



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**CRIAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING INTERNO PARA
UMA INDÚSTRIA PORTUGUESA**

Mariana Inês Tavares Pedro Bernardo

Professora Doutora Patrícia Araújo

MESTRADO EM GESTÃO DE MARKETING

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING, JULHO, 2019

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, em primeiro lugar, aos meus pais por serem uns pais sempre presentes, pelo apoio incondicional e por nunca me deixarem desistir. Obrigada por me terem dado esta oportunidade e por me permitirem voar sempre com os pés assentes na terra.

Obrigada aos meus irmãos por me terem aturado nos dias menos bons, pela paciência e pelo carinho. Obrigada ao Pedro pelos “puxões de orelhas” e pelos *workshops* de motivação e ao Afonso pela paciência e compreensão por não ter brincado tantas vezes com ele como gostaria.

Obrigada aos meus padrinhos José Carlos e Carla pelo interesse, motivação e descomplicação quando tudo parecia perdido. Obrigada por estarem sempre presentes.

Obrigada a todos os meus familiares, em particular àqueles que me acompanharam durante este ano e que conheceram uma Mariana stressada e pouco confiante. Obrigada por acreditarem em mim.

Obrigada à organização que me acolheu, em particular ao departamento de Recursos Humanos, que tão bem me recebeu e que me permitiu ter uma experiência que me ensinou muito, quer pessoalmente quer profissionalmente.

Obrigada à minha orientadora Patrícia Araújo pela dedicação, motivação, paciência e (muita) ajuda. Sem ela não seria possível! Obrigada por ter dedicado tanto do seu tempo a esta causa e por ter acreditado em mim e neste trabalho.

Obrigada aos meus colegas de mestrado, em particular aqueles que partilharam comigo as reuniões de orientação e que me deram apoio e ideias.

Obrigada a todos os meus amigos por terem estado lá para me ouvir em especial à minha amiga Inês, que tive a sorte de conhecer nesta instituição e que levarei para sempre no coração pelos longos desabafos e conselhos.

Obrigada à Luciana, a minha colega de casa, pelos longos serões passados na cozinha a ver novelas. Serás para sempre a minha eterna vizinha.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	6
ABSTRACT	7
PALAVRAS CHAVE	8
KEYWORDS	8
INTRODUÇÃO	9
1. REVISÃO DA LITERATURA	12
1. 1. Marketing Interno ou Endomarketing	12
1.1.1. Conceito e evolução	13
1.1.2. Objetivos do marketing interno	16
1.2. Componentes do marketing interno	17
1.2.1. Felicidade organizacional	17
1.2.2. Comunicação interna	19
1.2.3. Conceito de <i>Empowerment</i>	22
1.2.4. Responsabilidade Social Corporativa	25
1.3. Plano de Marketing Interno	26
1.4. Segmentação dos colaboradores no Marketing Interno	30
1.5. Modelo conceptual	31
2. A ORGANIZAÇÃO	33
2.1. Apresentação da Empresa	33
2.2. Apresentação do Estágio Curricular	34
3. METODOLOGIA	37

3.1.	Pertinência	37
3.2.	Objetivos	38
3.3.	Técnica de recolha de dados	38
3.3.1.	Dados Primários	38
1.	Observação Participante Não Estruturada Livre	38
2.	Entrevistas informais não estruturadas	39
3.3.2.	Dados secundários	41
3.	Análise Documental	41
4.	Questionário	42
3.4.	Procedimento	42
3.5.	Validade /Trustworthiness	43
3.6.	Triangulação	46
4.	RESULTADOS: PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING INTERNO	50
4.1.	Análise SWOT Interna	50
4.2.	Diagrama Gráfico das Seis Dimensões	51
4.3.	Práticas de Marketing Interno	52
4.4.	Plano de Ação	55
5.	DISCUSSÃO E REFLEXÃO	63
6.	CONCLUSÃO	66
6.1.	Principais contributos	66
6.2.	Limitações	67
6.3.	Investigações futuras	67
	REFERÊNCIAS	68
	ANEXOS	77

Anexo A – Questionário de Comunicação Interna (Realizado pela empresa).	77
Anexo B – Questionário de Triangulação (Realizado na Organização)	79
Anexo C – Criação de Ícones para corresponder às dimensões.....	83

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Segmentação dos colaboradores por (Cătălin et al., 2014)	31
Tabela 2 - Explicação do modelo concetual.....	32
Tabela 3 . Técnicas de Demonstração de Validade.....	45
Tabela 4 - Análise SWOT interna	50
Tabela 5 – Iniciativas de Marketing Interno existentes na empresa	52
Tabela 6 - Iniciativas segmentadas de marketing interno	54
Tabela 7 – Reformulação das Práticas Existentes na Organização	56
Tabela 8 - Criação de Novas Iniciativas para a Organização.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Conceptual	31
Figura 2 - Design de Investigação	43
Figura 3 - Diagrama Gráfico das Seis Dimensões que emergiram para a Proposta do Plano de Marketing Interno.....	51

RESUMO

Este relatório de estágio tem por objetivo a criação de um plano de marketing interno para uma indústria portuguesa.

O marketing interno consiste numa estratégia de gestão cujo objetivo é assegurar que todos os colaboradores compreendem e vivenciem o negócio, procurando desenvolver uma cultura organizacional com foco no cliente, sendo que para o autor os colaboradores são o primeiro mercado para as organizações (Grönroos, 1995).

O plano de marketing interno tem como principal função auxiliar a constituição e o desenvolvimento de relacionamentos internos na organização entre a empresa e o colaborador e entre os colaboradores (Brambilla, 2005).

Esta investigação trata-se de um estudo de caso em que é utilizada para a recolha de dados a metodologia qualitativa, nomeadamente através de dados primários e de dados secundários. Os dados primários foram conseguidos através de (i) entrevistas informais, (ii) observação não estruturada livre e (iii) análise documental, enquanto que os dados secundários foram obtidos através de um (iv) questionário, realizado previamente na empresa.

Através do levantamento de diagnóstico foi possível identificar 36 práticas de marketing interno que foram posteriormente reenquadradas em seis dimensões: (i) Comunicação Interna; (ii) Acolhimento e Integração; (iii) Conhecimento e Desenvolvimento; (iv) Reconhecimento e Transparência; (v) Responsabilidade Social Corporativa e (vi) Saúde e Bem-Estar.

Estas práticas de marketing interno existentes na empresa serviram de ponto de partida para a criação de uma proposta de plano de marketing interno para a empresa que veio colmatar uma lacuna e assim dar resposta às necessidades da empresa.

ABSTRACT

This report aims to establish an internal marketing plan, which derived from a comprehensive examination of a Portuguese industry's internal marketing practices.

This case study resulted from the collection of qualitative data, comprised of primary and secondary data. Specifically, the primary data was collected through informal interviews, unstructured observations and triangulation questionnaire. Furthermore, the secondary data was collected through both a documentary analysis and a questionnaire, which had previously been assigned to the company.

As the subsequent result of this comprehensive examination, the 36 internal marketing practices used by the company were segregated into 6 unique dimensions: (i) Internal Communication; (ii) Hosting and Integration; (iii) Knowledge and Development; (iv) Recognition and Transparency; (v) Corporate Social Responsibility and (vi) Health and Wellness.

These practices served as a starting point for the creation of an action plan for the company that filled a gap and thus responded to the company's needs.



Palavras Chave

Marketing Interno; Comunicação Interna; Felicidade Organizacional; *Empowerment*; Plano de Marketing Interno.

Keywords

Internal Marketing; Internal Communication; Organizational Happiness; *Empowerment*; Internal Marketing Plan.

INTRODUÇÃO

As constantes alterações a nível económico, social, cultural e político têm levado as empresas a repensarem a sua posição em relação ao mercado que se assume cada vez mais competitivo. Desta forma é imperativo que as organizações evoluam para que possam acompanhar as tendências de mercado e as exigências dos clientes que se apresentam cada vez mais bem informados.

As organizações têm vindo a aperceberem-se de que para fornecer um serviço de qualidade aos seus clientes é indispensável que esse serviço também seja fornecido aos colaboradores, uma vez que só através da satisfação do cliente interno se conseguirá satisfazer o cliente externo (Bekin, 1995).

Nesse sentido é importante salientar o valor que os colaboradores representam para a empresa, uma vez que estes podem tornar-se elementos fundamentais na promoção do sucesso da mesma. As empresas devem olhar para os seus colaboradores como consumidores, visto que, para oferecer um serviço de qualidade ao cliente externo, o cliente interno tem que estar satisfeito com o serviço interno da organização em que trabalha (Kusluvan, Kusluvan, Ilhan, & Buyruk, 2010).

O contacto estabelecido entre os diversos elementos que compõem a estrutura organizacional adquirem aqui um papel de destaque no que concerne à interação entre os diferentes elementos e departamentos. O objetivo desta interação com os colaboradores consiste em fazer com que eles “comprem” a empresa e tomem consciência do seu objetivo estratégico e “transformá-los em agentes de mudança” (Bekin, 1995, p. 42).

A crescente preocupação das empresas com o bem-estar dos seus colaboradores tem levado as organizações a aperceberem-se de que o marketing interno poderá ter reflexos positivos nos clientes internos tornando-os mais motivados, produtivos e felizes no seu trabalho.

O marketing interno compreende a filosofia de tratar o público interno como clientes, preocupando-se com a satisfação, desenvolvimento, valorização e desempenho dos colaboradores. Tem o poder de renovar uma organização garantindo que os colaboradores

sintam que a gestão se preocupa com eles e que as suas necessidades são atendidas, ao mesmo tempo que contribui para desenvolver internamente a consciência no cliente, ampliar a compreensão dos gestores no negócio e preparar os funcionários para o padrão de serviços desejado (Koenig, 2015; Sarquis, 2009, George, 1990).

A motivação das equipas, o fortalecimento das relações com os colegas, o comprometimento com a organização e o cumprimento dos objetivos predefinidos resultam de iniciativas de marketing interno que têm por finalidade valorizar o colaborador e demonstrar-lhe a sua importância na organização.

Contudo, o tema marketing interno é ainda pouco estudado em Portugal e no mundo. O público interno não é contemplado na comunicação de marketing, que concentra os seus esforços nos meios de comunicação tradicionais para atingir o público-alvo, externo à organização (Crescitelli, 2005).

Neste seguimento, esta investigação pretende criar um plano de marketing interno para uma indústria portuguesa, fundamentado através da realização de um diagnóstico exaustivo das iniciativas de marketing interno existentes na organização.

No que diz respeito à estrutura, este relatório encontra-se dividido em cinco partes:

A primeira parte consiste na revisão da literatura que tem como foco o marketing interno e o plano de marketing interno. A segunda parte relaciona-se com a organização e contém uma breve apresentação da empresa e do estágio realizado. Na terceira parte é explicada a metodologia utilizada para o estudo que consiste numa abordagem qualitativa com base em dados primários como entrevistas informais não estruturadas e observação participante não estruturada livre e em dados secundários como a análise documental e um questionário interno previamente administrado na empresa. Também são expostas as técnicas de validade utilizadas para validar este estudo e por fim na quarta e última parte desta investigação é descrita a proposta de um plano de marketing interno que compreende uma análise SWOT interna, as iniciativas de marketing interno reagrupadas segundo 6 dimensões criadas para o efeito, um diagrama gráfico das dimensões que foram criadas para reagrupar essas iniciativas e por fim um plano de ação com uma proposta de reformulação de práticas existentes e a criação de 19 iniciativas de marketing interno.

Por fim, são mencionadas as limitações do estudo e apresentam-se recomendações para futuras investigações.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo destina-se a oferecer um enquadramento teórico através da fundamentação de alguns conceitos essenciais para a realização deste trabalho.

Primeiramente irá abordar-se o conceito de marketing interno através da sua definição e apresentação dos seus objetivos, sendo também apresentadas algumas das suas componentes. Em seguida irá ser destinado um capítulo para a responsabilidade social corporativa, um capítulo destinado ao plano de marketing interno assim como uma secção reservada à segmentação de colaboradores no marketing interno.

1. 1. Marketing Interno ou Endomarketing

Num mundo laboral exigente e competitivo onde existem cada vez mais empresas preparadas para responder às diferentes necessidades dos consumidores, as organizações têm vindo a aperceber-se de que para alcançar o cliente externo é imprescindível que se alcance o cliente interno pois este é o primeiro embaixador da marca (Reis, Brugnerotto, Sevilha, Cremonezi, & Oswaldo, 2018). “Toda a empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de colaboradores que deve receber a primeira atenção” (Grönroos, p.279 1995).

Ao estudar a literatura existente sobre o tema em questão percebe-se que os conceitos de Marketing Interno e Endomarketing são polissémicos. Se por um lado existem autores que compreendem ambos os conceitos como sinónimos, outros defendem que estes não possuem o mesmo significado (Grönroos, 1995).

Inkotte (2000) propõe uma diferenciação destes conceitos: Marketing interno corresponde à seleção, ao treino, à motivação e à informação dos colaboradores com o objetivo de mobilizar toda a organização para a satisfação das necessidades do cliente externo. Por sua vez, o endomarketing constitui uma evolução do conceito de marketing interno e, por esse motivo, deve ser entendido como uma forma opcional de gestão para as empresas que já utilizam as estratégias de marketing e que têm o cliente interno (colaborador) como um segmento de mercado, adaptando-se para motivar, conquistar, encantar e fidelizar os seus colaboradores, tornando a empresa atrativa para estes. Ambos os termos têm como

principal foco o cliente interno uma vez que se trata do primeiro mercado das organizações (Bekin, 1995); (Grönroos, 1995); (Kotler, 2003).

No presente estudo irá ser utilizado o termo Marketing Interno.

1.1.1. Conceito e evolução

Na perspectiva Kotler (2003), o marketing interno teve origem no Japão na década de 50 através do modelo empresarial e administrativo participativo japonês, que demonstrava uma preocupação pelo colaborador. A partir desse momento, e através da utilização deste modelo e das suas respetivas práticas, as técnicas de gestão de pessoas começaram a difundir-se por todo o mundo. Uma ideia partilhada por (Brum, 1998) e (Cerqueira, 1994) que veem nos japoneses os pioneiros deste modelo de gestão de capital humano que é chamado de Marketing Interno.

Todavia, o marketing interno como conceito surgiu na literatura científica na década de 70, nomeadamente em 1976, quando a satisfação dos colaboradores passou a ser tão relevante como a satisfação dos clientes, o que constituiu um requisito para a qualidade dos serviços (L. Berry, Hensel, & Burke, 1976). O conceito de marketing interno tem origem nas organizações de serviços mas foi inicialmente aplicado como tática para a conscientização dos colaboradores sobre a importância da satisfação dos clientes (Ferrell & Hartline, 2014).

O princípio fundamental do marketing interno consiste na organização tratar os colaboradores como se fossem clientes internos uma vez que só através da satisfação do cliente interno se conseguirá satisfazer o cliente externo (Bekin, 1995). Consiste na tarefa de encontrar, treinar e motivar funcionários com capacidades que pretendam prestar um bom serviço aos clientes, reforçando a ideia de que sem uma equipa preparada para fornecer um determinado serviço não faz sentido promover esse serviço (Kotler & Keller, 2016).

O marketing interno constitui uma aplicação de marketing, recursos humanos, teorias, técnicas e princípios com o propósito de motivar, mobilizar, associar e gerir colaboradores a todos os níveis da organização para melhorar continuamente a forma como eles servem os clientes externos e os outros colaboradores (Joseph, 1996). Trata-se por isso de um veículo para a implementação de estratégias nas organizações através da gestão dos colaboradores (Rafiq & Ahmed, 2000).

O marketing interno constitui um processo cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo com o objetivo de promover a motivação das pessoas com o seu trabalho e garantir o seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados económicos e humanos, a partir de desempenhos superiores (Costa, 2010, p. 53).

Trata-se de um esforço feito pela empresa para melhorar o nível de informação estabelecendo proximidade com o colaborador, dando-lhe carinho, atenção e educação, preparando-o e informando-o para que se possa tornar numa pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente (Brum, 2003).

O marketing interno pode ainda ser definido sobre dois aspetos diferentes: o primeiro aspeto relaciona-se com o facto deste conceito poder ser entendido como um processo que é capaz de tornar objetivos comuns, metas e resultados entre membros da mesma empresa, fazendo com que todos tenham o mesmo objetivo, o outro aspeto prende-se com o facto deste conceito se tratar de um conjunto de ações utilizadas por uma empresa para vender a sua própria imagem aos colaboradores (Brum, 1998).

Existem três premissas que devem reger o processo de marketing interno: (i) a primeira assenta na ideia de que só com um serviço excelente é que o cliente pode ser conquistado e retido, (ii) os funcionários devem ser tratados e valorizados como pessoas e por último, (iii) os colaboradores devem estar comprometidos com os objetivos e com o processo de decisão da empresa (Bekin, 1995).

O marketing interno consiste numa estratégia de gestão cujo objetivo é assegurar que todos os colaboradores compreendem e vivenciem o negócio, procurando desenvolver uma cultura organizacional com foco no cliente sendo que, para o autor, os colaboradores são o primeiro mercado para as organizações (Grönroos, 1995). Funciona como uma atividade que pretende atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores qualificados com produtos e trabalhos que tenham por objetivo satisfazer as necessidades dos colaboradores (Parasuraman & Berry, 1995).

As atividades de marketing dentro da empresa têm igual ou superior importância às atividades de marketing dirigidas ao exterior da empresa (Kotler & Keller, 2006). As empresas que aplicam ações de marketing interno têm uma equipa comprometida e motivada (Nunes & Souza, 2012). Existe uma melhoria da produtividade e da qualidade dos negócios empresariais uma vez que os colaboradores se tornam mais produtivos ao perceberem que a empresa valoriza o resultado do seu trabalho (Casagrande & Geraldi, 2018).

Feitosa, Santos e Almeida (2016) reforçam ainda que as ações de marketing interno, juntamente com a estratégia da organização, proporcionam vários benefícios para a valorização do cliente interno e para o crescimento e sucesso da empresa, resultando numa situação de benefício para todos os intervenientes. Desta forma, o marketing interno deve ser visto como uma estratégia que permite que o colaborador tenha uma melhor compreensão da cultura da empresa e das suas práticas em relação aos clientes (Brum, 1998). É composto por ações que estreitam laços entre a empresa e os seus colaboradores permitindo que estes se envolvam de forma mais comprometida com o propósito da organização (Brum, 2000).

A orientação para o mercado interno é um pré-requisito da satisfação dos desejos e das necessidades dos clientes externos, mas estes passam primeiro pela identificação e satisfação dos desejos e necessidades dos colaboradores (Sousa & Rodrigues, 2014, p. 88). Trata-se de um processo efetivo de motivação do colaborador que consiste em tratá-lo como um cliente dando-lhe liberdade de iniciativa, dignidade e responsabilidade para que possa executar da melhor forma possível o seu trabalho (Bekin, 1995).

As organizações devem olhar para os seus colaboradores como consumidores visto que para oferecer um serviço de qualidade ao cliente externo, o cliente interno tem que estar satisfeito com o serviço interno da organização em que trabalha (Kusluvan et al., 2010). A orientação para o mercado interno é um pré-requisito da satisfação dos desejos e das necessidades dos clientes externos, mas estes passam primeiro pela identificação e satisfação dos desejos e necessidades dos colaboradores (Sousa & Rodrigues, 2014).

Para Ahmed e Rafiq (2003) o marketing interno funciona de maneira eficiente estabelecendo, desenvolvendo e mantendo uma troca eficaz e constante das relações dentro da organização. Contudo, para que isto aconteça é essencial a existência de três pilares do marketing interno: (I) Compreensão e Intimidade, (II) Confiança e (III) Compromisso. A

inexistência desta estrutura dentro de uma organização revela, segundo os autores, a incapacidade da realização do trabalho em equipa, essencial dentro de uma organização.

O marketing interno existe através dos colaboradores, das organizações, da satisfação do cliente externo e através da união das várias áreas de uma organização, o que requer um alto nível de comunicação entre os participantes (Ballantyne, 2003).

1.1.2. Objetivos do marketing interno

O marketing interno desenvolve e enfatiza o comprometimento, fortalecimento e a satisfação dos colaboradores, envolvendo-os com a empresa e tem por objetivo a valorização e o desenvolvimento dos clientes internos de uma organização (Fernandes, Ferreira, & Lebarcky, 2011).

Criado com a intenção de abranger uma variedade de atividades internas que oferecem uma nova abordagem ao desenvolvimento de uma orientação para serviços, esta técnica gera nos colaboradores um interesse pela atividade de marketing e pelos clientes da empresa, desenvolvendo no colaborador uma consciência do cliente (Grönroos, 1995).

A principal finalidade consiste em fazer com que os colaboradores da empresa compartilhem a visão do negócio, a gestão, as metas e os resultados, os produtos, os serviços e os mercados nos quais atua, estreitando o relacionamento do colaborador com a empresa a fim de motivá-lo para que sinta que contribui para o sucesso alcançado (Brum, 1998, p. 15).

Uma das suas principais metas é manter talentos para a organização desempenhando o processo de motivar, desenvolver e comunicar-se com os colaboradores através do relacionamento entre a empresa e os colaboradores e tratá-los como clientes internos, cujas necessidades e desejos precisam de ser satisfeitos (França, 2008).

As ações de marketing têm a intenção de facilitar o relacionamento com o público interno, fortalecer as relações interpessoais, melhorar a imagem da organização e consequentemente melhorar a qualidade dos produtos e serviços. Desta forma é possível atrair

e reter os colaboradores que, satisfeitos com a empresa, produzem mais e melhor, oferecendo assim resultados mais perceptíveis e positivos para a organização (Bekin, 1995).

O propósito central do marketing interno compreende o estabelecimento de relações de troca como intuito de conseguir a lealdade do colaborador. Esta lealdade é alcançada através da partilha dos objetivos empresariais, da criação de um ambiente de harmonia que fortaleça as relações interpessoais e, como consequência através da comunicação interna (Bekin, 2004).

O seu principal objetivo é direcionar as empresas para os clientes sendo assim capaz de compreender o seu próprio negócio, relacionar-se com os clientes e servi-los com qualidade (Azêdo & Alves, 2013).

1.2. Componentes do marketing interno

O marketing interno engloba diversos conceitos. Para este estudo achou-se relevante aprofundar as noções de felicidade organizacional, de comunicação interna, do *empowerment* e da responsabilidade social corporativa, uma vez que o diagnóstico de marketing interno realizado irá procurar explorar estes conceitos dentro da organização.

1.2.1. Felicidade organizacional

Na antiguidade, os filósofos definiam a felicidade como o mais alto e derradeiro nível de motivação para a ação humana (Bayramlik, Batir, & Bulut, 2015).

A felicidade retrata a autoatualização e autorrealização em que o indivíduo tem a possibilidade de se tornar naquilo que deseja ser e alcançar o que o fará sentir-se feliz (Maslow, 1968).

A felicidade, no geral, aumenta os níveis de energia, melhora o sistema imunológico, traz um melhor envolvimento pessoal e profissional, sustenta sentimentos de autoconfiança e autoestima, ou seja, melhora a saúde física e mental do indivíduo (Lyubomirsky, Dickerhoof, Boehm, & Sheldon, 2011).

A felicidade organizacional é a atitude que leva cada pessoa a maximizar o seu desempenho e dar o máximo de si, trabalhando com todo o seu potencial quer individualmente quer através do trabalho em grupo (Tubone, 2017).

De acordo com Fisher (2010), o conceito de felicidade organizacional inclui a satisfação no trabalho considerando as dimensões como o envolvimento do indivíduo com a função que desempenha e com a organização, a satisfação com o trabalho e o compromisso positivo com a organização e também com a função.

Por outro lado, Siqueira e Padovam (2008) defendem que a felicidade organizacional representa um conceito composto por três elementos: (i) satisfação no trabalho, (ii) envolvimento com o trabalho e (iii) comprometimento organizacional afetivo.

Uma vez que o indivíduo passa a maior parte do seu tempo a trabalhar, o trabalho que desempenha tem importância na sua saúde física e emocional, convivendo com os seus colegas de trabalho e lidando diariamente com os fatores positivos e negativos que influenciam a felicidade (Zanella, 2016). A possibilidade de alcançar a felicidade pessoal através do trabalho faz com que os gestores procurem maneiras eficazes de promover a satisfação e o bem-estar no trabalho (Paschoal, Torres, & Porto, 2010).

Confúcio, Pensador e Filósofo chinês, (551 a. C. – 479 a. C.) citado por (Dutschke, 2013) afirmou: “Encontra um trabalho que te deixe feliz e nunca mais terás que trabalhar”(p.5).

De acordo com Baker, Greenberg e Hemingway (2006) a base da felicidade de uma organização não são as emoções mas sim os comportamentos e resultam de um pensamento estratégico. Segundo estes autores, uma organização feliz é aquela em que cada indivíduo, independentemente da hierarquia em que se encontra, tem um conjunto de pontos fortes, trabalha em equipa com o intuito de atingir um objetivo comum e sente-se satisfeito com os desafios que lhe são propostos, conseguindo assim um impacto positivo na vida de outros indivíduos. Uma organização feliz é apreciada e respeitada pela comunidade em que está inserida, contribui para uma melhor qualidade de vida e os seus colaboradores têm uma atitude positiva e vontade de ir trabalhar todos os dias.

Ainda na perspectiva de Fisher (2010) uma empresa feliz é aquela que: (i) apresenta uma cultura onde predomina o apoio e o respeito, onde é proporcionada uma (ii) liderança competente, segurança no trabalho e reconhecimento, onde (iii) o trabalho é criado para que seja interessante e motivador para que, desta forma, (iv) sejam adquiridas e desenvolvidas competências. Os colaboradores são selecionados de acordo com a sua adequação ao trabalho e trabalham essa adequação através de práticas de indução e socialização, reduzindo assim os pequenos incômodos diários e procurando aumentar os fatores de satisfação e onde são adotadas práticas de gestão de alto desempenho.

Uma opinião reforçada por Dutschke (2013) que acrescenta que é preciso mais do que os comuns inquéritos de satisfação feitos aos colaboradores para observar os níveis de felicidade que existem na empresa. O conceito de felicidade organizacional não engloba apenas a satisfação no trabalho, mas também outras dimensões como é exemplo o envolvimento dos profissionais com a organização, a função que desempenham e o compromisso positivo para com as mesmas.

Por outro lado, Saks e Gruman (2014) afirmam que o efeito da felicidade nos resultados das empresas ainda é desconhecido, assim como o papel das ações nas organizações e o impacto que estas têm na felicidade dos colaboradores.

A felicidade dos colaboradores é fundamental para o alcance do sucesso organizacional (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013).

1.2.2. Comunicação interna

A comunicação consiste numa norma coletiva que envolve dois ou mais indivíduos com o intuito destes estabelecerem trocas de informações, experiências, conhecimentos e significados que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e está diretamente relacionada com a transferência de significados entre os diferentes indivíduos. (Griffin & Moorhead, 2015); (Robbins, Decenzo, & Wolter, 2014). A comunicação interna comporta um sistema de interações onde a partilha de significados em termos grupais, interpessoais e organizacionais refletem o conceito de cada empresa (Brandão & Portugal, 2015).

A comunicação interna relaciona-se com a transmissão de informações e conhecimentos cujo objetivo é garantir que os colaboradores e as organizações recebem feedback (Ferreira & Malheiros, 2016).

“A comunicação, mais do que um bem social, é também um direito fundamental e humano que nasce na própria sociedade e precisa de ser garantido para que diversas vozes sejam ouvidas. Trata-se de um serviço público dirigido à elevação moral e cultural da sociedade.” (Chinem, 2017)

Na aprendizagem de uma organização, a comunicação interna é fundamental visto que é através dela que o conhecimento é absorvido para depois ser transmitido a todos os colaboradores (McShane & Von Glinow, 2014).

O objetivo da comunicação interna consiste em proporcionar um clima positivo dentro da organização para que os indivíduos possam cumprir as metas estabelecidas, impulsionando assim o crescimento das suas atividades e serviços, através de uma comunicação clara e sem ruídos (Rego, 1992).

A redução dos custos, a inovação, a melhoria da produtividade, uma melhor qualidade de produtos e serviços, a redução do absentismo e um menor número de greves são alguns dos principais benefícios de uma boa comunicação interna (Clampitt & Downs, 1993).

A comunicação interna abrange um conjunto de estratégias com o intuito de criar uma boa imagem da empresa, contribuindo para a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de atividades e serviços (Moreira, 2011).

O papel da comunicação interna compreende a divulgação das definições estratégicas da empresa, nomeadamente a sua visão, missão, valores, objetivos e metas (Angeloni, 2010).

Os colaboradores, ao serem-lhes divulgadas as definições estratégicas estão mais aptos à tomada de decisões de acordo com o que esperado pela empresa.

Contudo, ter funcionários bem informados por si só não é suficiente dado que a comunicação interna tem como objetivo estabelecer consensos e assim facilitar a aceitação do que é proposto pela empresa (Macarenco & Terciotti, 2017).

A eficiência e eficácia da comunicação existe se o indivíduo que vai transmitir uma determinada informação tiver total conhecimento daquilo que se pretende a comunicar pois não é possível comunicar o que não se consegue compreender (Robbins et al., 2014). A comunicação é a informação com feedback (Bekin, 2004).

Neste seguimento, Ferreira e Malheiros (2016) acreditam que, muitas vezes, o interlocutor pensa que a sua maneira de comunicar é perceptível para os outros o que cria um impedimento no estabelecimento do ato comunicacional. Essa falha no processo de comunicação, reconhecida como ruído, dificulta o entendimento e é definida como sendo uma barreira na comunicação. Para que o processo de comunicação seja eficiente é necessário utilizar o meio de comunicação correto e ter em atenção a escolha do canal que deve cumprir alguns requisitos nomeadamente a quantidade de informações que deve ser transmitida, a disponibilidade de tempo e dinheiro da empresa, a segurança que deve ser tomada com esta informação, a compatibilidade do meio com a mensagem, os públicos envolvidos e o negócio da empresa (Angeloni, 2010).

A relevância da comunicação interna está diretamente vinculada com a circulação das informações dentro de uma instituição, ou seja, a comunicação consiste em ser uma ferramenta de informação, responsável por manter os indivíduos sintonizados com a instituição e vice-versa (Macarenco & Terciotti, 2017).

Sempre que a empresa comunica primeiramente para os seus colaboradores, a satisfação e a motivação destes são garantidas o que faz com que se sintam parte integrante da organização (Brum, 1998). As interações do dia-a-dia geram informação tornando-se importante a existência de proximidade física entre os gestores e os colaboradores da organização (Lings & Greenley, 2005). O grande foco da comunicação interna está nas conversas entre os colaboradores e gestores o que permite que ambas as partes construam relacionamentos corporativos positivos e duradouros de forma a que os colaboradores possam comunicar com os seus superiores sem medo de sofrer represálias (Argenti, 2006).

Assim, a comunicação deve envolver todos os intervenientes e ser encarada como um processo estratégico, devendo também ser incluída nas estratégias empresariais dado que assumiria um papel fundamental na interação com os públicos de interesse e no desenvolvimento de planos e ações que trazem vantagens competitivas às organizações

(Bueno, 2010). A comunicação empresarial deve relacionar-se com todas as atividades da empresa uma vez que se insurge fundamental que as atividades de comunicação interna e externa estejam articuladas com o planeamento estratégico da instituição, alcançando desta forma o público interno e externo (Chinem, 2017).

Matos (2015) conclui que a comunicação interna é justamente o plano estratégico definido que traça métodos essenciais para períodos de curto, médio e longo prazo para atingir os objetivos ambicionados pela organização de forma eficaz.

1.2.3. Conceito de *Empowerment*

Nesta discussão procurou-se obter um diagnóstico de marketing interno baseado numa perspetiva participativa de *empowerment*. Como tal decidiu-se abordar este conceito de forma mais aprofundada.

O conceito de *empowerment* consiste na prática de transferir os poderes de decisão aos colaboradores (Santana & Santos, 2010).

Esta conceção significa fornecer aos colaboradores: (i) informações sobre o desempenho da empresa; (ii) recompensas baseadas no desempenho da empresa; (iii) conhecimentos que permitam que eles compreendam e possam contribuir para o desempenho da empresa e (iv) poder para tomarem decisões que influenciam a direção e o desempenho da empresa, exigindo trabalho em equipa e fortes habilidades sociais (D. Bowen & Lawler, 1992).

Este conceito representa um estado de espírito pois um colaborador capacitado: (i) experimenta sentimentos de controlo relativamente às características do trabalho que realiza; (ii) tem consciência do contexto em que o trabalho é realizado; (iii) assume a responsabilidade do trabalho que executa individualmente; (iv) partilha a responsabilidade pela produção em equipa e (iv) revela equidade nas recompensas baseadas no desempenho individual e coletivo (Berry, 1995).

Para Sales e Alencar (2014) este conceito encontra-se alicerçado em quatro pilares fundamentais: (i) poder; (ii) motivação; (iii) desenvolvimento e (iv) liderança. O *empowerment* organizacional reside no poder gerado na organização e pela organização e a

sua finalidade é aumentar a produtividade da empresa. Através da autonomia oferecida aos colaboradores para fazer alterações no local de trabalho, a empresa conquista o comprometimento dos colaboradores através da contribuição de decisões estratégicas na empresa.

Mills e Ungson (2003) destacam seis principais passos para introduzir o *empowerment* dentro de uma organização: (i) Tolerância (ii) Confiança; (iii) Visão; (iv) Estabelecimento de metas; (v) Avaliação e (vi) Motivação. A tolerância é uma premissa essencial do conceito de *empowerment* sendo importante realçar que se por um lado existem erros que podem ser tolerados, há outros que não podem, sendo que compete à organização informar a equipa sobre as falhas que não podem ser cometidas.

A confiança é outra das premissas do conceito de *empowerment* pois é através dela que se constrói o sucesso organizacional, ou seja, só através da confiança entre colaboradores e organização é que é possível o sucesso mútuo. A empresa deve estabelecer uma visão que integre as metas e os objetivos para que desta forma o conceito em questão revele efeitos positivos. Para que os objetivos idealizados na missão sejam alcançados é importante que se estabeleçam metas. Uma organização que têm implementado o conceito de *empowerment* quer alterar a forma de gestão e dessa forma precisa de avaliar o que está planeado e o que foi alcançado. Por último, surge a motivação pois só os colaboradores motivados são capazes de se comprometerem com a missão da organização. Para além disso, a motivação passa também pelo reconhecimento, sendo importante que a empresa reconheça o esforço dos seus colaboradores através de prémios, pagamento de bons salários, segurança no emprego e oportunidades de crescimento profissional (Mills & Ungson, 2003).

O *Empowerment* tem sido definido de diversas formas mas a maioria dos autores concorda que o elemento central deste conceito envolve dar aos colaboradores informações sobre certas atividades relacionadas com as tarefas que desempenham (Ahmed, Rafiq, & Saad, 2002). No entanto é essencial destacar que este conceito não elimina a hierarquia, direção ou a responsabilidade de cada um e nem concede liberdade total aos colaboradores, pois se isso acontecesse não estaria a ser vivenciada a verdadeira essência deste conceito (Berry, 1996).

A participação dos colaboradores na gestão, supervisão e na tomada de decisão tem um impacto positivo na satisfação pessoal sendo a melhor forma de melhorar a comunicação e a coordenação dentro das empresas (Zhu, Xie, Warner, & Guo, 2015).

A teoria do *empowerment* terá um efeito duradouro no progresso das organizações e no papel do indivíduo no trabalho, em consequência às insistentes pressões que enfrentam as organizações (Spreitzer & Doneson, 2005).

1.2.4. Responsabilidade Social Corporativa

Responsabilidade Social consiste no compromisso de uma organização para com a sociedade através de atitudes que afetem de forma positiva uma comunidade (Queiroz et al., 2017). Os administradores das empresas devem adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de uma sociedade (Bowen, 1957).

As organizações devem delinear ações que contribuam para o desenvolvimento da comunidade, através de projetos que aumentem o bem-estar e investimentos em pesquisa tecnológica para inovar processos e produtos e preocupar-se também com a conservação do meio ambiente. Para além disto, este autor defende ainda que as empresas devem investir no desenvolvimento profissional dos trabalhadores, melhorar as condições de trabalho e apostar em benefícios sociais. Desta forma são identificados quatro beneficiários das ações da empresa: os colaboradores, os clientes, a comunidade e o meio ambiente.

As ações socialmente responsáveis da empresa aumentam a produtividade no trabalho, criam uma maior motivação, autoestima e orgulho entre os colaboradores. Ações que gerem um impacto positivo quer no ambiente interno quer no ambiente externo da empresa criam uma melhoria significativa na qualidade de vida dos colaboradores (Neto & Froes, 2001).

1.3. Plano de Marketing Interno

O plano de marketing interno tem como principal função auxiliar a constituição e o desenvolvimento de relacionamentos internos na organização entre a empresa e o colaborador e entre os colaboradores (Brambilla, 2005). Esta interação entre colaboradores destina-se a “transformá-los em agentes de mudança” tendo por base uma atitude de comprometimento que envolve os colaboradores possibilitando que eles próprios se tornem, de alguma forma, em “pessoas de marketing” (Bekin, 1995, p. 42). Requena (2003) defende que o plano de marketing interno constitui o elo que faz do ativo humano da empresa o cliente preferencial.

O posicionamento interno tem por objetivo a criação de um pacote de ações para atender às necessidades dos colaboradores, identificando e ressaltando os benefícios não reconhecidos previamente e envolve o fornecimento de uma combinação apropriada de benefícios diferenciados para um segmento específico de colaboradores que os motivará a alcançar uma implementação eficaz de estratégias de marketing (Ahmed et al., 2002).

A formulação do plano de marketing interno tem por objetivo auxiliar as organizações para que sejam evitados resultados indesejáveis, ao mesmo tempo que é proporcionada uma boa imagem dos serviços da empresa junto dos seus clientes (Vasconcelos, 2005).

O objetivo do marketing interno é “fazer com que os colaboradores “comprem” a empresa e tomem consciência do seu objetivo estratégico” (Bekin, 1995, p. 35). Assim, é necessário primeiramente conquistar o mercado interno para depois poder alcançar o mercado externo, uma vez que os dois mercados se assumem igualmente importantes e interdependentes. Para o mesmo autor, o plano de marketing interno deve estar integrado na estratégia global da empresa e deve exigir informação, conhecimento e apoio de todos os níveis de gestão, ao mesmo tempo que compreende todos os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional (Bekin, 1995). Um plano de marketing interno é eficiente se o ajustarmos à realidade da organização e à sua cultura, ou seja, baseia-se numa análise SWOT, nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização (Ropelato, 2011).

Para realizar um plano de marketing interno é necessário primeiramente fazer uma avaliação da realidade do contexto em que se encontra a empresa (Bekin, 1995).

É importante realçar que esta avaliação compreende a envolvente interna, o perfil dos colaboradores, a avaliação da execução global, a avaliação da relação com os clientes, o nível de integração entre departamentos, a avaliação do potencial dos colaboradores e a imagem da empresa (Marujo, 2014).

Bekin (1995) declara que o programa de implementação de marketing interno está dividido em dois níveis: (i) diagnóstico e (ii) programa de ação.

O primeiro nível consiste em realizar uma análise criteriosa de toda a envolvente organizacional, ou seja, fazer um diagnóstico do ambiente interno da organização onde é identificado o perfil dos colaboradores, avaliado o desempenho global dos departamentos, quer ao nível de interação entre os departamentos quer ao nível da relação com os consumidores e onde é também avaliado o potencial dos colaboradores, que se relaciona com a imagem que os colaboradores têm da organização, as suas expetativas e aspirações, as necessidades de formação e o espírito de equipa, bem como o conhecimento dos objetivos da organização. O segundo nível refere-se ao programa de ação que se subdivide em três níveis de abrangência. Estes níveis variam em função dos objetivos de implementação da empresa e podem consistir em várias necessidades distintas: (i) obtenção de estratégias direcionadas para o atendimento ao cliente; (ii) implementação de um novo modelo de serviços, mesmo que a empresa já tenha estabelecido uma cultura de serviços e ainda (iii) a introdução de serviços ou novos produtos aos seus clientes internos. É decisivo averiguar e analisar as condições para a implementação do marketing interno sendo que este deve ser visto como uma componente essencial da estratégia global da empresa (Bekin, 1995).

Uma perspetiva reforçada por Brum (2003) que acredita que a realização de uma análise de diagnóstico interna tem o intuito de apurar as emoções dos colaboradores em relação à empresa e às suas ações e por esse motivo “deve ser vista como um excelente caminho para levantar, explorar, examinar, avaliar e monitorar o que pensa e como se sente o público interno da empresa” (Brum, 2003, p. 118), sendo fundamental considerar os fatores que motivam os colaboradores, a gestão de recursos humanos, a qualidade, a produtividade e a comunicação, bem como a imagem da empresa (internamente e externamente).

Na análise interna importa conhecer os colaboradores, saber quais são as necessidades que não estão a ser satisfeitas e em que medida a cultura organizacional entra em

conflito com os objetivos estratégicos da empresa. No caso de existirem elementos divergentes ou indutores de conflito, estes devem ser conhecidos e geridos para que a relação existente se mantenha. “A harmonia é sempre o resultado da capacidade de administrar bem os interesses divergentes e, às vezes, até conflitantes” (Bekin, 1995).

Para a aplicação eficiente de uma estratégia de marketing interno deve ser efetuada, numa primeira fase, uma análise ao ambiente empresarial em que a empresa precisa de analisar as possíveis oportunidades desperdiçadas como, por exemplo, situações em que se verifica a falta de formação dos colaboradores, a existência de funcionários desmotivados e averiguar se existe uma comunicação eficaz entre as diferentes equipas. Na segunda fase, a fase de diagnóstico, é importante que a empresa analise e avalie os pontos fortes e fracos do ambiente interno organizacional, assim como identificar as ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo (análise SWOT). Após o diagnóstico é possível que a organização tenha conhecimento das suas principais possibilidades e limitações. Por fim, durante a definição dos objetivos do projeto de marketing interno, deve definir-se onde se quer chegar, ou seja, qual o objetivo a ser atingido (Bekin, 2004).

Um plano de marketing interno deve ter em consideração que os clientes só são conquistados através de um serviço de excelência. Uma vez que os colaboradores assumem um papel preponderante na organização por constituírem o seu primeiro mercado devem ser tratados como clientes, ter em conta as suas aspirações e sobretudo valorizá-los como pessoas, por esse motivo consiste num processo de envolvimento, comprometimento e valorização dos colaboradores em que os bens e serviços da empresa devem ser “vendidos” ao colaborador antes de serem apresentados no mercado (Bekin, 1995).

O plano de marketing interno deve partir de três premissas básicas: (i) os clientes só podem ser conquistados através de um serviço de qualidade: (ii) os colaboradores devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas e (iii) devem estar comprometidos com os objetivos e decisões da empresa (Bekin, 1995).

Deve ainda conter três momentos diferenciados: i) o plano; ii) a gestão e iii) a execução (Bekin, 1995). O programa de implantação de marketing interno depende 90% da sua execução e gestão por parte da empresa, sendo os restantes 10% da responsabilidade do

plano em si. Por esse motivo é essencial o total “comprometimento e envolvimento pessoal da alta direção da empresa” Bekin (1995), p. 53).

O plano de marketing interno deve ainda, sempre que possível, ser alterado e adaptado a novas situações e deve antecipar, formalizar, articular e conjugar os objetivos internos da empresa com a chegada ao consumidor, direcionando as estratégias da organização por forma a obter o lucro estipulado pelo projeto da empresa (Wood, Froh, & Geraghty, 2010).

Um programa de marketing interno é composto pelo sistema de recrutamento, formação, motivação, comunicação e retenção dos colaboradores (Tansuhaj, Randall, & McCullough, 1988).

A criação e execução de um plano de marketing interno podem incentivar o bom desempenho de um colaborador exercendo uma influência positiva na contribuição do serviço ao cliente externo, prevenindo resultados inconvenientes e melhorando na qualidade dos serviços apresentados aos seus clientes (Vasconcelos, 2005).

1.4. Segmentação dos colaboradores no Marketing Interno

A implementação do marketing interno numa organização envolve uma série de fases cujo propósito consiste em otimizar o processo interno na organização (Bruhn, 2001). Uma dessas fases consiste na segmentação de colaboradores (Cătălin, Andreea, & Adina, 2014).

Segundo estudos realizados por França (2008), a segmentação consiste em explicar os diversos tipos de composição de públicos e as suas relações com as organizações na realização de negócios.

No marketing interno é usado como critério de segmentação a idade do colaborador, a natureza da relação deste com a empresa, a sua posição hierárquica, o contexto profissional em que está inserido, as atitudes relacionadas com o trabalho e os seus objetivos (Bruhn, 2001).

Para desenvolver as estratégias de marketing é usada uma segmentação baseada na interação entre colaborador e cliente, tendo como critério de segmentação a frequência dos relacionamentos com os clientes e a natureza desses relacionamentos (Sarros & Santora, 2001).

Os relacionamentos com os clientes podem ou não ser frequentes e as interações podem ser pessoais ou através de diferentes canais intermediários. Mesmo que o método de segmentação seja simples é muitas vezes ineficiente porque não tem em consideração a atitude dos colaboradores em relação ao trabalho (Cătălin et al., 2014).

A motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do colaborador para realizar com prontidão e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até alcançar o resultado previsto ou esperado (Tamayo & Paschoal, 2003).

Idealmente, um programa organizacional de motivação laboral não deveria ser constituído exclusivamente por aspetos gerais, válidos para toda a organização mas sim contemplar também aspetos específicos para os diversos setores organizacionais, de acordo com o perfil motivacional dos seus membros (Tamayo & Paschoal, 2003).

Existem seis tipos de colaboradores (Cătălin et al., 2014):

Tabela 1 - Segmentação dos colaboradores por (Cătălin et al., 2014)

ATITUDE FACE AO TRABALHO	
Sobreviventes	Trabalham para ganhar dinheiro e viver segundo as suas normas. O trabalho é visto como um fator de <i>stress</i> e como o meio de atingirem aquilo que desejam.
Ambiciosos	Trabalham pela satisfação pessoal que é expressa através das suas conquistas. O trabalho constitui uma fonte de satisfação e contribui para construir e manter um forte culto à personalidade.
Transcendentes	Trabalham para o autodesenvolvimento e evolução. O trabalho ajuda a identificarem-se e a tornarem-se complacentes.
Participantes	Não trabalham pelo dinheiro, mas para contribuir para o resultado final. O trabalho é intencional e trata-se de uma fonte de satisfação e realização, mas pode tornar-se insatisfatório caso haja fracos resultados.
Entusiastas	Trabalham pela felicidade, interação e ajuda. O trabalho surge como um meio de socializar, um desafio que precisa de uma resposta.
Dependentes	Trabalham porque não sabem ou não querem fazer outra coisa, trata-se de um refúgio, rotina e necessidade.

1.5. Modelo conceptual

Com base na revisão da literatura, a autora formulou um modelo conceptual de marketing interno baseado no modelo de Kanibir e Nart (2012) que servirá de base para o alcance dos objetivos definidos.



Figura 1 - Modelo conceptual

Tabela 2 - Explicação do modelo conceptual

Componentes	Definição do modelo	Autores
Comunicação Interna	A comunicação interna procura divulgar as definições estratégicas da empresa, a sua missão, visão, valores, objetivos e metas. Para ser eficaz deve envolver todos os colaboradores e ser encarada como um processo estratégico.	Angeloni (2010); Bueno (2010)
Responsabilidade Social Corporativa	A responsabilidade social corporativa consiste no compromisso de uma organização para com a sociedade através de atitudes que afetem de forma positiva a comunidade.	Queiroz et al. (2017)
<i>Empowerment</i>	O <i>empowerment</i> consiste em fornecer aos colaboradores informações sobre o desempenho da empresa, recompensas baseadas no desempenho da empresa e poder para tomar as decisões que influenciam a direção e o desempenho da empresa.	Bowen & Lawler (1992)
Felicidade Organizacional	A felicidade organizacional está relacionada com a satisfação no trabalho, através do envolvimento do colaborador com a organização e com a função que desempenha.	Fisher (2010)

2. A ORGANIZAÇÃO

2.1. Apresentação da Empresa

A empresa em questão pertence a um grupo multinacional que atua no ramo da indústria sendo líder de mercado na sua área de atuação. O grupo está presente mundialmente e possui uma cultura partilhada de forma a atingir resultados e a criar valor para todas as partes interessadas: colaboradores, clientes e fornecedores. O grupo possui ainda valores que ditam a conduta de todos os intervenientes e que postos em prática criam uma verdadeira comunidade.

A organização possui ainda um Código de Ética e um Código de Gestão pelos quais os colaboradores se devem guiar. O Código de Gestão ilustra a obrigatoriedade dos gestores agirem de forma exemplar e de acordo com os valores definidos pela organização e permite que estes compreendam os princípios gerais do que é esperado deles, liderando através do exemplo. O Código de Ética estabelece os princípios de conduta a serem aplicados diariamente, quer nas relações internas, quer nas relações mantidas com os parceiros externos, estabelecendo regras fundamentais para a conduta profissional e premissas éticas aplicáveis a todos os colaboradores, fornecedores e clientes desta organização.

A empresa fornece programas de mobilidade interna e externa, incentiva os estágios para estudantes e tem por objetivo o desenvolvimento dos seus colaboradores apostando na progressão da sua carreira.

A sucursal onde foi realizado o estágio que este relatório reporta possui cerca de 900 colaboradores de várias áreas e possui iniciativas de marketing interno como complemento do salário mensal com o objetivo de contribuir para a motivação, atração e retenção de colaboradores.

O estágio realizado pela investigadora encontra-se vinculado ao contrato de confidencialidade e por esse motivo não podem ser reveladas informações específicas sobre a organização neste relatório.

2.2. Apresentação do Estágio Curricular

O estágio curricular teve início no dia 4 de outubro de 2018 com uma formação sobre Acolhimento na organização administrada pelo departamento de Recursos Humanos, seguiu-se uma formação sobre Higiene e Segurança no Trabalho pelo departamento de HSE, uma palestra sobre o Sistema de Excelência da Empresa, uma formação sobre Qualidade e no final do dia uma visita guiada às instalações.

Durante o estágio, que perfeitamente totalizou 720 horas, a investigadora, juntamente com a sua orientadora de estágio e responsável pela comunicação da empresa, teve a oportunidade de crescer pessoal e profissionalmente e adquirir novos conhecimentos sobre o mundo do trabalho, em particular sobre a indústria.

A estagiária dinamizou atividades internas como o dia da alimentação em que a cantina servia uma ementa diferente para assinalar o dia, promoveu campanhas de solidariedade social internas cujo objetivo consistia em sensibilizar as colaboradoras para o Dia Nacional da Prevenção do Cancro da Mama, assim como auxiliou na preparação de peditórios para a Liga Portuguesa contra o Cancro, celebrados em Novembro, onde foram distribuídos panfletos sobre a importância do diagnóstico precoce para facilitar o tratamento e colocadas caixas de donativos na receção da organização.

Durante a época natalícia, a organização dinamizou algumas atividades em que a estagiária teve parte ativa tendo ajudado na sua elaboração.

Num primeiro momento foi criada uma árvore de Natal e lançado um concurso aos filhos dos colaboradores para que juntos decorassem a árvore da organização, sendo que os três melhores enfeites ganharam um prémio. A adesão foi boa e os filhos dos colaboradores apresentaram a organização com enfeites reciclados e muito originais o que culminou na criação de uma árvore de natal colorida e bem familiar.

A atividade principal de Natal consistiu na realização de um *open day* para os filhos dos colaboradores, em que a organização abriu as suas portas durante as férias de Natal das crianças, em dois dias diferentes, para que todos pudessem ter a oportunidade de participar neste dia aberto. Os filhos dos colaboradores tiveram a oportunidade de conhecer o local de trabalho dos pais através de uma visita guiada às instalações no comboio do Pai Natal, de

lancharem na empresa e ainda de receberem um presente do Pai Natal que se encontrava na organização para os receber.

Durante a época natalícia foi também dedicado um dia à entrega de cabazes de Natal aos colaboradores tendo sido destinado um dia à entrega de cabazes e brinquedos a uma instituição de solidariedade social.

No âmbito do acolhimento e integração, a investigadora deu ações de formação relativas ao acolhimento dos recursos humanos aos colaboradores recentemente admitidos, tendo também promovido e participado em ações de formação no âmbito da gestão de conflitos, comunicação assertiva e gestão de tempo e prioridades, em parceria com a responsável pelas ações de formação da organização. Realizou visitas guiadas à fábrica aos novos colaboradores e todos os dias passava pela fábrica para cumprimentar os colaboradores e desejar-lhes um bom dia.

No âmbito do reconhecimento, foi assistente da direção na preparação de pequenos eventos para a entrega do prémio do funcionário do mês, dos vencedores dos desafios mensais da plataforma de *e-learning* interna e da política de referenciação.

A investigadora foi assistente da responsável pela comunicação no que concerne à gestão de redes sociais e das plataformas internas de comunicação. Estabeleceu protocolos em nome da instituição para que os colaboradores pudessem usufruir de descontos em diversas instituições e assim alargar o portefólio de opções.

No que concerne à comunicação interna, a investigadora realizou entrevistas, escreveu notícias e tirou fotografias para a conceção da revista trimestral, tendo ficado responsável pela edição trimestral de novembro, dezembro e janeiro tendo dado especial destaque à época natalícia.

Contudo, a sua atividade principal de estágio compreendeu a administração de um questionário interno, elaborado através da plataforma *google forms* e posterior criação de um plano de ação. Este questionário, anónimo e confidencial, elaborado pelo departamento de Recursos Humanos, tinha por objetivo avaliar o processo de comunicação dentro da organização e os resultados obtidos permitiram a implementação de melhorias.

Este questionário foi administrado de diferentes formas: Aos colaboradores que exerciam funções administrativas e de suporte, foi enviado através do e-mail e obteve-se um total de 102 respostas, aos colaboradores que exerciam a função de operadores de produção, o questionário foi administrado pela investigadora que se deslocou ao local de trabalho destes com um dispositivo móvel (*tablet*) e que se dirigiu individualmente a cada um deles para que pudessem responder. Foram obtidas 298 respostas o que fez um total de 400 respostas. Uma amostra significativa uma vez que representava cerca de metade dos colaboradores ativos da empresa.

Num primeiro momento foram recolhidos alguns dados biográficos dos colaboradores para que a organização pudesse avaliar de forma mais completa. Foram recolhidos dados relativos à idade, ao nível de escolaridade, ao posto de trabalho em que estavam inseridos, à função que exerciam, ao horário de trabalho que praticavam e o vínculo à empresa (em anos). As questões centravam-se na comunicação com a chefia e eram relativas à facilidade de comunicação, à passagem de informação, à realização de reuniões mensais e à participação de todos os colaboradores na reunião de início do turno. As redes sociais e a revista também foram tema do questionário assim como o meio de comunicação mais eficaz na organização, existindo também uma pergunta aberta para sugerir melhorias para a organização, tendo sido obtidas 186 sugestões.

Depois de analisados os dados e realizada a análise temática, as sugestões foram filtradas e reenquadradas em três dimensões criadas pela investigadora: (i) Reforço das Reuniões; (ii) Utilização da Tecnologia e (iii) Reconhecimento e Transparência. Através das respostas obtidas foi possível constatar que a empresa precisava de melhorias nestas três dimensões o que culminou na criação de uma proposta de ações de melhoria. Foram criadas oito ações: duas para reforçar as reuniões, duas para a utilização da tecnologia e quatro para o reconhecimento e transparência.

A elaboração desta proposta culminou na sua apresentação à direção no penúltimo dia de estágio curricular da investigadora, tendo o seu estágio terminado a 2 de fevereiro de 2019.

Este questionário (Anexo A) constituiu num dado secundário apresentado nesta investigação.

3. METODOLOGIA

Os métodos de investigação podem ser qualitativos, quantitativos e mistos (Baptista & Sousa, 2011). Na investigação em questão irá ser utilizada uma metodologia qualitativa, cujo método de investigação consiste num Estudo de Caso. O estudo de caso trata-se de uma pergunta empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto real caracterizando-se pela capacidade de lidar com a variedade de evidências, ou seja, documentos, entrevistas e observações (Yin, 2011).

Na abordagem qualitativa os investigadores devem desenvolver empatia com os participantes no estudo e fazer esforços para compreender vários pontos de vista (Bogdan et al., 1994). Estes autores defendem ainda que os dados qualitativos são ricos em fenómenos descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas.

Neste sentido, decidiu-se recorrer à metodologia qualitativa, nomeadamente ao estudo de caso uma vez que, na opinião de Dooley (2002), a vantagem do estudo de caso é a sua aplicabilidade a situações humanas e a contextos contemporâneos da vida real.

3.1. Pertinência

Esta investigação tem por finalidade a criação de um plano de marketing interno para uma empresa de grande dimensão da indústria portuguesa. Uma das preocupações da empresa passa pela atração e retenção de talentos daí a necessidade deste estudo.

É de salientar que esta organização possui práticas de marketing interno, porém não possui um plano de marketing interno associado. Desta forma esta investigação revela um carácter inovador na medida em que é realizado, pela primeira vez, um estudo de caso baseado na existência de práticas de marketing interno com o intuito de elaborar um plano de marketing interno.

3.2. Objetivos

O objetivo geral desta investigação consiste na criação de um plano de marketing interno para uma indústria portuguesa. Nesse sentido foram criados três objetivos específicos: (i) Levantamento das práticas de marketing interno existentes na empresa; ii) Criar as dimensões para reenquadrar e agrupar as iniciativas, iii) Criar uma proposta de um plano de marketing interno.

3.3. Técnica de recolha de dados

Optou-se por utilizar dados primários e dados secundários. Relativamente aos dados primários foram conseguidos através da (i) observação e das (ii) entrevistas informais. Os dados secundários foram obtidos através de um (iii) questionário de comunicação interna, realizado e administrado previamente na empresa em questão (Anexo A), e da (iv) análise documental.

3.3.1. Dados Primários

1. Observação Participante Não Estruturada Livre

A observação é uma técnica de recolha de dados que permite que o observador se aproxime da perspetiva dos sujeitos, compreendendo o significado que os participantes atribuem à realidade que os cerca e às próprias ações (Ludke & André, 2011).

A observação participante é utilizada na pesquisa qualitativa para recolher dados em situações em que os indivíduos observados se encontram a desenvolver a sua atividade no cenário natural o que permite examinar a realidade social (Holloway & Wheeler, 1996).

Este tipo de observação pode assumir diversas formas dependendo do envolvimento do investigador em campo (Gold, 1957): o participante total, o participante como observador, o observador como participante e o observador total.

O observador participante é aquele que participa em todas as atividades do grupo atuando como se fosse um dos seus membros. A identidade e o propósito do investigador são desconhecidos pelos sujeitos observados. Na modalidade do participante como observador, o investigador estabelece com o grupo uma relação que se limita ao trabalho de campo e a

participação ocorre da forma mais profunda, através da observação informal das rotinas quotidianas e da vivência de situações importantes. A situação do observador como participante ocorre através de relações breves e superficiais nas quais o observador se desenvolve de maneira mais formal e é utilizada para complementar o uso das entrevistas (Gold, 1957).

O observador total não tem interação social com os sujeitos observados e estes não sabem que estão a ser observados. Esta observação é utilizada como complemento a outras técnicas de recolha de dados (Souza Minayo, 2004); (Denzin, 2017); (Gold, 1957).

Nesta investigação optou-se pela observação participante, uma técnica de observação etnográfica na qual o observador participa ativamente nas atividades de recolha de dados, sendo necessária a capacidade do investigador/observador se adaptar à situação em que está inserido (Pawlowski, Andersen, Troelsen, & Schipperijn, 2016).

Durante o seu estágio, a investigadora observou, de forma espontânea e livre, diversos indivíduos em diferentes situações e contextos tomando notas livres de investigação após as observações no que concerne aos comportamentos, atitudes e sentimentos manifestados pelos intervenientes aquando do momento da observação.

Esta opção metodológica existiu por diversos motivos, por um lado porque já estavam a ser aplicados outros instrumentos (questionário do Anexo A) e cansaria os inquiridos repetir a técnica, por outro lado, a investigadora necessitava de construir uma relação de confiança e empatia com os colaboradores, sem que estes sentissem que estavam a ser alvo de uma investigação formal e com cariz que poderia ser interpretado como avaliativo, o que dificultaria a recolha de dados sensíveis, por exemplo, opiniões de colaboradores acerca de práticas e iniciativas internas que viriam a ser relevantes na construção do plano de marketing interno.

2. Entrevistas informais não estruturadas

“Entrevistar é uma das formas mais comuns e poderosas de tentar compreender os outros seres humanos” (Fontana & Frey, 1994, p. 361).

A entrevista garante uma compreensão mais profunda e pode fornecer informação contextual valiosa para explicar alguns achados específicos (Bauer & Gaskell, 2017). Trata-se

de uma das fontes de informação mais importantes e essenciais nos estudos de caso (Yin, 2015). A entrevista consiste numa técnica bastante pertinente quando o investigador pretende obter informações relativas ao seu objeto de estudo (Ribeiro, 2016).

Existem diversas tipologias de entrevistas: a entrevista padronizada ou estruturada, a entrevista despadronizada ou não estruturada e a entrevista painel.

A entrevista estruturada realiza-se com indivíduos selecionados e de acordo com um formulário elaborado anteriormente, em que o entrevistador segue um guião previamente estabelecido e as perguntas feitas são predeterminadas.

A entrevista não estruturada consiste numa forma de explorar amplamente as questões e o entrevistado tem liberdade para desenvolver a situação em qualquer direção que considere adequada, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal.

Por último, a entrevista painel que consiste na repetição de perguntas ao longo do tempo às mesmas pessoas com o intuito de estudar a evolução das opiniões em períodos curtos, estas perguntas devem ser formuladas de diversas maneiras para que o entrevistado não altere as respostas com as repetições (Marconi & Lakatos, 2002).

As entrevistas podem ainda ser informais, focalizadas, por pautas e formalizadas (Gil, 1999).

As entrevistas informais são aquelas que se encontram menos estruturadas e que se distinguem da simples conversa porque têm como objetivo recolher dados. São recomendadas nos estudos exploratórios e procuram abordar realidades pouco conhecidas pelo investigador e oferecer uma visão aproximada do problema investigado.

A entrevista focalizada tem como ponto central um tema bem específico e permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto uma vez que, tal como a entrevista informal, não se encontra estruturada. É bastante utilizada em situações experimentais com o objetivo de explorar em profundidade alguma experiência vivida em condições precisas. É também bastante utilizada com grupos de pessoas que passaram por uma experiência específica como assistir a um filme, presenciar um acidente, etc.

O tipo de entrevista por pautas consiste numa entrevista estruturada uma vez que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando. As pautas devem ser ordenadas e o entrevistador faz perguntas diretas deixando o entrevistado falar livremente, à medida que reporta às pautas assinaladas.

Preferiu-se realizar entrevistas informais não estruturadas uma vez que a investigadora, ao fazer a rotina pela fábrica, apercebeu-se de que os colaboradores sentiam a necessidade de se exprimirem e de serem ouvidos por um membro exterior à organização, e pelo facto de caso se apercebessem de que estavam a ser entrevistados formalmente não seriam honestos nas suas conversas. Estas entrevistas foram realizadas a cerca de vinte colaboradores e duraram cerca de dez minutos. Foram conseguidas através de eventos e atividades realizadas pela empresa, bem como através de conversas informais com alguns colaboradores a propósito do questionário de comunicação interna administrado pela investigadora.

Foram abordados colaboradores de todos os níveis hierárquicos da empresa sobre questões como condições de trabalho, relação com a chefia, organização na empresa e comunicação dentro da empresa.

De acordo com Tjora (2006), as entrevistas e a observação são técnicas interativas, visto que a entrevista conduz o investigador para a observação enquanto que as observações podem sugerir os aprofundamentos necessários para as entrevistas.

3.3.2. Dados secundários

3. Análise Documental

A análise documental consiste na identificação, verificação e apreciação de documentos que mantêm relação com o objeto investigado (Moreira, 2009).

A utilização desta técnica de recolha de dados favorece a observação do processo de maturação e evolução de indivíduos, grupos, comportamentos, mentalidades, práticas, conceitos e conhecimentos cuja principal função é contextualizar factos, situações ou momentos de forma a serem adotados novos panoramas noutros ambientes (Cellard, 2012).

Foram fornecidos documentos relativos à história, à cultura e à estrutura da organização, a informações relativas a prémios, a políticas, a desafios internos e aos protocolos estabelecidos com organismos externos para benefício dos colaboradores. O contrato de estágio está vinculado a confidencialidade e por esse motivo não pode ser revelado o conteúdo do que foi fornecido para a realização deste trabalho.

4. Questionário

Durante o período de estágio foi aplicado um questionário interno, concebido pela organização (Anexo A), para avaliação da comunicação interna. O questionário tinha por objetivo avaliar o processo de comunicação dentro da organização e foi aplicado a uma amostra de 400 colaboradores, surgiram 186 sugestões de melhoria no âmbito da comunicação interna, porém, alguns colaboradores deixaram também outras observações e contributos.

Os resultados deste estudo interno da organização são apresentados (Anexo A) e serão uma fonte para o diagnóstico e para a proposta de um plano de marketing interno proposto nesta investigação.

3.4. Procedimento

A investigação em causa encontra-se dividida em cinco fases.

A primeira fase consistiu num diagnóstico em que foi realizado um levantamento exaustivo de todas as práticas de marketing interno existentes na organização. Este levantamento foi conseguido através de técnicas qualitativas: dados primários como a observação e as entrevistas informais e dados secundários como a análise documental e um questionário realizado previamente pela empresa. Estes dados foram obtidos no momento de estágio da investigadora e decorreu entre os meses de outubro e fevereiro. Deste diagnóstico resultaram 36 práticas de marketing interno.

Na segunda fase, que decorreu entre março e abril, procedeu-se à análise de dados e à criação das seis dimensões: (i) Comunicação Interna; (ii) Acolhimento e Integração; (iii) Conhecimento e Desenvolvimento; (iv) Reconhecimento e Transparência; (v) Responsabilidade Social Corporativa e (vi) Saúde e Bem-Estar. Nestas sete dimensões foram reenquadradas as 36 práticas de marketing interno.

A terceira fase compreendeu a triangulação dos resultados obtidos entre abril e maio através da triangulação de dados, onde foi atualizada a tabela de práticas. A quarta fase, elaborada em junho, compreendeu a criação de uma proposta de um Plano de Marketing Interno para a empresa.

A quinta fase consiste em Implementar a proposta do Plano de Marketing Interno na empresa em questão quando e se a empresa assim o entender.

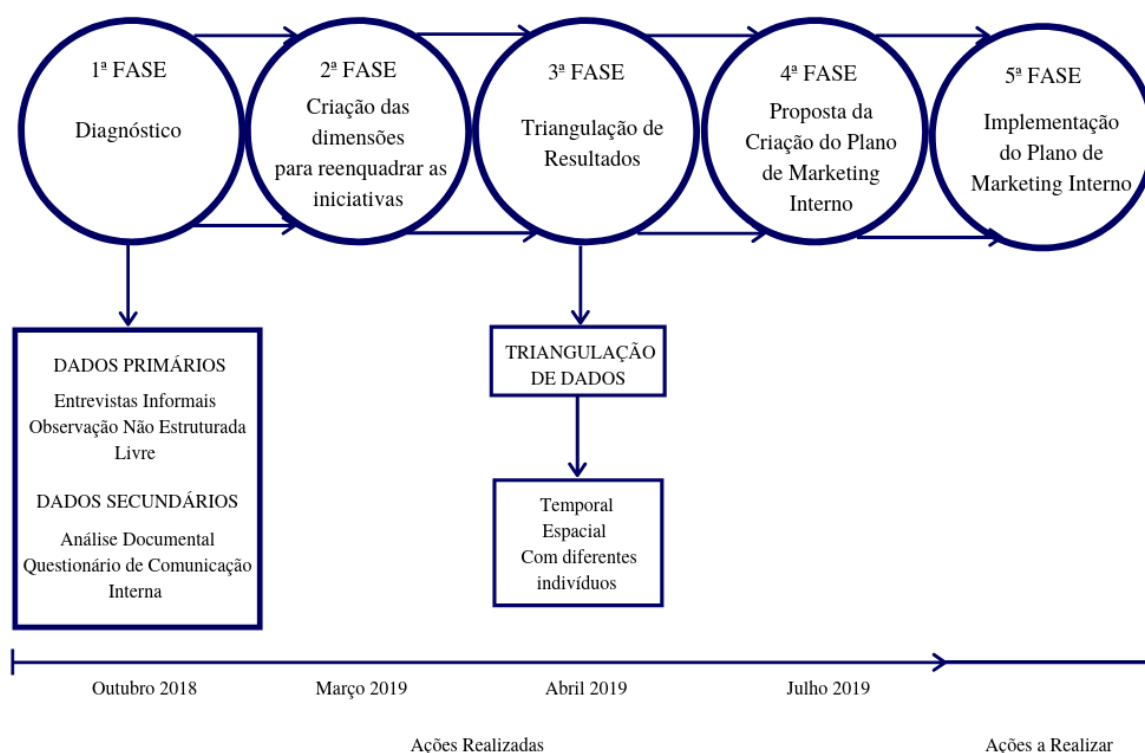


Figura 2 - Design de Investigação

3.5. Validade /Trustworthiness

1

¹ Trustworthiness é um termo de difícil tradução. Nos estudos qualitativos é referido como tratando-se de validade e confiabilidade.

Na pesquisa qualitativa, a validade é reconhecida como validade do construto. O construto consiste no conceito inicial, numa noção, questão ou hipótese que determina que dados devem ser recolhidos e como devem ser reunidos (Wainer & Braun, 2013). A validade de uma pesquisa determina até que ponto é que esta realmente mede aquilo a que se destinava ou quão verdadeiros são os resultados da pesquisa. Os investigadores determinam a validade através de várias questões e procuram sempre as respostas nas pesquisas dos outros (Joppe, 2000). A validade é expressa em todos os momentos de uma investigação: i) na problematização do assunto; ii) na estruturação da pesquisa; iii) na recolha de dados; iv) na interpretação dos dados e por último v) na verificação dos dados (Kvale, 1995).

Na pesquisa qualitativa, o conceito de validade encontra-se dividido em dois tipos de critérios: os critérios primários e os critérios secundários (Whittemore, Chase, & Mandle, 2001). Os critérios primários para a existência de validade numa pesquisa são a credibilidade, a autenticidade, a integridade e a criticidade e os critérios secundários são a criatividade, a explicitação, a vivacidade, a profundidade e a congruência (Whittemore et al., 2001).

Estas técnicas contribuem para apurar a validade na pesquisa qualitativa através dos métodos utilizados em diferentes investigações para demonstrar ou assegurar critérios de validade específicos. A metodologia de pesquisa qualitativa requer uma variedade de escolhas estratégicas e práticas, no entanto, a lógica da investigação não se baseia num conjunto de regras determinadas (Smith, 1990).

A credibilidade diz respeito ao quanto as construções e reconstruções do investigador reproduzem os fenómenos em estudo ou os pontos de vista dos participantes na pesquisa (Coutinho, 2008).

Obtém-se validade através da revisão por pares que consiste em permitir que um colega fora do contexto com conhecimento geral da problemática e do processo da pesquisa analise os dados, teste as hipóteses e ouça as ideias e preocupações do investigador (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993).

Outras das técnicas é a revisão pelos participantes que consiste em devolver aos participantes no estudo os resultados da análise feita pelo investigador às informações que lhe forneceram para que estes possam verificar e confirmar as interpretações do investigador (Coutinho, 2008).

A transferibilidade ou descrições compactas permite que os resultados obtidos num determinado contexto possam ser aplicados noutro contexto e por isso deve ser densa e compacta no sentido de representar a diversidade das perspetivas dos participantes (Coutinho, 2008).

É a criatividade, a sensibilidade, a flexibilidade e a destreza do investigador que determinam a validade e fiabilidade do estudo qualitativa e consequentemente a qualidade da pesquisa (Coutinho, 2008).

Tem sido levantada uma importante questão metodológica relativamente à triangulação, uma vez que em termos naturalistas e qualitativos as técnicas científicas tradicionais são incompatíveis com esta alternativa epistemológica que consiste numa estratégia para melhorar a validade e confiabilidade da pesquisa ou a avaliação dos resultados (Coutinho, 2008).

Neste estudo foram utilizadas as seguintes técnicas para apurar a validade da pesquisa:

Tabela 3 - Técnicas de Demonstração de Validade

Técnicas de demonstração de Validade utilizadas neste estudo	
Design do Plano	Triangulação
	<i>Empowerment</i>
Recolha de dados	Saturação de Dados
Análise dos Dados	Revisão por pares
	Revisão por investigadores
	Agrupar as iniciativas
Apresentação do Plano	Fornecer descrições densas

3.6. Triangulação

A triangulação consiste em combinar dois ou mais pontos de vista, fontes de dados, abordagens teóricas ou métodos de recolha de dados numa pesquisa, de forma a obter um relato verdadeiro da realidade e uma compreensão mais completa dos fenómenos a analisar (Coutinho, 2008).

O uso da triangulação reflete uma tentativa de assegurar uma compreensão em profundidade do fenómeno em questão, sendo que a triangulação é um caminho seguro para a validação da pesquisa (Denzin & Lincoln, 2008). A triangulação surge da necessidade ética para confirmar a validade dos processos e consiste numa alternativa para uma maior precisão dos protocolos nos estudos de caso (Souza & Zioni, 2003); (Stake, 1995).

A triangulação pode ser vista a partir de duas óticas: a estratégia que contribui com a validade de uma pesquisa e como uma alternativa para a obtenção de novos conhecimentos através de novos pontos de vista (Vergara, 2005).

Trata-se por isso da utilização de diferentes abordagens metodológicas do objeto empírico para prevenir possíveis distorções relativas, tanto à aplicação de um único método quanto a uma única teoria ou um investigado (Günther, 2006).

Denzin (1989) descreve quatro tipos diferentes de triangulação: (i) a triangulação de dados; (ii) a triangulação do investigador; (iii) a triangulação teórica e (iv) a triangulação metodológica.

A triangulação de dados trata das diferentes dimensões de tempo, de espaço e de nível analítico a partir dos quais o investigador procura as informações para a sua pesquisa (Jensen, K.; Jankowsski, 1993). Dentro deste tipo de triangulação existem subtipos de triangulação de dados: temporal, espacial e com indivíduos diferentes (Denzin, 1989).

Na triangulação de dados temporal é possível explorar as diferenças temporais através da escolha de diferentes datas para a triangulação permitindo assim que se estude a ação em diferentes momentos. A triangulação de dados espacial relaciona-se com os locais escolhidos para realizar a triangulação e constitui uma investigação comparativa. A triangulação de dados com indivíduos diferentes consiste precisamente em realizar a triangulação a diferentes indivíduos. A triangulação do investigador permite que estes recolham dados independentemente uns dos outros sobre o mesmo fenómeno em estudo e que

procedam à comparação de resultados. Na triangulação teórica são usadas as diferentes teorias para interpretar um conjunto de dados de um estudo, verificando-se a sua utilidade e capacidade. A triangulação metodológica utiliza múltiplos métodos para estudar um determinado problema de investigação, podendo ser distinguidos dois subtipos: a triangulação intramétodo – que envolve a utilização do mesmo método em diferentes ocasiões – e a triangulação intermétodos – que significa usar diferentes métodos em relação ao mesmo objeto de estudo.

Guion (2002) destaca a triangulação ambiental onde se empregam técnicas de recolha de dados sob diferentes circunstâncias ambientais tais como a hora do dia, o dia da semana, a estação do ano, a temperatura, além de outros.

Nesta pesquisa optou-se por realizar a triangulação de dados uma vez que a investigadora se ausentou da organização e este tipo de triangulação permite verificar se aquilo que observamos sofreu alguma alteração ao longo do tempo.

Foram realizados três tipos de triangulação de dados: (i) a triangulação de dados espacial; (ii) a triangulação de dados temporal e (iii) a triangulação de dados com indivíduos diferentes. As triangulações foram realizadas em momentos distintos. Em fevereiro foi realizada a primeira triangulação de dados na empresa, com a responsável de estágio para averiguar a validade do levantamento de diagnóstico. Depois da validação, a investigadora procedeu ao reenquadramento das práticas de marketing interno em diferentes dimensões e foi realizando, juntamente com a orientadora de mestrado, triangulações mensais esporádicas. Realizou também uma triangulação com os colegas de mestrado, também eles investigadores, no sentido de fazer melhorias e alterações. A última validação ocorreu na empresa através de um questionário aberto de triangulação à diretora e técnicas de Recursos Humanos por forma a validar a pesquisa e a recolher contributos.

O questionário aberto de triangulação consistiu num instrumento concebido com o intuito de triangular os dados recolhidos, recolher contributos e aumentar a validade desta investigação. Foi administrado a cinco indivíduos: quatro colaboradoras do departamento de Recursos Humanos e respetiva diretora.

Neste questionário de triangulação foi apresentado um diagrama com sete dimensões e a respetiva tabela de resultados com 33 iniciativas de marketing interno existentes na

empresa inseridas nas sete dimensões criadas para o efeito. Foi pedido às intervenientes que respondessem individualmente a quatro questões: (1) “Qual o seu parecer sobre o levantamento de diagnóstico e as suas sete dimensões?”; (2) “Se existem outras práticas na organização que sinta que podem ser consideradas como iniciativas de marketing interno e que não estão na lista, por favor indique aqui.”; (3) “Se alguma das práticas incluídas na tabela não estão idealmente descritas, por favor indique aqui (E pode rasurar a tabela)” e (4) “Que outros comentários e/ou sugestões gostaria de adicionar para que possamos construir uma proposta de Plano de Marketing Interno adequada e que contribua para a melhoria contínua da organização e da qualidade de vida e felicidade organizacional dos colaboradores?”.

A triangulação ocorreu na organização e demorou cerca de 1h15min. Cada inquirida dirigiu-se à sala de reuniões, reservada para o efeito, e respondeu individualmente, com a ajuda da investigadora às questões propostas, demorando cerca de 15 minutos a ler, perceber e responder ao que era pretendido.

Relativamente à primeira questão (1) “Qual o seu parecer sobre o levantamento de diagnóstico e as suas sete dimensões?”, o parecer geral foi bastante positivo uma vez que as inquiridas validaram o levantamento e a adequação das dimensões às práticas de marketing interno existentes na organização.

No que concerne à segunda questão (2) “Se existem outras práticas na organização que sinta que podem ser consideradas como iniciativas de marketing interno e que não estão na lista, por favor indique aqui.”, algumas das inquiridas acrescentaram algumas iniciativas acrescentadas recentemente pela empresa. É o caso do *baby gift*, do *kit* escolar, o plano de saúde dentário, a prática de nomear um padrinho ou madrinha para acompanhar o novo colaborador, o anúncio dos novos colaboradores, o vídeo institucional e a política de referenciação.

A terceira questão (3) “Se alguma das práticas incluídas na tabela não estão idealmente descritas, por favor indique aqui (E pode rasurar a tabela)”, respeitante à descrição das práticas foram sugeridas algumas reformulações de descrições que foram acrescentadas na tabela.

No que diz respeito à quarta questão (4) “Que outros comentários e/ou sugestões gostaria de adicionar, para que possamos construir uma proposta de Plano de Marketing Interno adequada e que contribua para a melhoria contínua da organização e da qualidade de vida e felicidade organizacional dos colaboradores?” foi sugerida a (i) divulgação dos benefícios existentes na empresa, uma vez que não são do conhecimento de todos os colaboradores e que constituem um complemento salarial, devendo por esse motivo contribuir para a atração e retenção de talentos através da comunicação sistematizada e da propagação da noção de “salário emocional”; (ii) foi também sugerido a atribuição do subsídio de refeição tornando a cantina uma opção; (iii) premiar os melhores contribuintes de ideias de melhoria com um voucher; e a diretora sugeriu ainda (iii) complementar o plano de comunicação e motivação existente na empresa com o plano de marketing interno.

Após a realização desta triangulação achou-se pertinente reformular a tabela com as informações dadas pelas inquiridas passando de 33 a 36 práticas de marketing interno sendo que uma das dimensões, previamente descrita como “outros” foi retirada da tabela uma vez que contém práticas que não abrangem todos os colaboradores, tendo sido realocada numa outra tabela com a descrição das práticas segmentadas e que não são destinadas a todos os colaboradores.

Os resultados deste estudo são apresentados detalhadamente no Anexo Y e constituem uma fonte de reforço de validade para esta investigação.

4. RESULTADOS: PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING INTERNO

4.1. Análise SWOT Interna

Tabela 4 - Análise SWOT Interna

FORÇAS	FRAQUEZAS
- Existência de práticas de marketing interno; - Existência de uma equipa de RH motivada e dinâmica; - Aposta em ações de Responsabilidade Social Corporativa.	- Desconhecimento dos colaboradores de algumas práticas de marketing interno; - Inexistência de um departamento de marketing e comunicação; - Atraso na passagem da informação; - Segmentação de práticas; - Desigualdade na administração de algumas práticas; - Elevada taxa de absentismo; - Dificuldade em reter candidatos.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
- Fortalecimento das práticas de marketing interno; - Utilização da tecnologia para melhoria da comunicação.	- Não aproveitamento de recursos disponíveis; - Atraso na entrega de prémios e equipamentos; - Falta de reconhecimento.

4.2. Diagrama Gráfico das Seis Dimensões

O diagrama gráfico abaixo indicado tem por objetivo facilitar a interpretação da tabela de resultados apresentada no capítulo seguinte.

Neste diagrama estão apresentadas as seis dimensões encontradas para reagrupar e reenquadrar as iniciativas de marketing interno existentes na organização que se encontram organizadas e divididas segundo diferentes cores.

Trata-se de um esquema visual cujo ponto central é o Plano de Marketing Interno, objetivo geral desta investigação.



Figura 3 - Diagrama Gráfico das seis dimensões que emergiram para a Proposta do Plano de Marketing Interno

4.3. Práticas de Marketing Interno

Através de um levantamento exaustivo de diagnóstico foram encontradas 36 práticas de marketing interno dirigidas a todos os colaboradores que foram posteriormente reenquadradas em seis dimensões distintas: (1) Comunicação Interna; (2) Acolhimento e Integração; (3) Conhecimento e Desenvolvimento; (4) Reconhecimento e Transparência; (5) Responsabilidade Social Corporativa e (6) Saúde e Bem-Estar. A cada dimensão foi atribuída uma cor diferente para ser mais fácil a sua interpretação e identificação.

Tabela 5 – Práticas de Marketing Interno existentes na empresa

1. Comunicação Interna	
1. Revista	Existe uma revista trimestral interna que divulga o que acontece na organização.
2. Redes Sociais	Página e grupo fechado no Facebook, Instagram e intranet, exclusivo para trabalhadores.
3. Televisores	Existem televisores em alguns locais da organização.
4. Eventos	São realizados ao longo do ano diversos eventos festivos.*1
5. Vídeo Institucional	A empresa possui um vídeo institucional.
6. Reuniões	Existem reuniões no início do trabalho onde são mencionados assuntos de interesse do colaborador.
2. Acolhimento e Integração	
7. Manual de Acolhimento	É dado a cada colaborador no momento de entrada na empresa e contém informações sobre a empresa, onde são incluídos os códigos e regras que devem ser respeitados.
8. Kit de Boas Vindas	É oferecido a cada colaborador no momento da sua entrada na empresa.
9. Programa de Apadrinhamento	Existe a prática de nomear um padrinho ou madrinha para acompanhar o colaborador durante os primeiros dias de trabalho.
3. Conhecimento e Desenvolvimento	
10. Formação	É fornecida formação de acordo com o tipo de trabalho a desempenhar.
11. Biblioteca	Na receção existe uma pequena estante com alguns livros que podem ser requisitados pelos colaboradores.
4. Reconhecimento e Transparência	
12. Mimo de Aniversário	Postal de feliz aniversário acompanhado de um voucher com um café e uma bebida a descontar na cantina.
13. Baby Gift	Oferta de um miminho aos filhos recém-nascidos dos colaboradores.
14. Kits Escolares	Oferta de um kit de material escolar aos filhos dos colaboradores dos 6 aos 12 anos.
15. Jantar de Natal	Todos os colaboradores são convidados a participar num convívio realizado num local para o efeito em que a despesa fica a cargo da empresa.
16. Cabaz de Natal	Todos os colaboradores têm direito a um cabaz de Natal.

17. Brinquedo de Natal	Os filhos dos colaboradores até aos 10 anos recebem um presente de Natal.
18. Empregado do Mês	O colaborador que mais se destacou no cumprimento do seu trabalho recebe um <i>voucher</i> no valor de 80 euros.
19. Prémios por Desempenho	A empresa oferece prémios aos colaboradores pelo seu desempenho e pelo cumprimento de objetivos.
20. Política de Referência	Os colaboradores recebem um prémio de 150 euros em <i>vouchers</i> , caso referenciem candidatos e estes cumpram os requisitos (não ter faltas, processos disciplinares e acidentes de trabalho).
21. Ideias de Melhoria	As melhores ideias são premiadas com um <i>voucher</i> de 60 euros.
22. Antiguidade na empresa	Os colaboradores com mais anos de casa são distinguidos numa pequena cerimónia num dia assinalado para o efeito.
23. Desafios Internos	A empresa realiza concursos internos para envolver os colaboradores com a organização.
24. Rúbrica de Talentos	Na revista interna existe uma secção dedicada a revelar o talento da empresa em que os colaboradores podem revelar talentos escondidos.
25. Protocolos	Os colaboradores e familiares diretos podem usufruir de descontos em vários locais.
5. Responsabilidade Social Corporativa	
O grupo possui um programa interno de Responsabilidade Social Corporativa em que são estabelecidos contactos com entidades exteriores em necessidade fazendo peditórios e ações de sensibilização. São exemplos desta parceria a Liga Portuguesa Contra o Cancro, CERCI, IPO, a Santa Casa da Misericórdia bem como outras instituições de solidariedade social.	
6. Saúde e Bem-Estar	
26. Cantina	Existe uma cantina na organização que corresponde ao subsídio de alimentação.
27. Posto Médico	São assegurados cuidados de saúde, de clínica geral e enfermagem.
28. Fisioterapia	Existe uma fisioterapeuta externa que está disponível individualmente e mediante marcação para qualquer colaborador.
29. Psicologia	Existe uma psicóloga externa que se encontra disponível para qualquer colaborador individualmente e mediante marcação.
30. Nutrição	Existe uma nutricionista externa que mediante marcação se encontra disponível para os colaboradores.
31. Vacina da Gripe	Todos os anos é oferecida a vacina da gripe aos colaboradores que assim o pretenderem.
32. Ginástica Laboral	Os colaboradores são incentivados a realizar exercícios ergonómicos no início do turno.
33. Água	Existem 30 dispensadores de água potável em vários pontos da organização, em que todos os colaboradores podem levar uma garrafa para encher no local de trabalho.
34. Seguro de Saúde	Ao tornar-se efetivo na empresa, o colaborador e o conjugue têm a possibilidade de fazer um seguro gratuito ao qual podem adicionar o seu agregado familiar por um valor simbólico. *2
35. Seguro Dentário	Aplicável a todos os colaboradores sem custos e respetivo agregado familiar a preços competitivos.
36. Sessões de Mindfulness	Realiza-se mensalmente uma sessão de <i>Mindfulness</i> na empresa que está disponível em três horários diferentes.

*1 São exemplos desses eventos o Dia de São Valentim; o Dia da Mulher; o Dia do Pai; o Dia da Empresa, o Dia da Antiguidade na Empresa; a Páscoa; o Dia da Mãe e o Natal.

*2 Existem dois tipos de seguro.

Para além destas práticas de marketing interno foram também encontradas 6 práticas que não estão abrangidas a todos os colaboradores e por isso se encontram segmentadas: (1) *Announcement*; (2) *E-learning*; (3) Transporte; (4) Aparelhos eletrónicos; (5) Cartões de Crédito e (6) Carro de Serviço.

Tabela 6 – Práticas Segmentadas de Marketing Interno

Práticas Segmentadas de Marketing Interno	
1. <i>Announcement</i>	Sempre que um colaborador administrativo é admitido na empresa é publicada uma nota interna com a sua fotografia informando para que departamento é que vai trabalhar desejando-lhe as boas vindas.
2. <i>E-learning</i>	Existe uma plataforma de <i>e-learning</i> para os colaboradores com <i>e-mail</i> da organização.
3. Transporte	Existe a possibilidade dos colaboradores, mediante as vagas disponíveis e nas rotas predefinidas, utilizarem um meio de transporte coletivo.
4. Aparelhos eletrónicos	São fornecidos aos colaboradores que exercem funções executivas telemóveis e computadores portáteis.
5. Cartões de crédito	Existem cartões de crédito para os colaboradores que realizam viagens de negócio no exercício da sua função para ser mais cómodo o pagamento.
6. Carro de serviço	Existe ainda um carro de serviço que mediante requisição prévia, pode ser utilizado pelo colaborador no exercício da sua função.

4.4. Plano de Ação

Este plano de ação consiste numa proposta de um plano de marketing interno que tem como ponto de partida as 36 praticas de marketing interno existentes na empresa que foram reenquadradas em seis dimensões criadas para o efeito. Optou-se por organizar esta proposta em duas partes: (i) Reformulação das Práticas Existentes e (ii) Criação de Novas Iniciativas.

Num primeiro momento foram sugeridas reformulações a 7 das 36 práticas existentes na organização sendo que, num segundo momento, foram propostas 19 ações.

Criou-se um plano cromático, utilizando a cor como uma linguagem de interpretação, ao qual foram acrescentados ícones alusivos às diferentes dimensões e criados para o efeito, tornando este plano de fácil leitura e visualmente mais atrativo.

Esta proposta de plano de marketing interno pretende reforçar o plano de motivação e comunicação existente na organização, constituindo um documento de marketing interno baseado na igualdade de práticas e na homogeneização de iniciativas para todos os colaboradores.

Tabela 7 – Reformulação das Práticas Existentes na Organização

REFORMULAÇÃO DAS PRÁTICAS EXISTENTES NA ORGANIZAÇÃO					
Dimensão	Técnica Utilizada	Proposta de Ação	Justificação	Calendarização	Orçamento
1. 	Questionário de Comunicação Interna (2019) Entrevistas Informais Observação	Substituir a revista trimestral por uma newsletter mensal e disponibilizar digitalmente a todos os colaboradores.	Esta ação tem por objetivo permitir que o colaborador tenha acesso às notícias da fábrica mais atempadamente. <i>“A revista devia falar mais temas interessantes da fábrica e do dia a dia da fábrica”. Outros defendem que “Criar uma circular mensal com o resumo das comunicações desse mês...” e “Ter acesso à revista que não está disponível na GAP.”</i>	A iniciar em janeiro do próximo ano (2020).	Preço das impressões.
2. 	Questionário de Comunicação Interna (2019) Entrevistas Informais	Utilização dos televisores existentes para a divulgação das comunicações internas.	<i>“O televisor que está na área social podia passar informação da organização.”</i> <i>“Alguma informação...nem sempre chega a tempo por falta de condições para ser feito.”</i>	A iniciar em janeiro do próximo ano (2020).	Material e Técnico.
3. 	Questionário de Comunicação interna (2019) Entrevistas Informais	Reforço das Reuniões. -Retomar e reforçar a participação da chefia numa reunião de turno por dia e retomar as reuniões mensais da chefia com as suas equipas.	Algumas reuniões de caráter obrigatório não estão a ser realizadas o que compromete a comunicação dentro da organização. <i>“Mais reuniões com a chefia e comunicações entre os chefes dos 3 turnos.”</i>	A iniciar em janeiro do próximo ano (2020).	0,00 euros.
4. 	Entrevistas Informais Observação	Entregar o cartão de aniversário em mão no próprio dia e desejar um feliz aniversário.	Este cartão não está a ser entregue no próprio dia o que desacredita o seu propósito.	A iniciar em janeiro do próximo ano (2020).	0,00 euros.

5. 	Entrevistas Informais Observação	Alargar a prática do <i>Announcement</i> a todos os colaboradores.	Esta prática é exclusiva aos colaboradores que exercem funções administrativas e de suporte. Comunicar uma nova admissão aos colaboradores através de uma comunicação nos televisores, por exemplo.	A partir do próximo ano (2020).	0,00 euros.
6. 	Entrevistas Informais	Tornar a cantina numa opção e atribuir o subsídio de alimentação.	Alguns colaboradores preferiam trazer comida ou almoçar noutro local. A organização possui espaços sociais com micro-ondas onde os colaboradores podem aquecer a comida e almoçar.	A partir do próximo ano (2020).	Valor do subsídio de refeição (4,55 euros).
7. 	Entrevistas Informais Observação	Alargar a rede de transportes públicos para o trabalho a todos os colaboradores e definir um preço simbólico para a sua utilização.	O transporte público para o local de trabalho é limitado e constitui uma prática desigual uma vez que existem rotas gratuitas e outras com um valor mensal a pagar.	A partir do próximo ano (2020).	A acordar com uma transportadora.

Tabela 8 - Criação de Novas Iniciativas para a Organização

CRIAÇÃO DE NOVAS INICIATIVAS PARA A ORGANIZAÇÃO					
Dimensão	Técnica Utilizada	Proposta de Ação	Justificação	Calendarização	Orçamento

1. 	Observação Entrevistas Informais	Utilização da imagem dos colaboradores para comunicações internas e externas.	Os colaboradores identificam-se com a cultura organizacional se se envolverem na dinâmica empresarial e se sentirem que fazem parte da organização.	A partir do próximo ano (2020).	0,00 euros
2. 	Questionário de Comunicação Interna (2019) Observação Entrevistas informais	Instalação de Quiosques Digitais que poderiam ser colocados nas entradas da organização.	Para que cada colaborador possa ter acesso instantâneo a informações relativas a férias, banco de horas e faltas, podendo atualizar qualquer informação sem precisar de recorrer aos RH. Para os visitantes seria disponibilizada a seguinte informação: Boas vindas – vídeos com a visita virtual à fábrica; História, Valores e Cultura da organização; Newsletter; Comunicações; Protocolos; Número de Acidentes; Taxa de absentismo. <i>“Criar posto de Comunicação de fácil acesso” e “Quadro eletrónico onde tivesse tudo atualizado para termos acesso a toda a informação sem precisar de recorrer a papéis.” e “ Criação de um quiosque de informação - um quadro digital na entrada da fábrica, interativo, onde fosse possível ter a informação disponível sempre a tempo, para que todos tivessem acesso on time.</i>	A partir do próximo ano (2020).	A definir pela organização.
3. 	Entrevistas Informais Observação	Estabelecer um prazo para a entrega de prémios ou equipamentos da organização.	Alguns equipamentos não são entregues atempadamente, o mesmo acontece com prémios.	A partir do próximo ano (2020).	0,00 euros.
4.	Observação	Criação de um museu histórico da organização.	Não existe nenhum espaço dedicado à organização. Para além de reforçar a cultura empresarial permite que se crie um espaço de memórias e de acolhimento aos novos colaboradores. Este museu funcionará como sala de acolhimento e formação o que vai permitir uma maior envolvimento entre o colaborador e a	A partir do próximo ano (2020); A inaugurar no	A definir pela organização.

			organização.	dia da empresa.	
5. 	Entrevistas Informais Observação	Ação de apresentação da empresa em possíveis locais de recrutamento (Escolas, Universidades, Centros de Emprego, Associações, etc...).	Necessidade de recrutar mão de obra e investimento em profissionais qualificados. Através destas ações de apresentação da empresa é possível aumentar a visibilidade e notoriedade da empresa enquanto marca empregadora.	A partir do próximo ano (2020).	A definir pela organização.
6. 	Entrevistas Informais	Criação de um folheto informativo com uma breve contextualização da organização e de todas as práticas de marketing interno que a empresa possui.	Não existe nenhum documento relativo às iniciativas de marketing interno existentes na empresa. Ao entregar este folheto aos possíveis candidatos e aos futuros colaboradores estar-se-ia a contruir uma imagem positiva da organização enquanto entidade empregadora.	A partir do próximo ano (2020).	0,00 euros
7. 	Questionário de Comunicação Interna (2019) Entrevistas Informais	Apostar em ações de formação pessoal (motivação, comunicação assertiva, empowerment, gestão de conflitos, de tempo e prioridades) a todos os colaboradores.	A organização já realizou estas formações a um grupo específico de colaboradores, contudo é importante salientar que não foram disponibilizadas a todos. " Mais compreensão, entendimento, humildade entre as pessoas." e "Mais compreensão entre colegas, mais espírito de equipa."	A partir do próximo ano (2020).	A definir pela organização.
8. 	Entrevistas Informais Observação	Ação de divulgação dos livros existentes na biblioteca e promoção da partilha de livros entre os colaboradores.	A biblioteca da organização ainda se encontra em construção. Por esse motivo seria interessante dar a conhecer aos colaboradores os livros que a instituição possui e incentivar ao gosto pela leitura e pela partilha de livros.	A partir do próximo ano (2020).	A definir pela organização.

9.		Observação Entrevistas Informais.	Criação da tradição de realizar uma fotografia de equipa anualmente.	Esta prática tem por objetivo atualizar as fotografias de equipa que se encontram obsoletas no local de trabalho, ao mesmo tempo que aproxima os colaboradores e reforça o espírito de equipa. Os colaboradores são notificados com antecedência de qual o dia em que vão tirar a fotografia.	A partir do próximo ano (2020).	Custo da impressão.
10.		Entrevistas Informais	Criação de um e-mail para todos os colaboradores.	O e-mail da organização é exclusivo a alguns colaboradores o que constitui uma prática desigual. Através da criação de um e-mail para todos o acesso à informação e a participação em ações de formação <i>e-learning</i> é permitido a todos.	A partir do próximo ano (2020).	0,00 euros.
11.		Questionário de Comunicação Interna (2019) Entrevistas Informais	Incluir ações de reconhecimento na comunicação geral do diretor através da distinção do colaborador do mês, da nomeação da melhor equipa e menção honrosa aos colaboradores mais antigos.	Os colaboradores sentem que o seu trabalho não é valorizado pela organização. <i>“Mais atenção à equipa por parte da direção.” e “Valorizar os trabalhadores cá dentro.”</i>	A partir do próximo ano (2020).	0,00 euros
12.		Questionário de Comunicação Interna (2019) Entrevistas Informais	Retomar os pequenos-almoços e lanches com o diretor uma vez por mês.	Os colaboradores sentem alguma relutância no que se refere à comunicação com o diretor. Através destes pequenos-almoços e lanches é possível a comunicação entre diretor e colaboradores no sentido de criar empatia e recolher contributos para melhoria da organização. <i>“Mais informação sobre a situação dos projetos.”</i>	A partir do segundo semestre (2020).	Valor dos pequenos-almoços e lanches a acordar com a cantina.
13.		Questionário de Comunicação Interna (2019)	Criação de uma atividade surpresa por ano à responsabilidade de cada departamento.	<i>“Para melhorar a comunicação, o primeiro passo seria aproximar as pessoas, que poderia ser feito através de mais eventos e atividades.”</i>	A partir de janeiro do próximo ano.	A definir pela organização.

14. 	Entrevistas informais	Criação de atividades de <i>Team Building</i> em cada estação do ano.	A empresa não possui atividades de <i>team building</i> para os seus colaboradores. Poderiam ser agendadas, por exemplo, duas atividades em cada estação do ano.	A partir do próximo ano (2020).	A definir pela organização.
15. 	Entrevistas informais	Estabelecimento de parcerias com campos de férias para os filhos dos colaboradores.	Muitos colaboradores não têm onde deixar os filhos durante o período de férias escolares. Através de parcerias com campos de férias, os colaboradores poderiam deixar os seus filhos em segurança durante as férias a preços competitivos.	A partir do próximo ano (2020).	A definir pela organização.
16. 	Análise Documental Entrevistas Informais	Criação de uma campanha de sensibilização para a reciclagem e proteção do meio ambiente e disponibilização de contentores de reciclagem na organização.	Alertar para o impacto ambiental da organização e a produção diária de desperdício através da divulgação de cartazes digitais com informações sobre o estado atual do planeta.	A partir do próximo ano (2020). A realizar a 5 de junho- Dia Mundial do Ambiente	Custo da ação a definir.
17. 	Observação	Ação de sensibilização para a reutilização do fardamento de trabalho em boas condições.	No momento de saída da organização, os colaboradores são obrigados a devolver o fardamento e todos os objetos que possam identificá-la. Esse fardamento não é reaproveitado e muitas vezes ainda se encontra em bom estado, em condições de ser reutilizado por outros colaboradores.	A partir do próximo ano (2020).	0,00 euros

18. 	Entrevistas Informais Observação	Dar a conhecer os serviços de psicologia, nutrição, fisioterapia e sessões de <i>mindfulness</i> através da criação da Semana Temática da Saúde onde são disponibilizadas ações de sensibilização para a saúde e workshops.	Alguns dos colaboradores não têm conhecimento dos serviços gratuitos que a empresa oferece. Através da criação de uma semana temática, os colaboradores poderiam experimentar os serviços disponibilizados pela organização.	A partir do próximo ano (2020). A realizar na semana de 6 a 10 de abril - dia mundial da saúde - 7 de abril.	0,00 euros.
19. 	Observação Entrevistas informais	Criação de uma campanha de divulgação dos dispensadores de água presentes na fábrica, reforçando a importância de beber água.	Na fábrica existem 30 dispositivos de água. Incentivar a levar a garrafa para encher no local de trabalho (simples, económico e saudável).	A partir do próximo ano (2020). A realizar no dia 22 de março - dia mundial da água.	0,00 euros.

5. DISCUSSÃO E REFLEXÃO

O objetivo geral desta investigação consiste na criação de uma proposta de um plano de marketing interno para a organização em causa. Considerou-se pertinente a realização deste estudo uma vez que uma das preocupações da empresa consiste em captar e reter colaboradores. Assim sendo, apostou-se no marketing interno como forma de captação e retenção de talento, pois tal como afirma França (2008) uma das principais metas do marketing interno é manter talentos para a organização.

O plano de marketing interno surge como forma de resposta a esta problemática uma vez que a organização demonstra um cuidado e apreço pelos colaboradores, identificado através da existência de práticas de marketing interno.

Para a concretização deste plano de marketing interno foi realizado um diagnóstico através de uma análise SWOT interna e de um levantamento exaustivo de todas as práticas de marketing interno existentes na organização, conseguido através de entrevistas, da observação, da análise documental e de um questionário de comunicação interna, realizado e administrado pela organização. De acordo com Ropelato (2011), um plano de marketing interno é eficiente se for ajustado à realidade e cultura da organização, baseando-se numa análise SWOT.

Desta análise considerou-se como força motriz a existência de práticas de marketing interno associadas a uma equipa motivada e dinâmica que procuram estabelecer pontes entre as dinâmicas pouco eficientes e aquelas que poderão constituir uma oportunidade de sucesso para todos os intervenientes neste processo.

Através desta investigação criteriosa foi possível constatar que a empresa possui 36 práticas de marketing interno dirigidas a todos os colaboradores, o que demonstra uma igualdade de práticas e uma homogeneização de iniciativas. Estas iniciativas foram reenquadradas e reagrupadas em seis dimensões distintas e criadas para o efeito: (i) Comunicação Interna; (ii) Acolhimento e Integração; (iii) Conhecimento e Desenvolvimento; (iv) Reconhecimento e Transparência; (v) Responsabilidade Social Corporativa e (vi) Saúde e Bem-estar.

Saúde e Bem-estar (iv) foi a dimensão que mais se destacou no âmbito destas práticas uma vez que constitui um conjunto de benefícios, elencados naquilo que os colaboradores consideram como sendo o essencial e pertinente dentro dos seus interesses e necessidades: a

Saúde. Assim sendo, esta constitui uma mais valia fundamental a considerar na escolha e manutenção do posto de trabalho.

Em contrapartida, a dimensão (iv) Reconhecimento e Transparência, apesar do elevado número de práticas que apresenta, é aquela que exige por parte da empresa uma atenção particular, uma vez que os colaboradores sentem um certo “afastamento” relativamente às chefias, o que poderá ser colmato através de mais ações conjuntas com intuito de criar sinergias entre todos.

Estas iniciativas incidem sobretudo em retribuições não monetárias que os colaboradores podem obter da empresa e que não estão descritas no recibo de vencimento, funcionando como um complemento salarial.

Contudo, foram também encontradas 6 práticas que se encontram segmentadas e que, por esse motivo, não podem ser consideradas como práticas de marketing interno pois não estão disponíveis para todos os colaboradores.

Através deste levantamento foi possível a criação de uma proposta de um plano de ação, cujo objetivo consiste em fornecer aos colaboradores motivos para desempenhar com sucesso as suas tarefas. A criação de um pacote ações para atender às necessidades dos colaboradores identifica e ressalta os benefícios não reconhecidos previamente e envolve o fornecimento de uma combinação apropriada de benefícios (Ahmed & Rafiq, 2003).

O plano de ação encontra-se organizado em duas partes: (i) Reformulação das Práticas Existentes na Organização e (ii) Criação de Novas Iniciativas para a Organização.

Através da reformulação das práticas existentes na organização pretende-se que estas se traduzam em práticas efetivas realizadas em tempo útil e abrangendo todos os colaboradores.

Na criação de novas iniciativas para a organização pretende-se que as atividades propostas sejam desenvolvidas com clareza e eficiência no sentido de corresponsabilizar todos os intervenientes num projeto comum de cultura organizacional. As ações de marketing têm a intenção de facilitar o relacionamento com o público interno, fortalecer as relações interpessoais, melhorar a imagem da organização e melhorar a qualidade dos produtos e serviços (Bekin, 1995).

Esta investigação encontra-se assente numa perspetiva de *empowerment*, uma vez que os colaboradores representam a voz ativa com a possibilidade de demonstrarem o seu interesse/ desinteresse, agrado/desagrado em relação ao trabalho desenvolvido, às competências esperadas e em última instância à estrutura geral da organização. Tal como afirma Sales e Alencar (2014) este conceito tem por base o poder gerado na organização e pela organização, sendo que a sua finalidade é aumentar a produtividade da empresa. Esta teoria terá um efeito duradouro no progresso das organizações e no papel do indivíduo no trabalho (Spreitzer & Doneson, 2005).

6. CONCLUSÃO

A procura constante em atingir a realização pessoal e profissional leva a que os colaboradores procurem um emprego que, para além de lhes garantir o salário mensal, lhes proporcione uma experiência diferenciadora, capaz de os satisfazer nas diferentes vertentes do seu projeto de vida.

Colaboradores satisfeitos, motivados e comprometidos com a organização constituem o principal fator de sucesso das empresas gerando clientes satisfeitos e transmitindo uma imagem positiva da empresa ((Ahmed & Rafiq, 2003); (Lings, 2004); (Akroush, 2012)).

Contudo, só é possível presentear um serviço de excelência aos clientes se aos colaboradores for oferecida uma experiência laboral que os dignifique, reconheça e lhes forneça ferramentas para prestarem o melhor serviço.

Nesse sentido, as empresas estão a reestruturar as suas atitudes com foco no bem-estar dos colaboradores, uma vez que as empresas que praticam ações de marketing interno têm uma equipa comprometida e motivada existindo uma melhoria da produtividade e da qualidade dos negócios empresariais uma vez que os colaboradores se tornam mais produtivos ao perceberem que a empresa valoriza o seu trabalho ((Nunes & Souza, 2012); (Casagrande & Geraldi, 2018)).

A investigação em causa pretende demonstrar e consciencializar a importância do marketing interno para a satisfação e retenção dos colaboradores.

Face ao estudo realizado podemos afirmar que através do marketing interno é possível melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, desenvolvendo uma cultura organizacional e uma consciencialização do seu papel ativo na organização.

6.1. Principais contributos

Neste estudo foram encontradas 36 práticas de marketing interno que serviram de base à criação da proposta de plano de marketing interno apresentada em 6.4.

6.2. Limitações

As opções metodológicas que a investigadora tinha previamente estabelecido não foram possíveis de realizar uma vez que a organização atua na área da indústria e grande parte dos colaboradores trabalham na linha de produção, o que torna difícil dispensá-los para participarem no estudo.

6.3. Investigações futuras

A primeira sugestão consiste em recomendar as organizações a adotarem o marketing interno como forma de captação e retenção de talentos, em particular a criação de um plano de marketing interno adequado à organização em causa.

Outra sugestão passa pela adaptação do plano de marketing interno aos diferentes tipos de colaboradores. Isto porque no capítulo da Revisão da literatura na secção 1.4 refere que a implementação de marketing interno numa organização envolve uma série de fases cujo propósito consiste em otimizar o processo interno na organização, sendo que uma dessas fases consiste na segmentação de colaboradores ((Bruhn, 2001); Cătălin et al., 2014).

Para a empresa em questão sugiro a criação de um Departamento de Marketing e Comunicação para que, em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos possam articular as iniciativas e atividades em conformidade com as necessidades dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2002). Internal marketing, organizational competencies, and business performance. In *American Marketing Association. Conference Proceedings* (Vol. 13, p. 500). American Marketing Association.
- Akroush, M. N. (2012). An empirical model of marketing strategy and shareholder value: A value-based marketing perspective. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(1), 48–89.
- Angeloni, M. T. A. (2010). *Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas*. Qualitymark.
- Argenti, P. A. (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357–370.
- Azêdo, D. F., & Alves, M. H. (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista Portuguesa de Saude Publica*, 31(2), 181–192. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2013.05.003>
- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What happy companies know*. Pearson Education New Jersey, USA.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242–1260.
- Baptista, C. S., & Sousa, M. J. (2011). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha. *Pactor Edições. Lisboa: Lidel*.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes Limitada.
- Bayramlik, H., Batir, F., & Bulut, H. (2015). *Third Sector Social Economic Review*, 50(2), 16.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing* (1ª). São Paulo: Makron books.
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. Prentice Hall.
- Berry, L., Hensel, J., & Burke, M. (1976). Improving retailer capability for effective

- consumerism response, pp. 3–14.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245.
- Berry, L. L. (1996). *Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação*. Campus.
- Bogdan, R. C., Biklen, S. K., Alvarez, M. J., Vasco, A. B., dos Santos, S. B., & Baptista, T. V. M. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*.
- Bowen, D., & Lawler, E. (1992). Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, 20(4), 29–41.
- Bowen, H. (1957). *Responsabilidades sociais do homem de negócios*. Editora Civilização Brasileira.
- Brambilla, F. R. (2005). Abordagem conceitual de marketing interno. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1–56.
- Brandão, N. G., & Portugal, M. (2015). A comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional—Desafios Da Globalização*, 5.
- Bruhn, M. (2001). *Orienting toward clients—the base for a successful business*. Bucharest: Economic Publishing.
- Brum, A. (1998a). como Estratégia de Gestão-Encante seu Cliente Interno. *Porto Alegre: L&PM*, 180.
- Brum, A. (1998b). Analisa de Medeiros. *Endomarketing Como Estratégia de Gestão: Encante Seu Cliente Interno*. Porto Alegre: Editora L&PM.
- Brum, A. (2000). Um olhar sobre o marketing interno. *Porto Alegre: L&pm*.
- Brum, A. (2003). Respirando endomarketing. *Porto Alegre: L&PM*, 144.
- Bueno, W. C. (2010). Comunicação científica e divulgação científica: aproximações e rupturas conceituais. *Informação & Informação*, 15(1esp), 1–12.
- Casagrande, D. J., & Geraldi, L. M. A. (2018). Uma abordagem sobre as principais características e aplicações do endomarketing no contexto organizacional. *Revista*

- Interface Tecnológica*, 15(1), 193–202.
- Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation © Society for Business and Management Dynamics © Society for Business and Management Dynamics. *Business Management Dynamics*, 3(11), 9–17.
- Cerqueira, W. (1994). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Qualitymark Editora Ltda.
- Chinem, R. (2017). *Introdução à comunicação empresarial*. Editora Saraiva.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication* (1973), 30(1), 5–28.
- Costa, D. (2010). *Endomarketing Inteligente*. Editora Dublinense.
- Coutinho, C. P. (2008). A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade. *Educação Unisinos*, 12(1), 5–15. Retrieved from http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/pdfs_educacao/vol12n1/005a015_art01_coutinho%5Brev_ok%5D.pdf
- Crescitelli, E. (2005). A importância do público interno na comunicação de marketing. *FACOM, São Paulo*, (15), 13.
- de Santana, A. T., & Santos, V. A. C. (2010). O empowerment e a alta performance organizacional.
- Denzin, N. K. (1989). *Interpretive biography* (Vol. 17). Sage.
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). Introduction: The discipline and practice of qualitative research.
- Dooley, L. M. (2002). Case study research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335–354.

- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional.: Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1), 21–43.
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Sage.
- Feitosa, Santos, & Almeida. (2016). O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. *RACE-Revista Da Administração*, 1(1).
- Fernandes, A. R., Ferreira, K. A. R., & Lebarcky, F. da V. (2011). Gestão da Diversidade e Endomarketing: Existe uma Relação. *Enanpad - Encontro Nacional dos programas de pos-graduação em administração*, XXXV.
- Ferreira, P., & Malheiros, G. (2016). Comunicação Empresarial: planejamento, aplicação e resultados. *São Paulo: Atlas*.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2014). Marketing Strategy Text and Cases, South-Western Cengage Learning. In *Library of Congress Control*.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412.
- Fontana, A., & Frey, J. (1994). The art of science. *The Handbook of Qualitative Research*, 361376.
- França, A. C. L. (2008). Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 583.
- Gold, R. L. (1957). Roles in sociological field observations. *Soc. F.*, 36, 217.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2015). Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações. *São Paulo: Cengage*.
- Grönroos, C. (1995). Relationship marketing: The strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/BF02893863>
- Guion, L. (2002). Triangulation: Establishing the validity of qualitative studies. *Http://Edis. Ifas. Edu*.

- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201–210.
- Holloway, I., & Wheeler, S. (1996). *Qualitative research for nurses*. Blackwell Science Oxford.
- Inkotte, A. L. (2000). Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico.
- Jensen, K.; Jankowsski, N. (1993). Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas.
- Joppe, M. (2000). The Research Process. Retrieved February 25, 1998.
- Joseph, W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54–59.
- Kanibir, H., & Nart, S. (2012). The effects of internal relationship marketing on superior customer relations as competitive performance: evidence from healthcare industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1378–1385.
- Koenig, T. M. (2015). How Sporting Events Contribute to Internal Marketing: The Critical Role of Teambuilding—Evidence from Seven Corporate Runs. In *The Sustainable Global Marketplace* (p. 488). Springer.
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo o profissional precisa saber*. Gulf Professional Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing—a bíblia do marketing*, 12^a edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management, 15th Edition*. Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.1080/08911760903022556>
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214.
- Kvale, S. (1995). The social construction of validity. *Qualitative Inquiry*, 1(1), 19–40.

- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290–305.
- Ludke, M., & André, M. E. D. A. (2011). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. *Em Aberto*, 5(31).
- Lyubomirsky, S., Dickerhoof, R., Boehm, J. K., & Sheldon, K. M. (2011). Becoming happier takes both a will and a proper way: an experimental longitudinal intervention to boost well-being. *Emotion*, 11(2), 391.
- Macarenco, I., & Terciotti, S. (2017). *Comunicação Empresarial na Prática*. Editora Saraiva.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa* (Vol. 2). São Paulo: Atlas.
- Marujo, N. A. M. G. (2014). A contribuição do Marketing Interno para o sucesso das empresas. Escola Superior de Comunicação Social.
- Maslow, A. H. (1968). *Introdução à psicologia do ser*. Livaria Eldorado Tijuca Ltda.
- Matos, G. (2015). *Comunicação aberta: Desenvolvendo a cultura do diálogo*. Editora Manole.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2014). *Comportamento Organizacional-6*. AMGH Editora.
- Mills, P. K., & Ungson, G. R. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls. *Academy of Management Review*, 28(1), 143–153.
- Moreira, O. M. H. do V. (2011). Modelo de diagnostico da comunicação interna nos organismos da administração pública portuguesa.
- Neto, M., & Froes, F. (2001). FP de; FROES, C. *Gestão Da Responsabilidade Social Corporativa: O Caso Brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 178.
- Nunes, M. L., & Souza, A. C. (2012). Endomarketing: o desafio na formação de equipes conscientemente comprometidas. *Revista Científica Da Faculdade de Balsas, Ano III*,

(1).

- Parasuraman, A., & Berry, L. (1995). Serviços de Marketing—competindo através da qualidade. *Editora Maltese. São Paulo*, 11–24.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054–1072.
- Pawlowski, C. S., Andersen, H. B., Troelsen, J., & Schipperijn, J. (2016). Children’s physical activity behavior during school recess: A pilot study using GPS, accelerometer, participant observation, and go-along interview. *PloS One*, 11(2), e0148786.
- Queiroz, A., Cardoso, A., De Sousa, A., Teodozio, A., Ventura, E., Veloso, L., & Chaves, J. (2017). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. Editora Saraiva.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.
- Rego, F. G. T. do. (1992). *Cultura-Poder-Comunicação e Imagem*. Cengage Learning Editores.
- Reis, T. A., Brugnerotto, T. dos R., Sevilha, I. C., Cremonezi, G. O. G., & Oswaldo, Y. C. (2018). Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(01), 128–138. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i1.3773>
- Requena, I. B. (2003). Endomarketing: elas, as pessoas. *Revista Científica de Administração*, 1(1), 25–33.
- Ribeiro, E. A. (2016). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: Olhares e pesquisa em saberes educacionais. Araxá/MG, 2008. Disponível em< [http. Wwww. Nazir@ Uniraxavirtual. Com. Br](http://www.Nazir@Uniraxavirtual.Com.Br).
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Wolter, R. M. (2014). A nova administração. *São Paulo: Saraiva*.
- Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(3), 95–97.

- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.
- Sarquis, A. B. (2009). *Estratégias de marketing para serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing*. Atlas.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 383–394.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209.
- Smith, T. W. (1990). *Ethnic images*. National Opinion Research Center, University of Chicago.
- Sousa, J. P., & Rodrigues, R. (2014). As Implicações dos Programas de Marketing Interno na Orientação para o Mercado Interno, no Sector Transformador de Cortiça Português. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 2(2).
- Souza, D. V. de, & Zioni, F. (2003). Novas perspectivas de análise em investigações sobre meio ambiente: a teoria das representações sociais e a técnica qualitativa da triangulação de dados. *Saúde e Sociedade*, 12, 76–85.
- Souza Minayo, M. C. (2004). O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde.
- Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. *Handbook of Organizational Development*, 4, 5–10.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33–54.
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1988). A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 31–38.
- Tjora, A. H. (2006). Writing small discoveries: an exploration of fresh observers' observations. *Qualitative Research*, 6(4), 429–451.

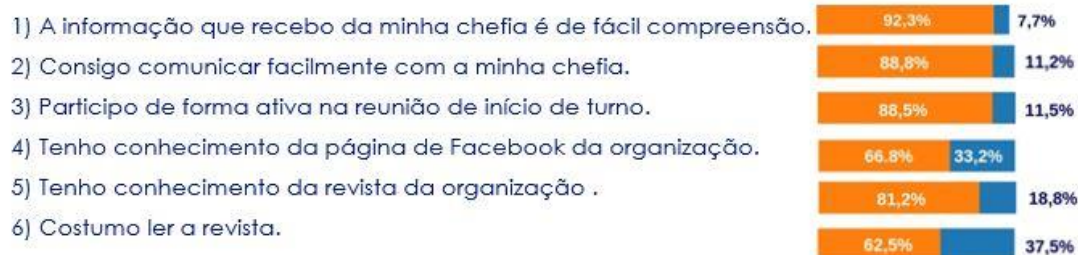
- Tubone, W. C. (2017). A influência da qualidade de vida na felicidade do trabalhador do setor financeiro.
- Vasconcelos, A. F. (2005). Contribuições ao estudo do marketing interno: aplicação no ambiente de ensino superior. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1–37.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas.
- Wainer, H., & Braun, H. I. (2013). *Test validity*. Routledge.
- Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522–537.
- Wood, A. M., Froh, J. J., & Geraghty, A. W. A. (2010). Gratitude and well-being: A review and theoretical integration. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 890–905.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. sage.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Zanella, G. (2016). Felicidade no trabalho: Fatores influenciadores no desempenho organizacional e operacional. *Unoesc & Ciência-ACSA*, 7(1), 59–66.
- Zhu, Y., Xie, Y., Warner, M., & Guo, Y. (2015). Employee participation and the influence on job satisfaction of the ‘new generation’ of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(19), 2395–2411.

ANEXOS

Anexo A – Questionário de Comunicação Interna (Realizado pela empresa).

Sim ■ Não ■

Pontos positivos :



Pontos a melhorar:



Na sua opinião, qual o meio de Comunicação mais eficaz na organização?



Tenho acesso a informações relativas a eventos da fábrica através de:



Sugestões

"Reunir a equipa uma vez por mês e falar dos projetos, mudanças na fábrica, por a par do que está a acontecer."

"Criar um posto de comunicação de fácil acesso. Quadros de comunicação mais apelativos. Televisores maiores na cantina e noutros locais de comunicação."

"As comunicações sobre eventos não chegam às Gap's, fazer chegar a informação à Gap a tempo."

"Para melhorar a comunicação, o primeiro passo seria aproximar as pessoas, que poderia ser feito através de mais eventos e atividades."

"Mais e melhor comunicação entre chefia e operadores, no sentido em que ambas as partes possam partilhar ideias."

"Devíamos ter mais atenção e disponibilidade para comunicar melhor e os chefes deveriam ter mais disponibilidade para nos atender. Existe uma falha de comunicação por falta de organização e a informação demora a chegar ao chefe e ele assim não consegue fazer chegar até nós atempadamente."

"Compreender os operadores, saber ouvir e reconhecer o esforço dos trabalhadores."

"Quadro eletrónico onde tivesse tudo atualizado para termos acesso a toda a informação sem precisar de recorrer a papéis."

"Haver mais reuniões com operadores. Há falta de comunicação entre chefias e operadores."

"Não nos entregam os vouchers de aniversário no próprio dia. Entregam-nos passado dois meses."

Propostas de Ações:

REFORÇO DAS REUNIÕES

Ação 1 – Retomar e reforçar a participação do supervisor numa reunião de turno por dia.

Ação 2 – Retomar as reuniões mensais dos chefes com as suas equipas.

UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA

Ação 3 – Criar um e-mail para todos os colaboradores.

Ação 4 – Dar a conhecer o grupo fechado do Facebook.

Ação 5 – Instalar Quadros Interativos.

Ação 6 – Utilizar os televisores para divulgar acontecimentos da fábrica.

RECONHECIMENTO E TRANSPARÊNCIA

Ação 7 – Na comunicação geral do diretor, incluir ações de reconhecimento.

Ação 8 – Desafio: Cada departamento é responsável por criar uma atividade surpresa, por ano.

Anexo B – Questionário de Triangulação (Realizado na Organização)

Questionário Aberto

Destinatários do questionário (assinale com 'X'): RH ☐ Marketing & Comunicação ☐

No âmbito do estágio curricular e consequente investigação, pedimos agora a vossa colaboração neste breve questionário, integralmente **anónimo**, cujo objetivo é triangular os dados recolhidos, recolher contributos e aumentar a validade da investigação.

Esta investigação tem como objetivo apresentar uma proposta de um Plano de Marketing Interno, cuja primeira fase consistiu num diagnóstico. Neste diagnóstico, encontrou-se 33 iniciativas de marketing interno que foram reenquadradas em sete dimensões: (1) Comunicação Interna, (2) Acolhimento e Integração, (3) Conhecimento e Desenvolvimento, (4) Reconhecimento e Transparência, (5) Responsabilidade Social Corporativa, (6) Saúde e Bem-estar e (7) Outros.

Pedimos então, que consulte e leia atentamente a Figura e a Tabela abaixo e, e no final, responda por escrito, às questões colocadas.



Figura 1 : Diagrama Gráfico das 7 Dimensões que emergiram para a Proposta de Plano de Marketing Interno.

1. COMUNICAÇÃO INTERNA	
2. Revista	Existe uma revista trimestral interna que divulga o que acontece na fábrica.
3. Redes Sociais	Existe um grupo fechado no <i>facebook</i> exclusivo para os trabalhadores.
4. Televisores	Existem televisores em algumas zonas da fábrica
5. Eventos	São realizados ao longo do ano diversos eventos festivos.
2. ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	
3. Manual de Acolhimento	É dado a cada colaborador no momento de entrada na empresa.
4. Kit de boas vindas	É oferecido a cada colaborador no momento da sua entrada na empresa.
3. CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO	
4. E-learning	Plataforma interna do grupo com diversas formações em <i>e-learning</i>
5. Formação	De acordo com o tipo de trabalho a desempenhar.
6. Biblioteca	Na receção existe uma pequena estante com alguns livros que podem ser requisitados pelos colaboradores.
4. RECONHECIMENTO E TRANSPARÊNCIA	
7. Mimo de Aniversário	Postal de feliz aniversário acompanhado de um <i>voucher</i> com um café e uma bebida a descontar na cantina.
8. Jantar de Natal	Todos os colaboradores são convidados a participar num convívio realizado numa quinta particular em que a despesa fica a cargo da empresa.
9. Cabaz de Natal	Todos os colaboradores têm direito a um cabaz de Natal.
10. Presentes	Os filhos dos colaboradores recebem um presente.
11. Empregado do mês	O colaborador que mais se destacou no cumprimento do seu trabalho recebe um <i>voucher</i> no valor de 80 euros.
12. Prémios de desempenho por	A empresa oferece prémios aos colaboradores pelo seu desempenho e pelo cumprimento de objetivos.
13. Concursos Internos	A empresa realiza concursos internos para envolver os colaboradores e para os incentivar a realizar formações internas.
14. Rúbrica de talentos	Na revista interna, existe uma secção dedicada a revelar o talento da empresa, em que são escolhidos dois colaboradores para se darem a conhecer e revelar talentos escondidos.
15. Ideias de Melhoria	As melhores ideias são premiadas com um <i>voucher</i> de 60 euros.
16. Protocolos	Os colaboradores e familiares diretos podem usufruir de descontos em vários locais.

5. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O grupo possui um programa interno de Responsabilidade Social em que são estabelecidos contactos com entidades exteriores em necessidade fazendo pedidos e ações de sensibilização. São exemplos desta parceria a Liga Portuguesa Contra o Cancro, a Santa Casa bem como outras instituições de solidariedade social.

6. SAÚDE E BEM-ESTAR

17. Cantina	Existe uma cantina em substituição ao subsídio de alimentação.
18. Posto médico	São assegurados cuidados de saúde, de clínica geral e enfermagem.
19. Fisioterapia	Existe uma fisioterapeuta externa que está disponível individualmente e mediante marcação para qualquer colaborador.
20. Psicologia	Existe uma psicóloga externa que se encontra disponível para qualquer colaborador individualmente e mediante marcação.
21. Nutrição	Existe uma nutricionista externa que, mediante marcação se encontra disponível.
22. Vacina da gripe	Todos os anos é oferecida a vacina da gripe aos colaboradores que pretenderem.
23. Ginástica Laboral	Os colaboradores são incentivados a realizar exercícios ergonómicos no início do turno.
24. Água	Existem dispensadores de água potável em vários pontos da fábrica, em que todos os colaboradores podem levar uma garrafa para encherem no local de trabalho.
25. Seguro de saúde	Ao tornar-se efetivo na empresa, o colaborador e o conjugue têm a possibilidade de fazer um seguro gratuito ao qual podem adicionar o seu agregado familiar por um valor simbólico.
26. Sessões de Mindfulness	Realiza-se mensalmente uma sessão de <i>Mindfulness</i> na empresa que está disponível em dois horários diferentes.
7. OUTROS	
27. Transportes	Existe uma pequena parte dos colaboradores que têm a possibilidade de utilizar um transporte público a um preço simbólico.
28. Computadores	Os colaboradores que exercem funções administrativas ou de suporte têm direito a um computador portátil.
29. Telemóveis	A todos os colaboradores de funções administrativas ou de suporte é oferecido um telemóvel da empresa.
30. Cartão de crédito	Este cartão destina-se aos colaboradores que realizam viagens dentro da sua função para ser mais prático e cómodo realizar os pagamentos.

QUESTÕES

1. Qual o seu parecer sobre este levantamento de diagnóstico e as suas 7 dimensões?

2. Se existem outras práticas na organização que sinta que podem ser consideradas como iniciativas de marketing interno e que não estão na lista, por favor indique aqui:

3. Se alguma das práticas incluídas na Tabela não estão idealmente descritas, por favor indique aqui (E pode rasurar a tabela)

4. Que outros comentários e/ou sugestões gostaria de adicionar, para que possamos construir uma proposta de Plano de Marketing Interno adequada e que contribua para a melhoria contínua da organização e da qualidade de vida e felicidade organizacional dos colaboradores?

Anexo C – Criação de Ícones para corresponder às dimensões.

