



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra

Guia prático de como ter colaboradores felizes: Influência do Marketing Interno e da Comunicação Interna

Departamento de Ciências Empresariais [ESTGOH]

Departamento de Comunicação [ESEC]

Mestrado em Marketing e Comunicação

2023, Carina Jesus Costa



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra

Carina Jesus Costa

Guia prático de como ter colaboradores felizes: Influência do Marketing Interno e da
Comunicação Interna

Trabalho de Projeto em Marketing e Comunicação, na especialização em Gestão de Marketing
apresentado ao Departamento de Ciências Empresariais da Escola Superior de Tecnologia e
Gestão de Oliveira do Hospital e ao Departamento de Comunicação da Escola Superior de
Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Nayra Leandro Miguel Martins

Outubro, 2023

Agradecimentos

Findado este capítulo, só tenho a agradecer a todos os que me acompanharam nesta etapa e que me apoiaram.

À minha orientadora, Professora Doutora Nayra Leandro Miguel Martins, que foi incansável desde o primeiro minuto. Pelo acompanhamento, partilha, disponibilidade e conselhos um muito obrigada.

Às seis empresas que participaram neste projeto, em especial as pessoas que tive a oportunidade de conversar. Obrigada por terem tornado possível a concretização de mais uma etapa académica. Obrigada Altice Portugal, Gato Preto, Grupo das Casas, Grupo Jerónimo Martins, Grupo Nabeiro e Norauto.

A todos os meus amigos, cada um deles, obrigada pelo carinho e força. Guardarei cada um comigo.

Por fim, um eterno obrigada aos meus pais e à minha irmã, que nem por um segundo duvidaram de mim. Foram e sempre serão o meu pilar e o meu apoio incondicional. Sem vocês nada disto seria possível.

A todos os que tive oportunidade de me cruzar nesta fase, um muito obrigada.

"Muita gente fala sobre construir uma relação com o cliente. Eu acho que, em primeiro lugar, se constrói uma relação com os colaboradores"

Angela Ahrendts, Ex-Vice-Presidente Sénior da Apple

Guia prático de como ter colaboradores felizes: Influência do Marketing Interno e da Comunicação Interna

O seguinte projeto tem como objetivo final a criação de um guia prático de como ter colaboradores felizes, a partir da influência do marketing interno e da comunicação interna. Para além de ter como base a revisão da literatura, onde foram estudados diversos autores, terá também foco em estratégias já implementadas por empresas no panorama nacional. As empresas foram escolhidas tendo como base os diversos prémios e rankings feitos a nível nacional que premeiam as boas práticas de gestão. Desta forma, foram abordadas seis empresas, sendo elas: Altice Portugal, Gato Preto, Grupo das Casas, Grupo Jerónimo Martins, Grupo Nabeiro e Norauto.

Palavras-chave: Marketing Interno, Comunicação Interna, Felicidade Organizacional, Guia de Boas Práticas;

A Practical Guide to Happy Employees: Influence of Internal Marketing and Internal Communication

Abstract: The final aim of this project is to create a practical guide on how to have happy employees, based on the influence of internal marketing and internal communication. As well as being based on a literature review, in which various authors were studied, it will also focus on strategies already implemented by companies on the national scene. The companies were chosen on the basis of the various national awards and rankings that reward good management practices. In this way, six companies were approached: Altice Portugal, Gato Preto, Grupo das Casas, Grupo Jerónimo Martins, Grupo Nabeiro and Norauto.

Keywords: Internal Marketing, Internal Communication, Organizational Happiness, Best Practice Guide;

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
1.1.	Contextualização do tema	9
1.2.	Relevância do estudo do tema.....	11
1.3.	Problema de investigação.....	12
1.4.	Objetivos do estudo e questões de investigação	13
2.	DESCRIÇÃO DO PROJETO E DAS ORGANIZAÇÕES	14
3.	ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	17
3.1.	Marketing interno	18
3.2.	Comunicação interna	25
3.3.	Felicidade no trabalho	28
4.	METODOLOGIAS A UTILIZAR.....	31
4.1.	Enquadramento	32
4.2.	Opção metodológica.....	32
4.3.	Procedimento de recolha de dados.....	33
4.3.1.	Entrevistas às organizações	34
4.4.	Método de análise de dados.....	34
4.4.1.	Codificação.....	35
4.5.	Elaboração do guia de boas práticas	36
5.	RESULTADOS	38
5.1.	Marketing interno	39
5.1.1.	Propósito do marketing interno.....	39
5.1.2.	Contributo do marketing interno para o sucesso organizacional.....	41
5.1.3.	Ações de marketing interno.....	44

5.1.4.	Dificuldades na implementação do marketing interno	47
5.2.	Comunicação interna	49
5.2.1.	Propósito da comunicação interna	49
5.2.2.	Suportes de comunicação interna	51
5.3.	Análise de dados	54
6.	CONCLUSÕES E REFLEXÃO CRÍTICA.....	56
6.1.	Limitações ao estudo e sugestões	59
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
	ANEXOS	67
	ANEXO 1 - Entrevista Altice	68
	ANEXO 2 – Entrevista Gato Preto	75
	ANEXO 3 – Entrevista Grupo das Casas	79
	ANEXO 4 – Entrevista Grupo Jerónimo Martins	83
	ANEXO 5 – Entrevista Grupo Nabeiro	89
	ANEXO 6 – Entrevista Norauto.....	94
	APÊNDICES	98

Lista de tabelas

Tabela 1 - Empresas entrevistadas no âmbito do projeto	15
Tabela 2 – Dimensões do Marketing Interno.....	21
Tabela 3 – 4Ps do Marketing Mix Interno.....	24
Tabela 4 - Canais de comunicação interna	28
Tabela 5 - Subcategorias relativas ao propósito do marketing interno	40
Tabela 6 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas ao propósito do marketing interno.....	40
Tabela 7 -Subcategorias relativas ao contributo do marketing interno para a organização	42
Tabela 8 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas ao Contributo do marketing interno para o sucesso organizacional	43
Tabela 9 - Subcategorias relativas às ações de marketing interno	45
Tabela 10 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas às ações de marketing interno.....	46
Tabela 11 - Subcategorias relativas às dificuldades na implementação do marketing interno.....	47
Tabela 12 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas às dificuldades na implementação do marketing interno	48
Tabela 13 - Subcategorias relativas ao propósito da comunicação interna	50
Tabela 14 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas ao propósito da comunicação interna.....	51
Tabela 15 - Subcategorias relativas aos suportes de comunicação interna.....	52
Tabela 16 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas aos suportes de comunicação interna.....	53

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do tema

A globalização, de acordo com Maio (2016), trouxe consigo, entre muitas mudanças, a internacionalização dos negócios e o aumento da competitividade empresarial. É cada vez mais imperativo que as empresas adotem técnicas de gestão comportamentais que promovam a felicidade e a satisfação dos seus colaboradores, visto que o capital humano tem vindo a ser considerado um fator diferenciador, capaz de fomentar a competitividade de uma empresa no mercado (Maio, 2016).

Segundo Melo Neto e Froes (1999), para uma empresa se destacar da concorrência já não é suficiente ter apenas o melhor produto, ser socialmente responsável, ou até mesmo ter a melhor reputação. A preocupação com o bem-estar dos colaboradores e a garantia de um ambiente de trabalho saudável é cada vez mais imprescindível (Melo Neto & Froes, 1999). A literatura mostra-nos que colaboradores satisfeitos fazem clientes satisfeitos, dado a estes serem os primeiros embaixadores da marca (Reis et al., 2017).

Perante a necessidade e a importância da felicidade de cada colaborador para o sucesso empresarial, as empresas têm vindo a conceber cada vez mais estratégias de marketing interno que, de acordo com Bekin (1995), consistem na organização tratar os seus colaboradores como se fossem os clientes externos. Uma estratégia de marketing interno bem implementada, resulta numa equipa motivada e com uma produtividade superior (Casagrande & Geraldi, 2018).

Estas ações de marketing culminam na felicidade no trabalho. Entenda-se, assim, como “felicidade no trabalho” todas as funções organizacionais desempenhadas com satisfação e prazer por parte dos colaboradores (Chaiprasit & Santidhiraku, 2011). Resumindo, trabalhar na felicidade dos colaboradores, é trabalhar na vantagem competitiva e longevidade de qualquer empresa (Coutinho, 2014).

Enquanto complemento das estratégias de marketing interno, surge, também, a comunicação interna que, quando usadas em simultâneo, funcionam como ferramentas fundamentais, capazes de criar uma ponte entre a empresa e os colaboradores (Tiburcio & Santana, 2014). O ideal, de acordo com Tiburcio e Santana (2014), é alinhar estas ferramentas com as estratégias organizacionais, com a finalidade de conquistar o público interno.

Apesar dos dois termos (comunicação interna e marketing interno) serem algumas vezes confundidos, Brum (2010) explica que a comunicação interna é toda a informação transmitida através de canais internos e das lideranças, enquanto que o marketing interno é a informação repassada a partir de técnicas e estratégias de marketing. Para esta autora, os conceitos são, então, distintos, mas complementares, não havendo concorrência entre ambos.

Perante isto, é possível concluir que a comunicação interna e o marketing interno devem ser implementados em conjunto, pois são complementares, e ambos têm o ambiente interno e os relacionamentos entre os colaboradores como objetivo principal (Lima & Melo, 2018). Ochoa (2014) ressalta que as empresas, em busca de melhores resultados, procuram investir em ações que promovam o estreitamento de relações e a motivação do público interno. Assim sendo, instituem ações de comunicação interna e/ou de marketing interno, com o intuito de transmitir e reforçar a missão, a visão e os valores da organização.

Andrade (2013) refere que o panorama empresarial português tem vindo a dar mais importância ao bem-estar das pessoas, reconhecendo o fator humano como verdadeiramente diferenciador.

Os empresários sintonizados com a realidade atual encaram com “bons olhos” as pesquisas de clima organizacional, pois sabem que o principal capital da empresa são os seus talentos e se eles estiverem satisfeitos, a empresa tende a ser mais competitiva. (Andrade, 2013, p. 20)

Em Portugal, a prática organizacional consciente também já começa a ganhar destaque, sendo que, de acordo com Andrade (2013), está, normalmente, associada a líderes visionários que projetam o seu negócio a longo prazo e que acreditam veemente nesta forma de gestão. O autor acrescenta que, em regra, as empresas líder dos diferentes mercados de atuação são as que apresentam melhores práticas de gestão e que incorporam a “felicidade organizacional” na sua cultura.

Andrade (2013) salienta que empresas que investem em práticas de gestão, procuram fazer corresponder a sua identidade à sua imagem, identidade essa que se estabelece a partir da reputação estabelecida. Isto porque, os consumidores valorizam cada vez mais as boas práticas empresariais, sendo este um fator relevante aquando da escolha de onde pretendem adquirir um produto ou serviço.

A nível nacional, já se assiste ao reconhecimento das boas práticas de gestão empresarial através da atribuição de vários prémios e distinção de vários rankings, promovidos por diversas entidades. No que concerne à distinção das melhores empresas para trabalhar, existem diversos prémios atribuídos a nível nacional, entre os quais:

- “Melhores Empresas para Trabalhar” da empresa Great Place to Work Portugal;
- “50 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal” da EXAME Informática;
- “Prémios Human Resources” da Human Resources Portugal;
- “Grande Prémio APCE” da Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa;
- Ranking Great Place to Work pela Great Place to Work Portugal;
- Ranking das 100 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal pela revista EXAME;
- Ranking Human Resources pela revista "Human Resources Portugal";
- “Randstad Employer Brand Research” pela Randstad.

Todos estes prémios e rankings são indicados tendo em conta diferentes insights que as entidades responsáveis definem como prioritários e relevantes na área de boas práticas de gestão. Contudo, o mundo do marketing interno e da comunicação interna é extenso, existindo uma grande panóplia de ações que as empresas podem implementar com vista a gerar a felicidade nos colaboradores.

1.2. Relevância do estudo do tema

Apesar da origem do termo “Marketing Interno” remeter à década de 70 por Berry et al. (1976), ainda é difícil definir um consenso sobre a sua definição. Embora esteja em discussão há mais de quatro décadas, a aplicação do marketing interno nas organizações continua limitada (Qaisar & Muhamad, 2022) devido às diversas conceptualizações, o que resultou em problemas de operacionalização devido à falta de clareza da sua funcionalidade (Gounaris, 2006).

A pensar no avanço desta temática, o termo “felicidade organizacional” tem vindo a ganhar mais espaço na literatura, tornando-se ainda mais importante nesta fase pós-pandemia, deixando de ser uma opção para as empresas e passando a ser uma necessidade, de acordo com a Human Resources (2022). Bento (2021), defende que a felicidade individual é um fator crítico para o sucesso global das organizações. Ou seja, o facto do colaborador experienciar um ambiente de trabalho positivo e sentir-se satisfeito e reconhecido nas suas funções, faz com que este acabe por se tornar num forte aliado da eficiência e crescimento do negócio.

Isto leva a crer que a felicidade no trabalho contribui para o aumento de produtividade dos trabalhadores (Wesarat et al., 2014), resultando em vários benefícios, não só para os colaboradores, como também para as organizações, com mais lucro e menor absentismo (Bento, 2021; Waltermann et al., 2022).

Posto isto, com objetivo de reunir as melhores práticas de comunicação interna e marketing interno, foram analisadas diversas ações implementadas por empresas portuguesas, tendo como base os diversos prémios e rankings feitos a nível nacional que premeiam as boas práticas de gestão. Desta forma, foram abordadas seis empresas, reconhecidas pelas suas práticas de gestão, de maneira a perceber se as práticas são semelhantes entre empresas, ou não, e a destacar as mais recorrentes.

A finalidade deste estudo é criar um guia prático de como ter colaboradores felizes que possa servir como inspiração para outras empresas, de modo a que estas possam aumentar a felicidade dos seus colaboradores e, eventualmente, a sua produtividade e vantagem competitiva. O mesmo será feito com base na revisão da literatura realizada e nas estratégias já implementadas por empresas no panorama nacional. As empresas em este guia ser irá basear são: Altice Portugal, Gato Preto, Grupo das Casas, Grupo Jerónimo Martins, Grupo Nabeiro e Norauto.

1.3. Problema de investigação

De acordo com toda a contextualização feita, o problema de investigação do projeto é:

Que boas práticas de Marketing Interno e de Comunicação Interna, adotadas pelas empresas portuguesas, proporcionam felicidade nos colaboradores e, de que forma, estas podem servir como inspiração para outras empresas?

1.4. Objetivos do estudo e questões de investigação

Este projeto tem como finalidade a criação de um guia prático de como ter colaboradores felizes, a partir de ações de marketing interno e comunicação interna. A intenção é que este guia possa servir como orientação para empresas que queiram impulsionar o seu negócio, tendo como prioridade a felicidade dos seus colaboradores e a vantagem competitiva que a mesma promove.

Mediante o objetivo de pesquisa, foram definidas duas questões de investigação às quais se deseja obter mais conhecimento:

1. Que práticas de marketing interno implementadas por empresas proporcionam a felicidade dos seus colaboradores?
2. Que práticas de comunicação interna das empresas estimulam a felicidade dos seus colaboradores?

2. DESCRIÇÃO DO PROJETO E DAS ORGANIZAÇÕES

Este projeto tem como objetivo identificar práticas de marketing interno e de comunicação interna, implementadas em empresas portuguesas, para, posteriormente, desenvolver um guia prático de como ter colaboradores felizes, que possa servir de inspiração para outras empresas que procurem aumentar a sua felicidade organizacional.

O guia terá como fundamento não só a revisão da literatura, como também dados recolhidos diretamente a empresas do panorama nacional, tendo como critério de seleção das organizações, os prémios e rankings que premeiam as boas práticas de gestão organizacional.

Deste modo, para a realização do seguinte projeto, foram entrevistadas seis empresas portuguesas, reconhecidas pelas suas práticas de marketing interno e comunicação interna.

De forma a simplificar a visão geral das empresas em que o guia de boas práticas se vai basear, foi elaborada a tabela 1 com as informações mais pertinentes de cada uma.

Empresa	Sector	Ano de fundação	Nº de colaboradores	Prémios*
Altice Portugal	Telecomunicações	1994	10 696	- LinkedIn Top Companies 2022 - Merco Empresas Portugal 2022
Gato Preto	Retail	1986	300	- RepScore 2023
Grupo das Casas	Imobiliário	2019	40	- Happy Awards 2023
Grupo Jerónimo Martins	Alimentar	1792	34 856	- Randstad Employer Brand Research (REBR) 2021 - Merco Empresas Portugal 2022
Grupo Nabeiro	Alimentar	1961	3800	- Merco Empresas Portugal 2022 - Randstad Employer Brand Research (REBR) 2022 - Randstad Employer Brand Research (REBR) 2021
Norauto	Mobilidade urbana	1996	670	- Best Place to work 2023

Tabela 1 - Empresas entrevistadas no âmbito do projeto

Fonte: Elaboração própria

*recebidos nas áreas de marketing interno e comunicação interna nos últimos 3 anos

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Num mundo laboral cada vez mais exigente e competitivo, as empresas têm vindo a perceber que para alcançar o cliente externo é necessário que se alcance antes o cliente interno, dado a este ser o primeiro embaixador da marca (Reis et al., 2017). É, desta forma, que o marketing interno e a comunicação interna começam a ganhar força e repercussão no mundo empresarial.

O marketing interno tem como princípio tratar os colaboradores como se fossem clientes, dado que é o cliente interno que satisfaz o cliente externo (Bekin, 1995). Schultz e Peltier (2013) acrescentam que o marketing interno deve focar-se na melhoria constante do vínculo entre a empresa e o colaborador, dando atenção e educação para que este se torne numa pessoa criativa e feliz, capaz de encantar e entusiasmar o cliente (Brum, 2003).

Huang e Rundle-Thiele (2014) verificaram que empresas que implementam práticas de marketing interno têm colaboradores mais satisfeitos, que se empenham no trabalho e demonstram uma maior felicidade. Tudo isto acaba por influenciar de forma positiva a produtividade da empresa, gerando, também, mais lucro (Bento, 2021). Assim, trabalhar a felicidade dos colaboradores no contexto empresarial, resulta numa vantagem competitiva e num fator crítico de sucesso (Coutinho, 2014).

Dutschke (2013) destaca que funcionários infelizes podem custar muito dinheiro a uma empresa, pois podem causar grandes perdas de produtividade. O bem-estar do colaborador acelera a produtividade, mas, na ausência dele, a organização pode enfrentar perdas financeiras (Pradhan & Hati, 2019).

Bento (2021, p. 9) salienta que “não é o sucesso que promove a felicidade no trabalho, mas é a felicidade dos trabalhadores que determina o seu sucesso”.

3.1. Marketing interno

O termo “marketing interno” foi utilizado pela primeira vez por Berry et al. (1976). Desde esse momento, já várias propostas de definição de marketing interno foram feitas (Qaisar & Muhamad, 2022). Qaisar e Muhamad (2022) fizeram uma revisão da literatura sobre o marketing interno e identificaram a evolução do mesmo. As autoras destacam que o conceito do marketing interno, ao longo dos anos, foi tipicamente definido em termos de resultados organizacionais. No início, este surgiu enquanto ferramenta para atingir a

satisfação dos clientes externos, mas, atualmente é possível reconhecer que este conceito tem uma influência maior, chegando a afetar mais dimensões como o desempenho da empresa, a satisfação dos colaboradores, o comprometimento organizacional, entre outros (Bohnenberger et al., 2019).

Num primeiro momento, o marketing interno foi definido a partir de uma abordagem comportamental por Berry (1981), enquanto ideia de que os empregos são produtos oferecidos aos clientes internos, os quais proporcionam serviços e produtos de qualidade para garantir a satisfação dos clientes externos. Ou seja, baseia-se na premissa de que ao tratar os colaboradores como clientes internos e criar postos de trabalho atraentes, é possível satisfazê-los e motivá-los a oferecer serviços de alta qualidade aos clientes externos (Berry, 1981; Qiu et al., 2022).

Na mesma linha, George (1990) identifica que a qualidade das trocas internas entre a empresa e os funcionários é um requisito para obter melhores trocas externas. Isto é os colaboradores devem ser identificados como uma parte interna importante, cujo as necessidades devem ser atendidas, para que possam satisfazer as necessidades dos clientes externos (George, 1990; Qaisar & Muhamad, 2022).

Contrariamente, uma outra perspectiva começou a surgir, identificando que o objetivo do Marketing Interno passa por garantir que os funcionários de uma empresa estão motivados, satisfeitos e orientados para o cliente. Grönroos (1981) defende que o marketing interno tem como objetivo obter e reter funcionários motivados e conscientes em todos os níveis organizacionais, através da melhoria da comunicação e da coordenação de tarefas entre os colaboradores de atendimento ao cliente e a restante organização. Ou seja, ao contrário da abordagem anterior, em que o marketing interno tem como objetivo garantir a satisfação dos colaboradores para atingir melhores resultados organizacionais, Grönroos (1981) defende que o marketing interno deve ser centrar-se mais na orientação dos colaboradores para os clientes, através de uma influência positiva e de formação.

Em 1991, Piercy e Morgan (1991) sugerem que os elementos do marketing mix – produto, preço, praça e promoção – sejam utilizadas para desenvolver estratégias de marketing

interno, dirigidos a segmentos do mercado interno com as suas diferentes necessidades e características.

Mais tarde, Ballantyne (2003) definiu o marketing interno como um método de canalizar o empenho e o trabalho de uma equipa para melhorar o desempenho do mercado externo. Na mesma linha, Roberts-Lombard (2010) argumenta que o objetivo do marketing interno é motivar, reter e atrair os colaboradores a atingirem os objetivos da empresa. O autor acrescenta que isto é alcançado por meio da compreensão das necessidades da equipa por parte da empresa, implementando estratégias personalizadas, focadas na construção de relacionamentos de longo prazo.

Em suma, após mais de quatro décadas de discussão, a literatura revela que, apesar de existirem diversas abordagens, o marketing interno reconhece os funcionários enquanto primeiro mercado das empresas e, por isso, os diretores devem identificar e responder às necessidades dos mesmos, primeiro (Qaisar & Muhamad, 2022). Isto porque, uma vez que os funcionários são uma parte crucial para o sucesso da organização, as empresas devem ser capazes de fornecer um ambiente de trabalho que motive, satisfaça e retenha a equipa (Qaisar & Muhamad, 2022).

De acordo com Huang (2020) a comunidade académica ainda não chegou a um consenso sobre o que é, ou não é o marketing interno. Contudo, a autora destaca que, o volume crescente da literatura sobre o tema, é um indício não só da importância, como também da legitimidade de investigação.

Apesar das diversas contribuições científicas, ainda é difícil definir exatamente o número de dimensões que o marketing interno aborda, podendo ser um obstáculo na implementação de uma política de marketing interno numa organização (Colette et al., 2019). Colette et al. (2019) através identificaram algumas dimensões que diversos autores afirmam fazer parte do marketing interno (tabela 2).

Autor(es)	Dimensões
Money e Foreman (1995)	1. Visão; 2. Recompensa; 3. Desenvolvimento.

Hogg, Carter e Dunne (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação; 2. Formação dos colaboradores; 3. Conscientização do cliente; 4. Avaliação; 5. Métodos de feedback.
Broady-Preston e Steel (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recrutamento; 2. Formação; 3. Desenvolvimento; 4. Motivação.
Lin (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivação; 2. Capacitação.
Ahmed et al. (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recompensas estratégicas; 2. Comunicação interna; 3. Estrutura organizacional; 4. Liderança sénior; 5. Ambiente físico; 6. Seleção e sucessão dos colaboradores; 7. Coordenação interfuncional; 8. Sistema de incentivos; 9. Capacitação e mudanças nos processos.

Tabela 2 – Dimensões do Marketing Interno

Fonte: Adaptado de Colette et al. (2019)

Joseph (1996) sustenta que o marketing interno engloba o marketing e os recursos humanos, teorias e práticas que têm como propósito motivar e gerir colaboradores a todos os níveis da organização, para que estes melhorem continuamente a forma como servem os clientes externos.

Também conhecido como endomarketing, este deve ser visto pelas empresas como uma estratégia de gestão, que providencia ao colaborador um melhor entendimento e respeito pela cultura da organização (Brum, 1998). Através de boas práticas voltadas para a informação e integração do público interno, os colaboradores começam a partilhar as mesmas ideias e objetivos, sentindo-se motivados e importantes dentro da empresa, o que gera um entendimento no ambiente interno (Lima & Melo, 2017), influenciando seriamente no fracasso ou sucesso do negócio (Brum, 1998).

Mainardes et al. (2019) referem que produzir valor para o cliente, seja ele interno ou externo, é tão complexo quanto essencial para a longevidade das organizações. Atualmente, várias empresas já perceberam que, para alcançar o público externo, é

imprescindível, primeiro, alcançar o cliente interno (Reis et al., 2017). É, desta forma, que o marketing interno tem vindo a se desenvolver.

Qaisar e Muhamad (2022) identificam que, quando uma empresa satisfaz as necessidades dos seus colaboradores, é criada uma condição de interdependência, apoio e reciprocidade, resultando numa troca entre ambas as partes, o que motiva a que os colaboradores retribuam com atitudes e comportamentos positivos. Com base na literatura, as autoras destacam os principais benefícios que o marketing interno oferece às organizações, de acordo com alguns atores:

- Melhora a satisfação e o desempenho no trabalho (Huang & Rundle-Thiele, 2014);
- Influencia positivamente a felicidade dos funcionários no trabalho (Tang et al., 2020);
- Garante uma abordagem mais eficaz no atendimento aos clientes, o que, por sua vez, induz o boca a boca positivo, comportamento de compra repetida e relacionamentos de longo prazo com os clientes (Park & Tran, 2018).
- Melhora o comprometimento organizacional dos funcionários (Awwad & Agti, 2011; Bailey, Albassami & Al-Meshal, 2016; Narteh & Odoom, 2015),
- Comportamento dos colaboradores é orientado para o cliente (Nart et al. & 2019)
- Melhora o desempenho no trabalho (leong & Lam, 2015)
- Melhora o desempenho organizacional (Kanyurhi & Akonkwa 2016; Shiu & Yu 2010).

Bekin (1995), citado por Reis et al. (2017, p. 132), aponta três princípios que devem reger o método do marketing interno: “1) Só com um serviço excelente o cliente pode ser conquistado e retido; 2) funcionários devem ser tratados e valorizados como pessoas e; 3) os colaboradores devem estar comprometidos com os objetivos e o processo decisório da empresa”.

Estudos mostram-nos que é mais económico reter clientes do que reconquistá-los. Vasconcelos (2004) explica que estimativas mostram que custa cinco vezes mais atrair um novo cliente, do que manter os atuais. Assim, é lucrativo manter um bom relacionamento com os clientes que já valorizam a empresa, do que promover um ataque frontal ao

território dos concorrentes (Vasconcelos, 2004). É, por esta razão, que é imperativo que as empresas implementem práticas de marketing interno para melhorar a satisfação e felicidade do colaborador, pois afetará positivamente a relação existente entre o cliente interno e externo (Park & Tran, 2018).

3.1.1. Teorias do marketing interno

Após a análise e sintetização da literatura, Qaisar e Muhamad (2022) destacaram seis teorias encontradas no campo de estudo do marketing interno, sendo elas: modelo de marketing mix interno, marketing de relações, teoria das trocas sociais, teoria dos custos de transação, cadeia serviço-lucro e visão baseada nos recursos. Tendo em consideração o presente trabalho académico, irão ser identificados e analisados dois modelos: o modelo de marketing-mix e o modelo da cadeia serviço-lucro.

3.1.1.1. Modelo de marketing mix interno

Como o próprio nome indica, o modelo de marketing mix interno é a implementação do famoso mix de marketing tradicional (4Ps) no marketing interno das empresas. Este modelo é a abordagem mais frequentemente usada pelos gestores das organizações devido à sua familiaridade com os conceitos de marketing mix – produto, preço, praça e promoção (Qaisar & Muhamad, 2022).

Para a implementação deste modelo, as empresas devem ter como objetivo “vender” as oportunidades de trabalho, subentende-se como sendo o Produto, e os seus colaboradores como os clientes. Assim, as organizações devem analisar os desejos e necessidades dos colaboradores e adaptar o marketing mix internamente, conforme demonstrado na tabela 3 (Qaisar & Muhamad, 2022).

Marketing mix	Marketing mix interno
Produto	A oportunidade de trabalho ou as características que são fornecidas aos clientes internos para satisfazer as suas necessidades (por ex: formação, autonomia no trabalho, progressão na carreira, etc...)
Preço	O custo e os recursos que o empregador gasta para transformar insumos em produtos ao desenvolver e fornecer empregos aos

	clientes internos (por ex: sistema de recompensas, incentivos e benefícios).
Promoção	Uso de meios para comunicar mensagens positivas que incutem atitudes produtivas, abertura e interesse no local de trabalho.
Praça	Atividades estratégicas e operacionais que ocorrem durante a entrega de produtos (empregos) aos colaboradores (por ex: pesquisa de mercado interna e ao ambiente de trabalho).

Tabela 3 – 4Ps do Marketing Mix Interno

Fonte: Jones 1986; Piercy and Morgan 1990, 1991; George 2015, de acordo com Qaisar & Muhamad, 2022

3.1.1.2. Modelo da cadeia serviço-lucro

O modelo da cadeia serviço-lucro conecta a satisfação dos funcionários ao desempenho financeiro da empresa, através de uma cadeia por meio de três variáveis. A cadeia apresenta-se da seguinte forma:

Satisfação dos trabalhadores → Orientação para o cliente → Satisfação do cliente
→ Fidelização do cliente → Lucros

Este modelo tem um papel relevante, pois orienta as ações internas das empresas quanto à satisfação dos colaboradores e dos clientes. A cadeia serviço-lucro reconhece o impacto que as práticas internas têm nas atitudes e percepções dos funcionários, e enfatiza a importância de cuidar e valorizar tanto os colaboradores, como os clientes, através da construção de relacionamentos (Qaisar & Muhamad, 2022). De forma sucinta, o modelo da cadeia serviço-lucro defende que, a partir da satisfação dos colaboradores, é possível atingir a fidelização do cliente o que assegura a um melhor desempenho financeiro da empresa.

Embora não haja um consenso sobre a definição de marketing interno ou uma definição operacional aceite, após a revisão da literatura, os objetivos imediatos e finais são claros:

- Força de trabalho satisfeita e motivada;
- Clientes satisfeitos e leais;

- Aprimoramento do desempenho organizacional (performance sustentável e vantagem competitiva);

Os principais beneficiários do marketing interno são os colaboradores, que transmitirão os benefícios para os clientes externos e, finalmente, para a organização.

3.2. Comunicação interna

Bueno (2003) afirma que a comunicação organizacional, desde 1990, desenvolveu-se de tal forma que passou a ser vista de forma estratégica para as empresas, tornando-se uma peça essencial para os negócios.

Atualmente, perante a era da informação em que nos encontramos, é imperativo que as empresas mantenham os seus colaboradores informados, através de uma comunicação interna adequada (Tiburcio & Santana, 2014). Tiburcio e Santana(2014) defendem que, só assim é possível potencializar a força humana dentro de uma organização, alinhando todos os processos e objetivos da mesma. Os autores reforçam ainda que, ter uma equipa talentosa não é suficiente, é preciso que esta esteja alinhada com a empresa e se sinta informada sobre o que ocorre dentro da mesma.

A comunicação interna assume, então, um papel estratégico no interior de uma organização, fazendo a gestão das relações e interações do ambiente organizacional (Verghese, 2017, as cited in Veiga, 2019). Brandão (2018) identifica a comunicação de uma empresa como uma fonte de referência de valores e fatores culturais para os colaboradores, e pode atuar, também, como um elemento facilitador da integração de pessoas e incentivar à mudança.

Brum (2005) afirma que a comunicação interna é algo que todas as empresas fazem a partir do momento em que estas transmitem uma informação diretamente para os seus empregados, seja através de um e-mail ou de um documento.

De acordo com Ochoa (2014, p. 107), anteriormente, as ações comunicacionais das empresas eram dirigidas, exclusivamente, ao público externo, sempre com “o objetivo de conquistar, fidelizar e se relacionar com clientes e futuros clientes”, contudo a abordagem mudou. As organizações começaram a investir em ações que promovem o estreitamento

de relação e motivação do público interno, em busca de melhores resultados para o seu negócio.

Para estabelecer o relacionamento com os colaboradores, Ochoa (2014, p. 108) explica que as empresas implementam ações de comunicação interna ou de marketing interno, “com o objetivo de repassar e reforçar a missão, a visão e os valores da empresa”.

Na mesma ótica, Brum (2005, p. 42) defende que todas as empresas fazem comunicação interna a partir do momento em que repassam “uma informação através de um e-mail ou de um documento qualquer”. Argenti (2006) acrescenta que, para além de memorandos, publicações e outros meios, a comunicação interna envolve, também, o desenvolvimento da empresa, a cultura corporativa e a motivação para mudanças. Chiavenato (2005) considera que a inadequação da comunicação interna pode causar problemas na organização, como o desalinhamento entre colaboradores e organização, baixa produtividade, insatisfação e aumento de erros.

Tiburcio e Santana (2014, p. 20) explicam que “a comunicação interna tem como função transmitir aos funcionários mudanças operacionais e estratégias feitas na empresa, informações administrativas, ações da empresa e participação da companhia no mercado”. Os autores complementam, afirmando que uma comunicação eficaz é aquela que transforma e muda a atitude das pessoas e, para isso, é necessário que os canais de transmissão sejam claros, consistentes e contínuos.

Ou seja, transmitir informação não significa necessariamente uma troca de conhecimentos. Bekin (2004, p.98) afirma que “a maioria das empresas informa, mas não se comunica”, isto porque, para que a comunicação seja eficiente, é necessário haver *feedback*, seja ele positivo ou negativo, e uma confirmação de que a mensagem está a ser ouvida pelo recetor (Ferreira Filho et al., 2013).

Tiburcio e Santana (2014), na mesma linha, identificam a falta de *feedback* como uma das principais dificuldades que as organizações enfrentam atualmente. “É esse processo (obtenção de feedback) que garante os resultados e o fluxo das mensagens com êxito. A falta do retorno, os ruídos que ocorrem no meio, fazem que a comunicação seja ineficaz” (Tiburcio & Santana, 2014, p. 16).

Veiga (2019) defende que o papel da comunicação interna é uma fonte clara de vantagem competitiva, tendo um impacto nas organizações nos domínios sociais, económicos e da inovação.

A comunicação interna deve ser estabelecida através de um canal direto com os colaboradores, de forma a desenvolver uma diálogo contínuo (Tiburcio & Santana, 2014). Veiga (2019) defende que é necessário existir uma estratégia de comunicação interna eficaz, que envolva diferentes suportes para a informação ser passada aos colaboradores de forma consistente.

Atualmente, há diversos canais de comunicação que as organizações podem explorar e utilizar para que os seus objetivos sejam cumpridos.

Canais de comunicação	Exemplos	Objetivo	Vantagens	Desvantagens
Comunicação cara a cara	Reuniões individuais, de equipa, entre todos os colaboradores e com o CEO.	Atualizar informações acerca da gestão da organização; Recolher inputs dos colaboradores.	Promove comunicação bidirecional e transparente.	Em empresas maiores e dispersas geograficamente, pode existir uma barreira espacial.
Publicações impressas	Revistas, brochuras, políticas, posters, etc.	Aumentar o conhecimento dos colaboradores sobre a estratégia, objetivos e atividades da organização; Informar acerca de tarefas específicas e operacionais.	Organizações conseguem controlar todo o conteúdo transmitido.	A informação circula, maioritariamente, num só sentido.
Email	Newsletters	Partilhar informações relativas a políticas, eventos ou mudanças.	Canal mais dinâmico; Aumentam a possibilidade de existir uma	Pode ter pouco impacto e expressividade.

			comunicação bidirecional ;	
Canais eletrónicos	Meios audiovisuais	Papel de destaque na componente informativa e educacional.	Tem mais impacto e expressividade.	Ainda não é muito usado.
Intranet	Repositório de informação como documentos internos, notícias organizacionais, fotografias e vídeos dos colaboradores, etc.	Reforçar os valores, políticas, estratégias e cultura da organização. Recolha de feedback dos colaboradores.	Toda a informação num só local; Maior envolvimento dos colaboradores.	

Tabela 4 - Canais de comunicação interna

Fonte: (Men & Bowen, 2016)

Como é possível perceber na tabela 4, existem diversos canais de comunicação que as empresas podem usar para chegar aos seus colaboradores. De acordo com Men e Bowen (2016) não existe um canal de comunicação ideal que funcione em todos os contextos, por isso é necessário que as organizações tenham conhecimento das diferentes ferramentas disponíveis para um melhor processo de comunicação e eficácia da mensagem.

3.3. Felicidade no trabalho

De acordo com Maio (2016), sendo que o trabalho ocupa uma grande parte do dia-a-dia das pessoas, é essencial que este seja uma alavanca para a felicidade humana e, por isso, é importante que os trabalhadores se sintam reconhecidos e satisfeitos no seu local de emprego. O mesmo defende que, da mesma forma que o trabalho pode influenciar a qualidade de vida do colaborador, a felicidade pode influenciar diretamente o desempenho no trabalho.

Ramirez-Garcia et al. (2019) justificam que, apesar de a felicidade no trabalho não ser o fator mais significativo no bem-estar geral dos indivíduos, quando estes não se sentem felizes no seu trabalho, este sentimento afeta o seu bem-estar.

A definição de felicidade no trabalho tem vários contornos na literatura, sendo que não existe um conceito apenas. De acordo com Chaiprasit e Santidhiraku (2011), a felicidade no trabalho existe quando os colaboradores desempenham as suas funções com tanta satisfação que sentem prazer em trabalhar. O conceito de felicidade considera várias dimensões como o envolvimento e comprometimento do funcionário com a organização e a sua função (Fisher, 2010).

Bento (2021) realça que a felicidade individual dos colaboradores é um fator crítico para o sucesso global das organizações dada a influência que esta tem no desempenho do trabalho. Ou seja, a felicidade organizacional detém um papel central no crescimento das organizações e, conseqüentemente, no crescimento dos resultados económicos (Maio, 2016)

Assim, a felicidade organizacional acaba por servir como um diferencial competitivo e, por isso, é fulcral que as empresas invistam na melhoria do ambiente organizacional (Maio, 2016).

Para que as empresas conquistem e mantenham a sua vantagem competitiva é importante que consigam reter o seu capital humano, tendo sempre em atenção as necessidades que vão surgindo no público interno. Segundo Maio (2016), é necessário oferecer mais do que uma remuneração atrativa para conseguir o comprometimento e fidelidade dos colaboradores.

Limongi-França e Zaima (2002) explicam que para ter um clima organizacional de sucesso é preciso fornecer boas condições laborais, remunerações justas, tarefas desafiantes e assegurar a participação dos colaboradores nas decisões organizacionais.

Assim sendo, Fisher (2010) determinou que uma empresa feliz apresenta culturas onde predomina o apoio e o respeito, lideranças competentes, segurança no trabalho, reconhecimento, apresentam o trabalho como sendo desafiante e motivador, reduzem incómodos diários e ajudam no desenvolvimento de competências dos colaboradores.

Na literatura, diz-se que uma empresa tem vantagem competitiva quando esta gera valor acima da média dos seus concorrentes, apresentando, desta forma, um desempenho superior (Liedke, 2018).

Como já foi mencionado, as organizações começam a reconhecer a importância da felicidade organizacional e a vantagem que a mesma pode dar perante os concorrentes. De acordo com Andrade (2013), os empresários que estejam sintonizados com a atualidade sabem que um clima organizacional onde os colaboradores se sintam motivados e felizes, tornam a empresa mais competitiva.

Contudo, o autor explica que esta vantagem tem que ser construída ao longo do tempo. As empresas que implementam práticas de felicidade organizacional a longo prazo, “mantêm níveis de competitividade superiores, assegurando por essa via um forte contributo diferenciador que perdura no tempo” (Andrade, 2013, p. 98), gerando poder económico e força no mercado. Isto é, as empresas só começam a observar o retorno do investimento feito no clima organizacional, algum tempo depois.

Andrade (2013) sustenta que os casos de maior sucesso são aqueles que apostam numa felicidade organizacional genuína, onde as práticas são implementadas de forma natural. Nestes casos, as empresas investem nestas estratégias, pois sabem que estão, por um lado, a compensar os colaboradores que são uma parte fulcral do processo produtivo e, por outro, porque reconhecem que irão obter um retorno ainda maior no futuro.

Resumindo, uma empresa que seja capaz de manter colaboradores felizes, tornando-os mais criativos e produtivos, consegue promover um ambiente organizacional saudável, podendo, assim, constituir uma forte vantagem competitiva (Rego, 2009).

4. METODOLOGIAS A UTILIZAR

4.1. Enquadramento

Este capítulo tem como finalidade definir os procedimentos metodológicos e apresentar o tipo de investigação utilizada para conseguir dar resposta ao problema de pesquisa deste projeto:

Que boas práticas de Marketing Interno e de Comunicação Interna, adotadas pelas empresas portuguesas, proporcionam felicidade nos colaboradores e, de que forma, estas podem servir como inspiração para outras empresas?

4.2. Opção metodológica

Para a recolha e tratamento de dados ao longo do projeto foi utilizada a metodologia qualitativa. Num primeiro momento foram feitas entrevistas às diferentes empresas selecionadas, onde o objetivo passou por ficar a conhecer melhor os grupos e como os mesmos aplicam as ações de marketing interno e de comunicação interna.

De acordo com Moreira (2002, p. 54), a entrevista é definida como “uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente”. Este método é aplicado quando o pesquisador pretende obter informações que os entrevistados têm (Oliveira, 2008).

Para o projeto foram implementadas entrevistas não estruturadas, presenciais e por meios digitais, com um guia de perguntas definido, mas deixando espaço para que sejam colocadas mais questões caso seja necessário.

O método de entrevista apresenta algumas vantagens, nomeadamente a grande variedade de informação que nos pode dar, a eficácia no acesso a informações difíceis e a clarificação e acompanhamento das respostas, na medida em que permite uma interação direta e personalizada (Caixeiro, 2014).

Contudo, este processo pode ser dificultado por alguns desafios que possam surgir. Com base nas perspetivas teóricas encontradas nas literaturas, Sá et al. (2021) reuniram alguns desafios que podem surgir com as entrevistas:

- Requerem muita preparação por parte do investigador para evitar enviesamento;
- Implica processos de registo de áudios, transcrição e, conseqüente, confirmação do conteúdo da entrevista;

- Procedimentos de caráter indutivo;
- Fatores como falta de motivação, disposição e colaboração dos entrevistados pode condicionar as respostas.

4.3. Procedimento de recolha de dados

Os dados, que serão posteriormente analisados, foram recolhidos através de entrevistas feitas a responsáveis pelas práticas de comunicação interna e de marketing interno de organizações de diversos setores de atividade, reconhecidas pela sua prestação nas respetivas áreas.

Tendo como foco o objetivo final da presente investigação, a definição de um Guia de Boas Práticas de Marketing Interno e de Comunicação Interna, percebeu-se que seria essencial que este fosse suportado não só por informação académica, mas também por experiências de algumas organizações.

Neste projeto, foram feitas entrevistas semiestruturadas, com um guião de entrevista pré-definido, com foco nas linhas de investigação a serem definidas. As perguntas das entrevistas foram definidas com base na revisão da literatura indicada no capítulo 3, tendo em conta a informação que se pretendia recolher para futura análise e realização do guia. É também importante ressaltar que o encadeamento das questões não é a mesma para cada participante, pois sofre influências do desenrolar da entrevista e das respostas de cada indivíduo, sendo que, muitas vezes, as informações foram obtidas sem terem sido feitas questões.

Das seis entrevistas realizadas, uma foi feita presencialmente (Grupo Jerónimo Martins), uma foi feita via formato online (Altice) e, as restantes 4 (Norauto, Grupo Nabeiro, Gato Preto e Grupo das Casas), foram feitas via email, devido à falta de disponibilidade e o prazo de entrega do projeto.

A entrevista feita ao Grupo Jerónimo Martins, decorreu na sede, a 22 de março de 2023, em Lisboa, com uma duração de 25 minutos. A entrevista realizada à Altice Portugal ocorreu através da plataforma Microsoft Teams, no dia 1 de agosto de 2023, tendo durado 50 minutos. As restantes entrevistas, como mencionado acima, foram feitas via e-mail, onde o investigador enviou as perguntas num documento e, os entrevistados, devolveram as respostas no mesmo formato. As respostas da Norauto foram obtidas no

dia 15 de junho de 2023, do Grupo Nabeiro a 19 de setembro de 2023, do Gato Preto a 6 de outubro de 2023 e, por fim, do Grupo das Casas a 11 de outubro de 2023. É relevante salientar que, ainda que as entrevistas feitas via e-mail tenham ocorrido através do envio das perguntas num documento, houve espaço para fazer mais questões que surgiram.

4.3.1. Entrevistas às organizações

Foram realizadas entrevistas a organizações relevantes nas áreas do marketing interno e da comunicação interna, tendo como referência os prémios atribuídos a nível nacional e rankings que definem as melhores empresas para trabalhar em Portugal.

Considerando que os dados recolhidos aqui não têm a finalidade de serem usados para generalizações, mas sim para destacar boas práticas de marketing interno e comunicação interna, optou-se por uma amostra por conveniência. No entanto, para manter a diversidade da amostra, na medida do possível, e obter uma variedade de perspetivas sobre os conceitos, optou-se por seleccionar organizações de diversos setores.

Para além das organizações entrevistadas, foram contactadas mais empresas reconhecidas pelos mesmos rankings e prémios. No total foram feitos 20 contactos, tendo sido realizadas seis entrevistas. O guião utilizado nas entrevistas poderá ser encontrado no apêndice 1, assim como a transcrição das entrevistas nos anexos 1-6.

4.4. Método de análise de dados

Como já referido, para analisar os dados recolhidos optou-se por fazer uma Análise de Conteúdo Qualitativa, um dos métodos mais utilizado quando existe uma grande quantidade de material transcrito (Mayring, 2019). Para o presente estudo, a Análise de Conteúdo terá como base o método apresentado no livro *Qualitative Content Analysis in Practice* de Margrit Schreier (2012) e na dissertação *A Comunicação Interna como uma Função Estratégica das Organizações* de Inês Veiga (2019).

A análise de conteúdo qualitativa, de acordo com Mayring (2019), tem como ideia principal o desenvolvimento dos princípios sistemáticos baseados em regras de análise de conteúdo quantitativa. Além disso, o autor acrescenta, que com este método é possível desenvolver e fundamentar procedimentos qualitativos, mas sem excluir as análises quantitativas.

Esta análise pode ser definida como um método de investigação usado para fazer uma interpretação subjetiva de um determinado conteúdo de texto através de um processo de classificação sistemática de codificação e identificação de temas ou padrões (Hsieh & Shannon, 2005).

A codificação é feita a partir das várias unidades de registo identificadas, sendo agrupadas, posteriormente, em categorias e contabilizadas (Veiga, 2019).

Em conjunto com os dados qualitativos, no presente trabalho serão também utilizados dados quantitativos, para auxiliar na interpretação dos dados. Será feita uma contagem do número de registos em cada categoria, a fim de determinar que tópicos são mais frequentemente abordados pelas organizações.

Ambas as análises serão feitas manualmente, não tendo sido identificado necessidade de recorrer a um *software* para a análise dos dados.

4.4.1. Codificação

A codificação é um processo central na Análise Qualitativa de Conteúdo, que ajuda a organizar a elevada quantidade de informação e a identificar as ideias ou temas que surgem nos dados (Veiga, 2019). São estes elementos que compõe a base do quadro de codificação e que constituem as categorias principais, ou seja, as perspetivas das quais se pretende obter mais informação. Definidas as categorias, é essencial identificar as informações obtidas através das mesmas, para que se crie subcategorias (Schreier, 2012).

De acordo com Schreier (2012), a codificação pode ser feita de três abordagens diferentes:

- **Concept-drive way:** as categorias são estabelecidas com base no conhecimento prévio do investigador, sem análise de dados. Este conhecimento pode ser oriundo de diversas fontes, como revisão de literatura ou experiência pessoal;
- **Data driven-way:** as categorias são implementadas a partir do material recolhido das entrevistas.
- **Combinação das duas estratégias:** para o presente projeto será utilizado este método, uma vez que, o guia terá como base as práticas implementadas pelas

empresas entrevistadas, assim como de informações recolhidas a partir da revisão da literatura.

Cada categoria deve ser definida de forma exata, com nome, descrição, exemplos e regras para a tomada de decisão (Schreier, 2012). Assim, foi construído um quadro de codificação baseado nas seguintes dimensões e categorias, com base no estudo feito por Veiga (2019). Posto isto, para o presente projeto, foram definidas as seguintes dimensões:

- **Marketing Interno**

Sendo um dos objetivos deste estudo perceber que práticas de marketing interno implementadas por empresas proporcionam a felicidade dos seus colaboradores, com esta dimensão pretende-se obter uma visão geral de como é que o marketing interno é implementado nas organizações. Desta forma, é importante entender de onde é que partem as ações e o propósito das mesmas, quais são os contributos para a organização, as práticas que são implementadas, as dificuldades/entraves na implementação das mesmas e, por fim, o reconhecimento e valorização do marketing interno.

- **Comunicação Interna**

A par com o marketing interno, também a comunicação interna é um tema central deste projeto, pelo que é importante obter-se uma visão geral do modo de funcionamento da mesma nas organizações. Assim, procuramos entender qual é o propósito da comunicação interna feita e os suportes usados para chegar ao público.

4.5. Elaboração do guia de boas práticas

A presente investigação implica a construção de um produto final, um Guia de Boas Práticas, que resulta da revisão da literatura existente e da recolha, análise e interpretação dos dados empíricos obtidos através das entrevistas, usando o método de Análise Qualitativa de Conteúdo.

O propósito deste guia prático, é servir de inspiração para outras empresas, de forma a que estas possam aumentar a sua produtividade e vantagem competitiva. O que se pretende é confrontar os aspetos teóricos com a experiência das seis empresas e destacar boas práticas de marketing interno e de comunicação interna que possam ser aplicadas noutros contextos.

O guia será, assim, organizado da seguinte forma:

- Em primeiro lugar, será dada a visão acerca do marketing interno e da comunicação interna, tendo em conta a revisão de literatura e as entrevistas analisadas;
- De seguida, serão destacados os princípios básicos, que irão servir de base às boas práticas posteriormente apresentadas. Serão incluídos pontos essenciais acerca do marketing interno e da comunicação interna que deverão ser tidos em consideração antes de ser seguida qualquer prática;
- Por último, identificar-se-á as boas práticas que constituem as recomendações gerais acerca de diversas componentes do marketing interno e da comunicação interna. Estas serão do ponto de vista estratégico e operacional, que têm em vista aumentar a felicidade dos colaboradores, e, conseqüentemente, a produtividade organizacional.

Neste sentido, as boas práticas que serão apresentadas absorvem o melhor da realidade destas organizações e, em conjunto com os conhecimentos teóricos, tornarão o guia o mais completo e abrangente possível.

5. RESULTADOS

- .
- .
- .

Como mencionado no capítulo 4, para analisar os resultados obtidos através das entrevistas feitas às organizações, será usado o método de análise de conteúdo qualitativa, a partir da codificação da informação. A primeira dimensão a ser analisada será o Marketing Interno, com as categorias: propósito do marketing interno, contributo do marketing interno para o sucesso organizacional, ações de marketing interno, dificuldades na implementação do marketing interno. De seguida, será analisada a dimensão da comunicação interna com as categorias: propósito da comunicação interna e suportes da comunicação interna.

A análise e interpretação dos resultados será feita de forma intercalada, apresentando primeiro a categoria e as subcategorias e, posteriormente, a apresentação e interpretação dos resultados. O objetivo, como já mencionado, é confrontar os aspetos teóricos com as práticas das organizações e conseguir retirar boas práticas de marketing interno e de comunicação interna que podem ser replicadas noutros contextos.

O resultado final materializa-se numa proposta de um “Guia Prático de Como Ter Colaboradores Felizes”, que poderá ser encontrado no Apêndice 1.

5.1. Marketing interno

Tendo em conta que uma das questões que se pretende responder com este projeto ser “que práticas de marketing interno implementadas por empresas proporcionam a felicidade dos seus colaboradores?”, é importante analisar e interpretar as informações que as seis empresas partilharam.

5.1.1. Propósito do marketing interno

Nesta categoria, o objetivo é perceber que propósitos as empresas têm aquando da implementação das práticas de marketing interno (tabela 5).

Subcategoria	Tipologia	Definição
Bem-estar	<i>Data driven</i>	Nesta subcategoria estão englobadas todos os registos que indicam que o objetivo do marketing interno é proporcionar o bem-estar dos seus colaboradores.

Felicidade	<i>Data driven</i>	Nesta subcategoria estão incluídos todos os registos que mencionam que o propósito do marketing interno é a felicidade organizacional.
Sentimento de pertença	<i>Data driven</i>	Nesta subcategoria estão indicados todos os registos que dizem que as práticas de marketing interno fomentam o sentimento de pertença nos colaboradores
Comprometimento dos colaboradores	<i>Concept driven</i>	Nesta subcategoria estão identificados todos os registos que identificam que o marketing interno é promove o comprometimento dos colaboradores para com a organização.
Difusão da cultura organizacional	<i>Concept driven</i>	Nesta subcategoria estão englobados todos os registos que identificam que o marketing interno reforça a cultura organizacional.

Tabela 5 - Subcategorias relativas ao propósito do marketing interno

Fonte: Elaboração própria

i. Análise da categoria “Propósito do marketing interno”

Subcategorias	Empresas						Total
	Altice Portugal	Gato Preto	Grupo das Casas	Grupo Jerónimo Martins	Grupo Nabeiro	Norauto	
Bem-estar	X	X		X	X	X	5
Felicidade	X	X		X			3
Sentimento de pertença	X	X	X		X		4
Comprometimento dos colaboradores			X	X		X	3
Difusão da cultura organizacional			X		X	X	3

Tabela 6 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas ao propósito do marketing interno

Fonte: Elaboração própria

O ponto de partida de qualquer estratégia de marketing interno deve ser sempre o propósito, pois, só assim, é que as empresas podem definir as melhores práticas consoante o objetivo final. Na maioria das organizações entrevistadas, o propósito do marketing interno passa pelo bem-estar dos colaboradores (5 empresas). No entanto, as empresas identificaram outros propósitos que merecem relevância como o sentimento de pertença (4 empresas), conforme verificado na tabela 6.

“O que nós queremos mesmo é fomentar o bom ambiente, o bem-estar nas pessoas.” – Altice (anexo 1)

“Sentimos que os colaboradores valorizam estas iniciativas e que o sentimento de pertença à organização é reforçado” – Grupo Nabeiro (anexo 5)

“A nossa maior preocupação, neste momento, é proporcionar um impacto positivo nas pessoas, ou seja, comprometer os nossos colaboradores com a marca e fazer deles os maiores embaixadores do Gato Preto” – Gato Preto (anexo 3)

É possível verificar ainda que as empresas dão também importância à felicidade (3 empresas), ao comprometimento dos colaboradores (3 empresas) e ao reforço da cultura organizacional (3 empresas).

“No médio e longo prazo, não há sustentabilidade de pessoas senão se trabalhar o bem-estar das pessoas, porque é este que gera o engagement e compromisso nas pessoas. Se nós trabalharmos para o bem-estar das pessoas, já estamos a trabalhar para a felicidade” – Grupo Jerónimo Martins (anexo 4)

5.1.2. Contributo do marketing interno para o sucesso organizacional

Nesta categoria pretende-se compreender que contributos para a organização a implementação de práticas de marketing interno promove (tabela 7).

Subcategoria	Tipologia	Definição
--------------	-----------	-----------

Reputação	<i>Concept driven</i>	Nesta subcategoria estão indicados todos os registos que indicam que as ações de marketing interno aumentam a reputação das empresas.
Aumento da produtividade	<i>Concept driven</i>	Nesta subcategoria estão indicados todos os registos que mencionam que o marketing interno fomenta a produtividade.
Melhor desempenho organizacional	<i>Concept driven</i>	Nesta subcategoria estão indicados todos os registos que mencionam que o marketing interno melhora os resultados financeiros das organizações.
Satisfação dos clientes externos	<i>Concept driven</i>	Incluem-se nesta subcategoria todos os registos que mencionem que as práticas de marketing interno influenciam a satisfação dos clientes.
Alcance dos objetivos organizacionais	<i>Concept driven</i>	Estão incluídos nesta categoria todos os registos que identifiquem o marketing interno como uma ferramenta que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.
Retenção dos colaboradores	<i>Data driven</i>	Nesta subcategoria são mencionados todos os registos que identificam que as práticas de marketing interno ajudam a reter os colaboradores.

Tabela 7 -Subcategorias relativas ao contributo do marketing interno para a organização

Fonte: Elaboração própria

i. **Análise da categoria “Contributo do marketing interno para o sucesso organizacional”**

Subcategorias	Empresas						Total
	Altice Portugal	Gato Preto	Grupo das Casas	Grupo Jerónimo Martins	Grupo Nabeiro	Norauto	
Reputação	X	X	X	X	X		5
Aumento da produtividade			X	X	X		3

Melhor desempenho organizacional			X	X			2
Aumento da satisfação dos clientes externos			X				1
Alcance dos objetivos organizacionais				X			1
Retenção dos colaboradores		X		X		X	3

Tabela 8 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas ao Contributo do marketing interno para o sucesso organizacional

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao contributo do marketing interno para o sucesso organizacional é indiscutível que este acontece em diversos níveis. De acordo com as respostas das empresas (ver tabela 8), o contributo com maior destaque é a reputação (5 empresas). As organizações reconhecem que, envolver os colaboradores em ações com impacto na sociedade em que estão inseridos, como ações de voluntariado ou práticas mais sustentáveis, estimula a sua reputação e a forma como os clientes vão olhar para a empresa.

“Este é um projeto (“Tempo para Dar”) que demonstra a importância do papel que as empresas desempenham nas suas comunidades” – Grupo Nabeiro (anexo 5)

“Ser sustentável valoriza a empresa face aos olhos dos clientes” – Grupo das Casas (anexo 3)

Além disso, as empresas também destacam o aumento da produtividade (3 empresas), a retenção dos colaboradores (3 empresas) e o melhor desempenho organizacional (3 empresas) como fortes contributos do marketing interno.

“Devido a este investimento (no marketing interno) o retorno em oportunidades de negócio aumentaram, trabalhadores produtivos geram mais negócio” – Grupo das Casas (anexo 3)

“O que mais tarde se reflete no seu (colaborador) compromisso para com a organização e, também, o aumento da sua produtividade” – Grupo Nabeiro (anexo 5)

“Isto tem impacto na produtividade, na eficiência e na eficácia. Eu sei que, se tiver pessoas mais felizes, tenho pessoas mais produtivas, mais produtivas vão trabalhar mais, se trabalham mais os meus resultados vão ser maiores.” – Grupo Jerónimo Martins (anexo 4)

5.1.3. Ações de marketing interno

Nesta categoria pretende-se identificar as diferentes ações de marketing interno que as seis empresas praticam (tabela 9).

Subcategoria	Tipologia	Definição
Voluntariado	<i>Data driven</i>	Incluem-se nesta subcategoria todas as referências a ações de voluntariado promovidas pela organização.
Ações de reconhecimento dos colaboradores	<i>Data driven</i>	Fazem parte desta subcategoria todas as ações de marketing interno que premeiam os colaboradores.
Campanhas de awareness	<i>Data driven</i>	Nesta subcategoria estão incluídas todas as ações de marketing interno que pretendem alertar os colaboradores pra temas relacionados com a saúde.
Apoios sociais e financeiros	<i>Data driven</i>	Nesta subcategoria são identificados todos os apoios que as empresas têm disponíveis para os seus colaboradores, sejam eles de carácter social ou financeiro.
Apoio às famílias	<i>Data driven</i>	São identificados nesta subcategoria todas as práticas de marketing interno que se estendem à família dos colaboradores.
Incentivo à prática desportiva	<i>Data driven</i>	Fazem parte desta subcategoria todas as práticas de marketing interno que

		incentivam os colaboradores à prática desportiva.
Benefícios extra-salariais	<i>Data driven</i>	Nesta subcategoria são identificados todos os benefícios que as empresas dão aos seus colaboradores extra-salariais.
Ambiente <i>fun</i>	<i>Data driven</i>	Estão nesta subcategoria identificados todas as empresas que proporcionam aos seus colaboradores espaços de descanso e diversão.
Práticas de conjugação da vida pessoal com a vida profissional	<i>Data driven</i>	Nesta subcategoria são destacadas as práticas de marketing interno que promovem a conjugação da vida pessoal com a vida profissional dos colaboradores.

Tabela 9 - Subcategorias relativas às ações de marketing interno

Fonte: Elaboração própria

i. Análise da categoria “Ações de marketing interno”

Subcategorias	Empresas						Total
	Altice Portugal	Gato Preto	Grupo das Casas	Grupo Jerónimo Martins	Grupo Nabeiro	Norauto	
Voluntariado	X	X		X	X		4
Ações de reconhecimento dos colaboradores	X	X			X	X	4
Campanhas de awareness	X			X	X		3
Apoios sociais e financeiros	X		X	X	X	X	5
Apoio às famílias	X			X	X	X	4

Incentivo à prática desportiva	X			X	X	X	4
Benefícios extra-salariais			X			X	2
Ambiente <i>fun</i>				X		X	1
Práticas de conjugação da vida pessoal com a vida profissional	X	X		X	X	X	5

Tabela 10 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas às ações de marketing interno

Fonte: Elaboração própria

No que concerne às ações de marketing interno as que têm maior destaque nas empresas entrevistadas são os apoios sociais e financeiros (5 empresas) e as práticas de conjugação da vida pessoal com a vida profissional (5 empresas) (ver tabela 10). Cinco das seis empresas oferecem apoios sociais e financeiros aos seus colaboradores em situações mais complicadas. Estes apoios podem ser financeiros, como é o exemplo do Fundo Social de Colaboradores do Grupo Nabeiro, que visa que “apoiar os seus colaboradores de acordo com as suas necessidades de carácter imperioso e inadiável” (anexo 5). Assim como, também podem ter um carácter mais social, como é o exemplo da Altice que apoia os seus colaboradores em situações mais frágeis, que precisam, por exemplo, de uma cirurgia ou um tratamento, mas não tem meios para tal. As práticas de conjugação da vida pessoal com a vida profissional também tiveram um grande destaque, sendo que cinco das seis empresas fazem questão de facilitar este equilíbrio para os colaboradores, dando a possibilidade de fazer trabalho híbrido ou ter flexibilidade de horário.

Além destas práticas, quatro empresas também destacaram o voluntariado, onde envolvem os colaboradores, pois “apesar de estar ligado com a parte da responsabilidade social externa, também mexe com o sentimento de pertença, de enquadramento, de compromisso, de identificação” dos colaboradores (anexo 2).

Também as ações de reconhecimento dos colaboradores (4), o apoio às famílias (4) e o incentivo à prática desportiva (4) foram identificadas pelas empresas como práticas recorrentes no meio organizacional.

5.1.4. Dificuldades na implementação do marketing interno

Nesta categoria pretende-se identificar quais são os obstáculos que as empresas destacam aquando da implementação das ações de marketing interno (tabela 11).

Subcategoria	Tipologia	Definição
Dispersão geográfica	<i>Data driven</i>	Incluem-se nesta subcategoria os registos que indiquem que a dispersão geográfica é um de desafio para o marketing interno.
Orçamento	<i>Data driven</i>	Nesta subcategoria são identificados os registos que mencionem o orçamento como um desafio.
Envolvimento dos colaboradores	<i>Data driven</i>	Pertencem a esta subcategoria todos os registos que se refiram à falta de envolvimento dos colaboradores como um desafio para o marketing interno.
Apoio da liderança	<i>Data driven</i>	Nesta subcategoria são identificados todos os registos que indiquem a falta de apoio por parte da liderança como um desafio para a implementação do marketing interno.

Tabela 11 - Subcategorias relativas às dificuldades na implementação do marketing interno

Fonte: Elaboração própria

i. Análise da categoria “Dificuldades na implementação do marketing interno”

Subcategorias	Empresas						Total
	Altice Portugal	Gato Preto	Grupo das Casas	Grupo Jerónimo Martins	Grupo Nabeiro	Norauto	
Dispersão geográfica	X					X	2
Orçamento	X						1

Envolvimento dos colaboradores				X	X		2
Apoio da liderança		X		X			2

Tabela 12 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas às dificuldades na implementação do marketing interno

Fonte: Elaboração própria

Apesar de a literatura identificar que ainda existe alguma dificuldade na implementação do marketing interno, quando questionadas sobre os principais desafios da implementação do marketing interno, nem todas as empresas identificaram dificuldades. Ainda assim, foram identificados como desafios a dispersão geográfica (2 empresas) e o envolvimento dos colaboradores (2 empresas) (ver tabela 12).

“Nós temos alguma dificuldade em tudo o que seja presencial, porque temos uma grande dispersão geográfica por todo o país” – Altice (anexo 1)

“O maior obstáculo que sentimos é no envolvimento dos colaboradores nestas iniciativas” – Grupo Nabeiro (anexo 5)

Outra dificuldade que algumas empresas identificaram foi obter o apoio por parte da liderança (2). Embora já se comece a ganhar uma maior consciência da importância do marketing interno, as organizações continuam a reconhecer que ainda existe alguma resistência por parte da direção executiva, o que acaba por dificultar a implementação destas ações.

“A grande dificuldade, passa por mostrar ao grupo que o caminho passa por aqui. Fará sentido olharmos para a empresa como um todo e começarmos a ver que estas medidas são futuras e que para nós começarmos a ser cada vez mais competitivos, nós temos que ter alguma abertura da mente.” – Gato Preto (anexo 2)

“O que é difícil é que isto seja reconhecido pela direção executiva e pelos líderes, pois sem eles nada acontece. As lideranças têm que ser os principais embaixadores de wellbeing (...) é fundamental as lideranças estarem do lado do bem-estar.

Senão estiverem, o bem-estar não circula na companhia, é impossível” – Grupo Jerónimo Martins (anexo 4)

5.2. Comunicação interna

A seguinte dimensão que será analisada é a comunicação interna. Tendo em consideração que uma das questões que se pretende responder com este projeto é “que práticas de comunicação interna das empresas estimulam a felicidade dos seus colaboradores?”, irá ser analisado que práticas e suportes de comunicação interna as seis empresas entrevistadas usam.

5.2.1. Propósito da comunicação interna

Nesta categoria pretende-se identificar com que propósito as diferentes empresas entrevistadas implementam a comunicação interna (tabela 13).

Subcategoria	Tipologia	Definição
Informar	<i>Concept driven</i>	Nesta subcategoria incluem-se todos os registos que indiquem que o propósito da comunicação interna é informar os colaboradores.
Estreitamento da relação dos colaboradores com a empresa	<i>Concept driven</i>	Estão incluídas nesta subcategoria os registos que referem que a comunicação interna promove o estreitamento da relação entre os colaboradores e a empresa.
Difusão da cultura organizacional	<i>Concept driven</i>	Incluem-se nesta subcategoria todos os registos que identificam que a comunicação interna ajuda a difundir a cultura da organização por todos os colaboradores.
Obter feedback	<i>Data driven</i>	Nesta subcategoria estão incluídos os registos que identificam que a comunicação interna permite obter o feedback dos colaboradores.
Divulgar iniciativas	<i>Data driven</i>	Encontram-se nesta subcategoria todos os registos que identificam a comunicação interna como um canal de divulgação de iniciativas

		implementadas pelas empresas para os colaboradores.
Campanhas de <i>awareness</i>	<i>Data driven</i>	Nesta subcategoria estão espelhados os registos que destacam a comunicação interna como um instrumento de promoção de campanhas de awareness dirigido a todos os colaboradores.
Mediação entre os colaboradores e a organização	<i>Data driven</i>	Fazem parte desta subcategoria todos os registos que indicam que o propósito da comunicação interna é servir de mediação entre os colaboradores e a organização.

Tabela 13 - Subcategorias relativas ao propósito da comunicação interna

Fonte: Elaboração Própria

i. **Análise da categoria “Propósito da comunicação interna”**

Subcategorias	Empresas						Total
	Altice Portugal	Gato Preto	Grupo das Casas	Grupo Jerónimo Martins	Grupo Nabeiro	Norauto	
Informar	X	X	X	X	X	X	6
Estreitamento da relação dos colaboradores com a empresa			X	X	X		3
Difusão da cultura organizacional	X		X	X	X	X	5
Obter feedback	X	X	X		X		4
Divulgar iniciativas				X	X		2

Campanhas de <i>awareness</i>				X			1
Mediação entre os colaboradores e a organização	X			X	X		3

Tabela 14 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas ao propósito da comunicação interna

Fonte: Elaboração Própria

O propósito da comunicação interna reflete a estratégia que as organizações pretendem implementar, sendo necessário definir desde o primeiro momento. Para todas as organizações entrevistadas, o grande propósito da comunicação interna passa por informar (6 empresas) (ver tabela 14). De acordo com a literatura, sempre que haja uma troca de informações entre a organização e o colaborador já está a ser estabelecida uma comunicação, por isso não o propósito de informar é quase imperativo. Contudo, isto não significa que a comunicação interna não tenha outros propósitos.

É notável também a ênfase dada à difusão da cultura organizacional (5 empresas) e à obtenção de feedback (4 empresas) por parte dos colaboradores. A literatura afirma que para a comunicação interna ser eficiente, é necessário haver feedback, seja ele positivo ou negativo (Ferreira Filho et al., 2013), pois é este que garante os resultados e o fluxo das mensagens com êxito (Tiburcio & Santana, 2014). Assim, ter como propósito da comunicação interna obter feedback é um bom ponto de partida para qualquer estratégia que venha a ser implementada.

Os resultados demonstram, ainda, que as empresas têm também como propósito o estreitamento da relação dos colaboradores com a empresa (3 empresas) e a mediação entre os colaboradores e a organização (3 empresas).

5.2.2. Suportes de comunicação interna

Nesta categoria pretende-se identificar que suportes de comunicação interna são utilizados pelas empresas, de forma a perceber a abrangência (tabela 15).

Subcategoria	Tipologia	Definição
--------------	-----------	-----------

Comunicação cara a cara	<i>Concept driven</i>	Inclue-se nesta subcategoria todas as referências a comunicações internas feitas cara a cara com os colaboradores.
Email	<i>Concept driven</i>	Nesta subcategoria estão todos os registos que indicam o email enquanto meio de comunicação interna.
Canais eletrónicos	<i>Concept driven</i>	Incluem-se nesta subcategoria todas as referências ao uso de canais eletrónicos para comunicar com os colaboradores.
Intranet	<i>Concept driven</i>	Estão nesta subcategoria todos os registos que referem a existência de uma intranet enquanto método de comunicação interna.
Publicações impressas	<i>Concept driven</i>	Nesta subcategoria estão incluídas todas as formas de comunicação impressa que as organizações usam para chegar aos colaboradores.
Código de conduta	<i>Data driven</i>	Incluem-se nesta subcategoria todos os registos que indentificam a existência de códigos de conduta.
<i>App</i>	<i>Data driven</i>	Nesta subcategoria estão identificados todas as menções à utilização de aplicações para comunicar internamente.
Social media	<i>Data driven</i>	Faz parte desta categoria todas as referências às social media enquanto método de comunicação interna.

Tabela 15 - Subcategorias relativas aos suportes de comunicação interna

Fonte: Elaboração própria

i. Análise da categoria “Suportes de comunicação interna”

Subcategorias	Empresas						Total
	Altice Portugal	Gato Preto	Grupo das Casas	Grupo Jerónimo Martins	Grupo Nabeiro	Norauto	
Comunicação cara a cara				X	X		2

Email	X	X	X	X	X	X	6
Canais eletrónicos							0
Intranet	X	X		X	X	X	5
Publicações impressas				X			1
Código de conduta	X		X	X	X	X	5
<i>App</i>				X		X	2
Social media		X				X	2

Tabela 16 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas aos suportes de comunicação interna

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito aos suportes de comunicação interna, observa-se uma grande incidência nos canais digitais (tabela 16). O email (6 empresas) e a intranet (5 empresas) são os meios preferenciais e usados com mais frequência pelas empresas para chegarem aos seus colaboradores. O código de conduta (5 empresas) também é usado na maioria das empresas entrevistadas, sendo que ajuda a “criar um clima de integridade e excelência, contribuindo para uma imagem positiva da organização” (anexo 3). Também observamos empresas que comunicam com os colaboradores através de aplicações móveis (2 empresas) ou até mesmo dos canais de social media (2 empresas).

Os dados recolhidos demonstram, em suma, que de facto há cada vez menos uma utilização de suportes de comunicação não digitais, acabando por tornar a comunicação interna não só mais acessível a todos os colaboradores, assim como mais participativa. A especificidade de cada empresa acaba por se espelhar na escolha dos meios de

comunicação. No caso do Grupo Jerónimo Martins, por ser uma empresa grande e onde “95% das pessoas estão desconectadas” (anexo 4) da internet, acabam por apostar também em reuniões semanais e na divulgação de informações através de cartazes, panfletos, etc. Já o Grupo Nabeiro, apesar de admitir que a sua comunicação interna, atualmente, é realizada de uma forma digital, devido a serem uma empresa familiar de rosto humano e que promove a proximidade, conjugam esta vertente digital com a comunicação pessoal (anexo 5).

5.3. Análise de dados

No início desta pesquisa, havia a expectativa de conseguir definir boas práticas de marketing interno e de comunicação interna que culminassem na felicidade organizacional. O objetivo era estabelecer um conjunto de práticas de excelência, com base em organizações que são uma referência na área da gestão organizacional interna. Optou-se por entrevistar empresas de diferentes setores e dimensões, com diferentes abordagens ao tema, mas têm algo em comum. Todas as seis empresas são referências de boas práticas de gestão, sendo reconhecidas por diversos prémios e rankings nacionais.

Apesar de haver algumas semelhanças no que diz respeito à forma como estas empresas adotam estratégias de marketing interno e de comunicação interna, a envolvência e contexto de cada organização torna estes métodos muito específicos à sua natureza. As estratégias implementadas são influenciadas por diversos fatores, nomeadamente o setor, a estrutura, a liderança, a dimensão, os colaboradores, etc. Tudo isto acaba por criar condições particulares de cada empresa, dificultando a reprodução de práticas para outros contextos, ainda que hajam algumas semelhanças.

Contudo, feita a revisão da literatura e a análise dos resultados, acredita-se que é possível criar um guia prático de como ter colaboradores felizes, que pode servir como inspiração para outras empresas.

De acordo com Michaelson e Macleod (2007), o conceito de boas práticas defende que, embora existam várias abordagens para atingir um objetivo, muitas vezes há apenas um método mais eficaz que os restante para alcançar o objetivo estabelecido. Neste sentido, é possível afirmar que quando se refere a boas práticas estamos a falar da maneira mais

eficaz de executar um determinado processo, que permitem as organizações alcançar um desempenho superior. Neste caso, estas boas práticas irão servir para a execução de um guia prático, destinado a todas as empresas que procurem atingir a felicidade organizacional e, conseqüentemente, o sucesso organizacional.

O guia prático, como já descrito no ponto 4.5, está dividido em três partes: 1) enquadramento do marketing interno e da comunicação interna; 2) pontos básicos sobre as respectivas temáticas que devem ser tidos em consideração antes de serem implementadas quaisquer práticas; e 3) as recomendações de boas práticas de marketing interno e comunicação interna.

O conteúdo do Guia Práticos De Como Ter Colaboradores Felizes poderá ser consultado no apêndice 1.

6. CONCLUSÕES E REFLEXÃO CRÍTICA

Procurando compreender e promover a felicidade dos colaboradores, este projeto explorou o impacto das práticas de marketing interno e de comunicação interna adotadas por diversas empresas em Portugal. Com a chegada da globalização, o mundo organizacional viu o seu panorama competitivo mudar, com um aumento significativo da concorrência. Atualmente, é cada vez mais imperativo que as empresas adotem técnicas de gestão que promovam a felicidade e bem-estar dos seus colaboradores, pois estes são um fator diferenciador que pode fomentar a competitividade de uma empresa no mercado.

Ter apenas o melhor produto, a melhor reputação ou até mesmo ser socialmente responsável, já não é suficiente para uma empresa se destacar da concorrência. A literatura mostra-nos que colaboradores satisfeitos fazem clientes satisfeitos e, por isso, as empresas têm vindo a implementar estratégias de marketing interno e de comunicação interna com vista a ter uma equipa motivada e a aumentar a sua produtividade.

Tendo em consideração as experiências partilhadas pelas organizações entrevistadas, foi possível identificar seis princípios que devem orientar a implementação de práticas de marketing interno e comunicação interna, sendo eles:

1. Colaboradores como prioridade;
2. Medir a satisfação dos colaboradores;
3. Conhecer o mercado interno;
4. Estabelecer a cultura organizacional;
5. Informar, informar e informar;
6. Apoio da liderança.

Apesar de cada uma das empresas entrevistadas ter as suas particularidades, foi possível identificar algumas semelhanças na forma como abordam e adotam o marketing interno e a comunicação interna no seu ambiente organizacional. Os seis princípios identificados, de uma forma geral, são transversais às seis empresas o que sugere que, independentemente das prioridades estratégicas ou do perfil dos colaboradores, a base de uma boa gestão organizacional é abrangente a diversas organizações.

Tendo em mente estes seis princípios, e as entrevistas, é possível reunir um conjunto de boas práticas que devem servir como exemplos de ações que outras empresas podem também implementar no seu mercado interno.

Na dimensão do marketing interno, os exemplos incidem nas seguintes áreas:

1. Voluntariado;
2. Ações de reconhecimento dos colaboradores;
3. Campanhas de awareness;
4. Apoios sociais e financeiros;
5. Apoios às famílias
6. Incentivo à prática desportiva;
7. Benefícios extra-salariais;
8. Ambiente *fun*;
9. Práticas de conjugação da vida pessoal com a vida profissional.

No que diz respeito à dimensão da comunicação interna, os exemplos são direcionados mais diretamente aos suportes que as empresas podem usar para comunicar com os colaboradores, sendo eles:

1. Comunicação cara a cara;
2. Email;
3. Canais eletrónicos;
4. Intranet;
5. Publicações impressas;
6. Código de conduta;
7. App;
8. Social media.

Ainda que as práticas tenham que ser adaptadas ao contexto, dimensão e objetivos de cada organização, acredita-se que, com base no guia prático, outras empresas têm o potencial de implementar estratégias de marketing interno e comunicação interna de sucesso, garantindo uma equipa feliz e satisfeita. De acordo com o modelo da cadeia serviço-lucro, a satisfação dos colaboradores está conectada ao desempenho financeiro

da empresa, logo uma organização que implemente práticas de gestão bem-sucedidas, terá colaboradores felizes, o que irá impactar positivamente os seus resultados.

6.1. Limitações ao estudo e sugestões

No que diz respeito a limitações ao estudo, houve alguns constrangimentos durante a realização do projeto, sendo o maior de todos a dificuldade de chegar às empresas e conseguir que estas participassem no projeto. Foram feitas várias tentativas de comunicação a empresas de referência nas áreas do marketing interno e comunicação interno, contudo ou não foram obtidas respostas, ou o convite foi recusado. Outra dificuldade encontrada, mas desta vez durante o tratamento e análise de dados, foi a abrangência de conceitos que cada empresa usa. Nem todas as organizações cingem-se pelos termos “marketing interno” e “comunicação interna”, pelo que levou a uma interpretação extra de forma a entender que práticas das diferentes empresas se enquadravam nos conceitos em análise.

Para futuras investigações, seria interessante fazer um guia mais abrangente, com foco também noutras dimensões, como por exemplo a responsabilidade social corporativa interna ou a cultura organizacional. Além disso, também seria benéfico recolher uma amostra maior, falando com mais empresas que são reconhecidas pelos rankings e prémios nacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, M. F. M. (2013). *O Poder Económico Da Felicidade Organizacional: estudo de casos: Delta Cafés, Bruno Janz, Novabase e EU-Steel*. Universidade Portucalense.
- Argenti, P. A. (2006). *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação* (4.ª ed.). Elsevier Editora.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242–1260. <https://doi.org/10.1108/03090560310486979>
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre Endomarketing*. Makron Books.
- Bento, D. S. da C. (2021). *A felicidade no trabalho: um estudo no setor farmacêutico*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Berry, L. (1981). Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 25–28.
- Berry, L. L. ; Hensel, J. S. ; & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of retailing*, 52, 3–14.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of retailing*, 52(3), 3–14.
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91–102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Brum, A. de M. (1998). *Endomarketing: como estratégia de gestão : encanto seu cliente interno*. L&PM.
- Brum, A. de M. (2003). *Respirando Endomarketing* (A. de M. Brum, Ed.; 3.ª ed.). L&PM.

- Brum, A. de M. (2005). Face a Face com o Endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação. *Porto Alegre: L&PM.*
- Brum, A. de M. (2010). *Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa.* Integrare Editora. <https://books.google.pt/books?id=yuk7DwAAQBAJ>
- Bueno, W. da C. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.* Manole.
- Caixeiro, C. M. B. A. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)* [Universidade de Évora]. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10174/11416>
- Casagrande, D. J., & Geraldi, L. M. A. (2018). Abordagem sobre as principais características e aplicações do endomarketing no contexto organizacional. *Revista Interface Tecnológica, 15(1), 193–202.* <https://doi.org/10.31510/infa.v15i1.335>
- 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.* <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.540>
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (3.ª ed.). Editora Manole.
- Colette, S. M., Christian, D. J., & Laure, F. (2019). The impact of internal marketing on service quality (Case study: African community credit–west region, Cameroon). *International Journal of Business Marketing and Management, 4(2), 15–24.*
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en portugal organizational happiness factors. An exploratory study of portuguese reality. Em *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número.*

- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business research*, 20(1), 63–70.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing - an integral part of marketing theory. *Marketing of services*, 236–238.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Huang, Y.-T. (2020). Internal Marketing and Internal Customer: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 165–181. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1664873>
- Huang, Y. T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>
- Joseph, W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1).
- Liedke, J. (2018). *Gestão de recursos humanos: uma vantagem competitiva*. Escola Brasileira De Administração Publica E De Empresas .

- Lima, S. C. M. G., & Melo, J. A. M. de. (2017). A importância do endomarketing para a comunicação interna. *Revista Gestão Industrial*, 13, 122–138. <http://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi>
- Lima, S. C. M. G., & Melo, J. A. M. de. (2018). A importância do endomarketing para a comunicação interna. *Revista Gestão Industrial*, 13(4).
- Limongi-França, A. C., & Zaima, G. (2002). Gestão de qualidade de vida no trabalho. Em *Manual de gestão de pessoas e equipes*. Gente.
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313–1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- MAIO, T. L. (2016). *A felicidade no trabalho: O impacto na gestão das organizações*. Instituto Superior de Gestão.
- Mayring, P. (2019). Qualitative Content Analysis: Demarcation, Varieties, Developments. *Forum: Qualitative Social Research*, 20(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.17169/fqs-20.3.3343>
- Melo Neto, F. P. de, & Froes, C. (1999). *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Qualitymark.
- Men, R. L., & Bowen, S. A. (2016). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Michaelson, D., & Macleod, S. (2007). The application of “best practices” in public relations measurement and evaluation systems. *Public Relations Journal*, 1(1), 1–14.
- Moreira, D. A. (2002). *O Método Fenomenológico na Pesquisa*. Pioneira Thomson.
- Ochoa, C. G. (2014). As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. *Educação, Cultura e Comunicação*, 5(9).

- Oliveira, C. L. de. (2008). *Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características*.
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal Marketing, Employee Customer-oriented Behaviors, and Customer Behavioral Responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412–426. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/mar.21060>
- Pereira Coutinho, M. R. de C. (2014). *A felicidade no trabalho: implicações no valor da empresa e no indivíduo*. Instituto Superior de Gestão.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal marketing—The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24, 82–93. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90083-Z](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-Z)
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Qaisar, F. S., & Muhamad, N. (2022). Internal marketing: a review and future research agenda. Em C. Rowley & J. Paul (Eds.), *Trends in Asia Pacific Business and Management Research* (pp. 123–156). Routledge. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/13602381.2021.1858590>
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53–67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Ramirez-Garcia, C., De Perea, J. G. Álvarez, & Junco, J. G. Del. (2019). Happiness at work: Measurement scale validation. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 59(5), 327–340. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190503>
- Rego, A. (2009). Empregados Felizes são mais Produtivos? *Tékhnē - Revista de Estudos Politécnicos*, 2, 215–233.

- Reis, T. A., Dos Reis Brugnerotto, T., Sevilha, I. C., Cremonezi, G. O. G., & Oswaldo, Y. C. (2017). Endomarketing, leadership and communication: Reflections in the organization. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(1), 128–138. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i1.3773>
- Roberts-Lombard, M. (2010). Employees as customers-An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa. *African journal of business management*, 4(4), 62.
- Sá, P., Pedro Costa, A., & Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados* (1.ª ed.). UA Editora. <https://doi.org/https://doi.org/10.34624/ka02-fq42>
- Schreier, M. (2012). Qualitative content analysis in practice. Em *Qualitative content analysis in practice* (1.ª ed.). Sage.
- Schultz, D. E., & Peltier, J. (Jimmy). (2013). Social media's slippery slope: challenges, opportunities and future research directions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(2), 86–99. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2012-0054>
- Tiburcio, S. J., & Santana, L. C. de. (2014). A comunicação interna como estratégia organizacional. *Revista de Iniciação Científica Cairu*, n. 0, 1.
- Vasconcelos, A. (2004). PROCESSOS DE TROCAS INTRA-ORGANIZACIONAIS: ATUALIZANDO O CONCEITO DE MARKETING INTERNO. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11, 37–50.
- Veiga, I. (2019). *A comunicação interna como uma função estratégica das organizações: proposta de um guia de boas práticas em comunicação interna* [Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social]. <http://hdl.handle.net/10400.21/11379>
- Waltermann, M. E., Martins, M. I. M., & Gedrat, D. (2022). Felicidade e trabalho na percepção dos professores do ensino superior: revisão integrativa. *Perspectivas em Diálogo*, 9(19), 175–194. <https://doi.org/https://doi.org/10.55028/pdres.v9i19.13472>

Wesarat, P. O., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. A. (2014). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, *11*(2), 78–88. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p78>

ANEXOS

ANEXO 1 - Entrevista Altice

Pergunta (P): Como se chama?

Resposta (R): Vanda Freire

P: Quantos anos tem?

R: 49 anos

P: Qual é o seu cargo? E há quanto tempo está no mesmo?

R: Sou coordenadora da equipa de Responsabilidade Social Interna, na direção de Recursos Humanos na Altice Portugal. Trabalho na Altice há 20 anos, e estou neste cargo, desde 2019.

P: Como é que se organizam na Altice? De quem parte as ações internas? Têm uma equipa especializada para isso?

R: No Grupo Altice estamos divididos, em termos de Responsabilidade Social, pelas equipas que cobrem a Responsabilidade Social Interna, portanto, dirigida aos colaboradores, e depois temos toda a Fundação Altice que, no fundo, se dedica à Responsabilidade Social Externa, tudo quanto seja para a comunidade, para fora, para o envolvimento externo. Esta é a forma como estamos organizados e depois temos uma organização de comunicação, que abarca a comunicação interna e externa e com quem trabalhamos de forma muito estreita. Para além disso, temos um gabinete de apoio à presidência que foi criado quando a nossa Presidente Ana Figueiredo tomou posse.

P: Que práticas de Marketing Interno foram implementadas pela Altice?

As mais recentes:

R: 2ª edição do Projeto de orientação vocacional para os filhos dos colaboradores, que começou em 2022. Ao ano passado foi direcionado aos filhos dos colaboradores que frequentaram, ao ano passado o 9º ano, com testes psicotécnicos na empresa. Este ano, queríamos que a 2ª edição tivesse, para além dos testes e de serem apenas vocacionados ao 9º anos, queríamos que estes fossem dirigidos do 8º até ao 11º ano. Para eles terem

um maior acompanhamento e não cingiram à coisa dos testes, mas sim, identificar também competências. Temos uma psicóloga que os ajuda a identificar competências que eles têm, mas, acima de tudo, para identificar competências que eles têm de desenvolver. Nós sabemos, hoje em dia, que as soft skills e muitas outras competências que temos que ir continuamente aprendendo.

Outra iniciativa: (3ª edição) Atribuição de bolsas aos filhos dos colaboradores que entram na faculdade, atribuímos 100 bolsas de 600€. Isto é dirigido às famílias que têm rendimentos per capita mais baixos, fazemos um ranking em função dos rendimentos, de acordo com as famílias com mais dificuldades. O nosso universo atual de colaboradores, são cerca de 6500 trabalhadores.

Uma área que também temos vindo a desenvolver, que esteve muito parada com a pandemia, foi o voluntariado que estava na Fundação Altice, devido a ter duas vertentes: ele atua para a comunidade exterior, mas no fundo, utiliza os nossos colaboradores internos. Na Altice, o voluntariado está na parte mais direcionada à RSI. Desde outubro de 2022 que começamos, de novo, a dinamizar muitas ações no âmbito do voluntariado. Notamos que cada vez mais os colaboradores têm interesse e chegam-nos pedidos de desenvolvimento de novas ações. Portanto, para além de criar o espírito de equipa, de teambuilding, trabalhamos também para a comunidade, faz-se dois em um. Um exemplo: recuperamos/pintamos um pavilhão polidesportivo na Junta de Freguesia de Arroios. Tentamos sempre fazer parcerias com Juntas de Freguesias próximas dos locais de trabalho, neste caso foi da sede.

Tivemos, também, a requalificar os canteiros da Almirante Reis, com a Junta de Freguesia de Arroios. Portanto, temos feito uma série de iniciativas de voluntariado. Neste momento, estamos a participar com 54 voluntários da Altice nas Jornadas Mundiais da Juventude. Estamos a enriquecer fortemente a nossa área do voluntariado.

Este ano foi o 2º ano que participamos num projeto chamado "Technovation Girls", que é um projeto a nível mundial, que abarca várias raparigas jovens, desde o 7 aos 17 anos. Estas têm que fazer grupos e têm de identificar um problema na sua comunidade e têm de arranjar uma solução para esse problema, recorrendo a tecnologia, recorrendo à produção de uma aplicação.

Também temos uma iniciativa recente, que são estágios de verão para filhos. Nós, na Altice, este ano foi a 3ª edição, fazemos no mês de julho, para os filhos dos colaboradores que terminaram o 12º ano e com mais de 18 anos, podem vir, escolhem a área onde gostariam de estagiar, e, após o recrutamento, durante o mês estão a estagiar connosco. Para além das aprendizagens que ganham durante o mês e da noção que ganham sobre o mercado de trabalho, faz sempre parte deste estágio a participação numa ação de voluntariado, este ano tiveram a fazer as mochilas para os peregrinos da JMJ. Para além da ação de voluntariado, fazemos também, sempre, um dia inteiro fora da empresa para convívio e se conhecerem. Com esta ação, o nosso objetivo, para além de ser dar-lhes a conhecer a nossa empresa, é também agregar-lhes valor e dar a oportunidade de enriquecerem o seu currículo.

Em termos de impacto, tenho que falar com programa de apoio ao estudo. Para além das bolsas, o grande peso desse programa é a atribuição de apoios aos filhos dos colaboradores, com rendimento per capita baixo, desde as amas até ao mestrado. Nós definimos um valor per capita de rendimento e, a partir daí, todas as pessoas que tenham um rendimento per capita abaixo dessa, nós temos tabelas em que atribuímos um determinado apoio anual de subsídio de estudo ou de necessidades educativas especiais, para ajudar as famílias com recursos mais limitados, a prosseguirem os seus estudos.

Outra coisa muito valorizada na empresa que, apesar de só atribuir 15 prémios, é muito interessante, é a atribuição dos prémios de excelência e aqui é, independentemente do valor dos rendimentos do agregado familiar, fazemos um ranking dos miúdos com as suas notas do 12º ano e vemos aqueles que têm melhor nota e atribuímos 15 prémios monetários. fazemos sempre um evento para atribuir esses prémios.

Temos também as colónias de férias para os filhos dos nossos colaboradores, para ajudar os pais na altura das férias em que não sabem onde deixar os seus filhos.

Oferecemos um kit bebé a todos os colaboradores. Quando há um bebé altice que nasce recebem em casa uma lembrança. este ano foi uma fralda, um prato para a sopa e umas colheres. Portanto, recebem essa lembrança que também é valorizada.

Atribuímos também um presente a todos os colaboradores quando fazem anos, portanto, para além do dia de aniversário que a empresa disponibiliza, também atribui um mimo.

Este ano é um trolley, ao ano passado foi um saco de desporto para retomarmos a atividade física depois do covid. Há dois anos foi uma lancheira porque estávamos a sair da pandemia e, portanto, as pessoas precisavam de trazer o seu almoço para a empresa.

Promovemos muitas iniciativas diretamente para os nossos colaboradores. No que diz respeito à saúde e bem-estar, promovemos uma corrida anual solidária. Este ano fizemos a 4ª edição, em Pombal. Reverte sempre a favor de alguma instituição de cariz social. Ao ano passado reverteu a favor de uma associação de artistas, a Casa do Artista.

Em setembro, fazemos também todos os anos, as caminhadas solidárias da Altice. Enquanto que a corrida solidária agrega as pessoas num único local, ou seja, as pessoas de todo o país vão até um sítio combinado, nas caminhadas, o que fazemos é, as pessoas juntam-se nos seus edifícios, e fazem um percurso que está previamente definido e caminham todas em simultâneo. este ano será também de cariz social, estamos ainda a definir a associação. Estas ações, para além de serem solidárias, o que nós pretendemos é também chamar à atenção para a necessidade do exercício físico. Apelar para o movimento. Portanto, temos sempre sensibilizar os nossos colaboradores para a necessidade do exercício físico.

Fazemos muitos workshops, em parceria com a Altice cuidados de saúde, uma empresa do grupo. Fazemos parceria para que os seus médicos, nutricionistas, psicólogos, ortopedistas, etc. façam ações de sensibilização sobre determinados temas, como por exemplo a forma como comemos, a forma como vivemos, as necessidades, inclusive até já fizemos um sobre relações entre adolescente em que desafiamos os filhos dos colaboradores a juntarem-se também a essa ação de sensibilização... portanto, tentamos ir sempre ao encontro destes temas que no fundo é o que preocupa os nossos colaboradores. já fizemos uma ação de sensibilização, no início deste ano, com o doutor finanças, precisamente sobre a evolução das taxas de juro e sobre a forma como os nossos colaboradores devem ir monitorizando as suas finanças, no fundo para colmatar aquele gap que existe de literacia financeira e aqui, quer a adultos, quer a adolescentes, que é muito importante.

Este ano já vamos na 8ª edição do programa "Vida". é um programa de mind fullness que é liderado por um colega nossa que tem formação precisamente nesta área. ele tem uma

doença autoimune e, por si, começou a desenvolver conhecimentos nas áreas mind fullness e tem todo o gosto em partilhar esses conhecimentos com os seus colegas. é um programa muito enriquecedor e noto muitas diferenças em mim e na minha forma de estar e acho que pode mesmo fazer a diferença.

Celebramos também a antiguidade com os colaboradores. Ou seja, a partir dos 10 anos de casa, de cinco em cinco anos a empresa atribui 1, 2 ou 3 dias de férias adicionais. Normalmente atribuímos também um pin de prata com o logo da altice quando o colaborador faz 25 anos, quando faz 50 anos é um pin de ouro. este pin é atribuído normalmente na nossa festa de natal.

Temos apoios sociais e casuísticos, infelizmente temos alguns casos de pessoas de situações que se veem apertadas, por vários motivos. Às vezes em termos de saúde, em que é necessária a realização de uma operação, ou é necessário algum tratamento que infelizmente a pessoa tenha dificuldade em fazer, portanto nós analisamos e vemos qual é a melhor forma de ajudar aquela pessoa naquele momento específico.

Nas medidas para filhos de colaboradores, oferecemos sempre um presente no natal, até aos 13 anos, não deixamos passar esta data em branco.

Também oferecemos a dispensa no primeiro dia de aulas, para os pais acompanharem os filhos, até 4h por cada filho.

Fomentamos a realização e a organização de torneios de padel entre os colaboradores. Temos uma parceria com um clube desportivo com quem interagimos e promovemos mais desportos físicos, idas à pesca, futebol de salão, futsal, etc. fazemos, em conjunto com o clube, torneios.

P: Porque é que estas iniciativas são importantes?

R: A grande missão da equipa de RSI, no fundo, é a promoção do bem-estar dos colaboradores e, para isso, nós acreditamos que é fundamental a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional. E, portanto, todas as iniciativas que estejam ao nosso alcance, em que consideramos que afetam de forma positiva alguma destas 3 vertentes, nós tentamos fazer. O máximo que podemos ter é um não, mas tentamos muito. Temos

muitas iniciativas que já têm um histórico, mas também temos muitas outras que começamos a fazer a pouco tempo e, portanto, tem nos sido dado carta branca para avançar com elas, sempre nesse mote de bem-estar e felicidade.

O que nós queremos mesmo é fomentar o bom ambiente, o bem-estar nas pessoas. Isto, depois, é medido. Pra além de nós pontualmente, iniciativa a iniciativa, medirmos o resultado de cada uma delas, em que fazemos sempre um inquérito de satisfação no final de cada uma das iniciativas e, portanto, conseguimos medir, quer em termos quantitativos, quer também com os comentários que damos sempre a oportunidade de os colaboradores fazerem, estamos sempre a tentar melhorar. Porque estes programas, apesar de tentarmos sempre acotular todas as possibilidades e situações que podem ocorrer, há sempre coisas que não conseguimos prever e isso faz-nos também aprender e permite-nos ir melhorando ao longo do tempo com as situações que vão acontecendo.

Para além das iniciativas, fazemos também um inquérito de satisfação à nossa população total. Este inquérito de medição, feito pelos RH anualmente, também coloca questões sobre bem-estar. A partir deste também conseguimos perceber se estamos a ir no bom caminho, ou pelo contrário. Devo dizer que costumamos ser bem medidos nessas questões, que no fundo tocam com o bem-estar e, portanto, temos tido essa porta aberta para continuar a fazer esse caminho.

P: Quais são os principais obstáculos?

R: Nós temos alguma dificuldade em tudo o que seja presencial, porque temos uma grande dispersão geográfica por todo o país. Agora com o online facilitou um pouco porque há coisas que conseguimos fazer de forma remota e chega a todos, mas o facto é que somos acusados normalmente por fazermos mais coisas em lisboa e no porto do noutros locais. isto acontece porque é onde temos a maior concentração de pessoas. Mas tentamos dispersar as atividades, como por exemplo com a corrida solidário, que nunca é em lisboa.

Depois, obviamente, que também temos que nos cingir ao budget que temos que, já é bastante considerável.

P: O investimento da Altice na área do Marketing Interno e Comunicação Interna tem correspondido a um aumento dos resultados financeiros do Grupo?

R: Nós não temos resultados que identifiquem diretamente essa relação. Contudo, a empresa acredita que as coisas têm uma consequência, caso contrário não tínhamos o budget que temos e a possibilidade de fazermos tanta coisa nesta área.

ANEXO 2 – Entrevista Gato Preto

Pergunta (P): Como se chama?

Resposta (R): Margarida Martins

P: Quantos anos tem?

R: 36 anos

P: Qual é o seu cargo? E há quanto tempo está no mesmo?

Estou há 3 meses no Gato Preto e sou HR Diretor

P: Que práticas de Marketing Interno foram implementadas pelo Gato Preto?

Nós temos a majoração do dia de férias. Em vez dos nossos colaboradores terem os 22 de férias normais, nós damos 25 dias de férias, para parabenizar quem tem absentismo 0. E aqui não falamos de absentismo relacionado com casar ou ter uma doença prolongada, estamos a falar de faltas injustificadas, saídas do trabalho sem dar qualquer justificação plausível para o mesmo... De forma a que as pessoas saibam que ao estarem presentes também têm mais três dias de férias, o que, obviamente, afeta positivamente a vida das pessoas.

Depois, implementamos agora a questão do remoto, que foi algo muito pedido pelas pessoas. Vindos de uma pandemia, era até um pouco incongruente, estarmos na área do retalho, termos fechado lojas, termos trabalhado na mesma e depois, quando voltamos a reabrir não demos a oportunidade às pessoas de se ajustarem a esta nova realidade. Então lançamos a 1 de setembro, um dia por semana em que os colaboradores fazem trabalho remoto. Posso acrescentar também que, há semana passada, lançamos um questionário para avaliar este primeiro mês e quais foram os sentimentos que as pessoas estiveram face a essa iniciativa e a cotação foram muito elevados, todas as pessoas estão muito satisfeitas, disseram mesmo que teve um impacto muito positivo, essencialmente em duas áreas: estamos a falar numa grande cidade como Lisboa o que significa uma grande poupança a nível de valor que gastam em transportes públicos e, portanto, isso reverte-se em bem-estar e, portanto, felicidade, é quase como uma relação direta; e também tempo usado efetivamente, tanto para trabalho, como para vida pessoal, porque nesse dia conseguem ser muito mais produtivos nas horas de trabalho porque não têm

distrações, e também mais tempo com a família, pois era uma coisa que sentiam que vir todos os dias ao escritório tinha um impacto negativo no tempo que dedicam à sua vida pessoal, à sua família, aos seus hobbies, etc.

Paralelamente, o gato preto, ao longo dos anos, tem tido iniciativas que, apesar de estarem ligados com a parte da responsabilidade social externa, também mexem com o sentimento de pertença, de enquadramento, de compromisso, de identificação com o projeto e isso com a *Make A Wish*, ou quando foram ajudar a construir a casa de abrigo, etc. Tudo isso são iniciativas que, apesar de serem pontuais, também são um ponto direto com aquilo que a pessoa sente enquanto colaborador e sente que há uma missão para com os outros e para com as pessoas. Tentamos sempre juntar-nos sempre a causas que possam trazer cada vez mais um engagement ao projeto e à empresa.

De futuro, estamos com várias iniciativas em mente para serem implementadas. Como a questão de dar o dia de aniversário de férias, ter mais dias de férias para além da majoração, como por exemplo ter uma licença que te permite que, consoante a tua antiguidade, poderes juntar mais 10/15 dias, ou seja, medidas de retenção, mas também de agradecimento à pessoa que está connosco ou seja, estamos a estudar aqui algumas medidas que não têm propriamente um custo direto em valor.

P: Que efeito/objetivo tem? Quais as vantagens? Quais as desvantagens? Quais os obstáculos à sua implementação?

R: Vantagens:

A maior vantagem de qualquer projeto de responsabilidade social é sentir que estamos a contribuir para a sociedade, a ter impacto no dia a dia de diferentes pessoas e transmitir que o Gato Preto é uma marca que se preocupa não só com o ecossistema à sua volta.

A nossa maior dificuldade é que, até há 4/5 anos, éramos uma empresa familiar. Depois fomos adquiridos por um grupo internacional, que é o 3º maior fabricante de sofás do mundo, ou seja, é um grupo muito grande mas que, historicamente tem uma cultura um bocadinho mais fechada e, às vezes, neste gestão é nós querermos mostrar que o caminho é mais moderno, mais aberto, mais flexível, trabalhar verdadeiramente a felicidade, mas depois batermos com uma cultura industrial, fabril e que o importante é pagar salários.

ou seja, estes conteúdos de felicidade em empresas que estão num mundo mais cidadão são temas recorrentes, todos nós ouvimos, enquanto que no meio industrial as coisas não são tão assim. Por isso, se calhar, a grande dificuldade, passa por mostrar ao grupo que o caminho passa por aqui. Fará sentido olharmos para a empresa como um todo e começarmos a ver que estas medidas são futuras e que para nós começarmos a ser cada vez mais competitivos, nós temos que ter alguma abertura da mente.

P: Que práticas de comunicação interna foram implementadas pelo Gato Preto? Que efeito/objetivo tem cada uma?

R: O Gato Sabe – é uma newsletter mensal, que serve como canal de comunicação interno, e que permite uma partilha mais presente e continua entre os colaboradores e a empresa;

Os últimos anos têm sido anos de transformação para o GP, estamos atualmente a melhorar a nossa comunicação interna, definimos uma equipa de trabalho que mensalmente irá lançar temas, desafiar status quo, envolver diferentes stakeholders, para que comunicação seja cada vez mais linear, transparente e recorrente, não são através dos canais internos, como também dos externos (linkedin, redes sociais, media, etc.).

O Retalho, é por excelência, uma área de negócio muito volátil, como tal tentamos ir delineando estratégias a curto/médio prazo, de forma a podermos controlar, minimamente, as variáveis, obstáculos ou imprevistos externos que possam surgir. A nossa maior preocupação, neste momento, é proporcionar um impacto positivo nas pessoas, ou seja, comprometer os nossos colaboradores com a marca e fazer deles os maiores embaixadores do Gato Preto. Acreditamos que trabalhar a comunicação interna só é possível com uma equipa multidisciplinar e com colaboradores que acreditem verdadeiramente no projeto.

P: Como se organizam no Gato Preto? De quem parte as ações internas? Têm uma equipa especializada para isso?

R: A equipa de direção é responsável por apresentar, por áreas, um plano estratégico que depois desenvolve ao longo do ano. As ações internas podem ser lançadas por diferentes departamentos, no entanto o dep. de RH com a equipa de comunicação criada tem a responsabilidade de gerir a partilha da informação.

P: O que levou a que fossem implementadas essas ações internas?

R: As ações são sendo planeadas e tem por base o calendário comercial da empresa, mas também o calendário de eventos, dias festivos, dias Comemorativos do próprio país (e.g: outubro o mês do cancro da mama, Dia da Mãe, Dia do Pai, Natal, etc.);

P: Que mudanças têm identificado nos colaboradores/ambiente organizacional?

R: Estando apenas há 3 meses no GP não posso ainda fazer uma análise fidedigna do impacto nas pessoas das medidas que foram implementadas nos últimos meses (como por exemplo o trabalho remoto, 1 vez por semana) No entanto, enquanto profissional de RH, posso afirmar que cada vez mais as pessoas procuram trabalhar em empresas que tenham um propósito claro, um sentido de missão para com eles, mas também para com a sociedade e, penso que o GP, tem vindo a desenvolver cada vez mais projetos nesse sentido. Paralelamente, os colaboradores procuram empresas que fomentem culturas diversas, com medidas de bem-estar, físico e emocional, relevantes, com pacotes de benefícios customizados, e onde os colaboradores se sintam valorizados e envolvidos, como tal esse é o caminho que pretendemos trilhar nos próximos anos.

P: O investimento do Gato Preto na área do Marketing Interno e Responsabilidade

Social Interna tem correspondido a um aumento dos resultados financeiros do Grupo?

R: Não tenho à data dados para poder responder à questão.

ANEXO 3 – Entrevisto Grupo das Casas

P: Quantos anos tem?

R: 43 anos

P: Qual é o seu cargo? E há quanto tempo está no mesmo?

R: Sou fundador e gerente, há 23 anos.

P: Que práticas de Marketing Interno foram implementadas pelo Grupo das Casas nos?

R:1. Código de Conduta;

2. Cultura organizacional que considere o bem-estar e desenvolvimento dos trabalhadores;

3. Participar e patrocinar eventos e projetos sociais;

4. Incentivar o feedback e as avaliações de desempenho periódicas para perceber como está a satisfação dos funcionários;

5. Campanhas que incentivem hábitos alinhados com a sustentabilidade. Por exemplo: economizar água no escritório, descartar o lixo de forma Consciente, trazer sua própria caneca de casa, etc;

6. Canais de comunicação entre a empresa e a comunidade;

7. Estimular a economia local - contratar pessoas que vivem no local;

8. Verificar se a empresa está em conformidade com a legislação;

9. Salário emocional;

10. Apoio em tempos de crise e teletrabalho

P: Que efeito/objetivo tem? Quais as vantagens? Quais as desvantagens? Quais os obstáculos à sua implementação?

1. Código de Conduta			
Objetivo	Vantagens	Desvantagens	Obstáculos
Dar a conhecer a todas as partes interessadas da organização os princípios e valores pelos quais ela se pauta e valores pelos quais ela se pauta. Definir junto dos trabalhadores as regras de conduta que devem aplicar nas suas decisões, atitudes e comportamentos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribuir para uma cultura de responsabilização na organização, integrando normas e critérios de conduta e decisão; ✓ Facilitar a resolução de problemas e conflitos, uniformizando os critérios da organização; ✓ Ajudar a criar um clima de integridade e excelência, contribuindo para uma imagem positiva da organização; ✓ Clarificar responsabilidades, direitos e obrigações, fomentando a compreensão e a confiança na organização. ✓ Melhorar a reputação, ao nível dos negócios, ajudando a demonstrar os valores da organização a investidores e parceiros. 	É absolutamente imprescindível que haja consistência e coerência entre o que está disposto no Código de Conduta e o que se vive na organização. Caso contrário, ficaria patente uma ideia que desfaz toda a imagem que a empresa pretende transmitir ao seu público. Essa é a grande desvantagem do Código de Conduta.	Quando não existe unanimidade no Grupo.
2. Cultura organizacional que considere o bem-estar e desenvolvimento dos funcionários			
Objetivo	Vantagens	Desvantagens	Obstáculos
O Bem Estar Organizacional é uma dimensão da Responsabilidade Social Interna da organização e traduz-se na promoção da saúde mental e física dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Produtividade; ✓ Criativo; ✓ Maior orientação para a solução; ✓ Autoestima; ✓ Conciliação trabalho, família e vida pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de produtividade; ✓ Falta de criatividade; ✓ Menos orientação para a solução; ✓ Falta de autoestima. 	Quando não existe esta cultura torna-se difícil passar a mensagem.
3. Participar e patrocinar eventos e projetos sociais			
Objetivo	Vantagens	Desvantagens	Obstáculos
Conquistar parcerias.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerar vendas (leads); ✓ Concluir negócios; ✓ Projeção/reconhecimento da marca; ✓ Ampliar e solidificar relacionamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investimento, se não for bem estruturado. 	Perfil do evento
4. Incentivar o feedback e as avaliações de desempenho periódicas para perceber como está a satisfação dos trabalhadores			
Objetivo	Vantagens	Desvantagens	Obstáculos
Saber a opinião e aplicar métodos que resultem na realização de metas definidas pela organização.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Novas ideias; ✓ Planeamento de cargos (competências); ✓ Comunicação; ✓ Feedback; ✓ Harmonização da gestão com o trabalhador; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se esta ferramenta não for bem utilizada pela empresa, novas ideias e planeamento poderão não acontecer. 	Resistência dos trabalhadores em responder aos questionários
5. Campanhas que incentivem hábitos alinhados com a sustentabilidade. Por exemplo: economizar água no escritório, descartar o lixo de forma consciente, trazer sua própria caneca de casa, etc			
Objetivo	Vantagens	Desvantagens	Obstáculos
Poupar recursos, minimizando o seu esgotamento.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser sustentável valoriza a empresa face aos olhos dos clientes; ✓ Aumenta a credibilidade; ✓ Aumento da conexão e motivação dos funcionários com a empresa; ✓ Construção de parcerias e benefícios sociais; ✓ Redução no consumo de energia e custos da água; ✓ Redução dos custos de resíduos de papel e associados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de estrutura e apoio governamental; 	—
6. Canais de comunicação entre a empresa e a comunidade			
Objetivo	Vantagens	Desvantagens	Obstáculos
Motivar, alinhar, informar e engajar.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ótimo canal para a centralização de informações, ✓ Mais sustentável, não é necessário o uso de papéis; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alto custo de implementação e manutenção, principalmente se estes serviços forem terceirizados; 	Depende da vontade e da ação de cada um para abrir o e-mail e consumir o seu conteúdo;

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se bem gerenciada, mantém as informações sempre atualizadas e organizadas; ✓ Maior alcance. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A adoção dos colaboradores é um grande desafio, depende de incentivos para que eles desenvolvam o hábito de acessar a intranet ✓ Como armazena grande quantidade de informações, deve haver uma boa organização e gestão de conteúdos. 	
7. Estimular a economia local - contratar pessoas que vivem no local			
Objetivo	Vantagens	Desvantagens	Obstáculos
Apoiar e promover, potenciando uma estratégia de desenvolvimento econômico.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criação de empregos; ✓ Fortalecimento da comunidade; ✓ Redução de custos ambientais (redução de transporte e logística reduz emissão de CO2); ✓ Preservar a cultura; ✓ Fomento da diversidade cultural (oferta de produtos e serviços únicos e /ou diferentes). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescimento exponencial que poderá originar perda de controle. 	Falta de incentivos fiscais.
8. Verificar se a empresa está em conformidade com a legislação			
Objetivo	Vantagens	Desvantagens	Obstáculos
Verificar a conformidade legal das empresas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumenta a credibilidade; ✓ Evita problemas com órgãos públicos; ✓ Evita coimas, multas, sanções; ✓ Maior qualidade dos produtos e serviços; ✓ Padronização de documentos e processos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Complexidade do sistema legal, pode implicar coimas, multas e sanções. 	Demasiada legislação.
9. Salário emocional			
Objetivo	Vantagens	Desvantagens	Obstáculos
Obter uma maior satisfação laboral através de incentivos e/ou condições que não estão relacionados a compensações económicas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumenta a produtividade; ✓ Conecta o empregado à empresa; ✓ Fomenta o sentimento de pertença; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ter em conta as necessidades dos trabalhadores de forma a que não fujam da realidade da empresa. 	Devem ser muito bem analisadas as
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Potencia a criatividade; ✓ Reduz o absentismo laboral. 		necessidades dos seus trabalhadores.
10. Apoio em tempos de crise e teletrabalho			
Objetivo	Vantagens	Desvantagens	Obstáculos
Fortemente preocupada com a saúde mental das pessoas que passaram para um regime de teletrabalho, com ênfase para os casos de burnout e para situações de stress.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumenta a produtividade; ✓ Redução das despesas empresariais; ✓ Maior flexibilidade horárias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menos vida social; ✓ Maior dificuldade em separar o trabalho da vida privada; ✓ Prejudica o sentimento de "pertença e de conexão". 	Termino do teletrabalho, insegurança do trabalhador em voltar ao trabalho.

P: Que práticas de Comunicação Interna foram implementadas pelo Grupo das Casas?

R: Eventos corporativos - forma de estimular o engajamento interno.

O feedback - uma peça essencial para o bom funcionamento do marketing interno.

P: Que efeito/objetivo tem? Quais as vantagens? Quais as desvantagens? Quais os obstáculos à sua implementação?

1. Eventos Corporativos			
Objetivo	Vantagens	Desvantagens	Obstáculos
São reuniões e encontros de pessoas com um ou vários interesses comuns, para incentivar os trabalhadores a aumentar a sua produtividade/felicidade.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumenta a produtividade/motivação; ✓ Partilhar conhecimento; ✓ Promover trabalho em equipa; ✓ Estimular o relacionamento interpessoal; ✓ Incrementar vendas de produtos e serviços. 	—	—
2. Feedback			
Objetivo	Vantagens	Desvantagens	Obstáculos
É uma ferramenta construtiva de comunicação, avaliação e incentivo para melhorar comportamentos e o desempenho dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumenta a produtividade; ✓ Melhora a comunicação interna; 	—	—

P: Como se organizam no Grupo das Casas? De quem parte as ações internas? Têm uma equipa especializada para isso?

R: As ações internas partem de todos os colaboradores, são canalizadas para a Direção de Topo/Responsável da Qualidade, em que analisa/valida e implementa.

P: O que levou a que fossem implementadas essas ações internas?

R: Para melhoria do desempenho da Organização, novas ideias, novas dinâmicas, maior rentabilidade e performance.

P: Que mudanças têm identificado nos colaboradores/ambiente organizacional?

R: Maior sentimento de integração e pertença, maior participação e interesse, maior conexão.

P: O investimento do Grupo das Casas na área do Marketing Interno e Responsabilidade Social Interna tem correspondido a um aumento dos resultados financeiros do Grupo?

R: Sim, devido a este investimento o retorno em oportunidades de negócio aumentaram, trabalhadores produtivos geram mais negócio.

ANEXO 4 – Entrevista Grupo Jerónimo Martins

Pergunta (P): Como se chama?

Resposta (R): Cláudia Silveira

P: Quantos anos tem?

R: 49 anos.

P: Qual é o seu cargo? Há quanto tempo está na Jerónimo Martins?

R: Head Of Engagement and Wellbeing. 2 anos e 3 meses.

P: Que práticas de Makreitng Interno foram implementadas pelo Grupo Jerónimo Martins?

R: Na Jerónimo Martins, há cerca de 13 anos, começou a trabalhar-se muito esta questão do bem-estar. Primeiro começou-se a trabalhar numa ótica muito de responsabilidade social interna para endereçar as franjas e a população mais vulnerável. Mas a grande aposta tem vindo a ser feita há 4 anos. Nós trabalhamos em 5 dimensões. A dimensão mental, social, física, profissional e emocional. São estas as grandes dimensões de bem-estar. E todas elas trabalham de forma multidisciplinar, porque todas elas contribuem e estão relacionadas intimamente e, basta mexer numa, para haver impacto no colaborador.

Exemplos: na área da saúde mental, desde há 11 anos, que temos programas internos de prevenção, de acompanhamento e de cuidado com o tema mental das pessoas. Porquê? Porque em Portugal, o tema da saúde mental era um tema altamente estigmatizante. Há um estigma enorme quanto ao tema mental e é obrigatório as empresas quebrarem esse estigma. Começou-se, assim, a criar programas internos de consultas de psicologia e de psiquiatria para os colaboradores; e de pedopsicologia e de pedopsiquiatria para os filhos dos mesmos, todas de forma gratuita. Este programa não endereça só aos colaboradores, como também endereça as suas famílias, e o que nós fazemos é acompanhar as pessoas que precisam de apoio. A verdade é que o Covid veio abrir aqui uma brecha, antigamente as pessoas tinham, de facto, vergonha de dizer que tinham problemas mentais, mas o tema mental é como partir uma perna, é igual. Existe, infelizmente, e está a crescer face às vicissitudes económicas do mundo e do nosso país.

Para além de fazermos o acompanhamento e disponibilizarmos o serviço, trabalhamos, também, a literacia de prevenção. Passamos muita informação sobre o que é que são sinais de burnout, de ansiedade, que tipo de coisas é que podem acontecer às pessoas para começarem a identificar questões de saúde mental, como a falta de apetite, o não dormir, a irritabilidade, ... Tudo isso são temas que levam ao burnout e ao stress, e, portanto, é nisso que estamos a trabalhar.

Agora, o nosso negócio é extremamente difícil, 95% das pessoas trabalham em operações com ordenados entre os 800€ e 1000€, imagino que não seja fácil para essas pessoas fazer a gestão financeira da sua vida. O tema da saúde mental vem por arrasto.

Para terem acesso a estas consultas, os colaboradores podem contactar diretamente o apoio ao colaborador, ou diretamente com os serviços de psicologia, que são totalmente confidenciais e anónimos. Sei que temos 1500 colaboradores em Portugal a serem tratados, mas não faço ideia de quem sejam.

P: Como é que são divulgadas estas informações?

R: Através de campanhas internas, onde dizemos que temos o serviço disponível. Através de literacia, muito marketing interno a dizer "está tudo bem, se não estiveres bem", para as pessoas perderem medo em dizerem que têm problemas de ansiedade, ou ataque de pânico, ou sintomas de burnout. É normal.

P: O que fazem na dimensão física?

R: Nas estruturas corporativas temos ginásio, temos aulas das mais variadas modalidades, temos breaks onde paramos todos para nos esticar durante o dia, temos PTs, temos um campeonato de futebol "Champions League" (que junta a parte corporativa, como a parte de todas as operações), temos a "Comunidade loucos por corrida" (na parte corporativa e operacional). Para além disso, em muitos sítios já temos centro de prevenção e reabilitação física, onde as pessoas podem fazer reabilitação física com fisioterapeutas, osteopatia, acupuntura...

Nos centros logísticos também temos tudo isto, onde os colaboradores podem fazer reabilitação e também exercício físico, ... Ou seja, estas práticas vão para além da sede.

Nestes locais é importante a fisioterapia para reabilitar mazelas, porque são trabalhos muito duros, onde há um impacto musculoesquelético muito grande.

Nas lojas do Recheio estamos a implementar também aulas de ginástica, de educação física, onde fazemos paragens a meio do dia para as pessoas se esticarem e alongarem. A nossa ideia é levar isto também até ao Pingo Doce. Na Colômbia já temos isto implementado.

Achamos muito importante que as pessoas tenham paragens durante o dia para praticarem exercício físico e para os reabilitar com fisioterapia, osteopatia, massagens... Nós temos isso tudo.

Outras estruturas que já beneficiam disto, são as cozinhas, de Odivelas e Aveiro. Ou seja, nós onde conseguimos nos colocar fisicamente, já lá estamos. Onde é muito difícil estamos a tentar arranjar maneiras de chegar até aos colaboradores. Por exemplo, nas lojas, nas reunião de bom dia de manhã, comecem por fazer uma paragem e esticarem-se, fazemos protocolos com ginásios para que, de uma forma mais barata, possam praticar exercício... estamos ainda a estudar como chegar lá, mas vamos chegar de certeza. Temos também várias comunidades, os "Loucos por Corridas" onde temos as pessoas todas a fazer caminhadas e corridas. É uma boa forma de as pessoas estarem juntas, de fazerem partilhas, é um gosto comum. Vamos às maratonas, às meias maratonas, às corridas... temos ainda os "Loucos por Futebol", onde temos o campeonato de futebol da Jerónimo Martins em Portugal. Temos os "Loucos por criar", onde as pessoas partilham o que criam com o aproveitamento de materiais recicláveis. Temos os "Loucos por cozinha" porque somos, realmente, uma empresa de comida. As pessoas criam grupos de interesse. E nós vamos lançando estes grupos para que, de uma forma, as pessoas se juntem, independentemente de qual é a sua função na empresa, e possam partilhar os seus gostos comuns e criar grupos de partilhas, porque as pessoas sofrem muito de solidão em Portugal.

P: E na dimensão profissional?

R: A questão de flexibilidade horária, teletrabalho nas funções que são possíveis, horários fixos, ... Tudo o que possa melhorar a sua qualidade de vida em termos de aproveitamento de dia. É isso que é fundamental.

P: Que desvantagens que estas medidas trazem?

R: Não há desvantagens. O que é difícil é que isto seja reconhecido pela direção executiva e pelos líderes, pois sem eles nada acontece. As lideranças têm que ser os principais embaixadores de Wellbeing. E começa por fazer uma autorreflexão sobre o que é bem-

estar para elas. Para saberem depois transmitir para as suas equipas. É fundamental as lideranças estarem do lado do bem-estar. Senão estiverem, o bem-estar não circula na companhia, é impossível.

P: Que vantagens estas medidas trazem?

R: Isto só traz vantagens. No médio e longo prazo, não há sustentabilidade de pessoas senão se trabalhar o bem-estar das pessoas, porque é este que gera o *engagement* e compromisso nas pessoas. Se nós trabalharmos para o bem-estar das pessoas, já estamos a trabalhar para a felicidade. Não há empresas que vão sobreviver a médio e longo prazo, com a nova geração, geração-z, porque estes não estão dispostos a conceder horas do dia em prol só do trabalho. Eles querem de facto ter uma vida equilibrada e serem eles a decidir. E isto vai ser um problema para as entidades empregadores a longo prazo. Nós, na Jerónimo Martins, fazemos isto porque acreditamos seriamente no bem-estar das pessoas. Mas as empresas que não acreditem nisto e que trabalhem só por questões de employer branding vão ser comprometidas.

P: Quais são os obstáculos à implementação destas medidas?

R: A liderança é o principal obstáculo. E, depois, haver, ou não, vontade da administração. Se as administrações só olharem para números e não olharem para pessoas, não há como implementar nada. O problema é que são as pessoas que fazem as empresas. Por mais robôs que venham existir, há coisas que são irrepetíveis nas pessoas, que é a inteligência emocional. Acreditando nisto, as pessoas vão ser sempre necessárias, pois são estas que fazem a alma das empresas.

Acho que cada ser-humano é insubstituível. Todos nós contribuímos para uma parte. Assim, o principal obstáculo seria então a administração não acreditar que o grande motor das empresas são as pessoas e só com elas é que chegamos mais longe.

O nosso Chairman, Pedro Soares Dos Santos, diz muitas vezes "se queres ir mais rápido vai sozinho, se quiseres ir mais longe vamos juntos". E, de facto, só vamos longe porque vamos todos juntos e vamos juntos como pessoas.

Os líderes e as chefias têm que aceitar isto como algo que tem impacto na produtividade das suas pessoas, no *engagement* e no compromisso. Aqui, na Jerónimo Martins, a maioria das chefias reconhece que isto é fundamental.

P: Que impactos estas medidas têm na empresa?

R: Isto tem impacto na produtividade, na eficiência e na eficácia. Eu sei que, se tiver pessoas mais felizes, tenho pessoas mais produtivas, mais produtivas vão trabalhar mais, se trabalham mais os meus resultados vão ser maiores. Portanto, eu estou a ter um maior resultado. Se tenho um maior resultado operacional, tenho maior EBITA, mais lucros. Isto é direto.

P: Que importância tem a comunicação interna?

R: A comunicação é fundamental. Se não comunicarmos todos os programas e todas as práticas de forma correta, empática e *'catchy'* não chegamos aos colaboradores. Portanto, cabe-me a mim definir campanhas que sejam arrojadas, divertidas e simples, porque as pessoas gostam de simplicidade.

A comunicação é um dos maiores aliados, para além da direção executiva e das lideranças, o outro maior aliado é a comunicação, feita pela equipa da Gestão da Mudança.

P: Que canais usam para comunicar com os colaboradores?

R: Temos Apps, *newsletters*, intranet, extranet, sites, televisões, cartazes, muita coisa... usamos, consoante os *'targets'*, o canal mais indicado. É importante dizer, também, que somos uma empresa onde 95% das pessoas estão desconectadas. Nós somos 150 mil colaboradores no mundo inteiro. Maioritariamente, chegamos até todos eles através do *email* pessoal e de outros canais.

Temos em atenção as culturas e as diferenças que existem entre os 3 países.

P: Que obstáculos encontram no marketing interno?

R: O excesso de informação. Temos que comunicar aquilo que verdadeiramente impacta o colaborador. O excesso de comunicação é contraproducente, porque as pessoas depois já não veem. Portanto, menos comunicação é melhor comunicação.

P: Detetam alguma mudança nos colaboradores?

R: Sinto que as pessoas reconhecem que a empresa faz um grande investimento nesta área e que se preocupa com a saúde, com o bem-estar e o equilíbrio dos colaboradores. O nosso negócio é duro, é muito stressante, trabalhamos todos muito. Há coisas que, por mais iniciativas que tenhamos, vamos ter sempre presente, como o stress. É difícil, mas é inerente ao negócio.

P: Que benefícios têm trazido estas práticas?

R: Não se consegue ver a correlação direta, mas digo que somos uma empresa com resultados muito bons, porque temos gente muito boa e trabalhamos todos muito.

ANEXO 5 – Entrevista Grupo Nabeiro

Pergunta (P): Como se chamam?

Resposta (R): Filipa Carrilho

P: Quantos anos tem?

R: 39 anos

P: Qual é o seu cargo? E há quanto tempo está a trabalhar no Grupo Nabeiro?

R: Gestor de Projetos de Responsabilidade Social há 8 anos.

P: Que práticas de Marketing Interno foram implementadas pelo Grupo Nabeiro?

R: O Grupo Nabeiro no decorrer dos anos desenvolve um papel crucial no desenvolvimento social e económico nas diferentes geografias nacionais, promovendo junto dos seus colaboradores iniciativas de voluntariado, bem como o apoio a instituições/entidades locais.

A nível nacional desenvolveu o projeto Tempo para Dar que tem como objetivo apoiar idosos fragilizados (social e economicamente), com a distribuição de cabazes alimentares, kits de produtos de higiene, apoio com produtos de apoio. Estes idosos são identificados pelas entidades locais (IPSS's, municípios, por exemplo). Promove-se, também, o voluntariado dos colaboradores que tem como objetivo o combate do isolamento social destas pessoas.

Relativamente, aos obstáculos podemos identificar numa primeira fase o estabelecimento de uma relação de confiança entre a pessoa idosa e o voluntário, mas que com o passar do tempo é facilmente ultrapassado. Uma outra dificuldade identificada, é no momento atual a disponibilidade que cada um tem para o disponibilizar a algumas horas de voluntariado. Hoje, temos uma sociedade muito virada para si própria, com dificuldades em gerir as suas vidas e, por essa razão, o voluntariado acaba por não ser uma prioridade. O facto é que depois de realizarem iniciativas e tomarem contacto com a população compreendem a importância, pertinência e impacto destas.

De acordo com os valores que pautam o Grupo Nabeiro: integridade, transparência, lealdade, qualidade, sustentabilidade, solidariedade, inovação, humildade e verdade,

existe uma preocupação grande para com os seus colaboradores, por essa razão, existem diversos apoios que se prestam aos mesmos. As áreas de intervenção junto dos colaboradores do Grupo centram-se na saúde e social. A nível da saúde realiza-se um (re)encaminhamento das situações, isto é, quando o colaborador ou algum elemento do seu agregado familiar identifica um problema de saúde e solicita ajuda interna é feita uma análise da situação e identificam-se as necessidades e enquadra-se o apoio que a empresa pode prestar. A nível social a intervenção centra-se no encaminhamento de situações para as respostas que existem na comunidade, como por exemplo, a pesquisa de uma resposta social para um idoso (normalmente, pai ou mãe do colaborador). Esta resposta social pode ser a necessidade de uma estrutura residencial, unidade de cuidados continuados, serviço de apoio domiciliário, centro de dia ou até mesmo na identificação/aquisição de produtos de apoio para a realização das atividades da vida diária.

O Grupo Nabeiro disponibiliza, também, a todos os colaboradores o Fundo Social de Colaboradores. Este é um fundo financeiro que visa apoiar os seus colaboradores de acordo com as suas necessidades de carácter imperioso e inadiável.

Mais recentemente, implementou o programa Delta Feel Good que se destina à promoção do bem-estar dos seus colaboradores e família. Com este programa pretende-se reforçar as boas práticas de conjugação da vida pessoal e profissional.

P: Que efeito/objetivo tem? Quais as vantagens? Quais as desvantagens? Quais os obstáculos à sua implementação?

R: No projeto Tempo para Dar, tal como referi anteriormente o objetivo prende-se no apoio às pessoas idosas que se encontram em situação de isolamento social e que apresentam escassos recursos económicos para a aquisição de bens essenciais como: alimentação e produtos de higiene, por exemplo. Este é um projeto que demonstra a importância do papel que as empresas desempenham nas suas comunidades. A responsabilidade social não é, apenas, um papel desempenhado pelo Estado Social ou por cada pessoa individualmente é, também, das empresas. O maior obstáculo que sentimos é no envolvimento dos colaboradores nestas iniciativas, uma vez que estamos todos muito focados no desempenho das nossas funções e, muitas vezes não encontramos

soluções para conjugar a atividade profissional com as iniciativas de responsabilidade social/voluntariado.

No âmbito do programa Delta Feel Good sentimos que nas diferentes áreas de atuação conseguimos alcançar diferentes colaboradores, isto porque as áreas de interesse de cada um são dispare. Verificamos que um conjunto de colaboradores valoriza e interessa-se pelas iniciativas que envolvem a família, como por exemplo, voluntariado em família ou colónias de férias para os seus filhos. Outros, demonstram interesse por iniciativas ligadas ao desporto, torneio de Padel, bowling, corrida, entre outras.

Quando nos coloca a questão para identificar desvantagens e obstáculos, não conseguimos identificar os mesmos na implementação destas iniciativas, pois o Grupo Nabeiro é constituído por cerca de 3800 colaboradores e os interesses são dispare, por isso, não esperamos que todas as iniciativas propostas tenham uma adesão em massa. Mas, se conseguirmos ir chegando a mais colaboradores em cada iniciativa, para nós, é uma conquista.

P: Que práticas de comunicação interna foram implementadas pelo Grupo Nabeiro? Que efeito/objetivo tem cada uma?

R: No que respeita à responsabilidade social, o Grupo Nabeiro, utiliza apenas a comunicação interna para divulgar as iniciativas que vai desenvolver bem como os seus resultados. Atualmente, a comunicação é realizada de uma forma digital, mas de acordo com a experiência e ao facto de sermos uma empresa familiar, de rosto humano e que promove a proximidade, conjugamos a comunicação digital com a comunicação pessoal. Este tipo de iniciativas de responsabilidade social, não podem ser pensadas e organizadas sem pensar na proximidade com as pessoas que pretendemos envolver e impactar.

No ano 2022, o Grupo Nabeiro implementou a oferta do “Kit bebé” aos seus colaboradores. Com a oferta do kit bebé pretende-se que os recém pais sintam que a organização está atenta a cada detalhe da sua vida e cuida de si e da sua família.

P: Como se organizam no Grupo Nabeiro? De quem parte as ações internas? Têm uma equipa especializada para isso?

R: No Grupo Nabeiro existe uma equipa que se dedica à dinamização de iniciativas de responsabilidade social, nomeadamente, ao projeto Delta Feel Good – programa de bem estar que tem como objetivo impactar os seus colaboradores.

A equipa que planeia e organiza as iniciativas de responsabilidade social, trabalha em estreita articulação com a equipa de comunicação interna. É esta equipa que nos apoia na elaboração e implementação das campanhas de comunicação, materiais de comunicação em todos os canais da organização. Só com este trabalho em equipa conseguimos o nosso objetivo, comunicar e alcançar os colaboradores do Grupo Nabeiro.

O programa Delta Feel Good atua nos seguintes eixos: saúde, social, desporto e familiar.

As iniciativas dinamizadas vão desde a dinamização de torneios de Padel ou Bowling, por exemplo. No eixo da saúde promovemos rastreios, como por exemplo, coluna, apneia do sono, hipertensão arterial, workshop da voz. No eixo social dinamizamos iniciativas que promovem a relação interpessoal entre os colaboradores, como por exemplo, café da manhã (a empresa disponibiliza, mensalmente, o pequeno-almoço para os seus colaboradores), bem como iniciativas de voluntariado (em parceria com instituições locais). No eixo da família promovemos colónias de férias para os filhos de colaboradores nas pausas escolares (Natal, Páscoa, Verão).

Estas iniciativas são estruturadas pela equipa responsável pela área, mas também recebemos sugestões/propostas dos próprios colaboradores e, tentamos implementá-las uma vez que o objetivo do programa é promover o seu bem-estar.

De acordo com o descrito, não podemos deixar de realçar a importância das nossas equipas de marketing que nos apoiam na implementação de um conjunto de iniciativas, cedendo produto para que possamos colocar em iniciativas como o “Café da Manhã” ou nos torneios que organizamos.

P: O que levou a que fossem implementadas estas ações internas?

R: O Grupo Nabeiro tem na sua génese a preocupação com os seus colaboradores, por essa razão, pensamos sempre na implementação de ações que promovam o seu bem-estar. Mas, no pós-pandemia esta necessidade foi reforçada uma vez que estivemos

algum tempo em regime de teletrabalho e verificamos que havia algum afastamento e quebra nas relações pessoais que tinham sido construídas anteriormente.

Que mudanças têm identificado nos colaboradores/ambiente organizacional?

Sentimos que os colaboradores valorizam estas iniciativas e que o sentimento de pertença à organização é reforçado.

P: O investimento do Grupo Nabeiro na área do Marketing Interno e Comunicação Interna tem correspondido a um aumento dos resultados financeiros do Grupo?

R: O investimento que o Grupo Nabeiro faz na área da responsabilidade social interna fá-lo porque, tal como referi no início desta entrevista, está na sua génese e nos seus valores. Depois, porque no decorrer dos anos percebemos que o apoio que se presta aos colaboradores, em situações delicadas das suas vidas têm uma importância e relevância muito grande. O que mais tarde se reflete no seu compromisso para com a organização e, também, o aumento da sua produtividade. O que nos leva a concluir que o salário emocional é muito mais valioso na vida de cada um de nós, do que os resultados financeiros.

ANEXO 6 – Entrevista Norauto

Pergunta (P): Como se chama?

Resposta (R): Patrícia Bação

P: Quantos anos tem?

R: 46 anos

P: Qual é o seu cargo? Há quanto tempo está no mesmo?

R: Sou responsável de Comunicação Interna e Impacto Positivo, há 5 meses

P: Que práticas de Marketing Interno foram implementadas pela Norauto. Que efeito/objetivo tem? Quais as vantagens? Quais as desvantagens? Quais os obstáculos à sua implementação?

R: A empresa aposta num conjunto de benefícios extra-salariais, que procuram cobrir o maior número de situações do dia-a-dia, nomeadamente prémios diversos, como foi o caso do prémio recente de combate à inflação, os seguros, a participação nas ações da empresa, para além de múltiplas vantagens e descontos alargados ao agregado familiar que refletem a preocupação constante em assegurar a estabilidade, contribuir para o bem-estar e para o engagement das equipas.

Todos os colaboradores têm seguro de vida e de saúde, consultas de psicologia gratuitas, disponibilização de fruta fresca e do pequeno almoço no centro, assim como o acesso a uma App que visa promover um estilo de vida saudável aliado a uma forte componente de responsabilidade social.

A pensar nas famílias, é atribuído também um “Prémio de Nascimento”, uma ajuda a todos os colaboradores que são pais através da oferta de diversos produtos, entre eles a cadeirinha automóvel e, recentemente, foi também concedido o dia de aniversário a todos os colaboradores. O ambiente fun, com salas equipadas com matraquilhos, playstations ou jogos eletrónicos, são também alguns exemplos da cultura de espírito de equipa e partilha que se vive na Norauto.

Do ponto de vista do ambiente de trabalho, há uma aposta num ambiente descontraído, constante preocupação com as condições físicas de trabalho, de segurança e de bem estar, promovendo momentos de celebração. Apostamos ainda na flexibilidade de

horário e num regime de trabalho híbrido para a Service Team, potenciando assim a conciliação entre a vida profissional e vida pessoal.

Desde logo, o desenvolvimento dos seus colaboradores é assumido como prioritário através de programas de desenvolvimento como o Be + Norauto, a Academia Norauto que lançou recentemente a 4ª edição e pretende acelerar as competências de liderança de 11 colaboradores, as missões transversais, a participação em Projetos (agile, nacionais ou internacionais) ou planos de coaching que potenciam o desenvolvimento das competências das equipas.

Face aos desafios lançados no contexto em que atuamos, foi também necessário desenvolver programas de upskilling e reskilling, tanto a nível de liderança, como ao nível das equipas de oficina, onde tem existido uma forte aposta no desenvolvimento de competências na área dos híbridos e elétricos de forma a antecipar as necessidades atuais e futuras dos nossos clientes e paralelamente garantir a empregabilidade das nossas equipas.

P: Que práticas de Comunicação Interna foram implementadas pela Norauto? Que efeito/objetivo tem cada uma? Quais as vantagens? Quais as desvantagens? Quais os obstáculos à sua implementação?

R: A nossa estratégia de recursos humanos está assente numa Employee Experience que promove a proximidade, a estabilidade, a responsabilidade e autonomia das equipas. E isso reflete-se no facto de, dos mais de 670 colaboradores da Norauto Portugal, 97% ter contratos sem termo e 75% dos managers terem chegado às suas funções por via do seu crescimento interno.

A Comunicação Interna numa empresa que tem os colaboradores dispersos por 29 centros auto, 1 loja exclusivamente dedicada à Mobilidade Urbana e 2 Oficinas Móveis assume um papel fundamental para garantir o alinhamento de todos com os valores e objetivos da empresa.

Face a este panorama, os canais de comunicação digitais ganharam cada vez mais protagonismo, tanto para assuntos institucionais (Intranet, newsletters) como menos formais (facebook e outras redes sociais).

P: Como se organizam na Norauto? De quem parte as ações internas? Têm uma equipa especializada para isso?

R: Tanto a Comunicação Interna como o Impacto Positivo estão integrados no Departamento de Recursos Humanos da Norauto. No que toca a ações internas em particular, podem surgir de duas formas: ações globais promovidas pelo Grupo Mobivia (trabalhadas entre as equipas de Comunicação Interna dos vários países), ou ações a nível da Norauto Portugal, que são projetadas pela nossa equipa de RH e coordenadas normalmente por mim, muitas vezes com recurso a parceiros externos.

P: Que mudanças têm identificado nos colaboradores/ambiente organizacional?

R: A Norauto mede regularmente o clima organizacional ao longo do ano através do modelo NPS Employee, e ao realizarmos o inquérito Great Place to Work® verificamos que existe uma coerência dos resultados obtidos, o que nos encheu de orgulho e reforçou que a cultura, o ambiente de trabalho e as práticas de gestão e liderança são valorizadas pelos nossos colaboradores, contribuindo por isso para o reforço do compromisso e satisfação das equipas.

Esta certificação vem sublinhar o reconhecimento das ações desenvolvidas pela Norauto, reforçando a força da Marca Norauto e a sua determinação em continuar a apostar no incremento de novas ações e na melhoria do bem-estar e segurança das nossas equipas.

Para estes resultados contribuem os Valores muito fortes da Marca, a cultura de proximidade, o ambiente familiar, a gestão colaborativa e a aposta constante no desenvolvimento interno.



APÊNDICES



GUIA PRÁTICO DE COMO TER COLABORADORES FELIZES

**Influência do Marketing Interno e da
Comunicação Interna**



Carina Costa
Escola Superior de Tecnologia e
Gestão de Oliveira do Hospital
Marketing e Comunicação
(Gestão de Marketing)



ÍNDICE

Introdução

3

A quem se destina este guia

4

O que é o marketing interno?

5

O que é a comunicação interna?

6

Princípios básicos

7

Boas práticas

8

Considerações finais

9





INTRODUÇÃO

Com a chegada da globalização, o mundo organizacional viu o seu panorama competitivo mudar, com um aumento significativo da concorrência. Atualmente, é cada vez mais imperativo que as empresas adotem técnicas de gestão que promovam a felicidade e bem-estar dos seus colaboradores, pois estes são um fator diferenciador que pode fomentar a competitividade de uma empresa no mercado.

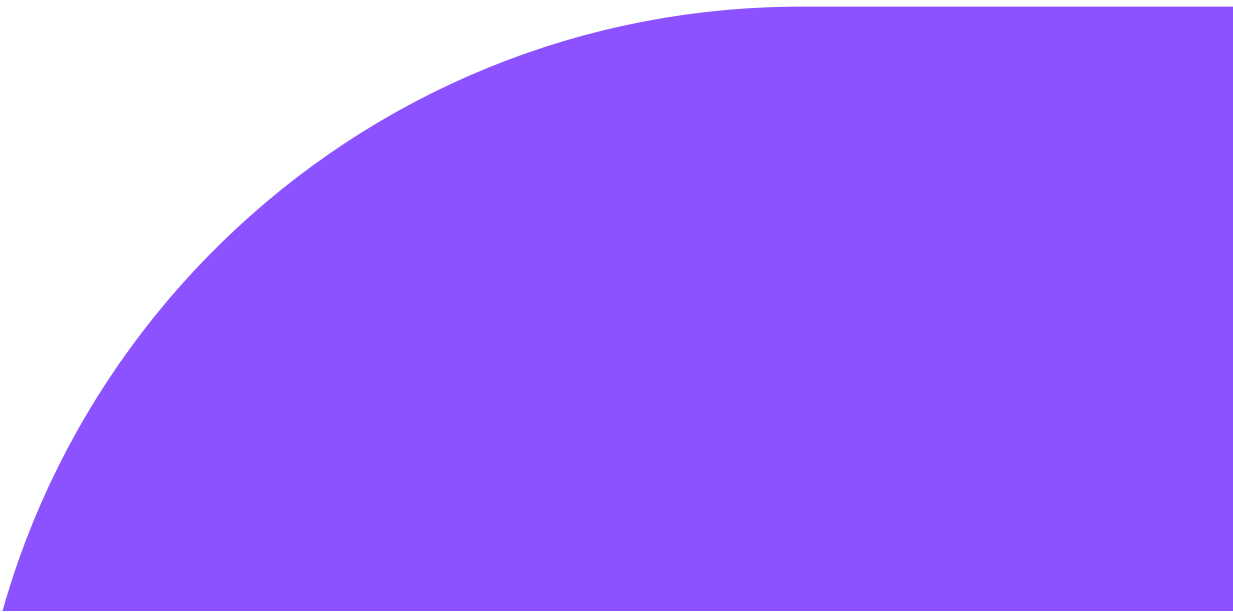
Ter apenas o melhor produto, a melhor reputação ou até mesmo ser socialmente responsável, já não é suficiente para uma empresa se destacar da concorrência. A literatura mostra-nos que colaboradores satisfeitos fazem clientes satisfeitos e, por isso, há cada vez mais empresas a implementar estratégias internas.

O marketing interno e a comunicação interna apresentam-se enquanto ferramentas complementares, capazes de criar uma ponte entre a empresa e os seus colaboradores.

O panorama empresarial português tem vindo a dar uma importância crescente ao bem-estar dos colaboradores, reconhecendo o fator humano com verdadeiramente diferenciador.


Desta forma, com o objetivo de reunir as melhores práticas de marketing interno e comunicação interna, foram analisadas diversas ações implementadas por empresas portuguesas, tendo como base os diversos prémios e rankings feitos a nível nacional que premeiam as boas práticas de gestão-

O que se pretende é criar um guia prático de como ter colaboradores felizes que possa servir como inspiração para outras empresas, de modo a que estas possam aumentar a felicidade dos seus colaboradores e, eventualmente, a sua produtividade e vantagem competitiva.

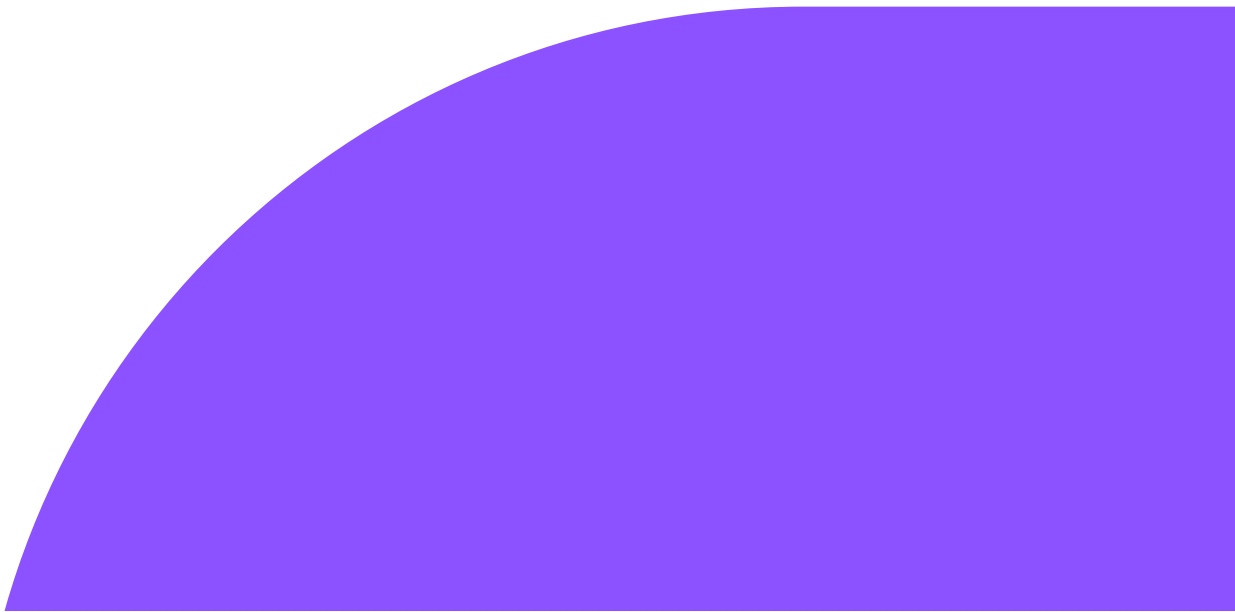




A QUEM SE DESTINA ESTE GUIA



Este guia destina-se a todas as empresas, e profissionais de marketing interno e de comunicação interna, que pretendam motivar os seus colaboradores através de práticas de gestão.

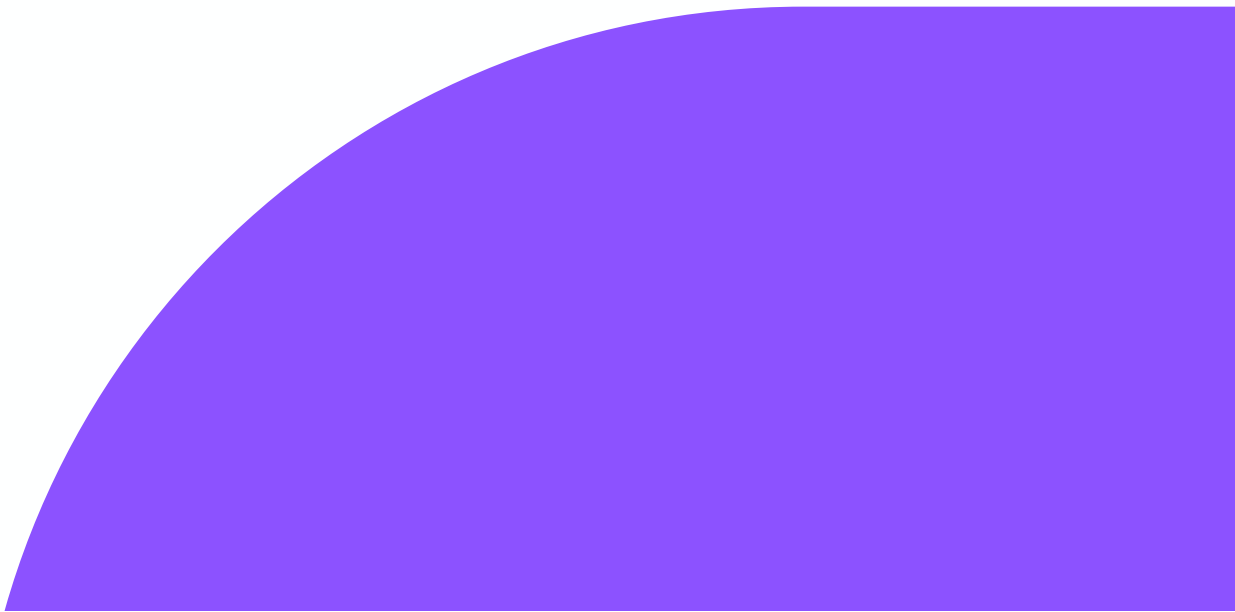




MARKETING INTERNO

O marketing interno reconhece os colaboradores enquanto o primeiro mercado das empresas e, por isso, os líderes devem identificar e responder às necessidades dos mesmos, primeiro. Uma vez que os funcionários são uma parte crucial para o sucesso da organização, as empresas devem ser capazes de fornecer um ambiente de trabalho que motive, satisfaça e retenha a equipa.

Este deve ser visto pelas empresas como uma estratégia de gestão, que providencia ao colaborador um melhor entendimento e respeito pela cultura da organização. Através de boas práticas voltadas para a informação e integração do público interno, os colaboradores começam a partilhar as mesmas ideias e objetivos, sentindo-se motivados e importantes dentro da empresa, o que gera um entendimento no ambiente interno, influenciando seriamente no fracasso ou sucesso do negócio.



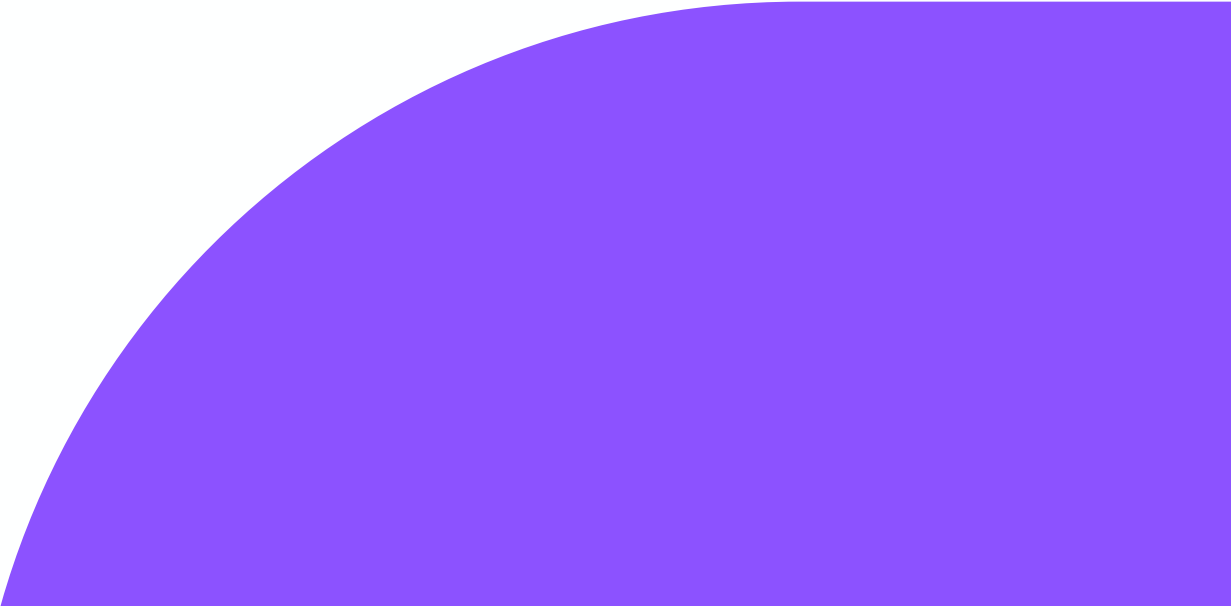


COMUNICAÇÃO INTERNA

Atualmente, perante a era da informação em que nos encontramos, é imperativo que as empresas mantenham os seus colaboradores informados, através de uma comunicação interna adequada. Só através da comunicação interna é que possível potencializar a força humana dentro de uma organização, alinhando todos os processos e objetivos da mesma.

Ter uma equipa talentosa não é suficiente, é preciso que esta esteja alinhada com a empresa e se sinta informada sobre o que ocorre dentro da mesma.

Contudo, é importante ressaltar que transmitir informação não significa necessariamente uma troca de conhecimentos. Uma comunicação eficaz é aquela que transforma e muda a atitude das pessoas e, para isso, é necessário que os canais de transmissão sejam claros, consistentes e contínuos.



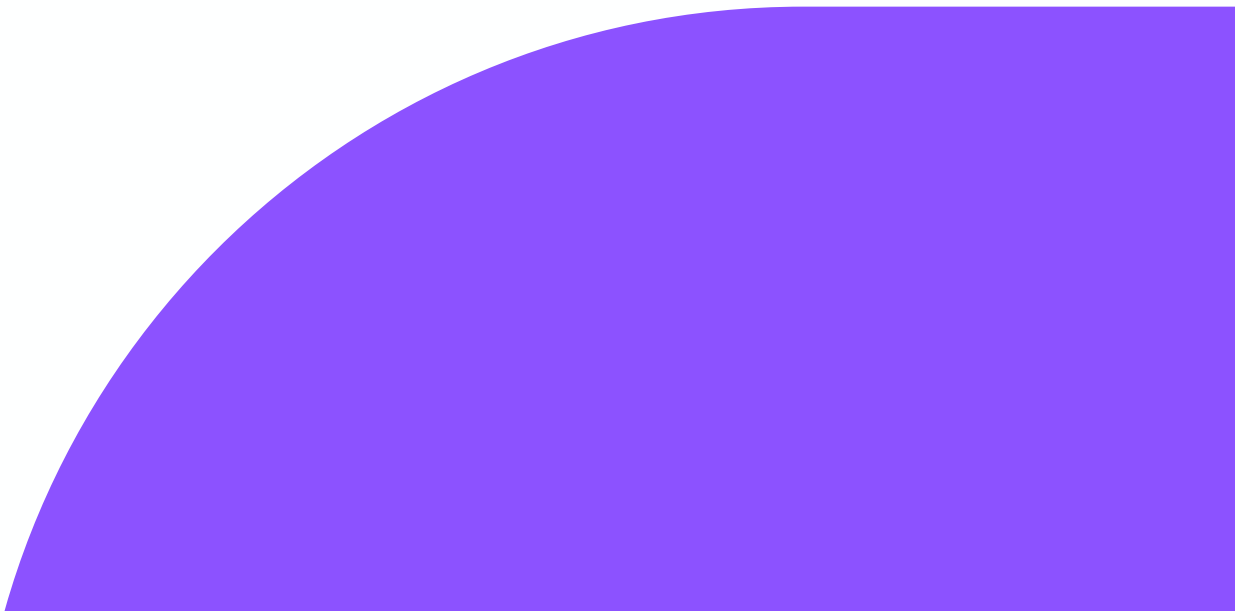


PRINCÍPIOS BÁSICOS



Os princípios básicos do marketing interno e da comunicação interna são o ponto de partida para qualquer estratégia que venha a ser implementada numa organização.

Enquanto que as boas práticas são apenas sugestões que podem ou não ser adaptadas a uma organização específica, os princípios básicos são transversais e essenciais para o sucesso de uma estratégia interna.



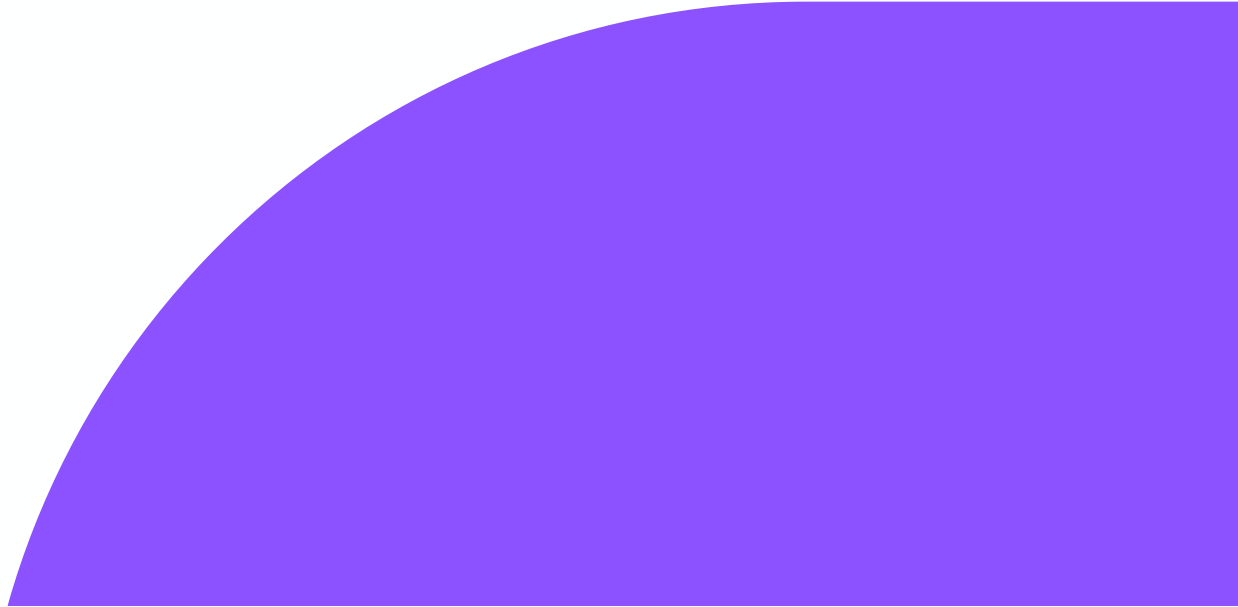
PRINCÍPIOS BÁSICOS

- 1** Colaboradores como prioridade
- 2** Medir a satisfação dos colaboradores
- 3** Conhecer o mercado interno
- 4** Estabelecer a cultura organizacional
- 5** Informar, informar e informar
- 6** Apoio da liderança



BOAS PRÁTICAS

MARKETING INTERNO

1. Voluntariado;
 2. Ações de reconhecimento dos colaboradores;
 3. Campanhas de awareness;
 4. Apoios sociais e financeiros;
 5. Apoios às famílias
 6. Incentivo à prática desportiva;
 7. Benefícios extra-salariais;
 8. Ambiente fun;
 9. Práticas de conjugação da vida pessoal com a vida profissional.
- 

BOAS PRÁTICAS

MARKETING INTERNO

1 Voluntariado

Promover ações de voluntariado com os colaboradores em parceria com associações

2 Ações de reconhecimento dos colaboradores

Majoração de dias de férias;

Dar o dia de aniversário de folga;

Oferecer algo em reconhecimento pelos anos de casa dado à empresa;

Prenda de aniversário.

3 Campanhas de awareness

Rastreios de saúde gratuitos;

Organizar workshops e consultas abertas, dentro da área da saúde ou do desporto.

BOAS PRÁTICAS

MARKETING INTERNO

4 Apoios sociais e financeiros

Apoio aos colaboradores no caso de doença;
Ajuda em caso de dificuldades financeiras;

5 Apoios às famílias

Bolsas de estudo para os filhos dos colaboradores;
Colónias de férias;

6 Incentivo à prática desportiva;

Organização de torneios de desporto;
Parcerias com ginásios para os colaboradores;
Organização de grupos para a prática de desporto em conjunto.

BOAS PRÁTICAS

MARKETING INTERNO

7 Benefícios extra-salariais;

Bónus;
Seguro de saúde;
Participação nas ações da empresa.

8 Ambiente fun;

Espaço na empresa para descontrair e conviver.

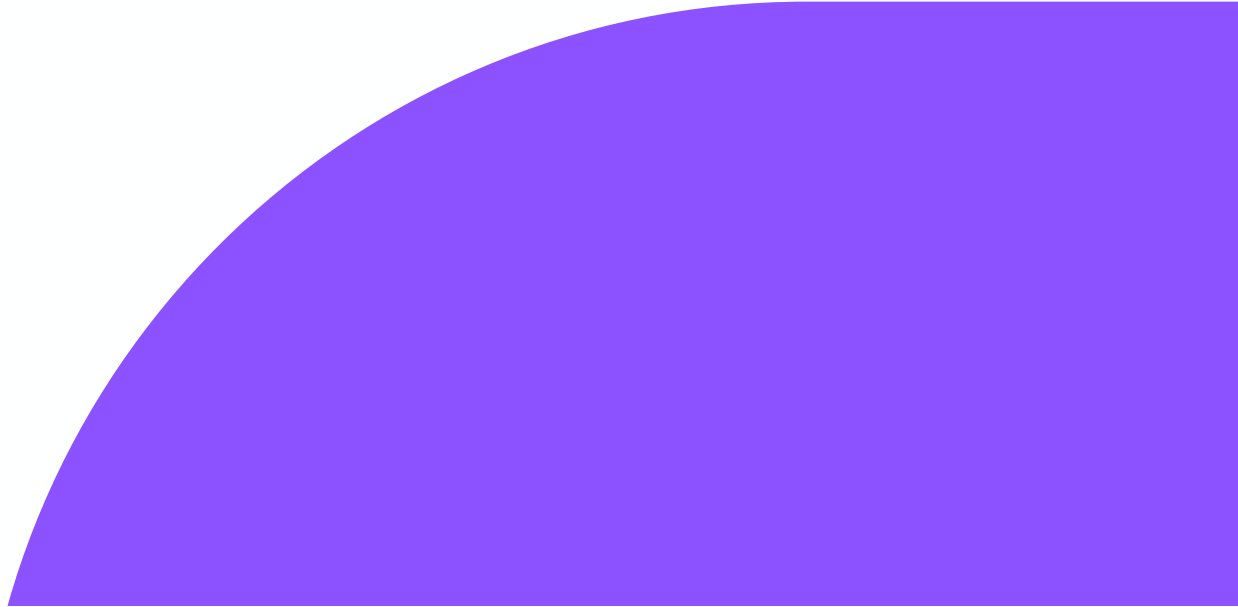
9 Práticas de conjugação da vida pessoal com a vida profissional.

Trabalho híbrido;
Flexibilidade de horário.



BOAS PRÁTICAS

COMUNICAÇÃO INTERNA

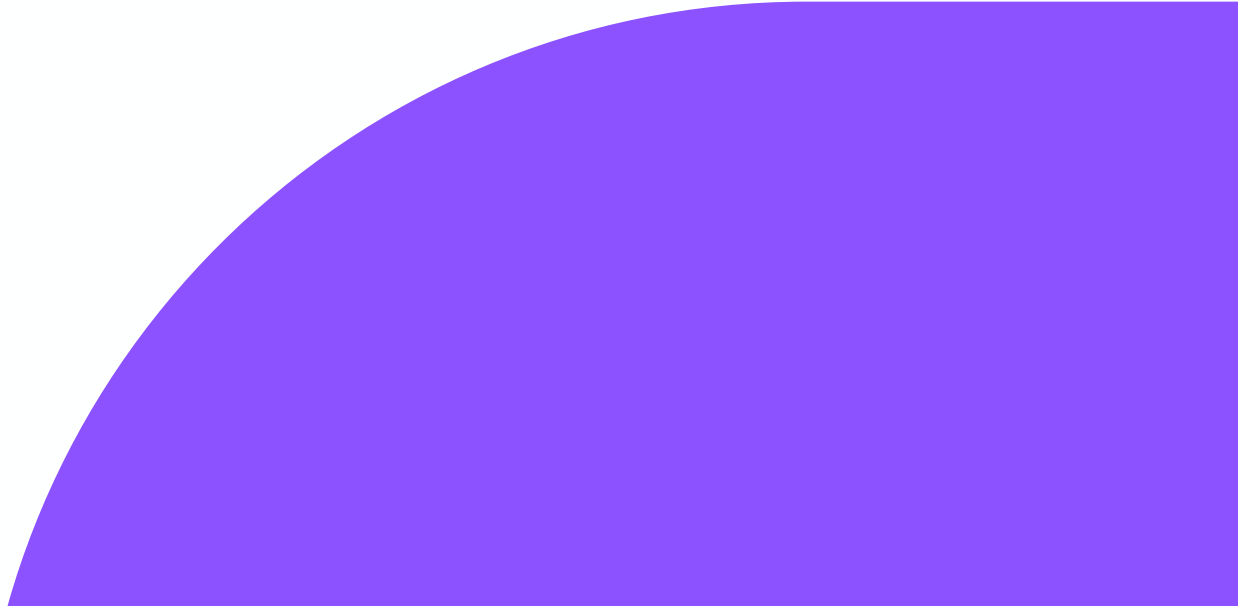
1. Comunicação cara a cara;
 2. Email;
 3. Canais eletrónicos;
 4. Intranet;
 5. Publicações impressas;
 6. Código de conduta;
 7. App;
 8. Social media.
- 

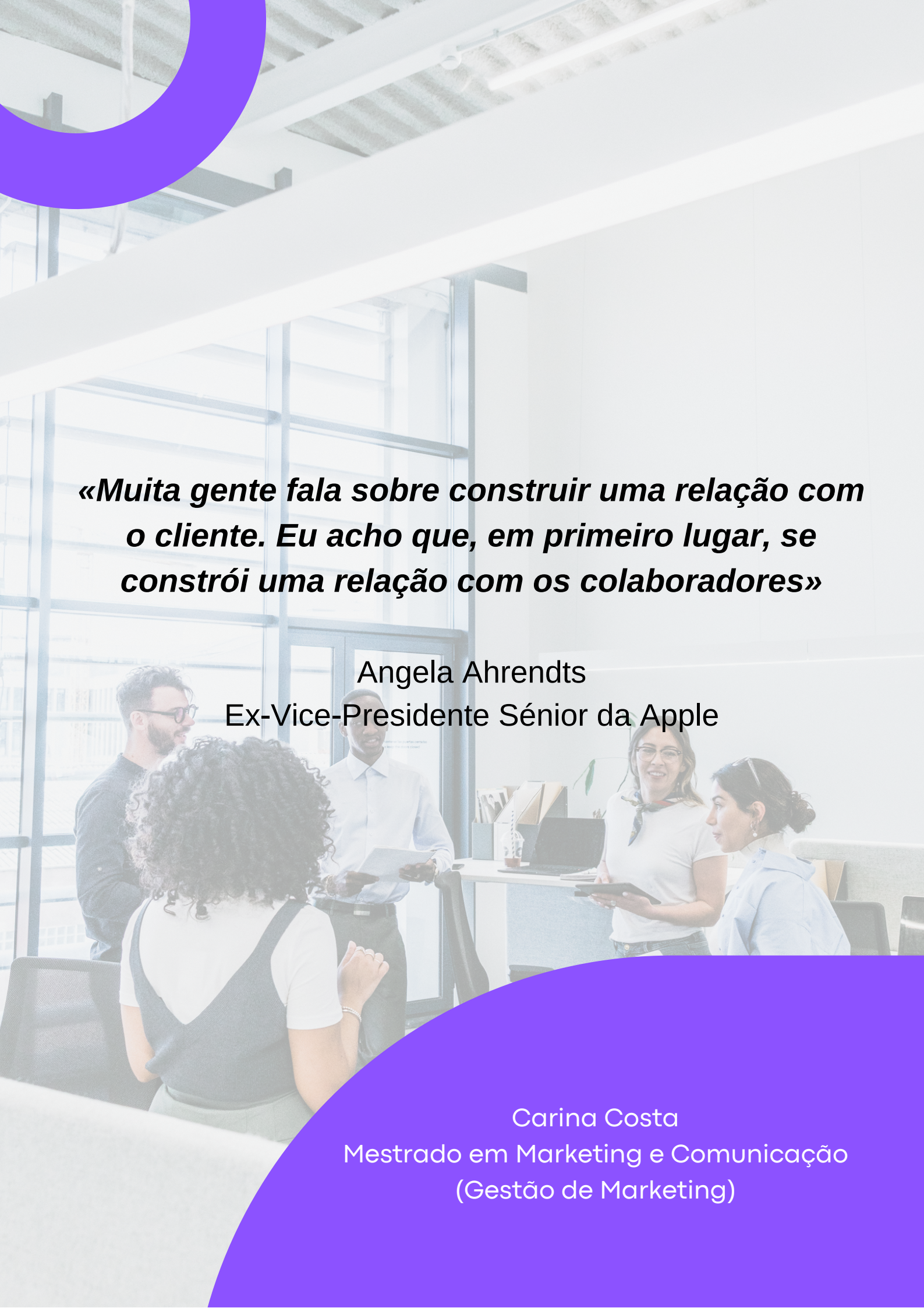


NOTAS FINAIS

Este guia foi construído a partir de uma revisão da literatura sobre marketing interno e comunicação interna, mas também com base na experiências de várias empresas portuguesas, distribuídas por diversos setores. As empresas são referências na área de gestão organizacional, tendo já recebido diversos prémios.

Ainda que as práticas tenham que ser adaptadas ao contexto, dimensão e objetivos de cada organização, acredita-se que, com base neste guia prático, outras empresas têm o potencial de implementar estratégias de marketing interno e comunicação interna de sucesso, garantindo uma equipa feliz e satisfeita. De acordo com o modelo da cadeia serviço-lucro, a satisfação dos colaboradores está conectada ao desempenho financeiro da empresa, logo uma organização que implemente práticas de gestão bem-sucedidas, terá colaboradores felizes, o que irá impactar positivamente os seus resultados.



A modern office interior with large windows and a group of people in a meeting. The scene is brightly lit, with a high ceiling and a clean, professional atmosphere. A group of five people are gathered around a desk, engaged in a discussion. One man in a white shirt is holding a tablet and looking towards a woman with curly hair. Another woman is holding a tablet and looking towards the man. The background shows a large window with a view of a city. A purple circular graphic is in the top left corner.

«Muita gente fala sobre construir uma relação com o cliente. Eu acho que, em primeiro lugar, se constrói uma relação com os colaboradores»

Angela Ahrendts
Ex-Vice-Presidente Sênior da Apple

Carina Costa
Mestrado em Marketing e Comunicação
(Gestão de Marketing)