade Atlântica.
- Cassundé, F. R., Junior, N. F., de Farias, S. A., & de Mendonça, J. R. (2014). O que tem se falado por ai sobre marketing interno?: Um estudo sobre a producao Brasileira na area de Administracao. . *Brazilian Business Review*, 11(5), 51.
- Chaiprasit, K., & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 189–200.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication* (1973), 30(1), 5-28.
- Creswell, J. W. (2014). *Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage.

- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. Routledge.
- De Bruin-Reynolds, L., Roberts-Lombard, M., & de Meyer, C. (2015). The traditional internal marketing mix and its perceived influence on graduate employee satisfaction in an emerging economy. *Journal of Global Business and Technology*, *11*(1), 24-38.
- Deloitte. (26 de dezembro de 2020). *Deloitte Global Millennial Survey 2020*. Deloitte. Obtido de Deloitte Portugal: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/deloitte-global-millennial-survey-2020.html>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, *55*(1), 34-43.
- DiMaria, C. H., Peroni, C., & Sarracino, F. (2020). Happiness matters: productivity gains from subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, *21*(1), 139-160.
- Doshi, P. V. (2018). Effect of internal marketing on employees' perception of their performance. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, *11*(3), 39-49.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, *12*(4), 384-412.
- Foreman, S., & Money, A. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of marketing management*, *11*(8), 755-768.
- Franco, M., Mendes, L., & Almeida, A. (2001). *Marketing Interno: uma abordagem teórica*. Covilhã, Portuga: Universidade da Beira Interior.
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, *85*(102352), 1-8.
- Fuchs, G. (2020). Get ready for the next stage of flex office evolution. *EG: Estates Gazette, N.PAG*.
- Gavin, J., & Mason, R. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, *33*(4), 379–392.

- George, W. R. (1977). The Retailing of Services-A Challenging Future. *Journal of Retailing*, 53(3), 85–98.
- Grönroos, C. (1995). Relationship marketing: the strategy continuum. *Journal of the academy of marketing science*, 23(4), 252-254.
- Hignett, S., & McDermott, H. (2015). *Qualitative methodology. Evaluation of human work*. (Vol. 4th edn.). Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- Hogg, G., Carter, S., & Dunne, A. (1998). Investing in people: internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 879-895.
- Huang, Y. T. (2020). Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 165-181.
- Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. Doctoral dissertation, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico.
- Ishaque, A., & Shahzad, K. (2016). Impact of internal marketing on employee behaviors: Mediating role of employee job satisfaction . *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 9(1), 233-250.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences marketing. *Journal of*, 57(3), 53-70.
- Jones, T., Ranaweera, C., Murray, J., & Bansal, H. (2018). A prototyping analysis of relationship marketing constructs: what constructs to use when. *Journal of Marketing Management*, 34(9/10), 865–901.
- Kadic-Maglajli, S., Boso, N., & Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86, 291-299.
- Kaplan, R. S. (2017). Internal Marketing and Internal Branding in the 21 st Century Organization. *IUP Journal of brand Management*, 14(2).
- Kaurav, R. P., Chowdhar, N., Prakash, M., & Briggs, A. D. (2016). Internal marketing: Review for next generation businesses. *Journal of Services Research*, 16(1), 81.

- Kaurav, R. P., Paul, J., & Chowdhary, N. (2015). Effect of internal marketing on hotels: Empirical evidence for internal customers. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16(4), 311-330.
- Kim, J., Song, H., & Lee, C. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.
- Kim, S. I., Cha, S. K., & Lim, J. Y. (2001). A correlational study among internal marketing factor, nurse's job satisfaction, and organizational commitment in hospital nursing organization. *Journal of Korean Public Health Nursing*, 15(1), 42-55.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of service research*, 7(3), 290-305.
- Lings, I., & Brooks, R. (1998). Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(4-5), 325–351.
- Lux, D. J., Jex, S. M., & Hansen, C. P. (1996). Factors influencing employee perceptions of customer service climate. *Journal of Market-Focused Management*, 1(1), 65-86.
- Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1997). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social indicators research*, 46(2), 137-155.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2006). *Marketing Research: An Applied Approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Marujo, N. A. (2014). *A contribuição do Marketing Interno para o sucesso das empresas*. (Doctoral dissertation, Escola Superior de Comunicação Social).
- McCarthy, J. (June de 1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 2-7.
- Menezes, I., Aguiar, C., & Bastos, A. (2016). Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia Em Revista*, 22(3), 768–789.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Miranda, S. M. (2014). Prefácio (Marketing interno). *Marketing interno: para empresas de sucesso*, 5-6.
- Muñoz, P. A., & Casallas, M. I. (2021). Relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral: análisis bibliométrico, evolución y tendencias. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 1(64), 241–280.
- Nagel, P. J., & Cilliers, W. W. (1990). Customer satisfaction: a comprehensive approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Ocak, M., & Yavuzalp Marangoz, A. (2019). How Do Internal Marketing Activities Affect Organizational Commitment? The Mediating Role of Job Satisfaction. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 24, 115-130.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas De Recursos Humanos E Comprometimento Organizacional: Associando Os Construtos Em Uma Organização Pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–28.
- Órfão, C. (2010). O efeito do Marketing Interno no Envolvimento e Comprometimento Organizacional, Envolvimento e a influência destes na satisfação e Desempenho Individual - O Caso do Banco Comercial Português, SA. . *Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra*.
- Pessoa, L. (1989). Do Marketing Integrado ao Marketing Interno. *Revista Dirigir*, 6.
- Pessoa, L. (1989). Marketing-Mix e Pessoal-Mi. *Revista Dirigir*, 8.
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2021). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1-15.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*.

- Raeisi, S., Ramli, N. S., & Meng, L. (2020). A Systematic Review of the Influence of Internal Marketing on Service Innovation. *Journal of Risk & Financial Management, 13*(9).
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). A meta-model of internal marketing. *Internal marketing: directions for management, 223-237*.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Marketing, 14*(6), 449–462.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management, 9*, 219- 232.
- Reynoso, J. F., & Moores, B. (1996). Internal relationships. *Relationship marketing: Theory and practice, 55*(73).
- 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* . (Doctoral Dissertation).
- Sanches, A. (2017). Endomarketing: a prática e o seu efeito nas organizações. *Comunicação com Líderes e Empregados, 2*, 26-29.
- Sarkar, M., & Nirala, A. (2020). Organizational Commitment: A structural study of Construct. *Global Journal of Enterprise Information System, 12*(4), 71–77.
- Social, P. (2012). *Pew Social & Demographic Trends*. Washington DC: Pew Research Center.
- Tang, A. D., Chang, M. L., Wang, T. H., & Lai, C. H. (2020). How to create genuine happiness for flight attendants: Effects of internal marketing and work-family interface. *Journal of Air Transport Management, 87*.
- Taylor, P., & Keeter, S. (2010). *Millennials: Confident. Connected. Open to Change*. Pew Research Center.
- Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychol, 46*(2), 342–346.

- Tsai, Y., & Wu, S. (2011). Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. *Journal of advanced nursing*, 67(12), 2593-2604.
- Vasconcelos, S. F. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*.
- Wahlström, V., Fjellman-Wiklund, A., Harder, M., Slunga Järvholm, L., & Eskilsson, T. (2020). Implementing a physical activity promoting program in a flex-office: A process evaluation with a mixed methods design. *International journal of environmental research and public health*, 17(1).
- Wright, T. A. (2014). Putting your best “face” forward: The role of emotion-based well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1153–1168.
- Yu, Q., Yen, D., Barnes, B., & Huang, Y. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964-987.
- Zainal Abidin, H. A., & Roslin, R. M. (2019). The Mediating Effect of Employee Delight on the Relationship between Internal Marketing and Employee Performance. *International Journal of Business & Society*, 20(3).

VIII. ANEXOS

Anexo 1 – Great Places to Work Portugal 2020

25/10/21, 13:43
Great Place To Work (0)

Melhores Lugares para Trabalhar Portugal 2020 | Great Place To Work Portugal

MENU



Melhores Lugares para Trabalhar Portugal 2020

Compartilhar   

2020

1
Hilton Conrad Algarve e DoubleTree by Hilton Lisboa
(<https://www.greatplacetowork.pt/hilton-conrad-doubletree>)

<https://www.greatplacetowork.pt/pt/melhores-empresas/todas-best-workplaces-portugal/2020>

1/31

25/10/21, 13:43
Great Place To Work (0)

Melhores Lugares para Trabalhar Portugal 2020 | Great Place To Work Portugal

MENU



4
SAS Institute Software (<https://www.greatplacetowork.pt/sas-institute-software>)

↳ Lisboa

↳ Tecnologias de Informação

▲ funcionários: 73

■ Sobre a empresa (<https://www.greatplacetowork.pt/sas-institute-software>)

<https://www.greatplacetowork.pt/pt/melhores-empresas/todas-best-workplaces-portugal/2020>

4/31

25/10/21, 13:43
Great Place To Work (0)

Melhores Lugares para Trabalhar Portugal 2020 | Great Place To Work Portugal

MENU

Portugal

↳ Hotéis e Turismo

▲ funcionários: 267

■ Sobre a empresa (<https://www.greatplacetowork.pt/hilton-conrad-doubletree>)



2
Groupe SEB (<https://www.greatplacetowork.pt/groupe-seb>)

↳ Lisboa

↳ Comércio e Retalho | Computadores e Electrónica

▲ funcionários: 61

■ Sobre a empresa (<https://www.greatplacetowork.pt/groupe-seb>)


<https://www.greatplacetowork.pt/pt/melhores-empresas/todas-best-workplaces-portugal/2020>

2/31

25/10/21, 13:43
Great Place To Work (0)

Melhores Lugares para Trabalhar Portugal 2020 | Great Place To Work Portugal

MENU



15
Perrigo (<https://www.greatplacetowork.pt/perrigo>)

↳ Lisboa

↳ Biotecnologia e Farmacéutica

▲ funcionários: 53

■ Sobre a empresa (<https://www.greatplacetowork.pt/perrigo>)


<https://www.greatplacetowork.pt/pt/melhores-empresas/todas-best-workplaces-portugal/2020>

16/31

25/10/21, 13:43
Great Place To Work (0)

Melhores Lugares para Trabalhar Portugal 2020 | Great Place To Work Portugal

MENU



3
Cisco Portugal (<https://www.greatplacetowork.pt/cisco>)

↳ Lisboa

↳ Tecnologias de Informação

▲ funcionários: 363

■ Sobre a empresa (<https://www.greatplacetowork.pt/cisco>)

<https://www.greatplacetowork.pt/pt/melhores-empresas/todas-best-workplaces-portugal/2020>

3/31

25/10/21, 13:43
Great Place To Work (0)

Melhores Lugares para Trabalhar Portugal 2020 | Great Place To Work Portugal


MENU

<https://www.greatplacetowork.pt/pt/melhores-empresas/todas-best-workplaces-portugal/2020>

16/31

Anexo 2 – Great Places to Work Mundo 2020

25/10/21, 13:42 Great Place To Work (7) Melhores Empresas para Trabalhar no Mundo em 2020 | Great Place To Work Portugal MENU



Melhores Empresas para Trabalhar no Mundo em 2020

A ciência de dados por trás dessa lista de Great Place to Work® 

Compartilhar:   

2020 

1
Cisco (<https://www.greatplacetowork.com/worlds-best-profile/cisco>)
📍 San Jose, CA, United States
🏢 Tecnologias de Informação

https://www.greatplacetowork.pt/arquivo-melhores-empresas/melhores-empresas-para-trabalhar-no-mundo/2020 1/28

25/10/21, 13:42 Great Place To Work (7) Melhores Empresas para Trabalhar no Mundo em 2020 | Great Place To Work Portugal MENU

funcionários: 79 304
📄 Sobre a empresa (<https://www.greatplacetowork.com/worlds-best-profile/cisco>)



2
DHL Express (<https://www.greatplacetowork.com/worlds-best-profile/dhl-express>)
📍 Bonn, Germany
🏢 Transportes
funcionários: 104 000
📄 Sobre a empresa (<https://www.greatplacetowork.com/worlds-best-profile/dhl-express>)

https://www.greatplacetowork.pt/arquivo-melhores-empresas/melhores-empresas-para-trabalhar-no-mundo/2020 2/28

25/10/21, 13:42 Great Place To Work (7) Melhores Empresas para Trabalhar no Mundo em 2020 | Great Place To Work Portugal MENU



3
Hilton (<https://www.greatplacetowork.com/worlds-best-profile/hilton>)
📍 McLean, VA, United States
🏢 Hotelaria e Turismo
funcionários: 173 504
📄 Sobre a empresa (<https://www.greatplacetowork.com/worlds-best-profile/hilton>)

https://www.greatplacetowork.pt/arquivo-melhores-empresas/melhores-empresas-para-trabalhar-no-mundo/2020 3/28


Anexo 3 – Great Places to Work Portugal 2021

25/10/21, 13:43

Melhores Lugares para Trabalhar Portugal 2021 | Great Place To Work Portugal

MENU

Melhores Lugares para Trabalhar Portugal 2021

Compartilhar   

DEFAULT LESS THAN 100 101-500 MORE THAN 1000

2021

1

Cisco Portugal (<http://www.cisco.com>)

- Tecnologias de Informação
- funcionários: 448
- Sobre a empresa (<http://www.cisco.com>)

https://www.greatplacetowork.pt/arquivo-melhores-empresas/listas-best-workplaces-portugal/2021

25/10/21, 13:43

Melhores Lugares para Trabalhar Portugal 2021 | Great Place To Work Portugal

MENU



2

AbbVie (<https://www.greatplacetowork.pt/abbvie>)


- Lisbon
- Biotecnologia e Farmacêutica | Farmacêutica
- funcionários: 91
- Sobre a empresa (<https://www.greatplacetowork.pt/abbvie>)

https://www.greatplacetowork.pt/arquivo-melhores-empresas/listas-best-workplaces-portugal/2021

25/10/21, 13:43

Melhores Lugares para Trabalhar Portugal 2021 | Great Place To Work Portugal

MENU



8

Hilton (<https://www.greatplacetowork.pt/hilton>)

- Lisbon and Faro
- Hoteleira e Turismo
- funcionários: 272
- Sobre a empresa (<https://www.greatplacetowork.pt/hilton>)

https://www.greatplacetowork.pt/arquivo-melhores-empresas/listas-best-workplaces-portugal/2021

25/10/21, 13:43

Melhores Lugares para Trabalhar Portugal 2021 | Great Place To Work Portugal

MENU



9

Grünenthal S.A. (<https://www.greatplacetowork.pt/grunenthal-sa>)

- Lisbon
- Biotecnologia e Farmacêutica
- funcionários: 46
- Sobre a empresa (<https://www.greatplacetowork.pt/grunenthal-sa>)

https://www.greatplacetowork.pt/arquivo-melhores-empresas/listas-best-workplaces-portugal/2021

25/10/21, 13:43

Melhores Lugares para Trabalhar Portugal 2021 | Great Place To Work Portugal

MENU

25/10/21, 13:43

Melhores Lugares para Trabalhar Portugal 2021 | Great Place To Work Portugal

MENU



11

DHL Express Portugal (<https://www.greatplacetowork.pt/dhl>)

- Lisbon
- Transportation // Transport & storage
- funcionários: 397
- Sobre a empresa (<https://www.greatplacetowork.pt/dhl>)

https://www.greatplacetowork.pt/arquivo-melhores-empresas/listas-best-workplaces-portugal/2021

25/10/21, 13:43

Melhores Lugares para Trabalhar Portugal 2021 | Great Place To Work Portugal

MENU



12

Hilti Portugal (<https://www.greatplacetowork.pt/hilti>)

- Porto
- Comércio a Retalho | Especialidades
- funcionários: 104
- Sobre a empresa (<https://www.greatplacetowork.pt/hilti>)

Anexo 4 – Exemplo email contacto

18/09/21, 15:47

Gmail - Pedido entrevista - dissertação de Mestrado



Sara Sampaio Silva <sarasampaioSilva@gmail.com>

Pedido entrevista - dissertação de Mestrado

8 mensagens

Sara Sampaio Silva <sarasampaioSilva@gmail.com>

24 de abril de 2021 às 16:30

Para: conradalgarve.frontdesk@conradhotels.com, lisbonfontanapark.info@hilton.com

Boa tarde,

O meu nome é Sara Sampaio Silva e encontro-me no segundo ano do Mestrado em Publicidade e Marketing, na Escola Superior de Comunicação Social, do Instituto Politécnico de Lisboa.

O meu projeto final debruça-se sobre o tema do marketing interno procurando entender em que medida se relaciona com a retenção e felicidade dos colaboradores internos.

Como objeto de estudo, optei por escolher algumas das empresas que se destacaram no Great Places to Work 2020, pelas suas boas práticas.

É neste contexto que se vincula o meu contacto, por ter identificado a Conrad Algarve e DoubleTree by Hilton Lisboa como uma das mais destacadas no "Ranking Best Workplaces™ 2020". Gostaria de saber se seria possível fazer uma entrevista com um dos responsáveis envolvidos no planeamento das ações de marketing interno e na sua aplicação.

O intuito da entrevista é poder retirar ilações sobre como o marketing interno é aplicado e identificar algumas boas práticas.

Contacto através destes emails pois tive alguma dificuldade em encontrar um contacto corporativo, pelo que peço que seja feita a ligação com o departamento devido.

Encontro-me disponível para esclarecer qualquer ponto ou questão acerca da entrevista ou do seu propósito. Caso necessário, posso também facultar o contacto da minha orientadora (prof. Sandra Miranda).

Deixo abaixo os meus contactos. Ficarei a aguardar resposta para um possível agendamento.

Grata pela atenção,

<https://mail.google.com/mail/u/0?ik=3ffbfd4ff1&view=pt&search=all&permthid=thread-a%3Ar-2263865779404328468&siml=msg-a%3Ar-2255603359025940532&siml=msg-f%3A1698746671137475490&siml=ms...> 1/6

Anexo 5 – Consentimento Cisco

Protocolo de consentimento informado - Entrevista Semiestruturada

Eu, Sérgio Manuel Veiga de Almeida, aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Sara Sampaio Silva (aluna da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa), orientado pela Professora Sandra Miranda, no âmbito da dissertação de Mestrado em Publicidade e Marketing.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo. Neste contexto, aceito responder a uma entrevista que explore questões sobre o marketing interno, e servir como representante da minha empresa, das práticas e principais ações que desenvolvemos. Entendo, ainda, que toda a entrevista será gravada com o meu conhecimento, para que seja passível de posterior transcrição e análise de conteúdo.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim.

Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação na área do marketing interno, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração.

Consinto, por fim, que a minha informação pessoal recolhida na entrevista seja apenas, e exclusivamente utilizada para fins de caracterização da amostra (idade, género, posição e anos na empresa, nível de escolaridade, ou outro considerado relevante).

Nome_ Sérgio Manuel Veiga de Almeida

Assinatura

Data 26/07/2021

Anexo 6 – Consentimento Conrad Algarve by Hilton

Protocolo de consentimento informado - Entrevista Semiestruturada

Eu, Ana Carneira, aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Sara Sampaio Silva (aluna da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa), orientado pela Professora Sandra Miranda, no âmbito da dissertação de Mestrado em Publicidade e Marketing.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo. Neste contexto, aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre o marketing interno, e servir como representante da minha empresa, das práticas e principais ações que desenvolvemos. Entendo, ainda, que toda a entrevista será gravada com o meu conhecimento, para que seja possível de posterior transcrição e análise de conteúdo.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim.

Ano participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação na área do marketing interno, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração.

Consinto, por fim, que a minha informação pessoal recolhida na entrevista seja apenas, e exclusivamente utilizada para fins de caracterização da amostra (idade, género, posição e anos na empresa, nível de escolaridade, ou outro considerado relevante).

Nome Ana Carneira

Assinatura

Data 03.08.12



Anexo 7 – Consentimento DHL

Protocolo de consentimento informado - Entrevista Semiestruturada

Eu, GLAUCO FERNANDO LEAL FELIPE, aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Sara Sampaio Silva (aluna da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa), orientado pela Professora Sandra Miranda, no âmbito da dissertação de Mestrado em Publicidade e Marketing.

Foram-me explicados e compreendi os objetivos principais deste estudo. Neste contexto, aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre o marketing interno, e servir como representante da minha empresa, das práticas e principais ações que desenvolvemos. Entendo, ainda, que toda a entrevista será gravada com o meu conhecimento, para que seja possível de posterior transcrição e análise de conteúdo.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim.

Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação na área do marketing interno, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração.

Consinto, por fim, que a minha informação pessoal recolhida na entrevista seja apenas, e exclusivamente utilizada para fins de caracterização da amostra (idade, género, posição e anos na empresa, nível de escolaridade, os outros considerados relevantes).

Nome: GLAUCO FERNANDO LEAL FELIPE

Assinatura: [Assinatura]

Data: 20/09/22

Anexo 8 – Guião Entrevista

Construtos Marketing Interno:

- *Internal Market Analytics* (a)
- Formação e desenvolvimento (b)
- Reconhecimento e recompensas (c)
- Clareza da Função e condições (d)
- Comunicação Interna (e)
- Liderança e cultura organizacional (f)

A felicidade (A) e o comprometimento organizacional (B), visto serem sentimentos dos colaboradores, apenas serão mencionadas para compreender qual a papel que estas têm na conceção do plano e ações de marketing interno, e para compreender a perceção que os entrevistados têm destas.

Objetivos de investigação:

- Definir o conceito de marketing interno (1)
- Posicionar o marketing interno nas empresas portuguesas (2)
- Identificar as principais ações de marketing interno existentes nas empresas portuguesas (3)
- Perceber a importância do marketing interno para os responsáveis de recursos humanos e marketing (4)
- Compreender qual a relação entre o marketing interno e a felicidade dos colaboradores (5)
- Analisar a relação entre marketing interno, felicidade e comprometimento organizacional (6)
- Distinguir as diferenças existentes nas gerações (7)

Com base nos construtos e objetivos, foram criadas 25 perguntas com o intuito de guiar a entrevista.

1. Q: Pode, por favor, fazer uma breve introdução e contextualização da empresa onde trabalha, tal como da sua posição na empresa?
2. (1) Q: O que entende por Marketing Interno (de agora em diante descrito por MI)?
3. (2; 4) Q: Na sua empresa, existe algum tipo de plano ou planeamento de MI?
4. (2) Q: Quem está envolvido na planificação, implementação e acompanhamento deste plano? Que departamentos?
5. (a) Q: Como é que são definidas as ações? Há uma pesquisa posterior?
6. (7; a) Q: Fazem segmentação nas ações que criam, ou são homogéneas para todos os colaboradores?
7. (3) Q: Quais são as iniciativas ou ações de MI mais comuns? Em que tipo apostam mais?
8. (b) Q: Desenvolvem ofertas formativas e de desenvolvimento para os vossos colaboradores?
9. (b) Q: Investem em possibilidades e oportunidades de progressão de carreira?
10. (c) Q: Há algum tipo de ação de reconhecimento de “bons colaboradores” ou de comportamentos exemplares?
11. (c) Q: Dão algum tipo de recompensas a esses trabalhadores, como prémios, comissões, outros?
12. (d) Q: Oferecem um leque amplo de condições e benefícios aos vossos colaboradores?
13. (d) Q: Fazem acompanhamento regular dos colaboradores, através de feedback e gestão de expectativas?
14. (e) Q: Como descrevem a vossa comunicação interna?
15. (e) Q: Quais são os principais canais utilizados e para que tipos de mensagens?
16. (f) Q: Os elementos de chefia como líderes de equipa ou chefes de equipa são aliados na aplicação do plano de marketing?

17. (f) Q: Estes líderes são elementos essenciais para vocês no processo de auscultação dos colaboradores e das suas necessidades?
18. (2; 4) Q: Porque é que implementam este tipo de ações? O que vos motiva? Qual o objetivo?
19. (2) Q: Que tipo de resultados sentem que tiveram até agora?
20. (2) Q: Fazem monitorização e acompanhamento dos resultados?
21. (5; A) Q: Consideram que os vossos colaboradores estão satisfeitos com o seu trabalho, que estão envolvidos, engajados e felizes no seu dia-a-dia?
22. (5; A) Q: Qual é o papel da felicidade no vosso planeamento? É um aspeto com elevada importância?
23. (B) Q: Como consideram o vosso nível de turnover/movimento dos vossos colaboradores?
24. (6; B) Q: Na vossa ótica, e segundo a vossa experiência, há alguma relação entre as ações que desenvolvem e o nível de comprometimento organizacional demonstrado pelos vossos colaboradores?
25. (6; B) Q: Acham que existe alguma relação entre as campanhas de MI que desenvolvem, a felicidade dos vossos colaboradores e o comprometimento organizacional demonstrado pelos mesmos?

Anexo 9 – Análise entrevista

Categories	Subcategorias	Subcategoria	Frequência	Subcategoria	Frequência	Frequência %	Categoria	Frequência	Porcentagem categoria		
Marketing Interno	Planejamento	Planejamento	11		23%	47	19%				
		Departamentos envolvidos	13		28%						
		Target	13		28%						
		Percepção de marca	10		21%						
		Total subcategoria	47		100%						
	Formação e Desenvolvimento	Pesquisa Interna e Feedback	Recrutamento	4		14%	27	11%			
			Formação	14		50%					
			Desenvolvimento de carreira	10		36%					
			Total subcategoria	28		100%					
		Reconhecimento e Recompensas	Ações de Reconhecimento	10		56%	18	7%			
			Recompensas Monetárias	8		44%					
	Total subcategoria		18		100%						
	Comunicação Interna	Condições e Clareza da Função	Tipo de comunicação	6		11%	33	14%			
			Canais	24		42%					
			Mensagens	25		44%					
			Parcerias	2		4%					
			Total subcategoria	57		100%					
Liderança e Cultura Organizacional		Liderança	18		90%	20	8%				
		Ambiente equipa	2		10%						
		Total subcategoria	20		100%						
		Responsabilidade Social						10	4%		
		Eflicia								2	1%
	Total categoria				242	100%					
Felicidade	Felicidade	Felicidade				9	64%				
		Satisfação				5	36%				
		Total categoria				14	100%				
Compromisso	Compromisso	Segurança e confiança				6	33%				
		Intenção de saída / Retenção				7	39%				
		Total categoria				18	28%				
		Total categoria				18	100%				

Marketing Interno

Planeamento e estratégia

Planeamento

Existe uma tendência global, uma estratégia global, que depois é adaptada.	Cisco
Sei que existe (À pergunta "Há algum tipo de planeamento ou planificação a nível do marketing interno?")	Cisco
Existe um planeamento muito estruturado.	Conrad
Bastante estruturado	Conrad
Nós todos os anos temos aquilo que é a estratégia, as ações que vão ser feitas, aquilo que é criado, que vai ser lançado.	Conrad
Existe efetivamente uma grande estratégia	Conrad
Temos de facto uma estratégia de recursos humanos que é muito pensada em simultâneo com a estratégia de marketing, para os clientes e para os stakeholders.	Conrad
Nós vamos trabalhando esses resultados, e somos convidados a preparar um action plan, um conjunto de ações perante aquele survey e desenhamo-lo para o ano inteiro.	Conrad
Mas é a definição da estratégia em primeiro lugar no que respeita aos colaboradores	Conrad
Mas eu percebo o seio do RH deles, e como estava conectada a campanhas que tinham gatilhos para call to action.	DHL
Sim, com certeza. (À pergunta "existe algum tipo de plano ou planeamento de marketing interno, como estratégia previamente definida?")	DHL
Total: 11 – 23%	

Marketing Interno

Planeamento e estratégia

Departamentos

recursos humanos	Cisco
A parte da comunicação corporativa	Cisco
a parte da angariação de talentos	Cisco
É uma equipa que só trabalha na divulgação da empresa, idas a feiras, contactos com estudantes, na utilização de meios de comunicação social.	Conrad
temos efetivamente equipas conjuntas, temos a parte das pessoas que são mais focadas na parte comercial, das pessoas que estão mais relacionadas com os recursos humanos, outros que estão mais no marketing e o que acontece é que trabalham todos em conjunto.	Conrad
tanto que existe uma equipa só vocacionada para isso, que é a parte do marketing a ligada à parte dos recursos humanos e no desenvolvimento de carreiras e recrutamento interno e externo.	Conrad
E é em conjunto que se desenvolve essa estratégia de comunicação, de marketing, benefícios e por aí fora.	Conrad
E, muitas vezes, quem fazia essas pesquisas era mesmo a nossa equipa.	DHL
A equipa de Employee Experience está dentro dos RH	DHL
é Employee Experience/RH	DHL
Tem a equipa de marketing, que cuida da questão do brand, alinhamento, demandas.	DHL
Tem o team de legal também	DHL
O que eu posso dizer é que algumas campanhas contavam com a colaboração de agências externas que eram pagas pela DHL, mas não sei dizer quais, ou quantas	DHL
Total: 13 – 28%	

Marketing Interno

Planeamento e estratégia

Target

recém-licenciados ou recém mestrados	Cisco
mas também pessoas seniores que já estão no mercado, noutras empresas	Cisco
A maior parte são (homogéneas)	Conrad
Mas há programas específicos, que chegam até nós através do feedback que falámos.	Conrad
A empresa tem programas transversais mas posso dizer-lhe que, efetivamente, há programas mais para pais, assim como há para jovens.	Conrad
Nós temos, por exemplo um mês que é o Carrers at Hilton, que é muito vocacionado para os jovens que querem progredir na carreira e ter uma visão mais abrangente da sua carreira, isto é a nível mundial.	Conrad
Para pais e para filhos, nós temos programas, como, por exemplo, descontos especiais para as famílias.	Conrad
Também temos atividades diferentes vocacionadas para as crianças, com dias especiais, miminhos especiais.	Conrad
tiveram também em conta as crianças, e a população jovem que muitas vezes sai da hotelaria porque quer ter família e às vezes os horários da hotelaria não permitem isso.	Conrad
Eu fazia estes três targets, estas personas e, a partir disso, eu começava a desenhar o perfil das pessoas que passavam pela DHL e como nós podíamos traçar informações a partir destes perfis para fazer um target mais acertado em termos de comunicação, de pitch de venda, de pitch para atrair candidatos, para fazer com que fiquem na empresa.	DHL
para que consigam atrair candidatos que são fresh graduates ou pessoas que ainda se vão graduar mas que estão interessadas em começar a trabalhar na DHL.	DHL
Total: 13 – 28%	

Marketing Interno

Planeamento e estratégia

Perceção de marca

como é que isso nos vai ajudar em termos de perceção de marca.	Cisco
sobre qual é a nossa perceção da marca	Cisco
sobre como é que vemos que está a estratégia de mercado da empresa	Cisco
isto vai-se passando, vai criando muita massa crítica no mercado, muita perceção de marca	Cisco
nós transmitimos ao mercado uma ideia muito forte e muito estruturada	Cisco
é muito para influenciar a perceção daquilo que a Cisco dá aos colaboradores, melhorar a perceção interna e melhorar a perceção do mercado do quão bom é a Cisco para trabalhar.	Cisco
passar uma mensagem positiva ao mercado, torna-se mais fácil estar na mente dos potenciais clientes.	Cisco
também temos uma parte muito importante que é a nossa imagem no mercado de trabalho, portanto aqueles que poderão ser potencialmente nossos colaboradores.	Conrad
E o Conrad Algarve conseguiu marcar-se a nível mundial como um dos hotéis da companhia que as pessoas mais adoram, com reviews melhores e onde a parte do staff é um dos mais altos para nos dar esse reconhecimento.	Conrad
Como a empresa tem este foco muito importante nos colaboradores, mesmo a nível de comunicação externa, a própria imagem de marca que a empresa quer criar junto dos seus clientes é esta de preocupação com os colaboradores.	Conrad
Total: 10 – 21%	

Marketing Interno

Pesquisa Interna

nós frequentemente respondemos a surveys	Cisco
A nível mais local, são feitas análises pelos líderes às equipas	Cisco
Ou seja, é feita uma análise à equipa, depois é feita uma análise ao nível de estratégia global da empresa.	Cisco
A Cisco tem processos definidos em que promove que as pessoas procurem feedback	Cisco
que as pessoas deem feedback de forma construtiva e de forma estruturada.	Cisco
Avalia-se a rotação das pessoas, depois ao nível de liderança isto está medido e é incentivado.	Cisco
todos os anos fazemos isto para que haja noção se a nível corporativo se está a comunicar bem, ou da melhor forma, com os colaboradores, se alguma parte da informação não está na direção certa, para aquilo que a empresa quer e aquilo que o colaborador percebe.	Cisco
Porque não há nenhum destes programas, nenhuma destas plataformas, nenhuma app que não seja utilizada depois de ter sido analisado e pedido o feedback dos colaboradores.	Conrad
utilizando esse feedback percebe quais as melhores formas de comunicar e se tornar eficaz junto dos colaboradores.	Conrad
Porque, por um lado é o feedback dos colaboradores, por outro lado aquilo que se percebe da tendência do mercado de trabalho.	Conrad
Sim, às vezes são pesquisas demoram anos, porque isto é um estudo contínuo.	Conrad
E conseguimos agora ter o feedback dessas pessoas que estão muito satisfeitas	Conrad
Nós fazemos muito as Popcorn Sessions, que são pequenas reuniões de 20 minutos, onde temos feedback dos colaboradores	Conrad
Nós fomos também trabalhando muito nos últimos anos a parte do empowerment, no sentido de dizer ao colaborador que nós como empresa, estamos sempre disponíveis e abertos à sua opinião, para o ouvir.	Conrad
Isto não só ao nível de trabalho, mas também naquilo que são as suas necessidades do seu dia-a-dia e que afetam o seu desenvolvimento.	Conrad
É necessário haver uma abertura para, fora os momentos formais, o colaborador possa ir ter connosco e expressar que há necessidade de mais alguma coisa.	Conrad
Nós fazemos esses surveys todos os anos e, de há dois anos para cá, participamos no Great Places to Work.	Conrad
Isto é muito importante para nós porque esse feedback é trabalhado, naquilo que, a nível regional, cada um vê as áreas que precisa de trabalhar.	Conrad
Também fazemos monitorização nas conversas com os colaboradores, quer sejam formais ou informais.	Conrad
Primeiro, eles dão-nos feedback no survey, tendo condições melhores ou idênticas, eu sairia ou preferiria ficar.	Conrad
Mas como isto era feito, através de estudos, através de entrevistas.	DHL
Era um trabalho mais de criar insights para o endomarketing	DHL
Depois disso, a campanha ocorria e o feedback era coletado, para fazer uma NPS interna, em relação a como a campanha foi vista, se foi aproveitada ou não, se as pessoas se conseguiram conectar com a informação ou não.	DHL
Por isso, eles baseiam-se muito no input que os colaboradores dão para que eles tomem decisões e façam campanhas de follow-up também.	DHL
Há muita coisa do espectro psicológico que estas campanhas buscavam trabalhar, com base nos estudos que nós fazíamos, para entender melhor o mercado, para entender melhor quais as dificuldades e os nossos gaps internos.	DHL
Normalmente, há também a Employee Opinion Survey (EOS).	DHL
Tem uma monitorização enquanto a campanha acontece e o que havia também era uma coleta posterior com poucas pessoas escolhidas a dedo, em que eu e algumas pessoas da equipa conversávamos e pedíamos opinião numa entrevista e passávamos para a equipa de marketing, para que tivessem acesso à informação para outras campanhas, em relação aos pontos de melhoria.	DHL
Total: 27 – 11%	

Marketing Interno

Formação e desenvolvimento

Recrutamento

recém-licenciados ou recém mestrados	Cisco
mas também pessoas seniores que já estão no mercado, noutras empresas	Cisco
A maior parte são (homogéneas)	DHL
Total: 4 – 14%	DHL

Marketing Interno

Formação e desenvolvimento

Formação

Nós damos muitíssima formação, de muito alto nível	Cisco
Nós damos acesso a ferramentas e conteúdos como Harvard Business Reviews, formações e webinars deles.	Cisco
Posso referir apenas que a nível de formação, que referi antes, que a Cisco dá muita formação	Cisco
Ou outros cursos em webinar com muito boas universidades norte-americanas.	Cisco
Conforme vamos subindo, vamos tendo acesso a formações mais específicas para o cargo que ocupamos	Cisco
A formação é muito importante e temos acesso a muita informação e gratuita.	Conrad
Pode trabalhar as emotional skills, as communication skills ou melhorar o inglês.	Conrad
Nós temos parceria com a Universidade Harvard e com o LinkedIn	Conrad
temos acesso a imensa formação gratuita	Conrad
Nós, efetivamente, temos muita formação contínua ao longo do ano.	Conrad
Tanto que os nossos programas de formação de pessoas que querem ser team leaders começam por formar e dar competências ao nível das soft skills e não as competências técnicas.	Conrad
Havia uma plataforma interna para desenvolvimento pessoal, chamada Cornerstone, que é uma plataforma espanhola de e-learning.	DHL
Existiam muitos materiais e conteúdos	DHL
O que a intranet faz através do aplicativo, que chamamos echonet, é dar acesso a todas as ferramentas básicas da DHL, incluindo o e-learning e a parte de oportunidades internas.	DHL
Total: 14 – 50%	

Marketing Interno

Formação e desenvolvimento

Formação

é bastante acessível. (À pergunta "Diria que há uma boa oportunidade de progressão e desenvolvimento de carreira?")	Cisco
Nós temos uma conversa com a equipa dos recursos humanos que nos vai guiar (quase como career coaching).	Cisco
Sim. (À pergunta "diria que há uma boa oportunidade de progressão e desenvolvimento de carreira?")	Cisco
Temos as oportunidades globais publicadas no site da Cisco, depois temos uma série de oportunidades que só são visíveis internamente.	Cisco
Entre umas e outras nós podemos trabalhar com os recursos humanos para nos guiar naquilo que queremos fazer no futuro em termos de carreira.	Cisco
Nós focamo-nos muito em ações que possam promover este conhecimento daquilo que a empresa proporciona em termos de crescimento de carreira e progressão de carreira.	Conrad
Primeiro, começamos no final de janeiro, inícios de fevereiro a fazer a performance review, que está menos relacionado com a performance, e mais com o potencial.	Conrad

Portanto, faz-se o review de como correu o ano, numa conversa bastante amistosa e, com base nessas conversas, vamos então trabalhar no career development program, que é totalmente personalizado, não há nada predefinido.

Conrad

Na Hilton University temos mais de 6000 cursos para trabalhar e lá encontramos diversos adaptados havia muito dinheiro envolvido em learning & development e muito dinheiro envolvido para poder qualificar e capacitar as pessoas para que elas ficassem na empresa.

Conrad

Total: 10 – 36%

DHL

Marketing Interno

Reconhecimento e recompensas

Reconhecimento

(Tem muito a ver com a parte) do reconhecimento

Cisco

temos a Team Member Appreciation Week, essa é transversal a todos, nós temos que fazer e devemos implementar uma série de ações de reconhecimento dos nossos team members

Conrad

há uma coisa que nós fazemos muito aqui no hotel que são as celebrações, o obrigado, o reconhecer o trabalho de cada um.

Conrad

Temos todos os meses, e isto é uma das coisas mais simples, mas que continua a ter um grande impacto na satisfação e bem-estar de toda a gente, a entrega de StarBonds.

Conrad

Celebramos sempre o team member do mês, escolhemos dois, um front of the house, outro back of the house

Conrad

E eu acredito que ponham o cartão com o valor de lado e sorriam com o certificado de reconhecimento e fotografia.

Conrad

Existe este sentimento de grande apreço, as pessoas sentem-se mesmo valorizadas e isso é bom.

Conrad

cada departamento é reconhecido.

Conrad

Eu acho que reconhecimento era algo que ficava muito à responsabilidade de cada equipa.

DHL

Mas o que faziam, uma vez ou outra eram reportagens específicas com funcionários específicos.

DHL

Total: 10 – 56%

Marketing Interno

Reconhecimento e recompensas

Recompensa monetária

Nesses momentos são propostas promoções, atualizações de salário e revisão de benefícios.

Cisco

Os bónus são atribuídos às equipas que não têm um objetivo individual

Cisco

Depois, dependendo do tipo de função que temos, temos ou um bónus, em função da performance da empresa e da performance individual, ou um variável que vai depender de alcançarmos os nossos objetivos que é tipicamente atribuído às equipas comerciais.

Cisco

Durante o mês, damos os Star Bonds que vêm com um cartão de 25€ ou 50€

Conrad

no final do ano, o team member of the year têm uma viagem toda paga para eles e um acompanhante num destino e hotel que nós já sabemos que é desejado e apreciado pelos colaboradores.

Conrad

Voucher ficava ao critério do team leader.

DHL

Eu mesmo recebi um voucher por coisas que eu fiz, mas não estava ligado a prémios ou bónus, é mais appreciation totem

DHL

Os prémios funcionavam da seguinte forma, eles são pagos uma vez ao ano, ao final do primeiro quarter

DHL

Total: 8 – 44%

Marketing Interno

Condições

(Tem muito a ver com) os benefícios que estão disponíveis para os colaboradores	Cisco
publicações que nós podemos subscrever e a Cisco financia.	Cisco
Por exemplo, eu sou profissional de marketing, posso subscrever a Marketeer, a Cisco pode financiar essa subscrição.	Cisco
Posso tornar-me associado da Associação Portuguesa de Marketing, e eles poderão financiar essa associação.	Cisco
Cursos de ad-hoc que eu queira fazer, por exemplo um MBA, um mestrado, o que for, eles poderão, sujeito a confirmação e aprovação superior, financiar.	Cisco
Depois temos os benefícios de planos de poupança reforma, planos de pensões, plano de ações, seguros de saúde para a família (que é dos melhores do mercado).	Cisco
Há profissionais que têm carro da empresa com o combustível incluído, temos internet em casa paga, telemóvel e o portátil para uso profissional.	Cisco
Vamos imaginar que eu vou a um evento na empresa em Londres por exemplo, eu posso escolher os meus voos de acordo com o interesse de visitar a cidade e a empresa paga	Cisco
a Cisco tem e promoveu muito mais a utilização deste tipo de serviços, de apoio e aconselhamento psicológico para os indivíduos e para todo o agregado familiar	Cisco
Muitas organizações diferentes onde tenho amigos e colegas com quem falo, as pessoas vestem a camisola também porque os benefícios da empresa são apetecíveis.	Cisco
Por exemplo, nós temos um programa muito interessante que é muito apreciado pelos nossos colaboradores que é o Go Hilton.	Conrad
O Go Hilton é um team members travelling program, onde nós podemos utilizar e usufruir de estadias em qualquer dos nossos hotéis no mundo inteiro a preços mesmo muito reduzidos, tem uma tarifa máxima	Conrad
nós temos 50% de desconto no food and beverage	Conrad
As medidas que visaram a flexibilidade do horário de trabalho	Conrad
Temos ainda acordos e parcerias com creches e infantários	Conrad
Isto fez com que a companhia criasse um programa, que se chamava Eat Well, que obrigou todos os hotéis a providenciar uma ementa que fosse variada, com alta qualidade nutricional, de forma a que as pessoas com diversas alimentações podem aceder.	Conrad
nós oferecemos seguro de saúde.	Conrad
como seguros de acidentes pessoais em viagem	Conrad
Temos team member discounts, só temos que mostrar o nosso cartão.	Conrad
temos uma plataforma onde temos psicólogos, temos a parte da ajuda financeira, com consultores financeiros, a parte do mentoring, temos a parte do wellbeing, com uma série de mentores e coaches para nos orientar e ajudar.	Conrad
os Treaty Summer, em que vamos dando bolas de Berlim, gelados, refrescos, por aí fora, aos colaboradores.	Conrad
A Hilton também a nível mundial criou um fundo para apoiar todos os colaboradores ou familiares que fossem infetados com COVID-19 e que tivessem dificuldade nos tratamentos e no suporte financeiro ou familiar	Conrad
A nível local, temos muitas parcerias	Conrad
Temos parceiras com clínicas, bancos, para garantias de créditos bancários com condições mais acessíveis, parceiras com creches, farmácias, com a Galp e com a BP	Conrad
Tínhamos com ginásios mas depois criámos um para os colaboradores	Conrad
Também fazemos castanhas, pipocas.	Conrad
As pessoas na DHL recebem muito bem, mas trabalham muito, muito mesmo.	DHL
A DHL tem muitas parcerias.	DHL
eles têm um site interno que dá acesso a, por exemplo, você quer comprar calçado, eles têm acesso a uma seleção de vinte ou trinta lojas em que te dão um voucher de 10, 20 ou 30%.	DHL
porque realmente a DHL paga mesmo muito bem e dá mesmo muitos benefícios enquanto funcionários.	DHL

Ou queres fazer exercício físico, também dão voucher para o ginásio através dessa plataforma.
 Também há seguro de saúde, planos de reforma ou de fundos de pensão
 Eles também dão vale de alimentação para o subsídio de alimentação, dão cartão de transportes
Total: 33 – 14%

DHL
 DHL
 DHL

Marketing Interno

Comunicação Interna

Tipo de comunicação

Vejo-o (ao marketing interno) como toda a comunicação que eu recebo da empresa através de vários canais e meios que me fazem entender o que a Cisco me dá.

Cisco

Frequente, realmente relevante e clara.

Cisco

Bastante clara, regular e diria quase como que motivadora, mas de uma forma honesta, não é motivador demasiado fluffy, demasiado soft, demasiado não palpável.

Cisco

Estas comunicações depois são partilhadas a nível dos territórios relevantes, pelo país, pelo território, pelo teatro, pela região europeia, se a nível global.

Cisco

Mas tudo o que é mais comunicação interna para o colaborador é bastante frequente e permite criar esta comunidade.

Cisco

Esta comunicação flui com bastante frequência

Cisco

Total: 6 – 11%

Marketing Interno

Comunicação Interna

Canais de comunicação

Também comunicamos através de ferramentas internas, nomeadamente blog,

Cisco

está disponível tanto por e-mail, que nos são enviados, como na página interna da empresa.

Cisco

Tanto por email, como a intranet - a página interna de comunicação da empresa - e por vezes Webex Spaces

Cisco

Nós temos uma plataforma que está disponível para todos os colaboradores da Hilton.

Conrad

É gigantesca e é onde nós temos tudo o que é informação.

Conrad

Chama-se de Dlobby.

Conrad

Aquilo que nós temos é uma intranet que nos permite ter um acesso para toda a gente.

Conrad

Para além disso, nós temos e vamos desenvolvendo as tais apps para que se tornem mais fáceis.

Conrad

Temos o FirstApp que é uma app criada para a Hilton

Conrad

começámos a fazer grandes eventos.

Conrad

abrimos as portas ao social media, no Instagram e no Facebook.

Conrad

Resolvemos começar a fazer uma grande festa no nosso ballroom, com temas, música, com uma apresentação,

Conrad

No Facebook criámos um grupo interno, do nosso hotel, onde vamos partilhando estas coisas e isto tem outro tipo de adesão e o engagement também é superior.

Conrad

Depois temos o Instagram que tem um poder muito grande, principalmente junto dos mais jovens.

Conrad

Temos os emails, as comunicações internas em formas de flyers, os momentos especiais, como o housekeeping week, o Sales Week,

Conrad

Depois temos as Departamental Week, em que cada semana

Conrad

As principais plataformas eu diria que são mesmo o Hilton Buzz, a intranet, FirstApp, o email e o Facebook, que é entre nós.

Conrad

E ações específica em dias especiais, como o dia da mãe, do pai, dia de natal ou de ano novo.

DHL

Havia o SharePoint, que era específico para cada equipa ou departamento;

DHL

havia o aplicativo da echonet.	DHL
Chamava-se Yammer e funcionava como um Facebook da Microsoft	DHL
A empresa também começou a usar o Microsoft Teams	DHL
a equipa responsável de comunicação utilizava o Yammer também como um ponto de contacto, porque era onde as pessoas mais estavam	DHL
Eles utilizavam esse canal, mas de forma muito mais informal e menos frequente do que se fosse o site oficial interno.	DHL
Total: 24 – 42%	

Marketing Interno

Comunicação Interna

Mensagens

em termos de funções, quais é que são as minhas responsabilidades, em termos de benefícios, o que é que eu posso beneficiar por fazer a função faço, em termos de progressão de carreira, o que é que está disponível para mim no futuro.	Cisco
Isto tanto a nível de empresa propriamente dita, como também para entender o que é que se passa nas outras organizações onde estão os colegas com quem eu não trabalho normalmente	Cisco
faz-me entender e conhecer melhor o que é que eles fazem sem estar diretamente a trabalhar com eles.	Cisco
tudo aquilo que nós comunicamos, desde os nossos canais, como com entidades externas (universidades, associações, e por aí fora) tem uma mensagem extremamente forte de inclusão.	Cisco
Consultas de psicologia foram bastante promovidas neste último ano pelos burnouts e por tudo isso que estava a acontecer.	Cisco
Isto tudo depois é amplificado pelos canais digitais que conseguimos ter acesso.	Cisco
em que promovemos pessoas que vieram de licenças de maternidade, promovemos pessoas com deficiências físicas a cargos de direção de equipas	Cisco
Novos programa de apoio ao colaborador, os resultados da empresa, reorganizações dentro da empresa, serviços que estão a ser implementados a nível global	Cisco
(Uma comunicação) com aspetos palpáveis, podemos tomar ações depois de receber essa comunicação, podemos ir alguma página ou falar com alguém e realmente ver algo acontecer.	Cisco
programas de apoio, acordos com empresas, novos programas de formação, benefícios	Cisco
os programas que dizia há pouco de rever duas vezes ao ano as carreiras e os reconhecimentos das pessoas, inclusive programas que são lançados a nível local mais de angariação de recursos, influência de universidades	Cisco
Muito no sentido de criar uma comunidade	Cisco
Depois temos aquelas comunicações de vamos ter novos senior director não sei o quê, fazer tal; vamos ter um aumento de preços na lista de produtos, etc.; temos um novo modelo de negócio	Cisco
Lá temos tudo o que possa imaginar de informação.	Conrad
o nosso CEO está a visitar uma área devastada por cheias, e que está a colaborar com os nossos colaboradores (nós chamamos team members), e vais ver o impacto que teve, etc.	Conrad
ou está a fazer uma celebração, ou porque abre um Hilton novo, porque há uma campanha para os colaboradores.	Conrad
Portanto, é muito focada na mensagem para os colaboradores.	Conrad
Nós entramos e temos uma série de informação, logo à partida, que tem muito de ver e é dirigida para a generalidade dos colaboradores	Conrad
Mostram as propriedades, gostam de mostrar ações com a comunidade que se foi fazendo nos vários pontos do globo, mostram as iniciativas que são mundiais que nós temos.	Conrad
É o caso do Lobby Buzz, que são umas aplicações que nós incentivamos os nossos colaboradores a colocar nos telemóveis para irem seguindo também uma série de coisas	Conrad
Isto tem uma série de informação, coisas muito engraçadas, recognitions, novos hotéis, festas, e por aí fora, coisas que vamos fazendo e que vão acontecendo nos vários países.	Conrad
No fundo, o objetivo é ir vendo as coisas que se vão fazendo pelo mundo ou que a própria empresa quer partilhar, para promover o engagement.	Conrad

ações de recognition, como os Star Bonds, nós temos vindo a adaptar a nossa comunicação cada departamento é reconhecido.

portanto convinha que eles postassem lá as coisas, como os links da intranet.

Total: 25 – 44%

Conrad
Conrad
DHL

Marketing Interno

Comunicação Interna

Parcerias

a DHL também patrocina a Ninja Warrior

a DHL apoia E-Sports, então todos os anos colocam um pouco do budget de marketing e de RH dentro desta questão.

Total: 2 – 4%

DHL
DHL

Marketing Interno

Liderança

Liderança

se sentimos que o líder nos reconhece

se nos vão ajudar a ultrapassar os obstáculos que possamos ter.

Por parte da empresa eu diria que sim, é altamente promovido que isso aconteça. (À pergunta "Há um acompanhamento regular dos colaboradores entre a gestão e a equipa")

Diria que sim, até um certo ponto, mas existe uma grande capacidade de adaptação, de tornar relevante para a equipa aquilo que vem a nível global.

Em primeira instância com as linhas de hierarquia diretas. (À pergunta "estes elementos da liderança têm importante na parte da auscultação dos colaboradores ou é feito mais diretamente com outras equipas, como os recursos humanos?")

sim, os líderes das equipas promovem esta comunicação em primeira instância

líderes que tenham uma grande rotatividade de pessoas são penalizados, líderes que tenham os seus colaboradores a crescer nas carreiras são recompensados.

Faço aqui só um parêntesis que ao fim do dia depende também do líder com quem estamos a trabalhar e para quem estamos a trabalhar.

Podemos ter tudo isso que é muito bom, mudar a liderança e depois estar ali uma situação extremamente pressionada ou de micromanagement que desmotiva as pessoas

Depende muito da liderança

Portanto, a liderança tem um papel muito importante tanto na relação com os colaboradores, na captação, manutenção, motivação dos colaboradores.

É fundamental. (À pergunta "Qual é o papel de quem tem um papel de liderança no contacto com o colaborador?")

Se eles não souberem ter essa abordagem, não souberem chegar às equipas e não tiverem abertura para falar com as equipas, é um desastre, não conseguimos implementar nada com sucesso.

Nós estimulamos muito este contacto próximo, para se criar aqui uma relação próxima, de porta aberta do colaborador com o seu manager ou team leader.

E isto só funciona se eu tiver o apoio dos líderes de equipa e departamento, para ter o devido impacto. eles estão envolvidos nesse processo.

Sim, eles têm um papel de puxar as respostas da equipa.

Eu acho que depende de departamento para departamento, de valores de trabalho e de quem te lidera

Total: 18 – 90%

Cisco
Cisco
Cisco
Cisco
Cisco
Cisco
Cisco
Cisco
Cisco
Cisco
Cisco
Cisco
Cisco
Cisco
Conrad
Conrad
Conrad
Conrad
DHL
DHL
DHL

Marketing Interno

Liderança

Ambiente de equipa

como é que nos sentimos a trabalhar na equipa

Cisco

se sentimos confiança dentro da equipa

Cisco

Total: 2 – 10%

Marketing Interno

Responsabilidade Social e Diversidade

em termos de responsabilidade social

Cisco

nós transmitimos ao mercado uma ideia muito forte e muito estruturada, que é a de inclusão.

Cisco

Fico agradado de saber que a Cisco esteja a apoiar ONGs na Bélgica, na Alemanha e Luxemburgo, devido ao que aconteceu nas últimas semanas devido às cheias

Cisco

ser colocado à margem, ser ostracizado de alguma forma

Cisco

nos dá também confiança como colaboradores de podermos estar como nós somos

Cisco

está mais ligada à questão da diversidade e inclusão, que é outro departamento que também entra muito nas campanhas, mas também está dentro de RH.

DHL

mostrar como a DHL tem compromissos com o ambiente, como a DHL é esforçada em ajudar na hora de ajudar em relação a desastres naturais, questões de responsabilidade social e assim.

DHL

Eles têm muitas campanhas viradas para a questão Women in Management.

DHL

A questão de recolha do lixo, mas isso há várias empresas que fazem, mas é um dia do ano em que todo o pessoal vai para a rua, recolhe lixo e tira fotos, no Work Clean-up Day.

DHL

Mas, para mim, um objetivo muito claro é o de passar uma mensagem de que a DHL tem um compromisso social, se preocupa com os colaboradores, quer que eles permaneçam na DHL.

DHL

Total: 10 – 4%

Marketing Interno

Ética

Há conselhos de ética e grupos que fazem a avaliação de ética e nós podemos reportar situações de qualquer tipo de consideração que vá contra aquilo que nós sentimos como o bem-estar social de qualquer minoria.

Cisco

É basicamente o terror de toda a gente que tem um negócio na Alemanha, porque se o Workers Council não gostar de algo que tu estás fazendo, ou é algo contra lei ou nova legislação de que a empresa não está ciente, este council pode dar multas milionárias à empresa, ou mesmo fechar a empresa, dependendo do nível de gravidade.

DHL

Total: 2 – 1%

Felicidade

Felicidade

a Hilton só pode ser bem-sucedida se os seus colaboradores fossem felizes	Conrad
"Happy team members, happy guests"	Conrad
"há estratégia, e tudo mais, mas isto é o importante" (a felicidade dos colaboradores)	Conrad
"nós aqui temos que ser felizes, porque somos uma indústria de pessoas para pessoas".	Conrad
Só podemos tornar as estadias das pessoas memoráveis, diferentes e únicas, se nós estivermos bem, felizes, se sentirmos que estamos bem aqui.	Conrad
Ele disse que as interações eram reais, os sorrisos eram reais, sentiu que as pessoas estavam felizes a trabalhar.	Conrad
De facto, esta empresa trabalha muito o bem-estar das pessoas	Conrad
Eu acho que sim, que era um ponto base (à questão " diria que a felicidade tinha um papel base no marketing interno ou havia outro elemento que acaba por ser um objetivo maior?")	DHL
São as campanhas e iniciativas conectadas e que têm um impacto que me deixam feliz e que me fazem trabalhar de forma mais motivada e empenhada enquanto colaborador.	DHL
Total: 9 – 64%	

Felicidade

Satisfação

a satisfação de trabalhar numa empresa que apoia tanto o colaborador.	Cisco
Que é criar condições para que as pessoas possam estar satisfeitas no trabalho	Cisco
há muita satisfação em estar na Cisco.	Cisco
Considero que sim. (À pergunta "considera-se a si e aos seus colegas satisfeitos e felizes no contexto de trabalho?")	Cisco
considero que a grande maioria das pessoas com quem trabalho estão satisfeitos com o ambiente trabalho.	Cisco
Total: 5 – 36%	

Comprometimento

Compromisso

Considero que sim, claramente as pessoas vestem a camisola.	Cisco
se a minha resposta fosse possível de dar numa escala de zero a dez, eu diria que a Cisco teria a generalidade dos colaboradores como um 7, talvez um 8, entre 6 e 8.	Cisco
acredito que sim, que as pessoas gostem de trabalhar e vestem bastante a camisola da Cisco.	Cisco
Penso que sim, que existe bastante comprometimento com a empresa.	Cisco
Mas a maior parte não e quando não vai, é porque efetivamente prefere ficar, aguardar por uma oportunidade aqui na companhia.	Conrad
Mesmo os que saem, saem sempre reforçando que esta é a casa deles e que um dia vão voltar.	Conrad
Total: 6 – 33%	

Comprometimento

Segurança/confiança

é agradável saber que, em caso de dificuldade, tanto eu como o meu agregado podemos ter apoio dentro da empresa, sem sentir grande risco, grande medo de poder ser despedido	Cisco
Aquilo que Cisco dá, as pessoas reconhecem, as pessoas comportam-se de forma mais, digamos, segura e confortável, empenhada, sentem esse conforto, esse reconhecimento.	Cisco
E é-nos dado este feedback, porque também existe uma grande honestidade dos colaboradores quando têm estas propostas.	Conrad
Esse nível de confiança, demonstra muito o à vontade com que eles estão.	Conrad

É muito interessante ver que tudo isto que nós fazemos faz com que haja um grande sentimento de confiança

Conrad

Nós conseguimos criar esse sentimento.

Conrad

As pessoas sentem-se seguras aqui e confiam em estar aqui connosco.

Conrad

Total: 7 – 39%

Comprometimento

Intenção de saída/retenção

Aos poucos vemos a quantidade de gente que renova na empresa

Cisco

Eu diria que é bastante estável.

Cisco

Entretanto, este fluxo tem sido menor e eu diria que todos os anos tenho umas duas, três pessoas que vão para a companhia, o que é muito bom.

Conrad

Para não falar de estágios, estudantes que vêm de escolas, inclusive estrangeiros, e que fazem estágio connosco, acabam a sua formação, e ficam connosco.

Conrad

a taxa de turnover é baixa.

Conrad

Total: 5 – 28%

Anexo 10 – Perguntas questionário

Marketing Interno

Benefícios/Condições

A organização oferece bons benefícios. This organization offers good employee benefits.

Back et al. (2011), Kim et al. (2001), Kim, Song & Lee (2016)

A organização detém boas instalações de lazer e bem-estar. This organization offers good structures for leisure and wellbeing.

Back et al. (2011), Kim et al. (2001), Kim, Song & Lee (2016); Ribeiro (2020)

A organização oferece bons sistemas de férias. This organization offers good vacation systems.

Back et al. (2011), Kim et al. (2001), Kim, Song & Lee (2016)

A organização disponibiliza bons sistemas para os empregados tirarem uma licença de dispensa. This organization has a good system for employees to take a leave of absence.

Back et al. (2011), Kim et al. (2001), Kim, Song & Lee (2016)

Likert 5

Marketing Interno

Formação e Desenvolvimento

A organização providencia formação regular. This organization provides regular service training.

Back et al. (2011), Lux et al. (1996), Kim, Song & Lee (2016)

Há programas de treino e desenvolvimento suficientes na organização. There are enough training and development programs in this organization.

Back et al. (2011), Lux et al. (1996), Kim, Song & Lee (2016)

As sessões de formação nesta organização ajudam a preparar-me para a minha função. Training sessions in this organization help me prepare for my job.

Back et al. (2011), Lux et al. (1996), Kim, Song & Lee (2016)

Likert 5

Marketing Interno

Reconhecimento e Recompensas

A organização recompensa justamente a performance dos empregados. This organization fairly rewards employee performance.

Foreman and Money (1995), Lux et al. (1996), Kim, Song & Lee (2016)

A organização estabelece o meu salário em ligação com o meu desempenho. This organization establishes my pay linked to my performance.

Foreman and Money (1995), Lux et al. (1996), Kim, Song & Lee (2016)

Nesta organização, quem cumpre objetivos é reconhecido. In this organization, those who achieve their goals are recognized.

Proposta propria.

Likert 5

Marketing Interno

Comunicação

Nesta organização, posso expressar as minhas opiniões livremente. In this organization, I can express my opinions freely.

Back et al. (2011); Clampitt and Downs (1993)

A troca e partilha de informação nesta organização é adequada. The exchange of information in this organization is adequate.

Back et al. (2011); Clampitt and Downs (1993); Riberio (2020)

A organização fornece informação adequada relativamente à minha função. This organization provides adequate information on the requirements of my job.

Back et al. (2011); Clampitt and Downs (1993)

A organização tem um programa interno de comunicação para todos os colaboradores (ex.: correio interno, notícias, resultados, etc). This organization has an internal communication program for all employees (ex.: internal mail, news, company's results, etc).

Back et al. (2011); Kim et al. (2016); Kadic-Maglajlic et al. (2018)

Likert 5

Marketing Interno

Liderança

A gestão desta organização oferece orientação na resolução de problemas relacionados com o trabalho. The management in this organization offers guidance in solving job-related problems.

Jaworski & Kohli (1993)

O fluxo bidirecional de informação ao nível das posições de gestão é encorajado pela gestão da organização. Two-way information flow across management levels is encouraged by the management in this organization.

Jaworski & Kohli (1993)

A gestão desta organização encoraja comunicação aberta. The management in this organization encourages open communication.

Jaworski & Kohli (1993)

Likert 5

Marketing Interno

Pesquisa Interna

A organização procura frequentemente sugestões de melhoria aos colaboradores. This organization frequently looks for improvements' suggestions from the employees.

Kadic-Maglajlic et al. (2018)

A organização reúne feedback dos funcionários. This organization gathers employees' feedback.

Kadic-Maglajlic et al. (2018)

A organização considera o meu feedback para melhorar o meu trabalho. The organization considers my feedback to improve my work.

Foreman and Money (1995)

Likert 5

Felicidade Organizacional

Ambiente Trabalho

Tenho um bom ambiente de trabalho. I have a good work environment.

Campaniço (2012)

Existe humor no dia a dia. There is humor in the day to day.

Campaniço (2012)

Likert 5

Felicidade Organizacional

Conflitos

A organização gere devidamente os conflitos. The organization deals properly with conflicts.

Campaniço (2012)

Likert 5

Felicidade Organizacional

Relacionamento Colegas

A organização oferece bons benefícios. This organization offers good employee benefits.

Campaniço (2012)

Existe um bom espírito de equipa na organização. There is a good team spirit in the organization.

Campaniço (2012)

Likert 5

Felicidade Organizacional

Relacionamento Organização

A organização permite-me ter novos desafios. The organization allows me to have new challenges.

Campaniço (2012)

A organização permite-me fazer o que gosto. The organization allows me to do what I like.

Campaniço (2012)

A organização dá-me estabilidade e segurança. The organization gives me stability and safety.

Campaniço (2012)

A organização é inovadora e promove inovação. The organization is innovator and promotes innovation.

Campaniço (2012)

Likert 5

Felicidade Organizacional

Sentimento perante a organização

Estou realizado pois sinto que sou útil à organização. I am accomplished because I feel I am useful for the organization.

Campaniço (2012)

Acordo todos os dias com vontade de ir trabalhar. I wake up everyday with will to go to work.

Campaniço (2012)

Likert 5

Felicidade Organizacional

Valores Organização

A organização é justa. The organization is fair.

Campaniço (2012)

A organização é honesta. The organization is honest.

Campaniço (2012)

Sinto-me envolvido com os valores da organização. I feel engaged with the company's values.

Campaniço (2012)

Likert 5

Comprometimento

Eu falo sobre esta organização aos outros como uma grande organização para trabalhar. I talk up this organization to others as a great organization to work for.

Jaworski & Kohli (1993), Meyer et al. (1993), Kim Song & Lee (2016)

Sinto orgulho por fazer parte desta organização. I am proud that I am a part of this organization.

Jaworski & Kohli (1993), Meyer et al. (1993), Kim Song & Lee (2016)

Eu gostava de continuar a trabalhar nesta organização por considerá-la como um local de trabalho para a vida. I would like to continue working at this organization by considering this organization as a workplace for life.

Jaworski & Kohli (1993), Meyer et al. (1993), Kim Song & Lee (2016)

Estou contente por escolher esta organização como local de trabalho. I am pleased to choose this organization as a workplace.

Jaworski & Kohli (1993), Meyer et al. (1993), Kim Song & Lee (2016)

Mesmo que surja a oportunidade de trocar de trabalho, esta organização será considerada como uma prioridade. Even if the opportunity to choose work again is given to me, this organization will be considered a priority.

Jaworski & Kohli (1993), Meyer et al. (1993), Kim Song & Lee (2016)

Eu aceito o futuro e destino desta organização como meus. I accept this organization's future and fate as mine.

Jaworski & Kohli (1993), Meyer et al. (1993), Kim Song & Lee (2016)

Eu penso que esta organização é o melhor local de trabalho para mim. I think this organization is the best workplace to me.

Jaworski & Kohli (1993), Meyer et al. (1993), Kim Song & Lee (2016)

Likert 5

Anexo 11 – Questionário

25/10/21, 16:06

Marketing Interno e a Felicidade Organizacional



Marketing Interno e a Felicidade Organizacional

Este questionário está a ser realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Publicidade e Marketing, pela Escola Superior de Comunicação Social, do Instituto Politécnico de Lisboa.

O presente estudo é sobre o papel do marketing interno nas empresas em Portugal e a sua relação com os fatores felicidade e comprometimento organizacional.

Não há respostas certas ou erradas e a sua contribuição é de extrema importância, pelo que peço o máximo nível de sinceridade possível. A participação é voluntária e anónima. O questionário demora cerca de 5 minutos.

Muito obrigada pelo seu tempo.

This questionnaire is being carried out in the scope of the Master's Dissertation in Advertising and Marketing, by the Escola Superior de Comunicação Social, of the Polytechnic Institute of Lisbon.

This study is about internal marketing's role in companies in Portugal and its relationship with happiness and organizational commitment.

There are no right or wrong answers and your contribution is extremely important, therefore I ask you to be as honest as possible. Participation is voluntary and anonymous. The survey takes around 5 minutes.

Thank you very much for your time.

 sarasampaosilva@gmail.com (não partilhado) [Mudar de conta](#)



*Obrigatório

Trabalha atualmente por conta de outrem com contrato de trabalho? Are you currently working for others with a work contract? *

Sim/Yes

Se não, o questionário acaba aqui. Obrigada pela participação. / If not, the survey ends here. Thank you for your participation.

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



Marketing Interno e a Felicidade Organizacional

 sarasampaioSilva@gmail.com (não partilhado) [Mudar de conta](#)



*Obrigatório

Língua / Language.

Preferência de Língua/Language preference? *

PT

EN

[Anterior](#)

[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



Marketing Interno e a Felicidade Organizacional

 sarasampaiosilva@gmail.com (não partilhado) [Mudar de conta](#)



*Obrigatório

Marketing Interno

Preencha os campos abaixo com base na sua opinião e experiência. Não há resposta certas ou erradas. O objetivo deste módulo de questões é compreender a sua perceção sobre os construtos que compõem o marketing interno. Escolha um número de 1 a 5, em que 1 significa que discorda totalmente com a afirmação e 5 concorda totalmente.

	1 (discordo totalmente)	2 (discordo)	3 (não concordo nem discordo)	4 (concordo)	5 (concordo totalmente)
A organização oferece bons benefícios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização detém boas instalações de lazer e bem estar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização oferece bons sistemas de férias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização disponibiliza bons sistemas para que os empregados possam tirar licença de dispensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização providencia formação regular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há programas de treino e desenvolvimento suficientes na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As sessões de formação na organização ajudam-me a preparar-me para a minha função.

A organização recompensa justamente a performance dos colaboradores.

A organização estabelece o meu salário em ligação com o meu desempenho.

Nesta organização, quem cumpre objetivos é reconhecido.

Nesta organização, posso expressar livremente as minhas opiniões.

A troca e partilha de informação nesta organização é adequada.

A organização fornece informação adequada relativamente à minha função.

A organização tem um programa interno de comunicação para todos os colaboradores (ex.: correio interno, notícias)

A gestão desta organização oferece orientação na resolução de problemas relacionados com o trabalho.

O fluxo bidirecional de informação ao nível das posições de gestão é encorajado pela gestão da organização.

A gestão desta organização encoraja comunicação aberta.

A organização procura frequentemente sugestões de melhoria aos colaboradores.

A organização reúne feedback dos funcionários.

A organização considera o meu feedback para melhorar o meu trabalho.

Anterior

Seguinte

Limpar formulário



Marketing Interno e a Felicidade Organizacional

 sarasampaioasilva@gmail.com (não partilhado) [Mudar de conta](#)



*Obrigatório

Felicidade Organizacional

Preencha os campos abaixo com base na sua opinião e experiência. Não há resposta certas ou erradas. O objetivo deste módulo de questões é entender a sua felicidade e satisfação na empresa atual. Escolha um número de 1 a 5, em que 1 significa que discorda totalmente com a afirmação e 5 concorda totalmente.

*

	1 (discordo totalmente)	2 (discordo)	3 (não concordo nem discordo)	4 (concordo)	5 (concordo totalmente)
Tenho um bom ambiente de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe humor no dia a dia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização gere devidamente os conflitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colegas têm energia e são bons profissionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um bom espírito de equipa na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização permite-me ter novos desafios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A organização
permite-me
fazer o que
gosto.

A organização
dá-me
estabilidade e
segurança.

A organização
é inovadora e
promove
inovação.

Estou realizado
pois sinto que
sou útil à
organização.

Acordo todos
os dias com
vontade de ir
trabalhar.

A organização
é justa.

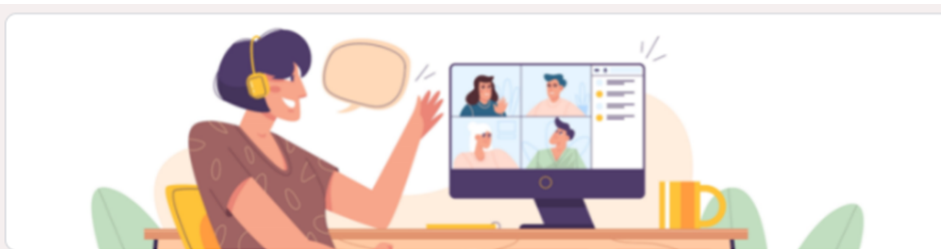
A organização
é honesta.

Sinto-me
envolvido com
os valores da
organização.



Anterior

Seguinte

Limpar formulário



Marketing Interno e a Felicidade Organizacional

 sarasampaosilva@gmail.com (não compartilhado) [Mudar de conta](#) 

*Obrigatório

Compromisso Organizacional

Preencha os campos abaixo com base na sua opinião e experiência. Não há resposta certas ou erradas. O objetivo deste módulo de questões é entender a sua felicidade e satisfação na empresa e posição atuais. Escolha um número de 1 a 5, em que 1 significa que discorda totalmente com a afirmação e 5 concorda totalmente.

	1 (discordo totalmente)	2 (discordo)	3 (não concordo nem discordo)	4 (concordo)	5 (concordo totalmente)
Eu falo sobre esta organização aos outros como uma grande organização para trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto orgulho por fazer parte desta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu gostava de continuar a trabalhar nesta organização por considerá-la como um local de trabalho para a vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estou contente por escolher esta organização como local de trabalho.

Mesmo que surja a oportunidade de trocar de trabalho, esta organização será considerada como uma prioridade.

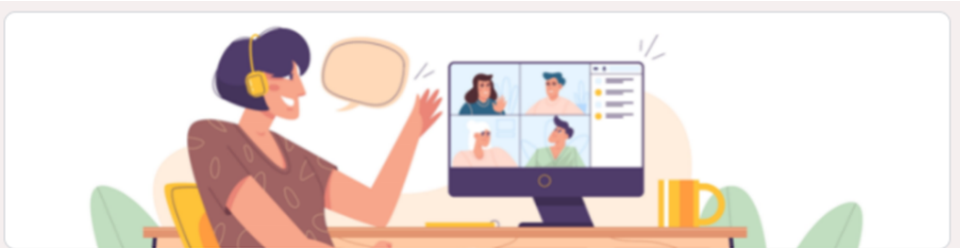
Eu aceito o futuro e destino desta organização como meus.

Eu penso que esta organização é o melhor local de trabalho para mim.

Anterior

Seguinte

Limpar formulário



Marketing Interno e a Felicidade Organizacional

 sarasampaioasilva@gmail.com (não partilhado) [Mudar de conta](#)



*Obrigatório

Caraterização da amostra / Sample characterization

Preencha os campos abaixo com base na sua informação individual. O objetivo deste módulo de questões é auferir as características gerais da amostra estudada e servirá somente para esse propósito.
Fill the fields below based on your personal information. The goal of this module of questions is to grasp the general characteristics of the sample in study and will solely be used for this purpose.

Gênero/Gender. *

- Feminino/Female
- Masculino/Male
- Outro/Other

Idade/Age. *

Por favor, coloque o número e não por extenso. Por exemplo: 30. Please, put the number, do not write it.
For example: 30.

A sua resposta _____

Estado Civil / Marital Status. *

- Solteiro, Divorciado ou Viúvo / Single, Divorced or Widowed.
- Casado / Married.

Habilitações Acadêmicas / Academic Qualifications. *

- Ensino Básico / Elementary School
- Ensino Secundário / High School
- Licenciatura/Bacharelato / Degree
- Mestrado / Master's Degree
- Doutoramento / PhD
- Outra: _____

Posição Hierárquica na empresa atual / Hierarchical Position in current organization. *

- Atendimento ao público / Customer service.
- Operações, produção, projetos e apoio / Operations, production, projects and support.
- Líder ou coordenador de equipa / Team leader or coordinator.
- Gestor de departamento / Department manager.
- CEO, CFO, executivo ou administrador / CEO, CFO, executive or administrator.

Anos na organização atual. Years at current organization. *

Por favor, coloque o número e não por extenso. Por exemplo: 4. Please, put the number, do not write it. For example: 4.

A sua resposta _____

Anos na organização atual. Years at current organization. *

Por favor, coloque o número e não por extenso. Por exemplo: 4. Please, put the number, do not write it. For example: 4.

A sua resposta _____

Anos na função atual. Years at current position *

Por favor, coloque o número e não por extenso. Por exemplo: 4. Please, put the number, do not write it. For example: 4.

A sua resposta _____

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

Anexo 12 – Transcrição entrevista Cisco

Transcrição da entrevista a representante da Cisco, Segment Marketing Manager, realizada no dia 21 de julho de 2021, através da plataforma Webex, com duração de 1 hora.

P: Boa tarde. Eu ia começar por lhe pedir para fazer uma pequena contextualização sobre si, sobre a empresa onde está e a posição que tem.

R: A empresa onde estou é a Cisco Incorporated Limited, mas em Portugal trata-se da Cisco Portugal. Estou na Cisco há alguns anos, sendo que nos últimos 5 anos estive sempre em posições relacionadas com o marketing. Inicialmente marketing de canal, ou seja, trabalhava com os parceiros da Cisco que iriam depois vender ao cliente final, no mercado do sul da Europa, em específico Espanha e Portugal e mais recentemente, nos últimos dois anos, todo o sul da Europa (França, Itália, Espanha, Israel, Grécia e Portugal).

Há cerca de quatro meses mudei de funções. Estou neste momento a fazer para o sul da Europa, mas para o cliente final. Trabalho acima de tudo com as equipas de vendas e o marketing que estou a trabalhar é diretamente da Cisco ao cliente final. Essa é a minha função para dois dos segmentos da Cisco, *small business* e *commercial*, as contas privadas, tipicamente o mercado privado, que não são as maiores empresas dos países, são as mais abaixo.

P: Então partia daqui, vendo que não há uma relação direta com o marketing interno, exerce uma função mais virada para o cliente final, o que é que interpreta por marketing interno?

R: Vejo-o (ao marketing interno) como toda a comunicação que eu recebo da empresa através de vários canais e meios que me fazem entender o que a Cisco me dá. Ou seja, em termos de funções, quais é que são as minhas responsabilidades, em termos de benefícios, o que é que eu posso beneficiar por fazer a função faço, em termos de progressão de carreira, o que é que está disponível para mim no futuro. Isto tanto a nível de empresa propriamente dita, como também para entender o que é que se passa nas outras organizações onde estão os colegas com quem eu não trabalho normalmente, faz-me entender e conhecer melhor o que é que eles fazem sem estar diretamente a trabalhar com eles.

P: Há algum tipo de planeamento ou planificação a nível do marketing interno?

R: Sei que existe mas não conheço os detalhes. Tem muito a ver com a parte da motivação, do reconhecimento, dos benefícios que estão disponíveis para os colaboradores, com as estratégias de comunicação para o mercado, em termos de responsabilidade social, como é que isso nos vai ajudar em termos de perceção de marca.

P: E que departamentos é que estão envolvidos neste processo do planeamento e da implementação?

R: Recursos humanos, a parte de comunicação corporativa, a parte da angariação de talentos, que tem muito a ver com o recrutamento de novas pessoas para a empresa, não só a recém-licenciados ou recém-mestrados, mas também pessoas seniores que já estão no mercado, noutras empresas.

P: Há alguma pesquisa acerca do mercado interno que antecede a planificação e a implementação do marketing interno?

R: Sim, nós frequentemente respondemos a *surveys* sobre qual é a nossa perceção da marca, sobre como é que vemos que está a estratégia de mercado da empresa; e todos os anos fazemos isto para que haja noção se a nível corporativo se está a comunicar bem, ou da melhor forma, com os colaboradores, se alguma parte da informação não está na direção certa, para aquilo que a empresa quer e aquilo que o colaborador percebe. A nível mais local, são feitas análises pelos líderes às equipas, em que nós damos uma avaliação de como é que nos sentimos a trabalhar na equipa, se sentimos confiança dentro da equipa, se sentimos que o líder nos reconhece, se sentimos que nos vão reconhecer se fizermos um bom trabalho, se nos vão ajudar a ultrapassar os obstáculos que possamos ter. Ou seja, é feita uma análise à equipa, depois é feita uma análise ao nível de estratégia global da empresa. Ainda há umas semanas atrás reví um resultado daquilo que a Cisco fez durante o ano fiscal 20/21 que estamos agora a terminar em termos de recrutamento de recém-licenciados e recém-mestrados, do número de feiras e participantes tivemos, dos currículos de profissionais a que tivemos acesso nessas feiras, e quantos desses currículos depois se tornaram em colaboradores da empresa, isso sim, é feito com alguma frequência.

P: E esta pesquisa, quando leva a ações, são ações segmentáveis ou são homogêneas? Por exemplo, há algum tipo de ações específicas para pessoas que têm filhos ou para trabalhar estudantes?

R: Eu diria que é uma coisa muito homogênea, sendo que não conheço os detalhes a esse nível. Mas a nível tanto global, como europeu e até mesmo a nível dos teatros (como o sul da Europa, o norte da Europa, por aí fora) nós transmitimos ao mercado uma ideia muito forte e muito estruturada, que é a de inclusão. Sejam mulheres grávidas, pessoas com deficiência, mulheres a retornar do período de licença de maternidade, homens ou mulheres a recuperar de períodos de baixa médica, comunicamos que estamos abertos a receber todo este tipo de profissionais. Também comunicamos através de ferramentas internas, nomeadamente blog, em que promovemos pessoas que vieram de licenças de maternidade, promovemos pessoas com deficiências físicas a cargos de direção de equipas, ou seja, tudo aquilo que nós comunicamos, desde os nossos canais, como com entidades externas (universidades, associações, e por aí fora) tem uma mensagem extremamente forte de inclusão. No fundo, trata-se muito de contratar a capacidade da pessoa e o perfil da pessoa independentemente do estado físico ou mental em que esteja naquele momento. Também temos ferramentas para ajudar pessoas que já são colaboradores e passaram por momentos difíceis a regressar, e depois recebem promoções e equipas para gerir. Há conselhos de ética e grupos que fazem a avaliação de ética e nós podemos reportar situações de qualquer tipo de consideração que vá contra aquilo que nós sentimos como o bem-estar social de qualquer minoria. Existe um processo bastante estruturado para isso poder acontecer, o que nos dá também confiança como colaboradores de podermos estar como nós somos, seja um indivíduo totalmente tatuado, uma pessoa de cabelo pintado de uma cor qualquer, de que não vamos ser discriminados pelo nosso aspeto, pela nossa forma de estar mas, sim porque somos ou não somos capazes de realizar o nosso trabalho.

P: Ao nível das ações, já enumerou aqui a questão do blog, falou há pouco dos benefícios, consegue dizer-me algumas das principais ações a nível de marketing interno que a Cisco tem?

R: Nós damos muitíssima formação, de muito alto nível, sempre partindo do pressuposto de que as pessoas entendem bem o inglês. Nós damos acesso a ferramentas e conteúdos como Harvard Business Reviews, formações e webinars deles. Ou outros cursos em *webinar* com muito boas universidades norte-americanas. Eu não sou líder de

equipas, porque depois conforme vamos subindo, vamos tendo acesso a formações mais específicas para o cargo que ocupamos; inclusive somos formados de como trabalhar com jornalistas, se for uma pessoa que já pode contactar com jornalistas. Formações a que nós temos acesso, publicações que nós podemos subscrever e a Cisco financia. Por exemplo, eu sou profissional de marketing, posso subscrever a Marketeer, a Cisco pode financiar essa subscrição. Posso tornar-me associado da Associação Portuguesa de Marketing, e eles poderão financiar essa associação. Cursos de *ad-hoc* que eu queira fazer, por exemplo um MBA, um mestrado, o que for, eles poderão, sujeito a confirmação e aprovação superior, financiar.

Depois temos os benefícios de planos de poupança reforma, planos de pensões, plano de ações, seguros de saúde para a família (que é dos melhores do mercado). Há profissionais que têm carro da empresa com o combustível incluído, temos internet em casa paga, telemóvel e o portátil para uso profissional. Vamos imaginar que eu vou a um evento na empresa em Londres por exemplo, eu posso escolher os meus voos de acordo com o interesse de visitar a cidade e a empresa paga independentemente de o evento ser à sexta, eu posso voltar no domingo à noite que a empresa paga o voo.

P: A par da formação, que já percebi que é um pilar bastante importante, diria que há uma boa oportunidade de progressão e desenvolvimento de carreira?

R: Sim. Não é fácil, porque não é recomendável na Cisco que antes de um ano na função estejamos a concorrer a outras funções. Se isso acontecer, somos contactados pelos recursos humanos porque podemos não nos ter adaptado à função ou à hierarquia. Ultrapassando este ponto, é bastante acessível. Nós temos uma conversa com a equipa dos recursos humanos que nos vai guiar (quase como *career coaching*). Temos as oportunidades globais publicadas no site da Cisco, depois temos uma série de oportunidades que só são visíveis internamente. Entre umas e outras nós podemos trabalhar com os recursos humanos para nos guiar naquilo que queremos fazer no futuro em termos de carreira. E com o nosso próprio manager, seria o ideal.

P: É uma coisa que é promovida, esta mobilidade?

R: Sim, se nós quisermos podemos procurar e os recursos estão disponíveis. Proactivamente, os recursos humanos não estão a dizer “venham falar connosco se quiserem mudar de função”, é mais uma questão reativa, e estão totalmente disponíveis para o fazer, do que proativa.

P: A nível do reconhecimento e da recompensação dos colaboradores, existe alguma ação em prática, para “bons colaboradores” digamos assim, ou com comportamentos a “louvar”?

R: Deixe-me fazer uma ressalva, que eu não sou líder de equipas, por isso aquilo que eu vejo é de ser *individual contributor* de uma função numa equipa.

Existem dois momentos no ano fiscal da Cisco em que é revista toda a performance das equipas, e isto é feito por organizações, o marketing, as vendas, as operações, o *legal*. Existe um fórum de diretores que se sentam e reveem a performance de cada um dos contribuidores da equipa a nível individual. Nesses momentos são propostas promoções, atualizações de salário e revisão de benefícios. A nível de revisão de salários, normalmente é para subir; quando existe a possibilidade de subir de *grade*, há uma subida de *grade*, quando há uma possibilidade de subida de ordenado, há uma subida do ordenado. O ordenado é ajustado pelo custo de vida em alguns standards que não conheço os detalhes, mas o custo de vida é do país. Um *grade* cinco em Portugal pode ter mais ou menos dinheiro do que um *grade* noutra país, dependendo do país, é mais caro um recurso em Inglaterra do que um recurso em Portugal, tipicamente. Depois, dependendo do tipo de função que temos, temos ou um bónus, em função da performance da empresa e da performance individual, ou um variável que vai depender de alcançarmos os nossos objetivos que é tipicamente atribuído às equipas comerciais. Os bónus são atribuídos às equipas que não têm um objetivo individual, e no meu caso, eu como não tenho objetivo de vendas, tenho um bónus, não tenho uma parte do ordenado variável.

Deixe-me só voltar um bocadinho atrás, ainda em relação aos benefícios, em função daquilo que estamos a viver, a Cisco tem e promoveu muito mais a utilização deste tipo de serviços, de apoio e aconselhamento psicológico para os indivíduos e para todo o agregado familiar que possa ser necessário apoiar (marido, mulher, pais, filhos). Consultas de psicologia foram bastante promovidas neste último ano pelos *burnouts* e por tudo isso que estava a acontecer.

P: Introduzindo aqui um pouco o papel da comunicação entre a equipa e a parte do feedback e da gestão de expectativas, gostava de saber se há um acompanhamento regular dos colaboradores entre a gestão e as equipas, ou mesmo entre os recursos humanos e as equipas, tanto por parte da empresa como por parte dos colaboradores.

R: Por parte da empresa eu diria que sim, é altamente promovido que isso aconteça. No entanto, vai depender muito da pessoa. O facto de a pessoa ter pouco tempo disponível ou mais tempo disponível, por um lado. Por outro lado, pode ser uma pessoa mais orientada às pessoas da equipa ou ser uma pessoa mais orientada a outras coisas que não são só as pessoas da equipa. De entre das várias funções que eu tive dentro da Cisco, e inclusive a que tenho atualmente, tive *managers* completamente diferentes na abordagem ao feedback que me davam das minhas realizações, da minha performance, bem como do tempo que dedicavam a apoiar-me. Também poderá ter a ver com uma série de fatores, como a minha senioridade, como o meu conhecimento sobre a função, etc. A verdade é que quanto mais tempo tenho na Cisco, menos necessidade também sinto de ser guiado. Eu por norma tenho um critério de, quando começo a função, peço feedback durante o primeiro ano, sensivelmente a cada 3 meses, para realinhar, e depois vai ser uma coisa anual, só para *review* da performance do correspondente ano. A Cisco tem processos definidos em que promove que as pessoas procurem feedback e que as pessoas deem feedback de forma construtiva e de forma estruturada. Agora, vai depender muito da adoção desses processos por cada um dos indivíduos.

P: Ao nível da comunicação interna, como é que descreveria a comunicação interna da Cisco?

R: Bastante clara, regular e diria quase como que motivadora, mas de uma forma honesta, não é motivador demasiado *fluffy*, demasiado soft, demasiado não palpável. (Uma comunicação) com aspetos palpáveis, podemos tomar ações depois de receber essa comunicação, podemos ir alguma página ou falar com alguém e realmente ver algo acontecer. (Comunicação) Frequente, realmente relevante e clara.

P: Que tipo de mensagens ou quais é que são os principais acontecimentos que são transmitidos através da comunicação interna?

R: Novos programa de apoio ao colaborador, os resultados da empresa, reorganizações dentro da empresa, serviços que estão a ser implementados a nível global (depois vão-se fazendo as relevantes adaptações conforme vamos ficando mais locais), programas de apoio, acordos com empresas, novos programas de formação, benefícios, os programas que dizia há pouco de rever duas vezes ao ano as carreiras e os reconhecimentos das pessoas, inclusive programas que são lançados a nível local mais de angariação de recursos, influência de universidades e por aí fora. Estas comunicações

depois são partilhadas a nível dos territórios relevantes, pelo país, pelo território, pelo teatro, pela região europeia, se a nível global. Muito no sentido de criar uma comunidade; ou seja, eu gosto que a Cisco tenha um acordo com os Jogos Olímpicos de Tóquio, gosto de que a Cisco tenha acordo já previsto para Jogos Olímpicos de Paris 2024, gosto de saber que existe uma parceria (vou dizer uma barbaridade, não sei se é ou não) com a UNICEF, para apoiar populações em África para determinado tipo de assuntos. Fico agradado de saber que a Cisco esteja a apoiar ONGs na Bélgica, na Alemanha e Luxemburgo, devido ao que aconteceu nas últimas semanas devido às cheias.

Esta comunicação flui com bastante frequência e está disponível tanto por e-mail, que nos são enviados, como na página interna da empresa. Depois temos aquelas comunicações de vamos ter novos *senior director* não sei o quê, fazer tal; vamos ter um aumento de preços na lista de produtos, etc.; temos um novo modelo de negócio que vai ser A, B ou C, e essas comunicações também fluem bastante. Mas tudo o que é mais comunicação interna para o colaborador é bastante frequente e permite criar esta comunidade.

P: E quais são os principais canais?

R: Tanto por email, como a intranet - a página interna de comunicação da empresa - e por vezes *Webex Spaces* que nós utilizamos como ferramenta de comunicação semelhante ao *Slack*.

P: A nível dos chefes das equipas ou dos líderes de equipas, eles estão envolvidos no processo do marketing interno, ou seja, quando se discute a estratégia e se define o plano, eles estão envolvidos ou têm depois autonomia de adaptar aquilo que que é feito?

R: Diria que sim, até um certo ponto, mas existe uma grande capacidade de adaptação, de tornar relevante para a equipa aquilo que vem a nível global. Mas até mesmo a nível cultural, uma cultura árabe não tem nada a ver com a cultura asiática, por exemplo, ou com uma cultura norte-americana. Então existe uma tendência global, uma estratégia global, que depois é adaptada.

P: Retomando o ponto do feedback que falámos há pouco, estes elementos da liderança têm um papel importante na parte da auscultação dos colaboradores ou é feito mais diretamente com outras equipas, como os recursos humanos?

R: Em primeira instância com as linhas de hierarquia diretas.

P: E eles funcionam de alguma forma como porta-vozes mensagem da Cisco ou esse tipo de mensagens vem mais dos canais formais de comunicação?

R: Que tipo de mensagem se refere? Por exemplo dar e receber feedback?

P: Sim, ou mesmo as ações de marketing interno, que tanto pode ser a nível da comunicação, por exemplo comunicações organizacionais ou comunicações informativas, ou novos benefícios, esses tipos de informações chegam através dos líderes de equipa ou eles acabam por promover, mas o primeiro canal é a comunicação?

R: Sim, sim, os líderes das equipas promovem esta comunicação em primeira instância, o que muitas vezes acontece é eles receberem as comunicações dos recursos humanos e depois fazerem um reenvio dessa informação para as equipas sem adicionar muito. Depois há *managers* que têm um discurso mais bem estruturado e explicam o contexto, o porquê e o que é que está a acontecer.

P: Da sua interpretação enquanto colaborador, o que é que motiva as ações que a Cisco implementa, quais é que são os valores, ou a mentalidade por trás do tipo de ações que têm?

R: Eu posso especular sobre isso. Diria que é muito para influenciar a perceção daquilo que a Cisco dá aos colaboradores, melhorar a perceção interna e melhorar a perceção do mercado do quão bom é a Cisco para trabalhar. Na perspetiva da tecnologia, os nossos colaboradores ao terem uma postura positiva e passar uma mensagem positiva ao mercado, torna-se mais fácil estar na mente dos potenciais clientes. Não tenho informação para lhe dizer se é assim ou não, mas acredito que seja um bocado por esse caminho.

P: Em relação aos resultados destas ações, que tipo de resultados é que reconhece, a nível pessoal como a nível mais coletivo, tanto de equipa como mesmo a nível de organização? Qual é o impacto que este tipo de ações tem?

R: Ora bem, em primeiro a satisfação de trabalhar numa empresa que apoia tanto o colaborador. É muito agradável. Quando comento com pessoas amigas, família e outros ex-colegas de carreira, o que é o que tenho acesso na Cisco, por fazer o trabalho que faço, é bastante superior à média nacional, inclusive é bastante superior à média de outros países europeus do sul da Europa (França, Espanha, Itália, por exemplo). Depois, para mim é agradável saber que, em caso de dificuldade, tanto eu como o meu agregado

podemos ter apoio dentro da empresa, sem sentir grande risco, grande medo de poder ser despedido, ser colocado à margem, ser ostracizado de alguma forma, por ter tido ali um momento difícil na vida. Isso para mim vale muito honestamente, vale bastante mesmo. Quando eu falo sobre isto com os meus colegas, há muita satisfação em estar na Cisco. Às vezes brincamos com isto, dizemos que vivemos numa bolha, porque colegas, amigos, famílias teriam interesse em juntarem-se à Cisco por aquilo que vão vendo que nós vivemos.

E no mercado existe, principalmente nos últimos anos, muita apetência, para profissionais como a Sara, que se calhar não consideravam a Cisco para trabalho, como a CISCO aparece com frequência no *Great Places to Work*, está nas universidades a tentar influenciar as camadas mais novas de profissionais, estes profissionais mais jovens começam a considerar a Cisco como uma empresa atrativa. A Google, a Apple, Facebook, etc., nas tecnologias são muito atrativas. Mas a Cisco também está nas tecnologias e não tinha esta apetência junto de alguns mercados, perante algumas camadas profissionais, principalmente os jovens recém-licenciados e mestrados e a entrar no mercado. Aos poucos vemos a quantidade de gente que renova na empresa e quando íamos ao escritório percebíamos isso. Eu, que não me considero uma pessoa de muita idade, via gente quase com aspeto de poder ser meus filhos, gente realmente muito nova na empresa, mas que, no fundo, estão a sair das faculdades com 22, 23, 24 anos e estão a entrar para uma das empresas mais apetecíveis no mercado nacional e não só. Daí que isto tem uma influência muito grande a nível de perceção do mercado. Estas pessoas vão falar com os amigos, vão falar quando vão de férias, vão falar com as famílias e a perceção (o chamado efeito bola de neve), para além daquilo que já fazemos a nível corporativo (*Best Places to Work*, etc), o facto de sermos já 700 pessoas em Lisboa trabalhar (local e remotamente), isto vai-se passando, vai criando muita massa crítica no mercado, muita perceção de marca, o que tem efeitos benéficos também ao nível do que é que a empresa faz no país. Extrapolando para vários países do mundo, ganhámos o *Best Places to Work* numa quantidade imensa de países europeus, ganhámos o *Best Places to Work* mundial da organização. Isto tudo depois é amplificado pelos canais digitais que conseguimos ter acesso.

P: Para além do *Great Places to Work*, que acaba por poder monitorizar um bocadinho os resultados, há algum mecanismo, alguma ferramenta interna para averiguar estes resultados ao nível das várias campanhas desenvolvidas?

R: Sim. Avalia-se a rotação das pessoas, depois ao nível de liderança isto está medido e é incentivado. Que é criar condições para que as pessoas possam estar satisfeitas no trabalho, e líderes que tenham uma grande rotatividade de pessoas são penalizados, líderes que tenham os seus colaboradores a crescer nas carreiras são recompensados. Isto é avaliado ao nível da liderança, tanto do líder da equipa como depois dos diretores, como vice-presidentes, etc. Por isso, há uma perspetiva de cuidar, com a ressalva da performance ser necessária, do colaborador.

P: Tenho aqui uma pergunta que já respondeu, mas que não sei se quer adicionar alguma coisa para além daquilo que mencionou que era se se considera a si e aos seus colegas satisfeitos e felizes no contexto de trabalho.

R: Considero que sim. Há momentos difíceis, como tudo, há sempre momentos desafiantes, mas considero que a grande maioria das pessoas com quem trabalho estão satisfeitos com o ambiente trabalho.

P: Quanto à movimentação e ao turnover nas equipas, pois há vários estudos que indicam que quanto maior a felicidade menor é o nível de turnover, ou de movimento entre equipas, aliás mais de saída da empresa do que propriamente movimento entre as equipas, na Cisco qual é a perceção que tem? Há um grande número de pessoas a sair ou é relativamente estável?

R: Eu diria que é bastante estável. No entanto, aqui depende também muito dos momentos que vivemos. No último ano em algumas organizações houve bastante rotatividade de pessoas. Por exemplo, em alguns países houve saída de gente para a concorrência e foi relativamente complicado conseguir substituir as pessoas que saíram, pelo cargo que tinham, pelo próprio mercado onde estavam essas pessoas e onde se estava a recrutar; porque dependendo dos mercados também o próprio mercado profissional, o mercado laboral, tem dinâmicas diferentes.

Em Portugal é relativamente fácil encontrar um profissional habilitado para fazer uma determinada função nas vendas ou de marketing, até mesmo nas operações. Em alguns outros mercados, como Inglaterra, é extremamente competitivo e há muita gente disponível, mas também os preços são mais caros, e para as empresas não é fácil chegar a uma conclusão de qual é o melhor recurso para a função. Isto para dizer que, em face ao custo de ter um profissional em determinados mercados, o risco também é maior. Em Portugal, infelizmente, é relativamente simples encontrar profissionais muito

qualificados, por menos investimento do que noutros países (França, Alemanha, Inglaterra, por exemplo).

P: Na sua experiência, sente que há um nível de influência e de relação forte entre o marketing interno que existe na Cisco, a felicidade ou satisfação dos colaboradores, e o comportamento organizacional ao nível da fidelização para com a Cisco?

R: Arrisco dizer que sim, que é uma relação direta entre esses três aspetos. Aquilo que Cisco dá, as pessoas reconhecem, as pessoas comportam-se de forma mais, digamos, segura e confortável, empenhada, sentem esse conforto, esse reconhecimento. Faço aqui só um parêntesis que ao fim do dia depende também do líder com quem estamos a trabalhar e para quem estamos a trabalhar. Podemos ter tudo isso que é muito bom, mudar a liderança e depois estar ali uma situação extremamente pressionada ou de *micromanagement* que desmotiva as pessoas, o que complica a vida pessoal da pessoa, como *managers* que querem que as pessoas estejam online às 9 da manhã, não permitem aqueles 10/15 minutos de atraso, mas a pessoa pode ter tido um percalço, há um problema no trânsito, tiveram que deixar crianças da escola...Depende muito da liderança, mas sim, acredito que haja uma relação direta entre a performance das pessoas, resultados e o conforto que têm na empresa. No fundo, este comportamento de liderança também é trabalhado. A Cisco condena esse tipo de comportamento, os *micromanagement*, pressão desmesurada sem razão aparente e, mais tarde ou mais cedo as coisas percebem-se e os próprios líderes são convidados a mudar os comportamentos, a fazer formações e por aí fora.

P: Como última questão iria pedir para dizer qual é que é a sua experiência, a sua percepção do comprometimento organizacional, como falámos há pouco, dentro da Cisco, está familiarizado com o termo?

R: Não, ajude-me, por favor.

P: Comprometimento organizacional é quase como uma fidelização interna, como um compromisso, a fidelização, o “vestir a camisola”, quase tornar-se como promotor da empresa, mais do que um mero trabalhador. Agarrar a causa, mobilizar-se pela missão, pelos valores, vontade de manter-se e permanecer na empresa sem intenções de sair. Como é que interpreta dentro da Cisco este comprometimento?

R: Ora bem, se a minha resposta fosse possível de dar numa escala de zero a dez, eu diria que a Cisco teria a generalidade dos colaboradores como um 7, talvez um 8, entre 6 e 8. Às vezes um bocadinho menos, um bocadinho mais, tem um bocadinho do quanto somos ou não somos cínicos, um bocadinho mais frontais e depende das equipas. Considero que sim, claramente as pessoas vestem a camisola. Muitas organizações diferentes onde tenho amigos e colegas com quem falo, as pessoas vestem a camisola também porque os benefícios da empresa são apetecíveis. Eu vou ser muito honesto. Conheço no mercado pessoas amigas, pessoas da família, que são profissionais e tenho uma perceção do que é que se passa no mercado e na Cisco trabalham realmente pessoas muitíssimo bons profissionais de referência, na minha opinião. Como tudo, temos dias e haverá um dia em que alguém quer mandar passear a Cisco, eu próprio já tive situações em que queria sair da Cisco e concorria para fora e tudo. As coisas foram-se, digamos, clarificando e acabei por ficar e gostar de onde estou. Não sei o que vai acontecer daqui um ano ou dois, mas acredito que sim, que as pessoas gostem de trabalhar e vestem bastante a camisola da Cisco. Penso que sim, que existe bastante comprometimento com a empresa.

P: Muito bem, terminámos, não sei se quer acrescentar alguma questão adicional, alguma informação que possa ter escapado.

R: Não, penso que não. Posso referir apenas que a nível de formação, que referi antes, que a Cisco dá muita formação, da mesma forma a Cisco também dá muita formação aos líderes, para serem melhores líderes no trabalho que fazem. Portanto, a liderança tem um papel muito importante tanto na relação com os colaboradores, na captação, manutenção, motivação dos colaboradores.

P: Muito obrigada, mais uma vez, penso que posso dar como terminada a entrevista.

Anexo 13 – Transcrição entrevista Conrad Algarve by Hilton

Transcrição da entrevista a representante da Conrad Algarve by Hilton, Diretora de Recursos Humanos, realizada no dia 06 de agosto de 2021, através da plataforma Microsoft Teams, com duração de 1 hora e 20 minutos.

P: Boa tarde. A primeira questão que lhe iria fazer era pedir-lhe para falar um bocadinho da empresa onde está, da sua função e posição e no mercado da sua empresa.

R: Eu pertenço à Hilton. A Hilton é uma das maiores empresas a nível mundial do setor hoteleiro. Nós temos cerca de 8000 propriedades, em mais de 120 (acho que já ultrapassámos essa marca) países. Temos 19 de marcas diferentes e aquela onde eu neste momento, e onde sou responsável dos Recursos Humanos, é o Conrad Algarve, que é uma das nossas marcas, que é Conrad Hotels & Resorts, que é uma das marcas de luxo dentro do portfólio de luxo da companhia Hilton.

Eu iniciei em 2014, e nessa altura como diretora de Recursos Humanos da Hilton Portugal. Nesse momento, tínhamos 3 hotéis e depois é que a Hilton *company*, acabou por criar as outras marcas e os outros posicionamentos. O Conrad e o Double Tree estão como *managed*, ou seja, é mesmo a Hilton que faz a gestão e exploração das duas propriedades. Foi adicionado há cerca de 2 anos um outro hotel ao nosso portfólio, de uma marca relativamente recente, o Curio by Hilton Porto Boeira Garden, no Porto.

Eu entretanto passei a ficar só responsável pelo Conrad porque a companhia resolveu alterar, tendo em conta a sua dimensão e como estratégia de crescimento, dedicar equipas só às propriedades de luxo. Aquelas pessoas que estavam como eu, como diretor comercial, acabámos por ter que vir só para o luxo. Fomos alocados apenas ao Conrad porque havia esta necessidade de haver uma formatação diferente a nível estratégico.

Neste momento, nós não somos os maiores a nível de número de unidades de negócio, mas estamos a crescer imenso e somos a empresa com o maior pipeline a nível de crescimento e a nível de retorno de investimento. Somos a que está a ter um maior retorno de investimento, para quem trabalha connosco, para os proprietários dos hotéis, portanto aqueles que são os nossos investidores. Somos aquela que está a crescer de uma forma mais rápida, mais consistente e que está a ter um retorno e a dar um retorno maior aos seus clientes, aos *stakeholders*.

Nós aqui no Conrad tentamos de facto trabalhar muito aquilo que nós temos como segmento e tentamos perceber o que é o segmento de luxo, que mercado é este, que clientes são esses, que impacto é que isso tem no tipo de serviço que nós vamos prestar, no nosso posicionamento. E isso automaticamente também tem a ver com o recrutamento, com os nossos colaboradores e como é que nós influenciámos esse *mindset*. Porque efetivamente, o luxo ou um serviço de luxo não deixa de ser exatamente um *mindset*. Porque nós começamos sempre por perguntar a nós mesmos o que é luxo, para ti, para mim... Numa sala de 10 pessoas, há 10 respostas diferentes. E é exatamente aí que começa o trabalho do que é o luxo e também ao nível de recursos humanos. E é esta parte que adiciona aqui um fator um pouquinho diferente, a necessidade de os recursos humanos serem diferenciados de uma de uma marca de luxo para uma marca que não seja de luxo. Porque eles têm de ser trabalhados de uma forma muito diferente e eu não estou a dizer que é melhor nem pior, nós temos é que adequar o nosso capital humano àquilo que é o nosso mercado, aquilo que nós estamos propostos no mercado e posicionados para oferecer. É por isso que houve um grande investimento da parte da Hilton.

O meu trabalho essencialmente é muito estar ligada àquilo que a empresa que não está aqui desenvolve, e fazer a transposição de todas essas estratégias e ferramentas para cá, e ao mesmo tempo ver o se aplica ou não se aplica, e ao mesmo tempo fazer com que, da melhor forma possível, elas possam funcionar aqui. E, muitas vezes, criar aquilo que é próprio da nossa parte, isso tem muito a ver com estratégias de recrutamento, porque variam de local para local. A empresa multinacional consegue definir estratégia ou elementos que são utilizados e que estão disponíveis para todos, mas naturalmente que temos esta margem para nós trabalharmos aquilo que funciona melhor. Eu acho que ao longo destes anos, e eu tenho feito parte disto, deste processo de transição, onde se começou a trabalhar muito parte do marketing, de usar essas ferramentas na parte dos recursos humanos, na capitalização das pessoas, do potencial de desenvolvimento de carreiras, e por aí fora. Isso é muito importante. Antes isto fazia-se de uma forma muito fechada, muito introspetiva, muito no contato pessoal, naquilo que era a disponibilidade que havia entre os líderes e os cobradores. Agora isso faz-se mais transversalmente, porque as ferramentas estão lá e pode se comunicar dessa forma.

P: Muito obrigada. Entrando um pouco mais no tema, já falou aqui de alguns aspetos que eu vou explorar um mais à frente, tal como a formação, progressão de carreira e mesmo os esquemas de feedback. Mas entrando para o tema da felicidade, do marketing

interno e das práticas que existem, tem alguma definição ou alguma interpretação do que é marketing interno? Como é que é aplicado na Hilton?

R: Não, eu confesso que nós não temos algo que seja uma definição efetiva. Pelo menos para mim, na qualidade de diretora de Recursos Humanos, não tenho essa definição. Quando chegam a mim, já chegam as ferramentas, aquilo que é implementado, portanto não me é dada uma definição do marketing interno.

P: E existe algum tipo de planeamento, alguma estruturação de algum tipo de estratégia de ações ou vai sendo feito conforme as necessidades surgem?

R: Não. Nós temos uma plataforma que está disponível para todos os colaboradores da Hilton. É gigantesca e é onde nós temos tudo o que é informação. Chama-se de *Dlobby*. Nós entramos com o nosso acesso, todos nós temos um ID, como *team members*, todos nós temos um código. Lá temos tudo o que possa imaginar de informação. Eu entro e eu sei que, por exemplo, o nosso CEO está a visitar uma área devastada por cheias, e que está a colaborar com os nossos colaboradores (nós chamamos *team members*), e vais ver o impacto que teve, etc., ou está a fazer uma celebração, ou porque abre um Hilton novo, porque há uma campanha para os colaboradores. Portanto, é muito focada na mensagem para os colaboradores. Nós entramos e temos uma série de informação, logo à partida, que tem muito de ver e é dirigida para a generalidade dos colaboradores, não é por segmentos. Mostram as propriedades, gostam de mostrar ações com a comunidade que se foi fazendo nos vários pontos do globo, mostram as iniciativas que são mundiais que nós temos. Por exemplo, temos a *Team Member Appreciation Week*, essa é transversal a todos, nós temos que fazer e devemos implementar uma série de ações de reconhecimento dos nossos *team members* e tudo depois é comunicado e é colocado não só no *Dlobby*, como noutras plataformas que entretanto foram sendo criadas. É o caso do *Lobby Buzz*, que são umas aplicações que nós incentivamos os nossos colaboradores a colocar nos telemóveis para irem seguindo também uma série de coisas que podem ser feitas. Por exemplo, nós temos um programa muito interessante que é muito apreciado pelos nossos colaboradores que é o Go Hilton. O Go Hilton é um *team members travelling program*, onde nós podemos utilizar e usufruir de estadias em qualquer dos nossos hotéis no mundo inteiro a preços mesmo muito reduzidos, tem uma tarifa máxima, em qualquer local do mundo onde estejamos, nós temos 50% de desconto no *food and beverage*... Portanto, é tudo muito simples. Para além de podermos beneficiar do mesmo *membership*, chamado *Hilton Honors*, em que somos

automaticamente *enrolled* no *Hilton Honors*, que é o mesmo programa de *membership* que os nossos clientes são convidados a aderir, com uma diferença de que os nossos clientes têm que ter determinado investimento, determinadas estadias para chegar a determinado grau, porque tem vários patamares e nós começamos logo no *Silver*, portanto nós entramos logo a meio da tabela, qualquer um de nós. Isto significa que quanto mais estadias tivermos, ainda para além de descontos que já temos logo à partida, temos outros que podemos utilizar, o que é de facto um benefício mesmo muito bom. Isto para dizer que temos estas plataformas de comunicação, depois nós aqui vamos fazendo algumas coisas de informação e de contato com os colaboradores que vamos traduzindo para a nossa realidade.

P: Então em termos de um planeamento estruturado, não existe propriamente um planeamento estruturado mas um conjunto de ações que acabam por atuar em várias frentes?

R: Bastante estruturado, peço desculpa na minha explicação. Existe um planeamento muito estruturado. Nós todos os anos temos aquilo que é a estratégia, as ações que vão ser feitas, aquilo que é criado, que vai ser lançado. Porque não há nenhum destes programas, nenhuma destas plataformas, nenhuma app que não seja utilizada depois de ter sido analisado e pedido o feedback dos colaboradores. Nós todos os anos fazemos isso e com base nesta avaliação, para além dos colaboradores, aquilo que é a nossa opinião enquanto diretores de recursos humanos daquilo que poderiam ser, ou podem ser ações com impacto efetivo nos colaboradores. Portanto, a empresa, quer seja nos Estados Unidos, ou EMEA, etc., reúne-se e, utilizando esse feedback percebe quais as melhores formas de comunicar e se tornar eficaz junto dos colaboradores. E não só dos colaboradores, porque também temos uma parte muito importante que é a nossa imagem no mercado de trabalho, portanto aqueles que poderão ser potencialmente nossos colaboradores. Existe efetivamente uma grande estratégia, tanto que existe uma equipa só vocacionada para isso, que é a parte do marketing ligada à parte dos recursos humanos e no desenvolvimento de carreiras e recrutamento interno e externo. É uma equipa que só trabalha na divulgação da empresa, idas a feiras, contactos com estudantes, na utilização de meios de comunicação social.

P: Estava aqui a falar deste departamento de marketing com os recursos humanos que é o responsável por esta estratégia, consegue dizer-me quais é que são os

departamentos que estão aqui envolvidos, se é só esse departamento de marketing e recursos humanos, se os recursos humanos e marketing trabalham em conjunto?

R: Eu não sei exatamente, porque isto não é cá. Eu sei que temos efetivamente equipas conjuntas, temos a parte das pessoas que são mais focadas na parte comercial, das pessoas que estão mais relacionadas com os recursos humanos, outros que estão mais no marketing e o que acontece é que trabalham todos em conjunto. A comunicação sai sempre neste sentido, nós temos determinados objetivos a nível de mercado com os nossos clientes mas isto significa que, para os nossos colaboradores, nós fazemos isto. Portanto, para atingir isto, nós temos que dar isto aos nossos colaboradores. Temos de facto uma estratégia de recursos humanos que é muito pensada em simultâneo com a estratégia de marketing, para os clientes e para os *stakeholders*. Mas é a definição da estratégia em primeiro lugar no que respeita aos colaboradores por parte dos recursos humanos, que depois vai pedir o suporte e o apoio ao marketing. Porque, por um lado é o feedback dos colaboradores, por outro lado aquilo que se percebe da tendência do mercado de trabalho. E é em conjunto que se desenvolve essa estratégia de comunicação, de marketing, benefícios e por aí fora.

P: Portanto, quando estas ações começam a ser desenvolvidas, já houve dois tipos de pesquisa, certo?

R: Sim, às vezes são pesquisas demoram anos, porque isto é um estudo contínuo.

P: Consegue explicar-me assim brevemente se fazem esta pesquisa junto das necessidades dos colaboradores, e das tendências de mercado, preparam as ações e fazem algum tipo de teste para perceber se vai funcionar ou implementam?

R: Depende das situações. Há situações que envolvem um investimento grande da parte de cada hotel, e muitas vezes isso implica estarmos a colaborar com parceiros terceiros, nós temos os chamados hotéis piloto e projetos piloto e são esses que vão testar o impacto. A partir daí, se o resultado que se obtém é positivo, alarga-se aos outros hotéis.

P: Já explorou um bocadinho este tema, mas existe algum tipo de ações segmentadas, ou seja, por exemplo para colaboradores com filhos ou para trabalhadores estudantes, ou a maior parte das ações são homogéneas para a totalidade da empresa?

R: A maior parte são. Mas há programas específicos, que chegam até nós através do feedback que falámos. Todos os meses nós somos obrigados a reportar num *dashboard*

e trabalhamos sobre ele. Lá temos, não só a parte de quem tem famílias, como também parte cultural, das nacionalidades, a parte da diversidade de género, diversidade etária.

A empresa tem programas transversais mas posso dizer-lhe que, efetivamente, há programas mais para pais, assim como há para jovens. Nós temos, por exemplo um mês que é o *Carrers at Hilton*, que é muito vocacionado para os jovens que querem progredir na carreira e ter uma visão mais abrangente da sua carreira, isto é a nível mundial. Nós focamo-nos muito em ações que possam promover este conhecimento daquilo que a empresa proporciona em termos de crescimento de carreira e progressão de carreira.

Para pais e para filhos, nós temos programas, como, por exemplo, descontos especiais para as famílias. Também temos atividades diferentes vocacionadas para as crianças, com dias especiais, miminhos especiais. As medidas que visaram a flexibilidade do horário de trabalho tiveram também em conta as crianças, e a população jovem que muitas vezes sai da hotelaria porque quer ter família e às vezes os horários da hotelaria não permitem isso. Temos ainda acordos e parcerias com creches e infantários de forma a que seja mais fácil e menos dispendioso para eles esta conjugação.

P: Já falou aqui de algumas ideias, mas queria pedir-lhe que falasse mais aprofundadamente de duas ações que gostaria de destacar como boas práticas, mais focado no contexto de Portugal, porque têm grande impacto ou já praticam há muitos anos.

R: Nós fazemos mesmo muita coisa... há uma coisa que nós fazemos muito aqui no hotel que são as celebrações, o obrigado, o reconhecer o trabalho de cada um. Temos todos os meses, e isto é uma das coisas mais simples, mas que continua a ter um grande impacto na satisfação e bem-estar de toda a gente, a entrega de *StarBonds*. *StarBonds* são aqueles colegas que dão todo o esforço, que são mais atenciosos, que saem da sua rotina e dever normal da sua função, para satisfazer um cliente, para que este tenha uma estadia diferente connosco, ou simplesmente na entreaajuda com os colegas. Eu não sou cliente, mas esta semana vamos fazer um evento de reconhecimento a outra equipa que nos tem ajudado imenso no serviço, porque estamos com uma pessoa a menos.

Celebramos sempre o *team member* do mês, escolhemos dois, um *front of the house*, outro *back of the house*, porque havia sempre uma tendência de o *front of the house* estar mais exposto aos clientes e ter mais nomeações. No final do ano, fazemos a celebração, juntamente com a festa de natal e de final de ano. Durante o mês, damos os

Star Bonds que vêm com um cartão de 25€ ou 50€, e no final do ano, o *team member of the year* têm uma viagem toda paga para eles e um acompanhante num destino e hotel que nós já sabemos que é desejado e apreciado pelos colaboradores.

Onde realmente sentimos que faz a diferença, porque paredes bonitas e móveis caros qualquer pessoa consegue fazer, é o ambiente que se cria, é o serviço, são as pessoas, o contacto. E o Conrad Algarve conseguiu marcar-se a nível mundial como um dos hotéis da companhia que as pessoas mais adoram, com *reviews* melhores e onde a parte do staff é um dos mais altos para nos dar esse reconhecimento. Agora quando voltámos com a reabertura, distribuámos de novo os *StarBonds* e a reação das pessoas foi “que bom, pensámos que já não ia haver, estamos tão felizes!”. E eu acredito que ponham o cartão com o valor de lado e sorriam com o certificado de reconhecimento e fotografia.

Aquilo que eu vejo com os colaboradores é ao nível do dia a dia, do contacto próximo que estabelecemos (recursos humanos) com eles. Existe este sentimento de grande apreço, as pessoas sentem-se mesmo valorizadas e isso é bom. De facto, esta empresa trabalha muito o bem-estar das pessoas; em 2015 foi apresentado um estudo que foi feito a nível mundial, onde se percebeu que mais de 60% dos nossos colaboradores tinham a única refeição de qualidade nutritiva por dia quando estavam a trabalhar. Isto fez com que a companhia criasse um programa, que se chamava *Eat Well*, que obrigou todos os hotéis a providenciar uma ementa que fosse variada, com alta qualidade nutricional, de forma a que as pessoas com diversas alimentações podem aceder. Desde sempre que tivemos muitíssimo bom feedback. Ainda hoje vejo colaboradores dizerem “mas posso comer isto? E pedir isto e aquilo?” e não estão habituadas, porque há pessoas que não têm acesso, por exemplo, a determinadas frutas porque são muito caras e nós pomos ali ao dispor.

P: Passando para o contexto de trabalho, a nível do desenvolvimento e progressão de carreira, existe um plano de desenvolvimento individual?

R: Isto funciona assim, nós temos as coisas sempre calendarizadas. Começamos a trabalhar no final de dezembro, que é quando começamos a receber da empresa todo o calendário de *learning & development*. Primeiro, começamos no final de janeiro, inícios de fevereiro a fazer a *performance review*, que está menos relacionado com a performance, e mais com o potencial. Há menos avaliações negativas, e mais foco naquilo que se pode melhorar. Antes tínhamos uma avaliação “*doesn't meet expectations*” agora

temos “*needs improvement*”, o que tira o foco na performance menos boa, e mais na responsabilidade do líder de melhorar o potencial daquela pessoa. Portanto, faz-se o *review* de como correu o ano, numa conversa bastante amistosa e, com base nessas conversas, vamos então trabalhar no *career development program*, que é totalmente personalizado, não há nada predefinido. Existe um conjunto de formações base por equipa, que a empresa quer que façam, por exemplo da equipa de *sales*, essencialmente quando entram na equipa ou quando é uma nova posição. O objetivo é, através desta conversa, perceber-se quais os objetivos, naquilo que o colaborador está bem e no próximo passo do seu futuro, e este programa pode ter vários anos, com passos. Outra situação pode ser de um colaborador que está com necessidades em determinados aspetos e precisamos de desenvolvê-lo e pensar quais as ações que podem ajudar aquele colaborador. Na *Hilton University* temos mais de 6000 cursos para trabalhar e lá encontramos diversos adaptados a seniores, *leadership*, como diretores gerais, ou para colaboradores que começaram há pouco tempo a tomar estas posições de liderança, ou para aqueles em que esse será o próximo passo e precisam de começar a trabalhar essas competências. É este o processo, não é uma coisa muito extensa. Depois de fazermos isto, fazemos um *mid-year review*, fazemos um balanço de onde estamos, o que já conseguimos alcançar, o que é preciso trabalhar mais. Depois, no final do ano volta-se a fazer novamente esse balanço, para perceber o que correu bem, o que não se conseguiu concluir, por aí fora. Isto é para toda a gente, sem exceção.

P: Já percebi, quando falou há pouco das recompensas, que é um dos pontos principais ao nível do colaborador. Ao nível dos benefícios, há algum leque de condições específicos que disponibilizam aos colaboradores? É um ponto importante na estratégia?

R: Sim, nós oferecemos seguro de saúde. Temos outros benefícios, como seguros de acidentes pessoais em viagem, para garantir que o nosso seguro cobre situações como perdas de bagagem ou de voos, ou até situações de doença subida etc., até coisas mais graves como a trasladação do hospital do estrangeiro para cá.

A Hilton tem uma série de benefícios, uns maiores ao nível monetário, outros não tanto. O *Go Hilton* é dos programas que toda a gente mais adora. Essa é daquelas coisas que é para todos e que, de facto, todos adoram e se tornou muito mais fácil. Antigamente, tinha que se pedir autorização aos recursos humanos e ter aprovação, e agora é através de uma app, vamos lá, vemos a disponibilidade, marcamos e está feito. Temos *team member discounts*, só temos que mostrar o nosso cartão. É simples e fácil, sem constrangimentos

e é obrigatório para todos os estabelecimentos que estejam com ocupação abaixo dos 90%. Só acima dos 90% é que os hotéis podem cancelar as marcações dos *team members*.

A formação é muito importante e temos acesso a muita informação e gratuita. Pode trabalhar as *emotional skills*, as *communication skills* ou melhorar o inglês. Nós temos parceria com a Universidade Harvard e com o LinkedIn e cada pessoa pode escolher os programas, a área que quer trabalhar e focar e temos acesso a imensa formação gratuita que podemos fazer quando quisermos, porque é através do LinkedIn, certificada por Harvard e podemos fazer *disclosure* no nosso perfil. Esta parte também é muito apreciada, principalmente para quem sai da universidade e quer desenvolver.

Para além disso, agora na pandemia, temos uma plataforma onde temos psicólogos, a parte da ajuda financeira, com consultores financeiros, a parte do *mentoring*, do *wellbeing*, com uma série de mentores e *coaches* para nos orientar e ajudar. A Hilton também a nível mundial criou um fundo para apoiar todos os colaboradores ou familiares que fossem infetados com COVID-19 e que tivessem dificuldade nos tratamentos e no suporte financeiro ou familiar que pudessem precisar. Felizmente, em Portugal isto não foi necessário graças ao nosso sistema de saúde, mas sabemos que há outros locais onde não é assim, como nos Estados Unidos.

A nível local, temos muitas parcerias, além do nosso seguro, que é muito bom e faz uma diferença muito grande, tem um impacto muito grande nos colaboradores. Procuramos fazer parcerias que podem impactar pequenas poupanças no rendimento familiar. Temos parceiras com clínicas, bancos, para garantias de créditos bancários com condições mais acessíveis, parceiras com creches, farmácias, com a Galp e com a BP, e são pequenas coisas mas que as pessoas apreciam muito. Isto significa para elas um custo a menos no orçamento familiar, são coisas pequenas mas que fazem diferença. Tínhamos com ginásios mas depois criámos um para os colaboradores, que de momento está fechado por causa da pandemia. Vamos sempre procurando ir construindo e adicionando novos benefícios. E isto é muito incentivado ao nível da empresa, damos tudo o que pudermos fazer para além daquilo que, enquanto empresa, podemos dar a nível geral, dar a nível local.

P: Há pouco falou dos três momentos ao longo do ano, mais relacionados com a formação, em que é feita a avaliação dos colaboradores. No quotidiano, há um

acompanhamento regular dos colaboradores ao nível do *feedback*, gestão de expectativas, relacionamento com os líderes?

R: Estes últimos dois anos, 2020 e 2021 não são os melhores exemplos, mas a verdade é que tenho muito bons exemplos também. Esta pandemia permitiu-nos explorar algumas ideias que já tínhamos e desafios que devíamos de lançar e estávamos a oferecer alguma resistência. E estas situações adversas, e esta necessidade de reorganizar e adaptar o nosso serviço e a forma como o prestamos, acabou por nos levar a apostar mais nuns departamentos do que noutros e conseguimos desafiar esses talentos para saírem da sua zona de conforto e ir para outros lados. E conseguimos agora ter o *feedback* dessas pessoas que estão muito satisfeitas e apreciam muito terem tido essa mudança, e outras que reconhecem que foi fundamental haver essa mudança, para a carreira, porque lhes dá uma outra visão operacional e fundamental para desenvolver a empresa, porque nós trabalhamos entre departamentos, não estamos fechados. Muitas das vezes, se não sairmos do nosso cantinho é difícil perceber o quão importante é o modo de comunicação e de trabalho em conjunto e de como devemos desenvolver as ferramentas para isso acontecer.

Nós, efetivamente, temos muita formação contínua ao longo do ano. Eu tenho uma *L&D supervisor*, que está mais ligada a esta parte, que tenta perceber este *feedback* das equipas, que tipo de ações e formações fazer. Nós fazemos muito as *Popcorn Sessions*, que são pequenas reuniões de 20 minutos, onde temos *feedback* dos colaboradores e construímos aí o nosso trabalho de *coaching*, digamos assim, com eles. E isto é um trabalho contínuo.

P: Qual é que é o papel dos managers, *team leaders* e quem está em papéis de liderança no geral, no contacto com o colaborador, na sua auscultação e implementação da estratégia delineada?

R: É fundamental. Se eles não souberem ter essa abordagem, não souberem chegar às equipas e não tiverem abertura para falar com as equipas, é um desastre, não conseguimos implementar nada com sucesso. Nós estimulamos muito este contacto próximo, para se criar aqui uma relação próxima, de porta aberta do colaborador com o seu manager ou *team leader*. Nós fomos também trabalhando muito nos últimos anos a parte do *empowerment*, no sentido de dizer ao colaborador que nós como empresa, estamos sempre disponíveis e abertos à sua opinião, para o ouvir. Isto não só ao nível de

trabalho, mas também naquilo que são as suas necessidades do seu dia-a-dia e que afetam o seu desenvolvimento. É necessário haver uma abertura para, fora os momentos formais, o colaborador possa ir ter connosco e expressar que há necessidade de mais alguma coisa. E isto foi feito ao nível do colaborador para que ele sinta mesmo “aqui a tua opinião conta”. E nos *surveys* que fazemos, o resultado é muito positivo, mais de 90% dos colaboradores respondem positivamente à questão “I feel like my opinion matters here”. E isto contribui para esta intercomunicação e é muito importante. Tanto que os nossos programas de formação de pessoas que querem ser *team leaders* começam por formar e dar competências ao nível das *soft skills* e não as competências técnicas. Todas estas formações são muito mais vocacionadas em saber ouvir o colaborador, interpretar os sinais do colaborador, lidar com a insatisfação, motivar, liderar. Só depois vêm as coisas da parte técnica.

P: Falando da comunicação, como é que descreveria a comunicação interna da Hilton? Sei que já falou de um dos canais que é a plataforma que agrega toda a informação, mas poderia falar um pouco mais sobre isso, dos principais canais e mensagens?

R: Penso que aquilo que nós temos não é muito diferente da tendência em geral. Aquilo que nós temos é uma intranet que nos permite ter um acesso para toda a gente. Mesmo quem não trabalha todos os dias com o computador, como *housekeeping* ou cozinha, vão à procura de informação. Para além disso, nós temos e vamos desenvolvendo as tais apps para que se tornem mais fáceis. Temos o *FirstApp* que é uma app criada para a Hilton, e que nós identificamos pela marca; na minha aparece o logo da Conrad. Isto tem uma série de informação, coisas muito engraçadas, *recognitions*, novos hotéis, festas, e por aí fora, coisas que vamos fazendo e que vão acontecendo nos vários países.

Há uns anos também começámos a fazer uma coisa que são os *Treaty Summer*, em que vamos dando bolas de Berlim, gelados, refrescos, por aí fora, aos colaboradores. Também fazemos castanhas, pipocas. São pequenos momentos que as pessoas vão guardando. No fundo, o objetivo é ir vendo as coisas que se vão fazendo pelo mundo ou que a própria empresa quer partilhar, para promover o *engagement*.

Depois nas próprias ações de *recognition*, como os *Star Bonds*, nós temos vindo a adaptar a nossa comunicação, para deixar de ser só uma celebração em que dizíamos quem queríamos destacar e porquê, e começámos a fazer grandes eventos. Resolvemos

começar a fazer uma grande festa no nosso *ballroom*, com temas, música, com uma apresentação, para que toda a gente possa ouvir o que o diretor geral diz, mas também vê a apresentação da pessoa, a fotografia e o parecer por escrito.

Entretanto, abrimos as portas ao *social media*, no Instagram e no Facebook. No Facebook criámos um grupo interno, do nosso hotel, onde vamos partilhando estas coisas e isto tem outro tipo de adesão e o *engagement* também é superior. Depois temos o Instagram que tem um poder muito grande, principalmente junto dos mais jovens. Todas estas coisas acabam por ir gerando um *wow effect* e *engagement* muito bom. Como a empresa tem este foco muito importante nos colaboradores, mesmo a nível de comunicação externa, a própria imagem de marca que a empresa quer criar junto dos seus clientes é esta de preocupação com os colaboradores. Se visitar a nossa página de Instagram vai encontrar muitas publicações onde o foco está nos colaboradores, eles são as estrelas. Isso cria uma empatia muito grande, porque é uma página institucional, mas que não mostra só os quartos, os serviços que prestamos, as parcerias, mostra justamente os nossos trabalhadores em ação. Da parte interna, temos os emails, as comunicações internas em formas de *flyers*, os momentos especiais, como o *housekeeping week*, o *Sales Week*, ambos a nível mundial. Depois temos as *Departmental Week*, em que cada semana, cada departamento é reconhecido. As principais plataformas eu diria que são mesmo o *Hilton Buzz*, a intranet, *FirstApp*, o email e o Facebook, que é entre nós.

P: Nós estamos a terminar o nosso tempo, por isso vou tentar acabar aqui os pontos em falta. Vou tentar juntar alguns dos tópicos em falta para que consigamos cobrir tudo. Que tipo de resultados tiveram até aos dias de hoje? Fazem alguma monitorização? Já falou um pouco dos *surveys* que fazem.

R: Nós fazemos esses *surveys* todos os anos e, de há dois anos para cá, participamos no *Great Places to Work*. Quem faz o nosso *survey* é uma empresa externa, é a Cisco. Tudo é confidencial e depois temos os relatórios que recebemos, onde temos as perguntas e a resposta já direcionada às possíveis opções e também de resposta aberta, onde vamos obtendo os comentários. Isto é muito importante para nós porque esse *feedback* é trabalhado, naquilo que, a nível regional, cada um vê as áreas que precisa de trabalhar. Nós até juntamos, por vezes em áreas, por exemplo, *recognition*, *learning & development*, outras vocacionadas para *team work*, por aí fora. Nós vamos trabalhando esses resultados, e somos convidados a preparar um *action plan*, um conjunto de ações perante aquele *survey* e desenhamo-lo para o ano inteiro. Depois, sou eu com os meus

Head of Departments que vamos reunir e decidir como agir. E isto só funciona se eu tiver o apoio dos líderes de equipa e departamento, para ter o devido impacto. Também fazemos monitorização nas conversas com os colaboradores, quer sejam formais ou informais.

P: O que é que motiva as ações que desenvolvem? Qual é o propósito?

R: Eu vou dizer-lhe uma coisa muito simples e acho que com esta frase vai perceber exatamente a filosofia desta companhia. A companhia foi comprada em 2008 e desde então o nosso CEO defende que a Hilton só pode ser bem-sucedida se os seus colaboradores fossem felizes: “*Happy team members, happy guests.*” Ele só disse isto ao diretor de recursos humanos, “há estratégia, e tudo mais, mas isto é o importante”. E é a partir daqui que tudo isto se desenvolve. E ele automaticamente impôs à empresa um escrutínio muito rigoroso. E ele sempre disse, “nós aqui temos que ser felizes, porque somos uma indústria de pessoas para pessoas”. Só podemos tornar as estadias das pessoas memoráveis, diferentes e únicas, se nós estivermos bem, felizes, se sentirmos que estamos bem aqui. Ainda ontem soubemos de um cliente que é muito viajado, e viaja muito para a Ásia, que é um sítio conhecido por ser muito serviçal (cada pessoa tem cerca de 10 empregados para si), que diz que o sítio onde mais gostou de ficar até hoje foi no Conrad Algarve, pelo senso de realidade. Ele disse que as interações eram reais, os sorrisos eram reais, sentiu que as pessoas estavam felizes a trabalhar. E eu acho que isso diz tudo e é extraordinário.

P: Acabou por responder também a outra questão que eu tinha em mente, que era sobre o papel da felicidade no planeamento e já vejo que tem um papel central. Passando para as questões finais, qual é o nível de *turnover*, é muito elevado? Qual é a experiência que tem?

R: A nível interno de companhia, nós temos sido um polo de talentos. Portugal tem um nível salarial muito baixo em relação a outros países europeus, tirando os países de leste. Portanto, atrair talentos de fora para cá não é muito fácil. No caso do Conrad, somos um hotel sazonal, por isso, atrair pessoas para vir com contratos sazonais não é muito fácil. Surpreendentemente, este ano conseguimos ir buscar alguns talentos fora, nomeadamente duas pessoas da Alemanha, que acharam que era uma boa oportunidade fazer aqui um passo na sua carreira antes de seguir em frente. Isto também porque temos esta imagem de um sítio onde se aprende muito, de bom serviço. E ter Conrad Algarve

no currículo passou a ser muito importante na hotelaria. Isto é muito bom para o recrutamento, porque o Conrad Algarve acaba por ser sempre uma das primeiras escolhas.

Isto para lhe dizer que, nós abrimos em 2012, e até ao final de 2015 tínhamos 22 colaboradores que saíram do nosso hotel para hotéis da Hilton. Entretanto, este fluxo tem sido menor e eu diria que todos os anos tenho umas duas, três pessoas que vão para a companhia, o que é muito bom. Para não falar de estágios, estudantes que vêm de escolas, inclusive estrangeiros, e que fazem estágio connosco, acabam a sua formação, e ficam connosco. Não sei o número ao certo, mas são muitos.

P: Para terminar, a última questão que tenho é, na sua perceção, e segundo a sua experiência profissional neste contexto, o que é que acha da relação entre as ações que são efetivamente feitas, a felicidade dos colaboradores e o comprometimento organizacional que estes têm (isto é, uma vontade moral, afetiva, psicológica de permanecer na Hilton)? Como é que percebe a relação entre estes três elementos?

R: Primeiro, eles dão-nos feedback no *survey*, tendo condições melhores ou idênticas, eu sairia ou preferiria ficar. Portanto, isto é um ponto onde nós conseguimos perceber muito bem qual é o sentimento. Nós temos situações, que não são assim tão poucas, que acontecem quando temos um hotel de 5 estrelas novo, um bom restaurante na nossa zona, onde nós temos a nossa equipa a ser aliciada. Porque é muito mais fácil ir buscar a outros hotéis, mesmo que oferecendo um pouco mais, mas garantir ali alguém que já está formado e com uma boa formação. Então, eu tenho muita gente aliciada. Há uns que efetivamente vêm ali uma oportunidade e consideram que aqui não têm tanta expansão e oportunidade de progressão de carreira tão imediata, tão rápido, por isso agarram essas oportunidades. Mas a maior parte não e quando não vai, é porque efetivamente prefere ficar, aguardar por uma oportunidade aqui na companhia. E é-nos dado este feedback, porque também existe uma grande honestidade dos colaboradores quando têm estas propostas. E devo dizer que foram raras as vezes que um colaborador nos veio apresentar carta porque concorreu ou o aliciaram, sem antes nos falar. Vêm-nos dizer que estão a pensar, receberam uma proposta e que não querem que aquilo seja uma contraproposta ou chantagem, mas apenas para nos informar que pode acontecer. Esse nível de confiança, demonstra muito o à vontade com que eles estão. Mesmo os que saem, saem sempre reforçando que esta é a casa deles e que um dia vão voltar. É muito interessante ver que tudo isto que nós fazemos faz com que haja um grande sentimento de confiança e de que nós, aqui, cuidamos das pessoas e que eles podem contar connosco,

até para situações familiares. Nós conseguimos criar esse sentimento. As pessoas sentem-se seguras aqui e confiam em estar aqui connosco.

P: Muito obrigada. Da minha parte, penso que não tenho nada a acrescentar. Tem alguma questão ou ponto a adicionar?

R: Da minha parte, penso que não. Muito obrigada e esteja à vontade para contactar-me se quiser explorar algum tópico.

P: Nesse caso, resta-me agradecer-lhe novamente a disponibilidade e esta contribuição para o meu trabalho e dou a entrevista como encerrada.

Anexo 14 – Transcrição entrevista DHL

Anexo – Entrevista DHL

Transcrição da entrevista a representante da DHL, Employee Experience/CMS Specialist, realizada no dia 26 de agosto de 2021, através da plataforma Google Meet, com duração de 1 hora.

P: Olá, boa tarde. Se não há nenhuma questão sobre o estudo que é preciso esclarecer ou sobre a entrevista, a primeira questão é sobre a empresa em si, gostava de lhe pedir uma contextualização da empresa onde está e o que faz.

R: Boa tarde, Sara. Não, não há. Eu já não estou mais na DHL, o meu contrato acabou dia 16, mas estive na DHL durante 1 ano. O meu último *role* dentro da DHL foi mais baseado na gestão de uma plataforma de CRM. Nós fizemos um *launch* dessa plataforma em pouco mais de 4 meses e eu tornei-me responsável final de toda a atualização, gestão desta plataforma de conteúdo. Antes disso, eu trabalhava com *Employee Experience*, e foi nesse *role* que tive mais contacto com a questão do marketing interno, da felicidade do colaborador e de como funcionam as estratégias em si de gestão do colaborador. No momento, trabalho como recrutador em Lisboa, na Adecco.

P: Passando para a segunda questão, depois deste contacto com o departamento de marketing interno, o que é que entende por marketing interno?

R: Para mim marketing interno é basicamente como você consegue alinhar uma mensagem na mente do teu colaborador para que ele venda a imagem da empresa. De uma perspetiva de RH, eu sinto que o *endomarketing* ou marketing interno serve muito mais para poder alinhar o *pitch* interno dos colaboradores para atrair talento de forma mais fácil no mercado supercompetitivo, do que focar em si na alegria do colaborador. E porque é que eu digo isto? Eu estando na DHL, que é uma empresa gigantesca, são mais de meio milhão de funcionários ao longo o globo, as campanhas de marketing de forma alguma ressoavam comigo. Eu não me sentia o público alvo deles, em grande parte das vezes aquilo não me impactava. Mas eu percebo o seio do RH deles, e como estava conectada a campanhas que tinham gatilhos para *call to action*. Por exemplo, mostrar como a DHL tem compromissos com o ambiente, como a DHL é esforçada em ajudar na hora de ajudar em relação a desastres naturais, questões de responsabilidade social e assim. E eu via as pessoas a usar muito os hashtags que a própria DHL usava nas suas

redes sociais e isso meio que se tornava um pouco da cultura da companhia. Então, ficava aquela mensagem na cabeça do colaborador, mas eu não via necessariamente como uma coisa que era efetiva em longa escala, era mais um alinhamento de *pitch* do que mensurar a felicidade do colaborador.

P: Existia algum tipo de plano ou planeamento do marketing interno, como uma estratégia previamente definida?

R: Sim, com certeza. Eu não tinha acesso a isso, porque os departamentos da DHL são bem complexos e separados. Para compreender bem a DHL, antes de fazer explicações profundas a nível interno, temos que perceber uma coisa, em termos de magnitude empresarial.

A DHL em si é uma empresa, mas tem outras cinco debaixo dela, outras subsidiárias. Elas são autónomas, mas pertencem ao *brand* DHL. A DHL, noutra escala, na verdade é a fusão de duas empresas, a Deutsche Post e a DHL. O que eu quero dizer é que todas as coisas que acontecem têm uma certa conexão por pertencem ao mesmo *brand*, mas são autónomas entre si. Por exemplo, a E-commerce pode ter as suas próprias iniciativas sem dizer nada à Express. Por isso, há um planeamento, mas eu não te consigo dizer como era, porque cada uma das empresas tinha o seu e eu trabalhava nos *headquarters* (HQ) e o processo de *endomarketing* era um pouquinho mais desagregado ainda, porque não afetamos diretamente o *endomarketing* das outras empresas subsidiárias.

O meu *role* inicialmente estava ligado a uma parte do *endomarketing* porque o que eu fazia estava ligado diretamente com a experiência do funcionário. Mas como isto era feito, através de estudos, através de entrevistas. Então, o meu *role* era muito mais fazer entrevista para quem está dentro do funil para entrar na DHL, como também fazer entrevistas com quem já entrou e acabou por passar pelo *onboarding*, ou ainda próximo do período de se reformar e deixar de ser funcionário. Eu fazia estes três *targets*, estas personas e, a partir disso, eu começava a desenhar o perfil das pessoas que passavam pela DHL e como nós podíamos traçar informações a partir destes perfis para fazer um target mais acertado em termos de comunicação, de *pitch* de venda, de *pitch* para atrair candidatos, para fazer com que fiquem na empresa. Era um trabalho mais de criar insights para o *endomarketing* fazer a parte do Employee Experience, que era o departamento onde eu estava, do que de facto eu montar o plano de *endomarketing*.

P: Portanto, havia toda esta pesquisa e análise posterior, daquilo que eram os desejos e necessidades dos colaboradores?

R: Sim. Por exemplo, da perspectiva dos *headquarters*, não era só eu, mas também outras pessoas que faziam essa pesquisa, que servia de input inicial para o brainstorming das campanhas, enfim, para trabalhar todo o *pitch* dentro da empresa. Depois dessas campanhas terem o *launch*, serem aprovadas, o budget gerido, etc., por outra parte da equipa, com quem eu não tinha contacto, a campanha ocorria. Depois disso, a campanha ocorria e o feedback era coletado, para fazer uma NPS interna, em relação a como a campanha foi vista, se foi aproveitada ou não, se as pessoas se conseguiram conectar com a informação ou não. E, muitas vezes, quem fazia essas pesquisas era mesmo a nossa equipa. Nós verificávamos os candidatos com quem tínhamos tido o contacto inicial, e se aquilo que eles tinham experienciado e que viram fazia sentido, se aquilo ressoava com eles, o que é que eles sentiam quando viam a DHL a tomar uma atitude social, como estava tomando, por exemplo. Um exemplo é, recentemente, na Alemanha, havia a questão das enchentes, muito próximo da DHL. Então, eles mobilizaram-se para que pudessem coletar itens de necessidades básicas para poder doar para famílias vítimas das enchentes. Isto foi amplamente divulgado pela DHL e eles depois fizeram todo o acompanhamento para saber o que as pessoas achavam sobre a empresa estar a fazer isso, e a sua opinião. Por isso, eles baseiam-se muito no input que os colaboradores dão para que eles tomem decisões e façam campanhas de follow-up também.

P: Então, quais é que são os diferentes departamentos que estão envolvidos neste planeamento, implementação e depois acompanhamento? Portanto, há a equipa de recursos humanos (RH) que faz a posterior pesquisa e recolha de feedback, depois há o departamento de *Employee Experience* que põe em prática e depois há alguma equipa específica que esteja envolvida, além destas duas?

R: A equipa de *Employee Experience* está dentro dos RH, ok? Portanto é *Employee Experience*/RH. Tem a equipa de marketing, que cuida da questão do *brand*, alinhamento, demandas. Tem o team de *legal* também, que trata de, por exemplo, quando temos que fazer alguma coisa com um parceiro que está envolvido numa campanha, envolvemos a questão do *legal* por uma questão contratual, de direitos de uso imagem, imagem de marca, valores financeiros, auditorias e documentos. Portanto, toda esta parte legal. Agora, se há mais algum outro departamento envolvido, eu, honestamente, não sei, porque era uma parte levada mais à frente, para ser discutida entre *board of directors* e

eu, obviamente não tinha acesso por uma questão hierárquica. O que eu posso dizer é que algumas campanhas contavam com a colaboração de agências externas que eram pagas pela DHL, mas não sei dizer quais, ou quantas, porque essa parte do projeto eu já não cuidava. Eu tratava do começo e, às vezes, do final, mas eu não sabia do meio. Toda a metodologia para montar os projetos já não seria comigo.

P: Já consigo ter uma visão global de que, pelo menos, requer que exija acompanhamento dos recursos humanos, do marketing e do departamento legal. Não é só um departamento, é preciso haver aqui diversificação dos contributos para fazer o marketing interno.

R: Exato, pode ser que em empresas menores não seja tão complexo. Porque nós desenvolvemos campanhas em coisas de às vezes dois, três meses, a menos que fosse uma coisa mais imediata, como a questão das enchentes, porque é uma mobilização mais rápida e prática. Porque se for uma iniciativa da DHL que não precisar de envolver nenhum parceiro, nenhum terceiro, é mais imediato. Mas, como é uma empresa muito grande, com muitos *stakeholders* e com muita questão de legalidade contratual, realmente os processos são mais complexos, demorados e custosos.

P: Ao nível das ações que depois efetivamente são implementadas, com base no feedback que recolheram, havia algum tipo de segmentação, por exemplo por idades ou características do funcionário, ou eram mais ações homogêneas para a empresa como um todo?

R: Como é uma empresa muito grande, o que eu senti era que eram iniciativas muito homogêneas, nunca vi nada muito *targeted*. A única coisa que vi assim mais ou menos *targeted* era porque a DHL apoia *E-Sports*, então todos os anos colocam um pouco do budget de marketing e de RH dentro desta questão. Eles têm o clã DHL, um campeonato de *League of Legends*, um campeonato de *Counter-Strike*, ou seja, jogos online, no geral, para que consigam atrair candidatos que são *fresh graduates* ou pessoas que ainda se vão graduar mas que estão interessadas em começar a trabalhar na DHL. Eles fazem isto também, mas é a única coisa que eu sei que é *targeted* e é bem especificamente *targeted*. Há outra coisa que eu também posso mencionar, mas está mais ligada à questão da diversidade e inclusão, que é outro departamento que também entra muito nas campanhas, mas também está dentro de RH.

Eles têm muitas campanhas viradas para a questão *Women in Management*. Portanto, para te explicar e ficar mais fácil entender, na Alemanha eles têm uma coisa que é o *Workers Council*. É basicamente o terror de toda a gente que tem um negócio na Alemanha, porque se o *Workers Council* não gostar de algo que tu estás fazendo, ou é algo contra lei ou nova legislação de que a empresa não está ciente, este *council* pode dar multas milionárias à empresa, ou mesmo fechar a empresa, dependendo do nível de gravidade. E é assim um órgão que é totalmente legitimado pelo governo alemão, então eles têm muita força e muito respeito. Então, a questão dos *targets* de eles terem *women in management*, são *targets* estipulados pelo *council*, então eles têm de seguir esse *target*, que são de 49% das mulheres ocupando locais de liderança. Então eles têm muitas campanhas porque eles não querem promover as mulheres somente pelo facto de promover, eles querem promover pessoas boas, e obviamente que eles têm pessoas boas. Mas o que nós descobrimos fazendo muita pesquisa também é que as mulheres acabam por não se candidatar e não se desafiar para outras posições de liderança. Porque a diferença entre os homens e as mulheres é que os homens podem ir lá e ver a *job description* e têm 70% dos requisitos e candidatam-se, para ver no que dá. As mulheres, pelo menos na Alemanha, não se candidatavam. Porquê? Porque se não marcavam todas as *boxes* da *job description* não se candidatavam, porque achavam que haveria sempre alguém mais qualificado e melhor que elas. Há muita coisa do espectro psicológico que estas campanhas buscavam trabalhar, com base nos estudos que nós fazíamos, para entender melhor o mercado, para entender melhor quais as dificuldades e os nossos gaps internos. E aí entravam estas campanhas para alicerçar os dois pontos que eram muito específicos, que são o público mais jovem e o público feminino.

P: E quais é que eram as principais ações, das mais homogéneas, de marketing interno que existiam?

R: Aí complica um pouco, porque eu só passei um ano na empresa, por isso não consigo dizer quais são as ações recorrentes. Eu consigo dizer-te algumas das ações que ocorrem mais obviamente. A questão de recolha do lixo, mas isso há várias empresas que fazem, mas é um dia do ano em que todo o pessoal vai para a rua, recolhe lixo e tira fotos, no *Work Clean-up Day*. E ações específica em dias especiais, como o dia da mãe, do pai, dia de natal ou de ano novo. Agora, se tem mais coisas recorrentes, não te consigo dizer, eu peço desculpa.

P: Não há problema. Eu agora vou fazer umas questões mais ao nível das dimensões do marketing interno e pode ser que dê para lembrar algumas outras ações. Havia uma vasta oferta formativa, alguma formação obrigatória, oportunidades de desenvolvimento?

R: Eu não diria que havia nada obrigatório, mas havia uma grande vontade do negócio. Havia uma plataforma interna para desenvolvimento pessoal, chamada *Cornerstone*, que é uma plataforma espanhola de e-learning. Existiam muitos materiais e conteúdos, inclusive eu estive só focado em gerar e criar conteúdo, atualizar conteúdo. Então, sim, havia muito dinheiro envolvido em *learning & development* e muito dinheiro envolvido para poder qualificar e capacitar as pessoas para que elas ficassem na empresa.

Além disso, também existia a plataforma interna, de *internal recruitment*, em que vagas eram anunciadas internamente e não externamente, justamente para reter as pessoas e dar oportunidades de crescimento dentro da empresa. Porém, a plataforma de recrutamento interno funcionava perfeitamente bem, mas a de e-learning era muito difícil de gerar um *buy-in* por parte dos colaboradores. De meio milhão de pessoas que trabalham com a DHL, menos de 10% usam a plataforma. É uma coisa altamente divulgada, mas ainda assim as pessoas não usam, porque elas não veem o valor e não querem ficar horas e horas fazendo um curso que nem sequer vai dar um certificado no final. E é basicamente essa a realidade que a DHL tem.

P: Portanto, a nível organizacional havia essa vontade e incentivo, mas a nível estrutural das pessoas, não havia essa vontade.

R: Exato, então os recursos eram fornecidos pela empresa, mas as pessoas adiavam e nunca faziam. Mas também devo dizer que eu fiz alguns cursos e a qualidade dos cursos não era a melhor. Fiz cursos de diversidade e inclusão e fiquei chocado com o quão (desculpe o palavreado) medíocres eram os conteúdos, porque eu entendo que o público deles é geral e que não podem aprofundar muito mas, para mim, que já trabalhei com diversidade e inclusão e que é uma coisa de interesse pessoal meu, achei que aquilo era uma coisa que podemos aprender indo ao Google em cinco minutos. Não preciso de fazer um curso de uma hora para saber o que LGBTQ+ significa, percebe? Em cinco minutos no Youtube consigo aprender isso. Portanto, às vezes não havia alinhamento entre realidade e expectativa. Por isso, também era difícil fazer o *buy-in* porque era muito prolixo com toda uma coisa que parecia muito fácil explicar, então era complicado.

P: Relativamente às oportunidades e da progressão de carreira, era fácil as pessoas terem oportunidades, já estando dentro da DHL?

R: Sim, sim. Inclusive, uma coisa que a DHL fez que eu achei muito positivo foi que, no começo, há uns três, quatro anos atrás, as vagas eram apenas postas na *intranet*, na plataforma de recrutamento interno. O que acontece é que, quem trabalha no departamento de *post & parcel*, que é quem entrega as cartas e pacotes, não têm computador, não têm telemóvel, não há razão para terem. O trabalho deles é ir ao armazém buscar a encomenda ou carta e entregar na casa da pessoa. O que decidiram fazer e tem sido um lançamento gradual, é criar um aplicativo conectado com a nossa *intranet*. O que a *intranet* faz através do aplicativo, que chamamos *echonet*, é dar acesso a todas as ferramentas básicas da DHL, incluindo o e-learning e a parte de oportunidades internas. Então, eles estão a fazer o máximo que podem, a investir milhões, para garantir que os talentos ficam na empresa e não saem, porque uma contratação nova custa muito dinheiro.

P: Passando para o tema relacionado com a parte do reconhecimento, havia alguma ação ou iniciativa para reconhecer os trabalhadores com boa performance ou comportamento exemplar, para motivar que os outros tivessem esse tipo de comportamentos?

R: Eu acho que reconhecimento era algo que ficava muito à responsabilidade de cada equipa. Imagina uma empresa de meio milhão de pessoas reconhecer todo o mundo numa plataforma pública, não havia espaço para toda a gente. Então, isto era mais ao nível da equipa. A gestora da área fazia alguns *highlights* nas *calls* que tínhamos, que eram *calls* com mais de 80 pessoas presentes, porque era um departamento mesmo grande. Mas o que faziam, uma vez ou outra eram reportagens específicas com funcionários específicos.

Eu lembro-me de um caso que fizeram com mulheres que ascenderam as posições de manager ou team leader, ou CEO; uma outra com um rapaz do Brasil que pegou COVID a trabalhar nos *headquarters* da DHL em São Paulo e, como ele passou pelo processo, como a família o apoiou, basicamente a história de como as pessoas passaram pelo COVID. Lembro-me de uma outra história de um rapaz que era ou é entregador na DHL na Alemanha e ele participou no *Ninja Warrior*, e a DHL também patrocina a *Ninja Warrior*, então aproveitaram para falar da experiência dele lá e falar também da DHL,

como trabalhar na DHL o preparou para esse momento, porque ele trabalha muito usando a força física. Portanto, coisas muito pontuais, mas nunca nada do gênero “parabéns à pessoa tal pelo seu desempenho”, isso não acontecia a nível macro, era a nível micro restringido às equipas.

P: E davam algum tipo de prémios, bónus, voucher ou algo físico à pessoa?

R: Voucher ficava ao critério do team leader. Eu mesmo recebi um voucher por coisas que eu fiz, mas não estava ligado a prémios ou bónus, é mais *appreciation totem*, por assim dizer. Os prémios funcionavam da seguinte forma, eles são pagos uma vez ao ano, ao final do primeiro *quarter*, se não estou equivocado. São de valores baseados em relação à superação financeira do grupo. Para a equipa de finanças é com base num valor, para a equipa de RH já será outro valor, porque têm o próprio budget. Portanto, é a partir de cada budget que cada uma das unidades tem, do *income* das unidades trazem. Eu não sei expressar o valor exato, porque o meu contrato era só de um ano, então não tem direito a bónus, só dá em *full-time* acima de um ano. As pessoas na DHL recebem muito bem, mas trabalham muito, muito mesmo.

P: Então, os bónus são geridos ao nível das equipas com base no budget, e pontualmente com base nalguns projetos ou iniciativas específicas, onde podem receber prémios como vouchers, certo?

R: É, é um misto de performance, com budget, com autonomia de equipa. Havia *guidelines*, para que não fossem extrapoladas as percentagens do que poderia ser dado a cada funcionário. Porque o que conta também é a senioridade, e também o salário de cada pessoa.

P: Mais relacionado com as condições e os benefícios que eram dados, como é que estas eram?

R: Em que sentido?

P: Por exemplo, tinham acesso a seguros de saúde, parcerias e ofertas ou promoções em determinados locais ou marcas?

R: A DHL tem muitas parcerias. Basicamente, eles têm um site interno que dá acesso a, por exemplo, você quer comprar calçado, eles têm acesso a uma seleção de vinte ou trinta lojas em que te dão um voucher de 10, 20 ou 30%. Ou queres fazer exercício físico, também dão voucher para o ginásio através dessa plataforma. Sim, existe opções

de desconto, não para tudo, mas existe. Também há seguro de saúde, planos de reforma ou de fundos de pensão, mas tudo para contratos de efetivos. Sei que o plano deontológico, por exemplo, não tem. Eles também dão vale de alimentação para o subsídio de alimentação, dão cartão de transportes, que sei que não é uma prática muito comum cá em Portugal. Com base nos teus custos mensais, a empresa paga uma grande parte do valor.

P: A nível mais do acompanhamento dos colaboradores, como é que é feito o relacionamento entre a empresa e os colaboradores? Há algum mecanismo de feedback ou grande interação entre a liderança e as equipas?

R: A cada *quarter*, pelo menos na equipa de RH, há um chat para os chefes comunicarem com os colaboradores. Normalmente, há também a *Employee Opinion Survey* (EOS). A empresa inteira, exceto aquelas posições que não têm acesso a computador como eu mencionei anteriormente (essas dão opinião diretamente) preenche o formulário para partilhar a sua opinião. A EOS ocorre normalmente durante um mês, em setembro ou outubro. Em novembro, os resultados são analisados e em dezembro/janeiro são divulgados, já com uns pontos principais a trabalhar durante o ano.

P: Como é que é a comunicação interna? Há algum departamento que faz a comunicação interna?

R: A comunicação vai de cada uma das subsidiárias, honestamente. No *headquarters* tínhamos e era o departamento de marketing porque eles mexiam mais com as plataformas. Era o departamento de marketing que geria a plataforma da intranet, portanto os comunicados iam por eles. Não sei mais em detalhe sobre a estrutura e o processo.

P: Quais eram os principais canais, além da intranet? Havia mais algum canal?

R: Havia o SharePoint, que era específico para cada equipa ou departamento; havia o aplicativo da *echonet*. Chamava-se Yammer e funcionava como um Facebook da Microsoft, e era muito usado mesmo a nível global. Então, cada equipa também tinha o seu canal no Yammer e usava para comunicar entre si. A empresa também começou a usar o Microsoft Teams, por isso eu sinto que o Yammer passou a ser menos utilizado, mas eu acho que continua a ser uma grande parte da cultura interna da DHL. Por exemplo, quando foi o Pride Month, alguns dos entregadores tinham postado a sua jornada de

transição hormonal no Yammer, e agradeceram à DHL por ser uma empresa que não discrimina e que lhes deu oportunidade. Portanto, eles têm esta cultura das pessoas utilizarem o Yammer, postarem, verem, comentarem e reagirem aos *posts*. E é muito bom ver isto entre os funcionários.

P: Portanto, o tipo de mensagens transmitidas na comunicação interna tanto poderiam ser mais corporativas, se viesse do marketing interno, ou através de canais mais informais para as pessoas interagirem entre si, certo?

R: Sim, a equipa responsável de comunicação utilizava o Yammer também como um ponto de contacto, porque era onde as pessoas mais estavam, portanto convinha que eles postassem lá as coisas, como os links da intranet. Assim, as pessoas viam lá as coisas e eram direccionadas para a matéria. Eles utilizavam esse canal, mas de forma muito mais informal e menos frequente do que se fosse o site oficial interno.

P: Ao nível dos líderes de equipa e elementos de chefia, quando é criado o plano de marketing interno, eles estão envolvidos e estão alinhados com o processo, ou acabam por ser somente um cliente final deste plano?

R: Não, eles estão envolvidos nesse processo. Não será o CEO envolvido, mas uma pessoa abaixo do chefe das subsidiárias, a menos que seja uma campanha global, que aí tem a aprovação e envolvimento do CEO. Mas não sei o processo exato passo a passo para cada campanha.

P: Na auscultação dos colaboradores e no feedback dos colaboradores, os líderes têm aqui um papel importante? Também funcionam como canais para coletar as necessidades dos colaboradores e passarem para a equipa de recursos humanos e marketing?

R: Sim, eles têm um papel de puxar as respostas da equipa. Têm targets mínimos de 70 ou 80% de respostas da sua equipa. Porque o bónus dos VP, team leaders, por aí fora, também é calculado em base do que eles alcançam no decorrer do ano, de acordo com os pontos apontados na pesquisa. Por exemplo, se uma equipa diz que não sabe usar uma ferramenta usada na DHL, que é apresentada desde o início, a culpa é do chefe de equipa, e aí isso impacta a avaliação dessa pessoa. Quando é feita a avaliação dos VP, team leaders, se as coisas básicas que eles deveriam garantir na equipa não forem atingidas, ele não vai receber o seu prémio na totalidade. E eles têm que trabalhar no

decorrer do ano nos pontos assinalados durante o ano para que na próxima EOS o prémio seja dado no valor inteiro.

P: Quando as ações são implementadas, e da criação das iniciativas, o que é que motiva e qual é o objetivo dessas ações?

R: Eu não te sei dizer com certeza, porque não fazia essa parte diretamente, era a equipa de marketing. Mas, para mim, um objetivo muito claro é o de passar uma mensagem de que a DHL tem um compromisso social, se preocupa com os colaboradores, quer que eles permaneçam na DHL.

P: E é feito algum tipo de monitorização ou acompanhamento dos resultados das campanhas e ações que faziam?

R: Sim, isso é feito. Tem uma monitorização enquanto a campanha acontece e o que havia também era uma coleta posterior com poucas pessoas escolhidas a dedo, em que eu e algumas pessoas da equipa conversávamos e pedíamos opinião numa entrevista e passávamos para a equipa de marketing, para que tivessem acesso à informação para outras campanhas, em relação aos pontos de melhoria.

P: Então, e estes resultados eram bem-sucedidos? Que tipo de resultados tinham?

R: Eu não tinha acesso aos resultados, porque eles não eram divulgados com ninguém dos funcionários, exceto quem trabalhava nas campanhas e os diretores.

P: E a nível da sua opinião pessoal, achava que os colaboradores da DHL eram felizes no seu dia-a-dia? Que estavam satisfeitas e envolvidas com a empresa e as suas funções?

R: Essa é uma pergunta muito interessante, porque a minha experiência não foi muito positiva. O que eu senti foi que as pessoas acabam por se forçar a ficar na DHL, porque realmente a DHL paga mesmo muito bem e dá mesmo muitos benefícios enquanto funcionários. Eu sinto que as pessoas acabam por se forçar a ficar na DHL, não só pelo currículo, mas pelo pagamento. Claro que, não é porque não funcionou para mim que não funciona para outras pessoas, até porque conheço muita gente que ama a DHL de paixão, que não se veem a trabalhar noutra local, mas eu acho que as pessoas se conectam por coisas diferentes. Para mim, por exemplo, era muito difícil fazer essa conexão porque, no final do dia, não importa como a DHL quer fazer a sua *brand*, a DHL é uma empresa de logística que serve para conectar pessoas de um ponto ao outro, em relação a mercadores,

bens e negócios. Para mim, enquanto pessoa, isso não é um fator motivacional, isso não é uma coisa que me deixe motivado para trabalhar.

Eu tive uma experiência muito boa no sentido de aprender como sucede uma organização tão grande e tão complexa, mas eu não me sentia feliz a trabalhar na DHL porque, em termos de campanhas, não me sentia o público alvo, em termos de trabalho, a minha *job description* não era das melhores, havia muito trabalho e pouco reconhecimento, havia muitos pontos de stress em relação ao que me era facultado. Então, eu acho que as experiências são muito distintas. Há pessoas que são muito felizes e que têm mais de dez anos na DHL e que não querem sair de lá, mas também muitas pessoas que estão insatisfeitas e que estão a ponderar sair de lá, porque há muito trabalho e a cultura alemã é uma cultura que cobra muitos resultados. Eu acho que depende de departamento para departamento, de valores de trabalho e de quem te lidera, porque é uma empresa muito grande e muito complexa.

P: Então diria que a felicidade tinha um papel base no marketing interno ou havia outro elemento que acaba por ser um objetivo maior?

R: Eu acho que sim, que era um ponto base, mas eu acho que é muito utópico acreditar que o marketing interno, numa empresa tão grande, realmente tem um impacto tão preponderante assim. Eu acho que há mínimos que são cobertos pela empresa, por exemplo, a *engagement survey* e trabalhar esse feedback, trabalhar em campanhas mínimas como a questão da mulher em gestão ou da Pride Week. Eu acho que isso são os mínimos que têm que ser cobertos em 2021, menos que isso não é aceitável. Mas, daí eu acreditar que isso é a solução para tudo, não, porque meio milhão de funcionários é muita gente, e aquilo que faz sentido para mim, não fará para outro colega. Portanto, podem fazer muitas campanhas durante o ano, mas nunca vão atingir toda a gente ou atingir todos da mesma maneira. Fica muito sujeito a ressoar ou não com os indivíduos, não acho que seja um esforço inválido ou algo que não deva ser feito, mas não acredito que o marketing interno seja tão eficaz assim, principalmente em empresas tão grandes, em empresas médias ou mais pequenas, sim, creio que seja eficaz. Em empresas como a DHL por vezes nem há tempo para ver as campanhas ou participar nas iniciativas, porque está-se mais preocupado em entregar resultados do que ir à intranet ou echonet.

P: A nível de turnover, não sei se tinha acesso a estes dados, mas havia muita retenção dos colaboradores ou uma grande taxa de turnover?

R: Não, a taxa de turnover é baixa. Acontece mais para quem tem contrato temporário ou estagiários. Para quem está na área de operações, que são as entregas, aí é relativamente alto. Quem tem vagas mais de *office*, como a minha, não, porque trabalhamos num local de trabalho melhor, com ar condicionado, condições de luxo, com todos os equipamentos à nossa frente, não temos porque estar infeliz, sem ser por excesso de trabalho.

P: Estamos a chegar ao fim das questões. Numa vista global, tendo em conta a sua experiência, acha que há alguma relação entre as ações de marketing interno que as pessoas fazem e o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores e posterior retenção de talento?

R: Eu acho que sim, mas eu não acho que isso seja o maior fator. Eu digo isto apenas pelo facto de que é uma empresa muito grande. Quanto menor é a empresa, mais fácil é dar a cara à campanha, mais fácil é moldar as campanhas para abranger o maior número de pessoas. É muito difícil fazer uma campanha que englobe tanta gente, com tantas culturas e perceções da sociedade diferentes, é muito desafiador.

P: Então qual seria o maior fator que levaria ao comprometimento e retenção?

R: Eu acho que está muito mais ligado à questão financeira e à questão de plano de carreira.

P: Pensando novamente aqui na relação do marketing interno, qual é a sua opinião acerca da relação entre as campanhas de marketing interno, a felicidade e o comprometimento? Sei que já falámos aqui um pouco das questões da felicidade e do comprometimento, mas agora olhando como um todo, acha que as pessoas estão felizes também por causa das ações de marketing e, por estarem felizes estão comprometidas?

R: Eu acho que, por exemplo, vou apenas falar da minha perspetiva pessoal, quando eu vejo que uma empresa está a publicar algo durante o período de Pride, enquanto homem gay, vejo isso como algo positivo, a minha empresa mostra que está comprometida com isso. Porém, se a empresa só publica algo para parabenizar os colaboradores e dizer que estão felizes por eles, eu acho que isso é o mínimo que deveriam fazer. Agora, há uma diferença entre fazer isso ou pegar nisso e, durante o mês inteiro, fazer uma campanha de consciencialização, fazer ações que consigam angariar dinheiro para instituições que ajudam pessoas da comunidade que estão a passar dificuldades, por

exemplo. Se eu vejo que a empresa se está a esforçar e mobilizar para ajudar essas organizações, para tentar educar os colaboradores e fazer com que ganhem mais consciência, eu vejo isso como algo muito positivo. São as campanhas e iniciativas conectadas e que têm um impacto que me deixam feliz e que me fazem trabalhar de forma mais motivada e empenhada enquanto colaborador. Agora, se for uma coisa só oportuna ou de fachada, isso causa o efeito contrário, eu vou ficar muito frustrado.

P: Muito obrigada. Chegámos ao final. Há alguma coisa mais que queira acrescentar?

R: Não, da minha parte está tudo, espero ter conseguido ajudar.