

# DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A PERCEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOBRE A INOVAÇÃO DAS  
FERRAMENTAS DE MARKETING INTERNO

**AUTOR(A):** Bruna Rafaela Antunes da Silva

**ORIENTADOR(A):** Professora Doutora Catarina Domingos



# A PERCEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOBRE A INOVAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE MARKETING INTERNO

AUTOR(A): Bruna Rafaela Antunes da Silva

Dissertação apresentado(a) ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em **Gestão de Marketing** realizado(a) sob a orientação científica da Professora Doutora **Catarina Domingos**.

*Pessoas felizes, pessoas produtivas,  
é o desafio para o presente e o lema para o futuro.*

## **AGRADECIMENTOS**

Não seria possível terminar esta grande etapa acadêmica, sem ter de agradecer a quem foi fundamental nesta longa caminhada.

À minha orientadora, Professora Doutora Catarina Domingos, pela sua disponibilidade, empatia e por todo o conhecimento que me passou. Não foi um ano fácil, mas com a sua ajuda, sem dúvida, que o caminho a seguir se tornou mais leve e fácil de percorrer.

Aos meus pais e à minha irmã, Beatriz, por serem parte de mim, pela força que me passaram durante este processo. Por sempre acreditarem em mim, por serem o grande pilar da minha vida e por me passarem, diariamente, valores da resiliência que sempre apliquei na minha vida e nesta dissertação. Sou quem sou, porque vos tenho e tudo se torna mais fácil por vos ter comigo.

À minha amiga e companheira desta caminhada, Carla, por nunca me ter deixado desistir quando iniciei o meu percurso, por acreditar em mim e por me ter dado a força que eu precisava nos momentos certos.

E por último, à Esmeralda, pelo seu coração bom, pelas palavras acertadas, pela disponibilidade, pelo carinho e por me fazer acreditar que tudo é possível e que não há limites para os nossos sonhos.

O meu enorme obrigada!

## RESUMO

Portugal posiciona-se em primeiro lugar, no ranking de avaliação de risco de *burnout*, face aos 26 países da União Europeia. A desmotivação, insatisfação e insegurança no trabalho, são alguns indicadores que mostram que é necessário reunir ferramentas que sejam eficazes contra esta problemática.

Assim, com esta dissertação, pretende-se compreender a perceção das organizações sobre o impacto do Marketing Interno na motivação e satisfação do cliente interno, e aceitação de práticas inovadoras neste âmbito.

Pretende-se chegar a estas informações, através da metodologia qualitativa, que permitirá, obter respostas de várias organizações, a fim de compreender o nível de implementação das suas estratégias de Marketing interno, as principais ferramentas de Marketing Interno usadas relativamente à motivação e satisfação do cliente interno e a receptividade à inovação de uma nova ferramenta, o *Mindfulness*.

**Palavras-chave:** Marketing Interno, Cliente Interno, Motivação, Satisfação, Inovação, *Mindfulness*

## ABSTRACT

Portugal ranks first, in the *burnout* risk assessment ranking, compared to the 26 countries of the European Union. Demotivation, dissatisfaction, and insecurity at work are some indicators that show that it is necessary to gather tools that are effective against this problem.

Thus, with this dissertation, we intend to understand the perception of organizations about the impact of Internal Marketing on the motivation and satisfaction of internal customers, and acceptance of innovative practices in this area.

It is intended to arrive at this information, through the qualitative methodology, which will allow to obtain answers from several organizations, to understand the level of implementation of their internal marketing strategies, the main internal marketing tools used in relation to the motivation and satisfaction of the internal customer and receptivity to accept a new tool, *Mindfulness*.

**Keywords:** Internal Marketing, Internal Customer, Motivation, Satisfaction, Innovation, *Mindfulness*

## ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.</b>	<b>AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES EM PORTUGAL .....</b>	<b>12</b>
<b>3.</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
3.1.	MARKETING INTERNO.....	14
3.2.	FERRAMENTAS DE MARKETING INTERNO.....	20
3.2.1.	<i>Empowerment.....</i>	<i>22</i>
3.2.2.	<i>Canais de Comunicação Interna .....</i>	<i>24</i>
3.2.3.	<i>Cultura Organizacional.....</i>	<i>27</i>
3.2.4.	<i>Pesquisa de Mercado – Cliente Interno .....</i>	<i>29</i>
3.2.5.	<i>Recompensas e Benefícios .....</i>	<i>30</i>
3.2.6.	<i>Qualidade de vida no trabalho (QVT) .....</i>	<i>31</i>
3.3.	MOTIVAÇÃO.....	33
3.4.	SATISFAÇÃO.....	41
3.5.	MINDFULNESS .....	45
3.5.1.	<i>Mindfulness e as suas definições.....</i>	<i>45</i>
3.5.2.	<i>Como se desenvolve o Mindfulness.....</i>	<i>48</i>
3.5.3.	<i>Mindfulness nas Organizações.....</i>	<i>50</i>
<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>55</b>
4.1.	OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	55
4.2.	MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA .....	57
4.2.1.	<i>Proposições .....</i>	<i>59</i>
4.3.	INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS: ENTREVISTAS .....	60
4.4.	SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	61
4.5.	IMPLEMENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS .....	63

4.5.1. <i>Relação entre as questões do Guião das Entrevistas, Objetivos e Dimensões</i>	64
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS</b>	<b>67</b>
5.1. ANÁLISE DO CONTEÚDO	67
5.1.1. <i>Programa de Marketing Interno</i>	90
5.1.2. <i>Ferramentas de Marketing Interno</i>	90
5.1.3. <i>Objetivos das Ferramentas</i>	92
5.1.4. <i>Mudanças nos Programas de Marketing Interno e os seus objetivos</i>	92
5.1.5. <i>Eficácia das Ferramentas</i>	92
5.1.6. <i>Predisposição à Inovação</i>	93
5.1.7. <i>Benefícios do Mindfulness</i>	93
5.2. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	93
<b>6. CONCLUSÃO</b>	<b>109</b>
6.1. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO	113
6.2. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS DO ESTUDO	114
<b>7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÃO DE INVESTIGAÇÃO FUTURA</b>	<b>116</b>
<b>8. REFERÊNCIAS</b>	<b>117</b>
<b>9. ANEXO</b>	<b>128</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Nova Visão da Cultura Organizacional.....	28
Figura 2 - Teoria das Necessidades - Maslow e Elton Mayo.....	35

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Segmentação com base na Motivação dos Clientes Internos 19	
Quadro 2 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	36
Quadro 3 - Objetivos específicos do estudo de investigação.....	56
Quadro 4 - Caracterização da Metodologia Qualitativa.....	58
Quadro 5 – Proposições.....	60
Quadro 6 - Critérios de Seleção dos Entrevistados.....	63
Quadro 7 - Relação entre as Questões do Guião de Entrevistas, Objetivos e Dimensões	66
Quadro 8 - Análise dos Dados identificados nas Entrevistas.....	90

## 1. INTRODUÇÃO

Em Portugal, em média, um trabalhador falta até 6 dias por ano ao trabalho, devido a problemas de saúde mental, como o stress, a ansiedade ou *burnout*. O presentismo, que se trata da insistência do trabalhador em aparecer ao local de trabalho mesmo que este esteja emocionalmente e fisicamente exausto, também é algo recorrente nos dias de hoje. Esta falta de produtividade decorrente pelos fatores acima descritos pode levar as empresas a perderem 0,9% do volume das suas vendas (Mateus, 2020).

Assim, com a presente dissertação, pretende-se compreender a perceção das organizações sobre o impacto do Marketing Interno na motivação e satisfação do cliente interno e aceitação de práticas inovadoras neste âmbito.

Numa primeira parte, irá ser efetuado um retrato sobre as pessoas e as organizações em Portugal, apresentando dados sobre o panorama geral relativamente aos trabalhadores, perceber se de facto o trabalho das empresas está a ser eficaz neste âmbito.

De seguida, será elaborada uma revisão da literatura, dividida em duas grandes áreas. Em primeiro lugar, será feita uma abordagem ao conceito do Marketing Interno, bem como as suas principais ferramentas e o seu papel na motivação e satisfação do cliente interno.

Posteriormente, será feita uma abordagem ao conceito do *Mindfulness* e a sua aplicação em contexto organizacional.

O terceiro capítulo irá apresentar as decisões metodológicas para esta investigação, através de um conjunto de procedimentos qualitativos (entrevistas semiestruturadas), que permitirão compreender: o nível de implementação das estratégias de Marketing interno nas

organizações; as principais ferramentas de Marketing Interno usadas pelas empresas; se essas estratégias estão direcionadas para a motivação e satisfação do cliente interno; bem como, se o *Mindfulness* poderá ser adotado como uma ferramenta do Marketing Interno para aumentar a motivação e satisfação do cliente interno e se existe, de facto, receptividade à inovação no domínio do Marketing Interno.

As entrevistas serão realizadas a médias e grandes empresas, do norte de Portugal, especificamente, Barcelos, Braga e Porto, de forma a extrair informações pertinentes sobre os objetivos acima descritos.

No quarto capítulo deste trabalho de investigação será apresentada a análise e discussão dos resultados da aplicação do instrumento de recolha de dados.

Após análise, serão apresentados os resultados que irão validar ou não a revisão de literatura realizada que permitirão traçar as limitações e sugestões de trabalhos futuros.

## 2. AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES EM PORTUGAL

A crise constante que o mundo está a viver, financeira e social, tem impactado as diversas transformações no mercado de trabalho, como o bem-estar dos trabalhadores e a sua felicidade no trabalho. A forma como se vive mudou, e as empresas não ficaram de fora. As pessoas procuram cada vez mais uma boa qualidade vida no trabalho (Dias, 2022). Mas o objetivo ainda não foi cumprido.

Segundo a revista Líder Magazine (2021), Portugal posiciona-se em primeiro lugar, no ranking de avaliação de risco de *burnout*, face aos 26 países da União Europeia. O menor índice de felicidade, os salários baixos e as extensas horas de trabalho são os principais fatores que contribuem para esta problemática.

A autora Pereira C (2023), Jornalista do Jornal de Negócios, revela que 81% dos trabalhadores em Portugal estão em risco de *burnout*, devido a perturbações causadas pelo stress, pelo trabalho excessivo e pelo facto de não serem recompensados e reconhecidos pelos seus esforços, dados recolhidos pela autora com base no “Global Talent Trends 2022-2023 – The Rise of Relatable Organization”, que se baseiam nas opiniões de 13 mil executivos, líderes de Recursos Humanos e trabalhadores de 25 regiões globais, incluindo Portugal.

Mateus (2020), jornalista do Jornal Expresso, refere que em Portugal, um trabalhador falta até 6,2 dias por ano à empresa onde trabalha, devido a problemas de saúde mental. Também o presentismo pode ir até mais 12,4 dias ao ano por trabalhador. Dados assustadores que na “falta de uma estratégia de prevenção de saúde mental” poderá “custar milhões de euros por ano às empresas nacionais” (Mateus, 2020). Também a SIC Notícias (2022), evidência esta

problemática, revelando que "Portugal está entre os países menos produtivos da Europa. Os baixos salários e a insatisfação são algumas das causas." Um verdadeiro "calcanhar de aquiles" para a economia de Portugal (SIC Notícias, 2022).

Contudo, apesar de algumas empresas reunirem estratégias para combaterem este "flagelo", não se pode dizer que o objetivo está cumprido. Segundo o estudo "*Rising Resilient Report - 2020*", realizado pela Aon, denota que, apesar das organizações "estarem a trabalhar cada vez mais em estratégias de saúde e bem-estar, essenciais para atingirem a resiliência, apenas 32% dos trabalhadores, são, de facto, resilientes. No entanto, verifica-se que, o contrário, revela insegurança no trabalho (42%); falta de sentimento de pertença à organização (55%); e desmotivação (52%)" (Romeira, 2021).

De acordo com um estudo realizado pelo Grupo Adecco "*Resetting Normal – defining the new era of work*", o "excesso de estímulos versus falta de foco" afetou 54% dos jovens em todo o mundo, revelando ser um dos principais "sintomas" do *burnout* (Adecco, 2021). O mesmo autor menciona a importância de reunir estratégias que possam combater estes fatores e proporcionar melhores ambientes de trabalhos, que sejam favoráveis ao desenvolvimento da "concentração do cliente interno, capacidade emocional e relacional, com reflexos positivos no bem-estar geral e, também na produtividade das pessoas", mencionando o *Mindfulness* em contexto organizacional como forma de combater estes sintomas, pois com esta prática o cliente interno aumenta 20% da sua produtividade (Notícias ao Minuto, 2019).

Será esta prática a chave d'Ouro que as organizações precisam? Será o *Mindfulness* a estratégia inovadora para aumentar os níveis de satisfação e motivação do cliente interno?

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

Neste sentido para dar cumprimento aos objetivos enunciados para a presente investigação, o próximo capítulo abordará as principais teorias que delimitam este tema. Deste modo, realizar-se-á num primeiro momento uma abordagem ao Marketing interno, bem como as suas principais ferramentas, e o seu papel na motivação e satisfação do cliente interno, através do levantamento de uma base teórica. De seguida, serão abordadas teorias como a prática de *Mindfulness* e o *Mindfulness* em contexto organizacional que permitirão um melhor entendimento sobre o tema principal.

#### 3.1. Marketing Interno

O termo Marketing Interno foi proposto por Berry, em 1976, como uma forma de prestar serviço com qualidade às organizações (Farias, 2010). Porém, foi a partir de 1981, que passou a ser entendido como uma forma de ver os funcionários como clientes internos, ou seja, todo o trabalho desenvolvido por estes seria visto como produtos internos que satisfazem as suas necessidades e os seus desejos, enquanto os mesmos cumprem os objetivos da organização.

Deste modo, o Marketing Interno surgiu como um conceito que procurava satisfazer as necessidades do cliente interno a partir do desenvolvimento de ações de marketing adotadas internamente, com o objetivo de cultivar o comprometimento deste com a organização e desenvolver uma visão voltada ao cliente externo. Os clientes internos são os empregados da empresa que tudo fazem para que possam acrescentar valor à organização. Assim, devem saber quais os objetivos a alcançar e sentirem-se identificados com eles, devem ter a oportunidade de intervir nas decisões, desenvolverem e enfrentarem desafios e serem reconhecidos por eles (Kotler Philip & Keller Kevin L.,

2012). Para Ahmed.K. Pervaiz & Rafiq Mohanmed (2002) , o Marketing Interno dirige todas as pessoas, departamentos e funções dentro de uma organização, tendo em conta as necessidades e custos de cada um. Criar relações é o fator chave para que os departamentos, o cliente interno e outras funções possam melhorar o seu desempenho e acrescentar valor.

Contudo, Vel et al. (2019), referem que, embora o marketing interno tenha sido bastante estudado nestes últimos anos, os autores acreditam que o seu conceito ainda não está bem compreendido, referindo ainda que existem algumas ambiguidades na sua definição. Já George & Prakash (2019), consideram que o Marketing Interno pode ser visto como sinónimo de gestão de Recursos Humanos, como um conjunto de estratégias de marketing externo voltadas para o cliente interno, como uma condição imprescindível para a satisfação do cliente interno e externo e, por último, como uma forma de se fazer ver no mercado e de ganhar vantagem competitiva para a organização. Os autores referem ainda que os clientes internos de uma organização têm o papel de atores principais, sobretudo, no que diz respeito à prestação de serviços, com vontades e necessidades próprias.

Palomba et al. (2010) consideram que os sucessos das empresas nos mercados hipercompetitivos atuais dependem da inovação, da velocidade e da capacidade de adaptação. Estas vantagens dependem, sobretudo, do talento e da criatividade das pessoas. Tratar os colaboradores como clientes internos é um dos aspetos mais importantes da teoria do marketing interno. A preocupação e o cuidado com as pessoas são fundamentais para que possa existir um equilíbrio dentro de uma organização, uma vez que são elas que têm o papel principal dentro de uma empresa e no sucesso da mesma. A lealdade, o envolvimento, a proatividade e o compromisso têm

influência no rendimento, desempenho e crescimento da organização. A satisfação é vista como o principal fator e o que mais motiva os colaboradores. Já Mainardes et al. (2019), referem que nos mercados bastante competitivos, gerar valor para o cliente, interno ou externo, pode ser tão difícil como essencial para a longevidade de uma organização. Neste sentido, os autores referem que é necessário proporcionar um bom ambiente empresarial para que possa existir um melhor desenvolvimento do comportamento do cliente interno, de forma a contribuírem também para uma melhor prestação de serviços.

Paul & Sahadev (2018) referem, inclusivamente, que a melhor forma dos clientes internos de uma organização melhorarem o seu desempenho é através de estratégias de Marketing Interno e das práticas de gestão de Recursos Humanos devidamente adequadas para o cliente interno. Através destas práticas, e com base nas necessidades deste, é possível ter clientes internos mais satisfeitos e com uma maior motivação para fazer um esforço extra no processo de desenvolvimento e crescimento da organização (Park & Tran, 2018). Na mesma linha de pensamento, Tang et al (2020), referem que o marketing interno é visto como uma ferramenta imprescindível para as organizações uma vez que a sua prática reflete-se em resultados positivos relativamente à satisfação, comprometimento e atitude, influenciando, positivamente, a felicidade do cliente interno. Huang & Rundle-Thiele (2014) referem que a satisfação é o elemento-chave do Marketing Interno uma vez que clientes internos poucos satisfeitos, apresentam baixos níveis de produtividade, podendo levá-los, efetivamente, à procura de melhores ofertas de trabalho.

Segundo Ahmed.K. Pervaiz & Rafiq Mohanmed (2002), o Marketing Interno é dividido por três fases que se encontram interligadas:

**1ª Fase - Satisfação e motivação dos colaboradores:** Os clientes internos não são máquinas e, portanto, apresentam variações no desempenho das suas tarefas e na qualidade das mesmas. Deste modo, é necessário unir esforços pela parte das empresas de forma a satisfazerem as necessidades do cliente interno, de modo que estes possam também satisfazer as necessidades do cliente externo.

**2ª Fase - Orientação para o cliente:** Esta fase tem como premissa considerar o marketing interno como um método de motivação dos seus clientes internos com vista a uma maior consciência relativamente aos clientes. Assim, o foco está em criar uma orientação para o cliente final, através de um processo de marketing, ou seja, foca-se em influenciar comportamentos e atitudes que desperte uma maior preocupação e atenção ao cliente externo e, mais do que isso, centrada na motivação e satisfação do cliente interno (Ahmed.K. Pervaiz & Rafiq Mohanmed, 2002).

**3ª Fase - Alargamento do conceito de marketing interno tendo em conta a implementação da estratégia e mudanças na gestão:**

Nesta fase, o conceito de marketing interno é visto como uma ferramenta para implementação de qualquer estratégia interna ou externa. Winter (1985, cit in. Conceição, 2012), apresentou o Marketing Interno como uma técnica para gerir os clientes internos de uma organização, a fim de atingir os objetivos definidos por esta. O autor refere ainda que o Marketing Interno tem como principal função “alinhar, educar e motivar equipas a fim de atingirem os objetivos institucionais...o processo pela qual o pessoal compreende e reconhece não só o valor do plano da empresa, mas o seu papel nele” (Conceição, 2012, p.38).

De acordo com Cristea et al. (2014), os clientes internos de uma empresa agem e são identificados de forma diferente, logo também

devem ser motivados de formas distintas, ou seja, tendo em conta as necessidades de cada um. Os autores referem que deve ser feita uma segmentação tendo em conta a motivação dos clientes internos. Para Cristea et al. (2014), estes são subdivididos em seis segmentos: os sobreviventes, os ambiciosos, os transcendentalistas, os participantes, os entusiastas e os viciados (*Tabela 1*). Na mesma linha de pensamento, Kotler et al. (2021), referem que os profissionais de marketing devem segmentar os clientes internos, de forma a perceber qual destes segmentos se adequa à sua organização, de maneira que possam desenvolver um plano de marketing adequado para reter e atrair o cliente interno.

<b>Segmento</b>	<b>Motivação e Atitude face ao trabalho</b>
<b>Sobreviventes</b>	Os sobreviventes são aqueles que trabalham para sustentar o seu estilo de vida. Contudo, embora o trabalho seja um meio para atingir um fim (os seus objetivos), também se revela um fator de stress.
<b>Ambiciosos</b>	Para os ambiciosos o trabalho é considerado prazeroso e algo satisfatório.
<b>Transcendentalistas</b>	Para os transcendentalistas o trabalho é uma forma de desenvolvimento e crescimento pessoal.

<p><b>Participantes</b></p>	<p>Os participantes não trabalham por questões monetárias, mas sim para atingir um objetivo comum. O trabalho é visto como uma satisfação e realização, porém, quando se é deparado com maus resultados, pode levar à insatisfação.</p>
<p><b>Entusiastas</b></p>	<p>Os entusiastas trabalham pela felicidade que a interação e a ajuda dos colegas lhe proporcionam. É também uma forma de socializar e visto como solução para os diversos desafios.</p>
<p><b>Viciados</b></p>	<p>Os viciados trabalham porque não querem/não sabem fazer mais do que isso. Para eles o trabalho é uma forma de refúgio, rotina e necessidade.</p>

**Quadro 1 – Segmentação com base na Motivação dos Clientes Internos**

**Fonte: Adaptado de Cristea et al. (2014)**

Para Cristea et al. (2014), o “*Marketing Interno sustenta pessoas, as pessoas sustentam o desempenho da empresa.*” Deste modo, os autores referem que é necessário existir um maior envolvimento do cliente interno para com a organização, tal como o envolvimento da administração é fundamental. Este envolvimento reflete-se na implementação de diversas medidas que ajudam no comprometimento do cliente interno para com a sua função na empresa e equipa. Os autores referem ainda que a motivação e satisfação são os principais objetivos do Marketing Interno. Clientes

internos satisfeitos e motivados demonstram um melhor desempenho e são menos propensos a mudar de local de trabalho. Logo, os níveis de lealdade e de envolvimento do cliente interno são influenciados pela motivação e satisfação. Uma equipa que seja leal, contribui, significativamente, para a redução dos custos quanto ao recrutamento, seleção, formação e integração de novos colaboradores, além de que garante a continuidade do cliente interno, mesmo que por vezes a organização possa passar momentos difíceis (Cristea et al., 2014).

Para Kotler et al. (2016) as estratégias de marketing devem estar, primordialmente, voltadas para a satisfação do cliente interno. Apesar de o marketing externo atrair clientes externos, o autor refere que é a qualidade de serviços que faz com que estes voltem e, para isso, é necessário que exista clientes internos que possam ser capazes de oferecer um serviço de excelência.

Depois de uma abordagem ao Marketing Interno, o autor desta investigação irá identificar, dentro do mesmo tema, as principais ferramentas do Marketing Interno na literatura.

### **3.2. Ferramentas de Marketing Interno**

De acordo com Munteanu et al. (2014), colocar em prática as estratégias de Marketing Interno, nem sempre é fácil, portanto é necessário testar a sua aplicabilidade, eficiência e consistência.

Para colmatar este entrave, Kotler et al. (2016) e Munteanu et al. (2014), apresentaram um conjunto de ferramentas e técnicas que devem ser implementadas numa organização para garantir que os trabalhadores estejam satisfeitos, motivados e capazes de realizar as suas tarefas com qualidade. Assim, os autores apresentam um plano de implementação constituído por três fases: (1) definição da cultura de serviço; (2) desenvolvimento de uma abordagem de marketing para

gestão de recursos humanos; (3) partilha de informações de marketing para o cliente interno.

No que diz respeito à definição da cultura de serviço, Kotler et al., (2016), referem que o processo de marketing interno provém da cultura de serviço, mais especificamente, uma cultura de serviço orientada para o cliente interno, através de políticas, procedimentos, sistemas de recompensas, entre outros. Munteanu et al., (2014) referem, inclusivamente, que as estratégias de marketing influenciam a relação entre a organização e o cliente interno, pelo que é fundamental que estas estejam de acordo com a cultura da organização.

No que concerne ao desenvolvimento de uma abordagem de marketing para gestão de recursos humanos, Kotler et al., (2016) referem que os gestores devem seguir os princípios de Marketing Interno, pois é fundamental não só para o cliente externo, mas também para reter o cliente interno através de técnicas que possam dar resposta às suas necessidades. Os autores além de considerarem que o envolvimento dos gestores da organização é fundamental, também o envolvimento do cliente interno é importante para a empresa.

Por último, no que é respeitante à partilha de informações de marketing para o cliente interno, Kotler et al., (2016) consideram que a forma mais fácil de partilhar informação ao cliente externo é, através do cliente interno. Os autores consideram fundamental para as organizações a ligação entre os gestores e os seus clientes internos.

Não obstante, Chiavenato (2014), defende que as organizações devem investir em recompensas para os seus clientes internos. O autor refere que o processo de recompensar as pessoas pelo seu trabalho é fundamental para o incentivo e motivação dos clientes internos, considerando, por um lado, os objetivos da organização a serem alcançados e, por outro lado, os objetivos individuais do cliente interno

a serem satisfeitos. Neste seguimento, surge o conceito de remuneração total constituída por três componentes principais: remuneração básica; incentivos salariais e benefícios. Neste sentido, a remuneração básica diz respeito ao salário mensal do cliente interno; o segundo elemento é constituído por programas desenhados com o objetivo de recompensar clientes internos motivados com um elevado grau de desempenho e que cumprem com os objetivos da organização. Existem vários tipos de incentivos, como bônus, prémios e contribuição nos objetivos ou resultados alcançados. O terceiro elemento, os benefícios, também denominado como remuneração indireta, podem ser representados de diversas formas, como férias, seguro de vida, subsídio de refeições, entre outros. Além destas, o autor menciona ainda a remuneração não financeira utilizada pelas organizações, que podem ser: oportunidades de crescimento; investimento em formações; investimento em desenvolvimento pessoal (orgulho, autoestima); reconhecimento; segurança no trabalho, entre outros (Chiavenato, 2014).

Já Spiller et al., (2006), refere que o Marketing Interno deve ter em consideração algumas práticas como: o *empowerment*; canais de comunicação interna; a cultura organizacional; pesquisa de mercado – cliente interno; benefícios e serviços; a avaliação, reconhecimento e recompensa; a qualidade das pessoas.

### **3.2.1. Empowerment**

No que diz respeito ao *empowerment*, traduzindo para o significado da palavra, este concede poder e autonomia. Deste modo, uma gestão com base no *empowerment*, presume-se uma emancipação dos clientes internos, uma vez que ao atribuir poder, diminui a dependência e o trabalho não necessário por meio da tecnologia, conferindo assim versatilidade e competitividade nas

organizações (Spiller et al., 2006). Esta visão surge das novas filosofias associadas à gestão, na qual o seu foco é baseado no compromisso com os objetivos, na confiança entre o gestor e o cliente interno e também na confiança entre equipas, através de partilha de conhecimentos, o que origina uma rápida adaptação a diversas situações complexas que possam surgir, flexibilidade às mudanças bem como capacidade de solucionar situações inesperadas. O cliente interno passa a ver o trabalho como uma forma de autorrealização, reconhecimento e liberdade. Assim, nesta perspetiva, Spiller et al., (2006), refere que na gestão com base no *empowerment*, apenas são esclarecidos os objetivos da organização pela parte dos gestores, mas quem decide o que fazer e como fazer é o cliente interno. Ainda neste âmbito e de acordo com Bowen & Lawler, (1992), o nível de *empowerment* dos clientes internos, deve ser definido tendo em conta as características-chave da empresa, pois é fundamental que as necessidades da organização e atuação do cliente interno estejam alinhadas.

Segundo Ahmed et al. (2003 cit. In Gounaris, 2008), os programas de Marketing Interno influenciam de uma forma positiva o nível de satisfação do cliente interno no trabalho. Na mesma linha de pensamento, um estudo de Boshoff e Allen (2000 cit. In Gounaris, 2008), investigou elementos selecionados de um programa de Marketing Interno, nomeadamente o *empowerment*, na qual se verificou ter impacto positivo no desempenho dos funcionários bem como na satisfação no trabalho (Gounaris, 2008).

Já Spiller (2004 cit. In. (Martins, 2009), refere que a ferramenta *empowerment* ganhou grande destaque por vários motivos. Primeiro, porque ajudou na diminuição da burocracia para evitar o desperdício de trabalho, em segundo, com a sua implementação, o cliente interno

passou a ter um novo olhar relativamente ao conceito de trabalho e ao trabalho em si, sentindo-se mais realizado, com maior liberdade, maior reconhecimento dos seus gestores e também uma maior motivação (Martins, 2009).

Para Gil (2001 cit. In Martins, 2009), o cliente interno necessita de ser feliz no trabalho, pois grande parte do seu dia é passado na organização, com colegas e respetivos gestores. O grande desafio das organizações é de facto conseguir criar um ambiente agradável, a fim de conseguir atrair e reter talentos. A utilização da ferramenta *empowerment* faz com que os clientes internos se sintam valorizados na organização e isso faz com que a sua motivação seja maior (Martins, 2009).

### **3.2.2. Canais de Comunicação Interna**

Os canais de comunicação interna são vistos como uma das ferramentas do Marketing Interno (Brum, 2003). Dolphin (2005), define a comunicação interna como “a construção de relações com os clientes internos, estabelecimento de confiança entre a organização e os clientes internos, partilha de informações relevantes e confiáveis, contribuindo assim para uma motivação geral das pessoas que integram a organização, principalmente em tempos de mudança e stress”(Dolphin, p. 171, 2005). Perante esta análise do autor, é possível constatar que a comunicação interna assume um papel fundamental nas organizações, pois denota-se ser o ponto de partida para a construção de relações sólidas e confiáveis entre os gestores e o cliente interno. Porém, Mazzei (2010, p. 230 cit. in Berg & Blomqvist, 2019), define este conceito como sendo “um conjunto de processos interativos para gerar conhecimento e fidelidade”. Por outro lado, Kalla (2005, p. 304 cit. in Berg & Blomqvist, 2019), define comunicação interna como “toda a

comunicação formal e não formal que ocorre dentro de uma organização”.

Lings & Greenley (2007), referem que a comunicação interna é um fator fundamental numa organização, pois é através das interações do dia-a-dia que são partilhadas informações relevantes para o processo de desenvolvimento de toda a empresa. Ainda neste contexto, Vos e Schoemaker (1999, cit. in Berg & Blomqvist, 2019), referem que a comunicação interna está a ganhar cada vez mais relevância nas organizações, pois representa o canal fulcral para a partilha dos valores da própria empresa. Neste sentido, Welch e Jackson (2007, p. 188 cit. in Berg & Blomqvist, 2019), referem que um dos objetivos da comunicação interna é reforçar quatro dimensões enfatizadas pelos mesmos: o comprometimento do cliente interno; o sentimento de pertença, a consciencialização e a compreensão.

O comprometimento é visto como a lealdade do cliente interno para com a organização. Os autores Welch e Jackson (2007, cit. in Berg & Blomqvist, 2019), referem que a comunicação interna nas organizações protagoniza o papel principal, pois auxilia no processo de adaptação do cliente interno na empresa, fazendo com que este pertença à organização e podendo mesmo ser considerada como um “we-feeling” que permite as pessoas identificarem-se com a empresa onde trabalham. Os autores referem ainda que os clientes internos devem estar conscientes de todas as mudanças a nível interno ou externo que possam surgir, pois haverá da parte destes uma maior compreensão sobre a forma como a organização evolui e cria objetivos de acordo com essas mudanças. As mudanças aqui descritas são referidas, por exemplo, a oportunidades bem como desafios externos que a empresa possa, eventualmente, enfrentar (Berg & Blomqvist, 2019).

Segundo Dalton & Croft (2003), a comunicação interna é constituída por cinco características: (1) planeamento e execução da comunicação; (2) defender a cultura organizacional; (3) auxílio aos Recursos Humanos; (4) certificar competências dos clientes internos e ainda a (5) valorização das relações. No que diz respeito ao planeamento e execução da comunicação, Dalton & Croft (2003), sublinham a importância do feedback e da partilha de informações, pois permite ao cliente interno agir de acordo com as informações que lhe são concebidas e assim solucionar problemas que possam surgir. Relativamente à cultura organizacional, este refere-se à própria atuação da organização, pelo que é necessário que exista um auxílio constante ao departamento dos Recursos Humanos. Quanto à certificação de competências dos clientes internos, a comunicação funciona, mais uma vez, como o ponto de partida para a integração de formações de equipas com mais autonomia, monitorização e avaliação, feedback ao desempenho do cliente interno a fim de existir melhoria contínua, bem como recompensas e reconhecimento. Por último, a valorização das relações internas é fundamental, pois se existir diálogo entre os clientes internos e os gestores, as relações tornam-se mais saudáveis e isso terá impacto no desempenho do cliente interno, contribuindo para as práticas de sucesso (Dalton & Croft, 2003). Neste sentido, estas atividades são cruciais para a formação e construção de uma organização, pois uma empresa deve ter uma comunicação bem estruturada e unificada, pois só assim conseguirá comunicar de forma clara com os clientes internos (Ahmed & Rafiq, 2003). Camara et al. (2007), referem que a comunicação interna numa empresa, pode ser vista como uma facilitadora para a partilha de conhecimento, informações relevantes e opiniões. Posto isto, é fundamental criar medidas e meios de comunicação interna para assegurar o cliente interno. Neste sentido, os autores apresentaram o conjunto de meios de

comunicação, cujo objetivo é direcionado para esse fim: reuniões; ações de orientação; ações de divulgação; ações de diagnóstico (entrevistas, inquéritos); espírito de equipa e comunicação escrita.

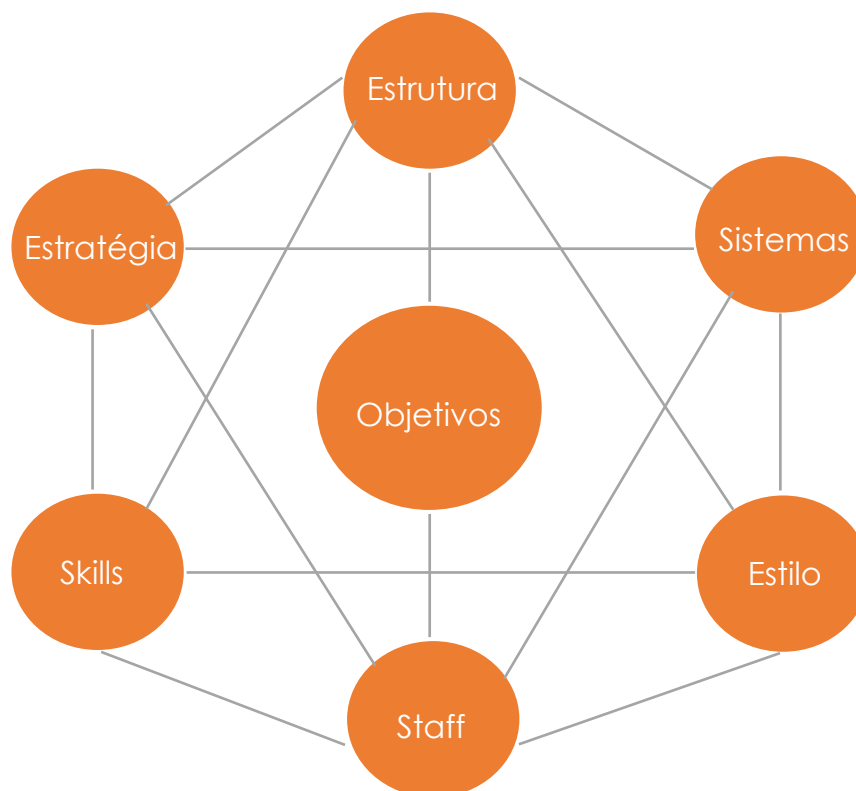
### **3.2.3. Cultura Organizacional**

Na perspetiva de Spiller et al. (2006), a cultura organizacional, deve ser assente num conjunto de valores em que o cliente interno acredite e com a qual se identifique, pois só assim este irá sentir-se mais motivado, atraído e retido, ou seja, disposto a “vestir a camisola”. Esta visão deve ser apresentada de forma simples e clara (Spiller et al., 2006).

De acordo com Kilmann (1985), a cultura organizacional é conceituada como um conjunto de valores, atitudes e ideias que podem ser obtidas dentro de uma empresa e que podem, efetivamente, refletirem-se no pensamento, sentimento ou comportamento de todos os dirigentes/clientes internos desta, mas também nos produtos da organização. O autor refere ainda que o ambiente organizacional, a missão, a liderança e a natureza do trabalho são fundamentais para formar uma cultura organizacional mais sólida.

Waterman et al., (1980), desenvolveram uma nova visão da cultura organizacional assente em seis fatores (ver figura 1): estratégia, sistemas, competências, estrutura, o *staff* e o estilo. Para os autores, a estratégia é vista como um conjunto de ações que têm como objetivo responder adequadamente às mudanças que possam ocorrer em ambientes externos. Quanto aos sistemas de uma organização, estes são correspondentes a todos os procedimentos inerentes numa organização, sejam eles formais ou informais, cujo objetivo é manter toda a operacionalização na empresa no seu dia a dia, já a estrutura baseia-se na divisão de tarefas, promovendo também a coordenação.

O staff é caracterizado por todos os clientes internos de uma organização, independentemente do seu cargo ou das suas competências, são eles os principais protagonistas de uma empresa e pelas quais são caracterizados. Por último, o estilo, prende-se pelas características da organização, ou seja, da gestão da sua marca/negócio.



**Figura 1 - Nova Visão da Cultura Organizacional**

**Fonte: Waterman et al., (1980)**

Por outro lado, Schwartz & Davis (1981), define Cultura Organizacional como um padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos gestores e clientes internos de uma organização. Estas crenças moldam, significativamente, o comportamento do cliente

interno. Assim, enquanto o ambiente da organização mede as expectativas do cliente interno, a cultura organizacional preocupa-se com a natureza dessas próprias expectativas.

Os autores, Schwartz & Davis (1981), para melhor explicarem o seu raciocínio, exemplificaram com a Teoria de X e Y de Douglas McGregor. Os autores referem que estas teorias eram o reflexo de duas visões distintas da vida, na qual levou também a duas culturas diferentes. A Teoria X baseava-se na crença de que os clientes internos eram inerentemente relutantes em trabalhar, e isso levou a um conjunto de atitudes e normas que enfatizavam o controlo coercivo e a hierarquia. A teoria Y, em contrapartida, pressupunha que os funcionários eram autorrealizados e produziam uma cultura que enfatizava o autocontrolo e a colaboração. Em ambos os casos, o ambiente pode ser “bom” ou “mau”, isto porque depende se a própria visão do cliente interno está alinhada com a cultura organizacional. Neste sentido, o que o ambiente organizacional realmente mede é a ligação em ter a cultura predominante e os valores individuais do cliente interno. Se o cliente interno adotar os valores da cultura predominante, o ambiente irá ser “bom”, caso contrário, o ambiente irá ser “mau”, o que levará a ter impacto negativo na motivação e no desempenho do cliente interno (Schwartz & Davis, 1981).

#### **3.2.4. Pesquisa de Mercado – Cliente Interno**

A pesquisa de mercado tem como principal objetivo conceder informações que auxiliam os profissionais de marketing a reconhecer e atuar a diversas situações, de modo a facilitar a tomada de decisões e minimizar os erros (Tull & Hawkins, 1990). Quanto a uma pesquisa interna, é possível mencionar várias metodologias que permitem avaliar a satisfação dos colaboradores, tais como o clima organizacional, o

*balanced scorecard* e a avaliação 360°. Segundo os autores, estas metodologias são identificadas como os principais instrumentos cuja função foca-se na avaliação da satisfação do cliente interno. Porém, esta avaliação pode ser efetuada de uma forma mais informal, num departamento de uma organização, como a comunicação entre os gestores e o cliente interno (Tull & Hawkins, 1990). No entanto, é fundamental ressaltar que o cliente interno deverá ser conhecedor de todos os resultados dessa pesquisa, pois só assim existirá um compromisso entre si e a organização. Spiller et al. (2006), refere que as avaliações de desempenho do cliente interno, quando não são informadas com o próprio, podem gerar sentimento de insegurança, desequilíbrio e má opinião sobre a organização onde trabalha.

### **3.2.5. Recompensas e Benefícios**

Segundo Chiavenato (2014), as organizações devem recompensar os seus clientes internos. O autor refere que as recompensas dadas pelas organizações têm grande impacto na satisfação do cliente interno. Cada um deles está disposto a investir esforço e dedicação no seu trabalho e, portanto, espera-se retorno dos resultados do seu investimento pela parte das organizações. Neste sentido, surge o conceito de Renumeração Total que é composta por quatro componentes principais: renumeração básica; incentivos salariais; incentivos não financeiros e benefícios. A renumeração básica é representada pelo salário que é dado ao final do mês ou por hora ao cliente interno. Por sua vez, os incentivos salariais, são programas desenhados para recompensar os clientes internos da organização que demonstram um elevado desempenho que alcançam objetivos predefinidos e que contribuem direta e indiretamente para o sucesso de uma empresa. Estes tipos de incentivos podem surgir de diversas formas, como bónus, prémios ou participação nos resultados ou

objetivos alcançados. E por último, os benefícios, também abordados como renumeração indireta, são representados de diversas formas como: férias, seguro de vida, subsídio de refeições, entre outros (Chiavenato, 2014). Ainda neste âmbito, o autor também referiu a utilização de programas de recompensas não financeiras como desenvolvimento pessoal; investimento em formações; orgulho e autoestima; reconhecimento; segurança no trabalho entre outros. Além destes benefícios, os autores Spiller et al. (2006), destacam os horários flexíveis ou locais de trabalho - *home-offices*-; programas de prevenção à obesidade, incentivo ao exercício físico através de acesso ao ginásio, entre outros (Spiller et al., 2006).

### **3.2.6. Qualidade de vida no trabalho (QVT)**

De acordo com Chiavenato (2010), o termo qualidade de vida no trabalho foi proposto por Louis Davis, na década de 1970. Para Louis, este conceito diz respeito à preocupação e ao bem-estar do cliente interno aquando da realização das suas tarefas. Atualmente, o conceito de qualidade de vida no trabalho, envolve não só aspetos físicos e ambientais, mas também aspetos psicológicos. O autor refere que para que exista altos níveis de qualidade na produtividade, as organizações precisam de transmitir segurança e respeito aos seus clientes internos, para que estes possam sentir-se mais motivados, com vontade de participar ativamente nos trabalhos que executam, a fim de serem também recompensados por isso, financeira ou não financeiramente (Chiavenato, 2010).

Assim, para que a organização possa satisfazer o cliente externo, deve antes investir todos os esforços no cliente interno. Porém, é de sublinhar alguns fatores inerentes à QVT: satisfação; motivação; o reconhecimento; renumeração e benefícios; relacionamento entre

gestores e colegas; ambiente de trabalho; liberdade e autonomia, entre outros. É ainda de referir alguns efeitos que a qualidade de vida no trabalho tem no cliente interno: a motivação para exercer as tarefas propostas; adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho; criatividade e inovação; disponibilidade para mudanças; agregar valor à organização (Chiavenato, 2010).

Por outro lado, Spiller et al. (2006), refere que a qualidade das pessoas numa empresa, devem ser avaliadas em três aspetos fundamentais, tais como: a qualidade técnica; qualidade de relacionamento; qualidade intelectual.

**Qualidade técnica:** “está relacionada ao *know-how*, aos aspetos objetivos e mensuráveis, aos domínios de técnicas inerentes ao trabalho. Esta qualidade advém da informação e do bom senso de cada um, podendo desenvolver-se através da educação e do esforço para conhecer a fundo processos e tecnologias, saber quem é quem, obedecer prazos e orçamentos, e julgar objetivamente erros e acertos”(Spiller et al., 2006, p.62)

**Qualidade de relacionamento:** “trata-se da competência emocional, o modo como o indivíduo se relaciona com o trabalho, com a sua equipa, com os seus clientes, com a sua comunidade, com os seus familiares e, principalmente, consigo mesmo, à procura do seu bem-estar e do autoconhecimento. É a sua relação com a vida e tudo o que o rodeia. A forma como tratamos os outros é o reflexo de como nos sentimos em relação a nós mesmos – os nossos problemas; as nossas inseguranças; a nossa autoestima. Por isso é essencial parar às vezes para refletir sobre a forma como estamos a viver, ir à procura de atividades que nos dão prazer, exercitar a empatia, gerir espaço para a “qualidade de vida”. Dar atenção a nós mesmos e ao outro, mostrar

compreensão com os sentimentos dos outros e com os nossos sentimentos, dúvidas, medos e paixões" (Spiller et al., 2006, p. 62)

**Qualidade intelectual:** "é o nível mais filosófico, a visão do mundo do indivíduo, a ética (valores) com que conduz todas as suas atividades, tanto profissionais como pessoais" (Spiller et al., 2006, p. 62)

Após uma abordagem às diferentes ferramentas de marketing interno existentes na literatura, a autora desta investigação, irá abordar na fase seguinte a motivação e satisfação.

### 3.3. Motivação

A motivação, provém do latim *movere*, que significa mover-se (Pintrich & de Groot, 2003). Uma expressão que leva para um estado de despertar do organismo. Indica uma força, uma energia, que direciona o indivíduo para algo. Assim, as teorias da motivação pretendem alcançar três aspetos fundamentais: a energia, a direção e o comportamento do ser humano (Pintrich & de Groot, 2003). Robbins (2005), refere que a motivação é o resultado da interação do cliente interno com a situação. O autor define-a como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência do esforço do cliente interno para alcançar um determinado objetivo. Robbins (2005), explica que a intensidade diz respeito ao esforço sobre uma determinada situação. Contudo, a intensidade não é suficiente para atingir resultados positivos, a não ser que exista uma direção que incorpore benefícios positivos para a organização. Neste sentido, é necessário considerar que é preciso existir qualidade, como intensidade. O tipo de esforço que o cliente interno deve ter é aquele que vai em direção aos objetivos da organização, sem nunca prescindir da sua persistência (Robbins, 2005a).

Para Chiavenato (2006), a motivação é algo que está dentro das pessoas e por isso tem de ser exercida para alcançar os objetivos pretendidos. Significa que o cliente interno tem de ter a predisposição de exercer um nível de esforço a favor das suas metas, a fim de satisfazer as suas necessidades individuais. É, portanto, a força que vem de dentro que faz com que cada pessoa tenha um determinado comportamento. Na década de 1950, foram desenvolvidos alguns conceitos sobre a motivação, bem como algumas teorias, como a Hierarquia das Necessidades, de Maslow e Elton Mayo (Robbins, 2005a). A motivação foi apontada nos estudos de Elton Mayo, como o fator mais importante para a produtividade e qualidade de trabalho (Asproni, 2004). É considerada um esforço intrínseco ou extrínseco para atingir grande desempenho no trabalho e alcançar resultados positivos. A motivação intrínseca, segundo os princípios de Maslow, diz respeito às necessidades básicas, como as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades de autoestima e, por último, as necessidades de realização pessoal (Van Reisen, 2016).

A motivação extrínseca refere-se à relação que o indivíduo tem com a organização. Aqui destaca-se a relação com os colegas e com a administração, que deve ser feita com orientação, estímulo e amizade (Gagné & Deci, 2005). Os autores referem ainda que as atividades que não são interessantes dentro de uma empresa, requerem uma motivação extrínseca, de forma que a sua atuação inicial possa depender da perceção entre o comportamento e uma consequência desejada como aprovação implícita ou recompensas.

A figura 2, representa a Teoria das Necessidades, desenvolvida por Maslow e Elton Mayo.



**Figura 2 - Teoria das Necessidades - Maslow e Elton Mayo**

**Fonte: Adaptado de Pilatti (2012)**

Para definir a motivação, Herzberg (1968 cit. In Pilatti, 2012) fez a distinção entre fatores de higiene e fatores motivacionais – Teoria dos Dois Fatores. No que diz respeito aos fatores motivacionais, estes são intrínsecos no cliente interno. Os fatores como a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e progressão de carreira, têm grande influência no cliente interno para que este, através do seu esforço, possa proceder à realização de tarefas. Estes fatores estão relacionados com a natureza das tarefas que o cliente interno exerce, ou seja, são autoestimulados de forma que o trabalho proporcione uma sensação de bem-estar ao cliente interno, e de modo que este esteja

sob o seu controlo. Os fatores motivacionais quando são vistos como algo gratificante, podem provocar satisfação, no entanto, quando o oposto acontece, gera insatisfação. Assim, as boas condições de trabalho não são suficientes para motivar o cliente interno, é necessário que este esteja motivado com o seu trabalho (Chiavenato, 2001). Por outro lado, os fatores de higiene são extrínsecos, uma vez que se trata de elementos que são oferecidos ao cliente interno para desempenhar o seu trabalho, como o salário, as condições de trabalho, a segurança, benefícios (Pilatti, 2012). Os fatores que levam à satisfação no trabalho são distintos daqueles que levam à insatisfação. Os gestores que procuram combater fatores que geram insatisfação podem até conseguir alguma tranquilidade, mas não necessariamente a motivação dos seus clientes internos (Robbins, 2005).

Em suma, o quadro abaixo representa a distinção entre fatores motivacionais e fatores de higiene.

<b>Fatores de Higiene</b>	<b>Fatores Motivacionais</b>
Remuneração	Reconhecimento
Supervisão	Crescimento pessoal
Política da empresa	Responsabilidade
Condições de trabalho	Realização
Relações interpessoais	Progresso
Segurança no trabalho	Trabalho em si

**Quadro 2 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

**Fonte: Adaptado Robbins (2005)**

Cunha et al. (2007, cit. In Ferreira Ribeiro et al., 2018), referem que a motivação, o desenvolvimento do cliente interno e a capacidade de gerir responsabilidades e comportamentos dentro de uma organização são fatores que estão presentes nas pessoas. Contudo, cabe aos gestores de uma empresa proporcionar condições para que as pessoas possam, efetivamente, desenvolver essas características por elas mesmas. Estes estudos concluíram que a autonomia e a participação em contexto de trabalho, estimulam o crescimento, o desenvolvimento e a satisfação do cliente interno, enfatizando os aspetos humanísticos do trabalho (Wagne John A. & Hollenbeck John R., 2020).

Para Zecca et al. (2015 cit in Fonseca & Queirós, 2020), a motivação no trabalho é um estado psicológico que é caracterizado pelo envolvimento e pelo prazer que o cliente interno tem ao realizar as suas tarefas. É estudada através do conceito *engagement*, investigado por Schaufeli (2018), que o define como um estado de espírito positivo e gratificante, caracterizado pelo vigor, dedicação e assimilação (Hakanen et al., 2019). No que diz respeito ao vigor, este refere-se à componente física do trabalho. Inclui níveis altos de energia e resiliência mental durante a realização de tarefas e disponibilidade do cliente interno em investir esforço e persistência perante as dificuldades que possam surgir. A dedicação refere-se ao lado emocional do trabalho. Esta inclui características como o entusiasmo, a inspiração, o orgulho e desafio. A dedicação é semelhante à orientação do dever, e do ponto de vista espiritual, refere-se ao cumprimento das tarefas com maior devoção, o que levará a encontrar significado no trabalho. Enquanto a assimilação é respeitante à componente cognitiva do *work engagement* (van der Walt, 2018), caracterizada pelo facto de o cliente

interno estar completamente concentrado e alegremente absorvido no trabalho (Hakanen et al., 2019).

A investigação de Schaufeli (2018) revelou ainda que trabalhadores motivados (*engaged*), tendem a permanecer na organização, demonstrando resultados positivos no seu desempenho assim como na diminuição do *burnout* (Hakanen et al., 2019). Lee et al. (2017) referem que, estudos anteriores, revelaram que *engaged employees* sentem-se mais felizes e motivados no trabalho em comparação com clientes internos com baixo nível de *engagement*. Os autores referem ainda que *work engagement* tem sido associado ao bem-estar, físico e mental, do cliente interno.

Para Bakker e Demerouti (2008 cit in. Lee et al., 2017), *Work engagement* é composto por dois componentes principais: recursos profissionais e recursos pessoais. Na perspetiva do autor, os recursos profissionais, dizem respeito à inovação, informação, valorização e ambiente da empresa; quanto aos recursos pessoais, estes são caracterizados pelo desenvolvimento do estado psicológico do cliente interno, ou seja, ter confiança (autoeficácia) para realizar as tarefas propostas; ter uma atitude positiva quanto às perspetivas futuras da empresa; não perder a esperança e traçar objetivos; ter resiliência nas adversidades a fim de alcançar o sucesso. Lee et al. (2017), na sua pesquisa, mencionam o *meaningfulness* (propósito) como um indicador de recursos profissionais. Os autores referem que clientes internos que sintam que o trabalho tem um propósito, um significado, poderão estar mais envolvidos uma vez que o *meaningfulness* atribui uma perceção de apreço. O *meaningfulness*, proporciona aos clientes internos uma motivação intrínseca, uma vez que faz com que estes se sintam apreciados e valorizados. Assim, os clientes internos sentem que podem

alcançar melhores resultados no trabalho e investir todo o seu esforço no cumprimento das suas tarefas.

Já Van der Walt (2018) refere que para criar vantagem competitiva é necessário existir um desempenho sustentável pela parte do cliente interno e, para isso, o autor mencionou no seu estudo dois mecanismos fundamentais: *work engagement* e prosperidade no trabalho. Van der Walt, (2018), tal como Schaufeli (2018), considera o *work engagement* um construto tridimensional e define-o como um estado de espírito positivo e gratificante relativamente ao trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e assimilação, sendo também abordado na espiritualidade. O autor refere que alguns estudos mostraram que *employees engaged* demonstram uma maior motivação e preparação em lidar com eventuais adversidades que possam surgir no trabalho assim como o stress. No entanto, apesar deste construto apresentar fatores positivos a longo prazo, podem existir variações de semana a semana ou de dia para dia. Neste sentido, o autor refere que é necessário criar ambientes espirituais no local de trabalho para que possam servir de base ao *work engagement*. Apesar de não existir estudos suficientes sobre a relação entre a espiritualidade no contexto organizacional e o *work engagement*, o mesmo não se pode constatar sobre a relação entre a prosperidade no trabalho e *work engagement*. Van der Walt F (2018), define prosperidade no trabalho como um construto emergente que capta o bem-estar mental do cliente interno. É considerado como um estado psicológico que é moldado e influenciado pelo contexto do trabalho, ou seja, não é visto como uma disposição estável, mas sim algo intrínseco no cliente interno que pode apresentar variações e requer a presença de determinados comportamentos, recursos e características contextuais. (van der Walt, 2018). Contudo, *work engagement* e prosperidade no trabalho não

podem ser vistos como habilidades a serem desenvolvidas, mas sim estados afetivos e motivacionais, o que implica que as organizações têm de criar estratégias que desenvolvam estes dois construtos.

Para explicar como o contexto promove o *work engagement* e a prosperidade no trabalho, o autor fez referência à teoria da autodeterminação. Esta teoria explica que o cliente interno tem três necessidades psicológicas: a autonomia, a competência e as relações. A autonomia é referente ao desejo de experimentar a liberdade de escolha ao tomar decisões; a competência refere-se aos desejos inerentes no cliente interno de controlar os resultados e experimentar o domínio ambiental e, para isso, o autodesenvolvimento, através da aprendizagem e da vitalidade, é essencial, e deve ser estimulado para satisfazer esta necessidade; por último, as relações referem-se à necessidade que o cliente interno tem de se relacionar com os outros, à semelhança da espiritualidade, que também envolve um processo de conexão com o outro. Embora alguns estudos mencionem a espiritualidade como uma dimensão individual, o autor refere que estudos recentes abordam a espiritualidade a partir de uma perspetiva organizacional. No ponto de vista de Van der Walt (2018), a espiritualidade em contexto organizacional, é considerada como a natureza espiritual da própria organização, ou seja, é evidenciada por valores espirituais e por uma cultura que facilita a experiência do cliente interno enquanto trabalhador e a sua conexão com o outro.

Van der Walt (2018) no seu estudo sobre a relação entre a prosperidade no trabalho, *work engagement* e a espiritualidade em contexto organizacional, conclui que existe uma forte relação entre os três, referindo ainda que quanto maior for o nível de espiritualidade em contexto organizacional, maior será os níveis de *work engagement* e a prosperidade no trabalho. Deste modo, as organizações devem criar

estratégias que promovam o *work engagement* e a prosperidade no trabalho tendo por base a espiritualidade. O autor sugere que os gestores valorizem as relações entre o cliente interno e a própria organização, criando ambientes de trabalho mais serenos. Acrescenta ainda que é fundamental que o cliente interno possa ter a oportunidade de aprender e de se desenvolver a nível pessoal de forma a alcançar a autorrealização. Além disso, Pardasani et al. (2014, cit in van der Walt, 2018), referem que os trabalhos devem ser projetados ao cliente interno, tendo em conta as suas necessidades e o seu propósito, e não apenas assentados na sua motivação e satisfação. Deste modo, é necessário que exista uma abordagem holística para o desenvolvimento do cliente interno, que inclui dimensões como a mente, o corpo e a espiritualidade.

### **3.4. Satisfação**

O marketing interno é cada vez mais a peça fundamental nas organizações e tem sido apontado como um dos principais motores no que diz respeito à qualidade do serviço/produto e satisfação do cliente interno. Assim, cabe aos gestores oferecerem ferramentas que proporcionem aos seus clientes internos melhores condições de trabalho de forma a manter um serviço com qualidade e consistência. Neste sentido, Akroush (2013) refere que as empresas estão a mudar, e o seu foco primordial é cada vez mais o bem-estar e a felicidade dos seus clientes internos.

Para Ahmed et al., (2003), pessoas satisfeitas geram clientes satisfeitos. Estes tornando-se mais fiéis e, portanto, contribuem para o lucro de uma empresa. Na mesma linha de pensamento, Lings (2004) refere que clientes internos com grandes níveis de satisfação e motivação são os principais fatores para o sucesso de uma empresa.

A satisfação é definida como uma reação subjetiva relativamente aos aspetos físicos e psicológicos do ambiente de trabalho (Hoppick, 1935 cit. In Naghi & Preda, 2015)). Locke (1976) descreveu a satisfação do cliente interno como “um estado emocional agradável ou positivo resultante de uma avaliação do trabalho ou das experiências de alguém relacionadas ao local de trabalho” (Locke, 1976 cit. In Naghi & Preda, 2015). Naghi e Preda (2015) referem que a satisfação em contexto profissional pode ser proporcionada por um conjunto de fatores. Segundo Holman (2002), estes fatores podem ser classificados em cinco categorias: o tipo de trabalho realizado e as condições de trabalho; salário; oportunidades e progressão de carreira; relação com o chefe e relação entre colegas.

Por outro lado, a Teoria das Relações Humanas, baseada nos estudos de Mayo, defende que os salários não são suficientes para motivar e satisfazer os colaboradores de uma empresa, propondo então que as organizações além dos salários devem proporcionar as ferramentas necessárias para criar um bom ambiente de trabalho (Lacombe Francisco & Heilborn Gilberto, 2003).

Para Fraser (1983, cit. in Martinez e Paraguay,2003), a satisfação no trabalho é “um fenómeno complexo e difícil de definir”. Ainda assim, os autores consideram que se trata de um estado subjetivo em que a satisfação relativamente a um determinado evento ou acontecimento pode variar de pessoa para pessoa ou de circunstância em circunstância e estar sujeita a certas influências internas ou externas em contexto profissional.

Martinez e Paraguay (2003) referem que a satisfação no trabalho tem sido definida em diferentes formas. Os autores destacam as conceituações mais referenciadas relativamente à satisfação no

trabalho como sinónimo de motivação, atitude ou como um estado emocional positivo.

O modelo Teoria da Satisfação desenvolvido por Locke, a partir dos anos 1970, refere que “os “valores” (importância que o indivíduo atribui à meta que deseja alcançar) e as “metas” (o objetivo desejado) são os impulsos que leva um indivíduo agir (desempenho), de forma a obter resultados (satisfação) que irão servir como feedback para uma atribuição de valores”(Locke, 1976 cit. In Martinez & Paraguay, 2003). Para o autor a resposta emocional é um espelho do julgamento de valores, ou seja, “a diferença entre aquilo que o indivíduo quer e a forma como ele percebe como obter o que quer”. A intensidade da emoção vai depender sempre da “hierarquia em que os valores estão implicados” (Locke, 1984 cit. in Martinez & Paraguay, 2003).

Locke (1969 cit. In Martinez & Paraguay, 2003), considera a satisfação no trabalho um estado emocional positivo, que resulta de uma avaliação ao trabalho relativamente aos valores do indivíduo. Por outro lado, a insatisfação no trabalho, considera-se um estado emocional negativo, que resulta de uma avaliação ao trabalho, ignorando todos os valores do indivíduo. Portanto, “a satisfação e insatisfação no trabalho não são diferentes fenómenos, mas sim situações opostas de um mesmo fenómeno, ou seja, um estado emocional que se manifesta em alegria (satisfação) ou em sofrimento (insatisfação)” (Locke, 1969 cit. In Martinez & Paraguay, 2003).

Não obstante, Jibril e Yeşiltaş (2022), consideram que a satisfação diz respeito à realização emocional do cliente interno como resultado de uma avaliação positiva relativamente ao trabalho. A teoria *Service-Profit Chain* explica que clientes internos satisfeitos prestam melhor serviço às empresas, podendo assim, revelar-se, como a principal chave para gerar um maior lucro às organizações. Os autores

realçam que a satisfação do cliente interno, está diretamente relacionada com o lucro de uma empresa, uma vez que clientes internos comprometidos e satisfeitos, representam um grande potencial para as empresas, pois criam vantagem competitiva. Os autores referem ainda que no século XXI, a gestão de talentos, tem sido considerada como uma ferramenta de recursos humanos imprescindível para aumentar a satisfação no trabalho (Jibril & Yeşiltaş, 2022).

É ainda de referir que Locke (1969 cit. In Martinez & Paraguay, 2003), considera que o trabalho é uma pluralidade de tarefas, responsabilidades, relações, incentivos e recompensas num determinado contexto físico e social. Apesar de existir diferenças significativas entre o que os indivíduos querem relativamente ao trabalho, existem algumas semelhanças entre os fatores que causam a satisfação no trabalho, que se traduzem em dois grandes grupos: eventos e agentes. Os eventos dizem respeito ao trabalho em si, como salários, progressão de carreira, condições de trabalho e/ou ambiente de trabalho. Relativamente aos agentes, estes dizem respeito à própria organização/empresa, colegas de trabalho e chefes. A satisfação no trabalho pode, efetivamente, afetar aspetos comportamentais, a saúde física e mental de um indivíduo, traduzindo-se em consequências tanto para a empresa como para os trabalhadores (Locke, 1969 cit. In Martinez & Paraguay, 2003). Bennett & Barkensjo (2005), referem que o stress e os conflitos internos são umas das condições que afeta de uma forma negativa a satisfação no trabalho, causando desmotivação e, podendo mesmo, levar ao *burnout*. A insegurança em contexto profissional revela-se um fator de stress crónico que visa ter um grande impacto no bem-estar dos colaboradores. Jardim et al. (2004 cit in

Ferigato, 2021) descrevem a insatisfação no trabalho como um preditor do *Burnout* (Jardim et al., 2004 cit in Ferigato, 2021).

### **3.5. Mindfulness**

#### **3.5.1. Mindfulness e as suas definições**

O termo *Mindfulness* originou-se da filosofia oriental budista, da tradução da palavra *Sati* para o inglês, que diz respeito à língua *Pali*, a língua oficial do subcontinente indiano. Foi nesta língua que, há 2500 anos, foi escrita a literatura budista. A palavra *Sati –Mindfulness* – era o seu principal ensinamento, estando relacionado com atenção, lembrança e consciência. A consciência é utilizada como um processo de cognição e não como um conceito de moralidade. É entendida como capaz de captar e reconhecer estímulos externos ou internos, através de sensações, emoções ou pensamentos (Brown & Ryan, 2003, cit. in em Viviane et al., 2016). Porém, a consciência interpretada como noção de moralidade é a distinção entre o certo e o errado com base em valores sociais ou pessoais. Ainda sobre a perspetiva do mesmo autor, ser consciente é despertar, é ter a capacidade de reconhecer o que está a acontecer no momento presente, é uma habilidade que permite ser menos reativo às experiências que possam surgir.

Por outro lado, Germer (2004) revela que o *Mindfulness* é visto e utilizado em diferentes aspetos: primeiro como um construto, segundo como um procedimento psicológico, e por último, é interpretado como uma forma de praticar meditação. Este conceito teórico refere-se à capacidade de prestar atenção ao momento presente, a tudo o que possa surgir internamente ou externamente, sem qualquer influência de julgamentos. Assim, para Germer (2004), o *Mindfulness* é um procedimento psicológico e a meditação é uma forma de desenvolver

o *Mindfulness*. Do mesmo modo, Brown & Ryan (2004), revelam que esta prática é definida como uma atenção plena focada no momento presente com determinadas orientações, como a disponibilidade para experiências, curiosidades, o não-julgamento, a compreensão. Weare (2013) refere que o *Mindfulness* treina a capacidade de responder de uma forma plena a qualquer situação desagradável que possa ocorrer no momento presente.

Embora o *Mindfulness*, na tradição Budista, seja visto como um processo para colocar fim ao sofrimento pessoal (Viviane et al., 2016), Choi e Leroy (2015), revelam que o papel do *Mindfulness* pode estender-se a outras interpretações. Enquanto para Grossman (2008 cit. in Choi & Leroy, 2015), esta prática é vista como um estudo de atenção que avalia o comportamento do indivíduo no âmbito empresarial. Na perspetiva de Choi e Leroy (2015), o *Mindfulness* é um processo cognitivo, afetivo e de atenção. Os autores revelam ainda que, devido à complexidade do tema, o mesmo é deparado com uma pluralidade de definições, o que poderá traduzir-se num fator positivo no que concerne à investigação do mesmo, porém difícil, pois exige um maior esforço de compreensão das suas visões.

De uma perspetiva relativamente diferente, Dreyfus (2011) define *Mindfulness* como um aspeto teórico que é relativo ao conceito de retenção, ou seja, prestar atenção a um determinado objeto e assegurar essa atenção mesmo que, por vezes, possa não estar presente. Para o autor, o termo *Sati*, ao contrário do que foi referido anteriormente, pode ser prestar atenção a um determinado objeto, como também, lembrá-lo mais tarde. Assim, o *Mindfulness* pode ser um processo cognitivo associado à atenção, mas também à memória, particularmente, à memória do trabalho, uma vez que existe uma capacidade de manter a informação relevante ativa, de modo que possa ser integrada em padrões significativos e usada em atividades

com determinados objetivos (Jha et. al 2010 cit. in Dreyfus, 2011) Apesar do conceito *Mindfulness* ser descrito por muitos autores, ainda não existe algo que comprove a verdadeira identidade desta prática (S. R. Bishop et al., 2004).

Walsh (1980, cit. in Kabat-Zinn, 2003), refere que o *Mindfulness* é uma “disciplina da consciência”, que explica o paradigma das tradições meditativas e como estas podem ser abordadas empiricamente pelas ciências, podendo ser aplicadas em contextos clínicos.

Por outro lado, Young (2013) define o *Mindfulness* em três perspectivas diferentes, primeiro como um estado de consciência, onde o principal foco são as experiências do momento; segundo, é visto como uma prática que desenvolve exercícios sistemáticos de forma a atingir uma consciência mais leve e plena, e por último é vista como um caminho que se traduz em vários processos para alcançar aspetos específicos da felicidade do individuo, nomeadamente, a redução do sofrimento físico ou emocional; o autoconhecimento; predisposição para mudanças de comportamentos positivos; o amor e a bondade para com os outros.

Para Langer (1989 cit. in em Vandenberghe & Assunção, 2009), o *Mindfulness* é caracterizado como um processo contínuo de interpretações de novas vivências, prestando atenção plena à situação do momento e ao seu contexto. O autor refere ainda que é uma forma de estar aberto a novas informações e de dirigir o foco a processos mais complexos.

Assim, tendo em conta as visões dos autores anteriormente referidas, é possível constatar que grande parte destes referem que o *Mindfulness* é um estado de consciência na qual o individuo direciona a sua atenção para as experiências do momento presente. É ainda de acrescentar que, alguns autores consideram que estas experiências

podem ser internas (pensamentos, emoções, comportamentos) ou externas. A atenção dada a estes momentos deve ter determinadas características como: o não julgamento, a compreensão, a curiosidade e abertura a novas experiências.

### **3.5.2. Como se desenvolve o *Mindfulness***

O *Mindfulness* está associado à meditação uma vez que é por meio desta prática que se desenvolve a atenção plena. Lucia Torresan e colegas (2018), revelam que o *Mindfulness* é baseado em práticas de meditação que visam direcionar a atenção do indivíduo para o momento presente. A meditação pode ser praticada através de técnicas distintas, como sentada, deitada, em pé, ou a caminhar (Caldwell et al., 2010). Esta prática tem como principal objetivo desenvolver pensamentos positivos e pode ser aprendida sem que seja necessário existir uma ligação à religião (Cosenza, 2021).

Segundo Cosenza (2021), existem vários tipos de meditação que assentam em três categorias básicas: as práticas de atenção focada, na qual o indivíduo apenas direciona a sua atenção para um objeto e abstrai de tudo aquilo que o rodeia; as práticas de monitorização aberta, onde o indivíduo foca a sua atenção para tudo aquilo que está a sentir no momento (emoções, sensações, pensamentos), mas sem que exista apego e, por último, a meditação como forma de desenvolver qualidades positivas como o amor e a compaixão pelo outro.

Algumas investigações indicam que o *Mindfulness* pode ser desenvolvido pela meditação, através de exercícios sistemáticos desta prática (Sutcliffe et al., 2016). Por exemplo, no estudo de Bharti e restantes autores (2022), sobre os benefícios da meditação para o bem-estar dos consumidores, uma amostra de 276 indivíduos praticavam meditação uma vez por dia, durante seis meses, enquanto os restantes

indivíduos (312) não praticavam meditação. O estudo revelou que os indivíduos que praticavam meditação apresentaram uma maior autoestima e bem-estar, maior clareza de autoconceito e uma maior suscetibilidade do consumidor à influência normativa.

Bishop et al., (2004), conduziram um estudo sobre a capacidade do programa MBSR – *Mindfulness Based Stress Reduction*, diminuir o esgotamento e o sofrimento psicológico contribuindo para o aumento da atenção plena. Esta investigação contou com um grupo de enfermeiros que realizaram sessões de 1 hora, durante 8 semanas. Os participantes eram funcionários de uma organização dos EUA, falavam e liam em inglês, tinham pelo menos 18 anos e posicionavam-se em cargos de interface com os pacientes. Os participantes foram divididos em dois grupos: grupo de intervenção e grupo de controlo. Ambos os grupos foram avaliados antes da intervenção e após a conclusão do programa. O estudo conclui que a intervenção do MBSR no autocuidado, compaixão e cura, ajudou os enfermeiros a gerir melhor o stress e a reduzir o esgotamento. Além disso, ainda proporcionou um maior relaxamento e melhores relações profissionais e familiares. (Reb & Choi, 2014)

Também as forças armadas dos EUA, usaram o *Mindfulness* para reduzir o stress e proporcionar o bem-estar mental durante os treinos. O programa *Mindfulness-based Mind Fitness Training (MMFT)*, tinha como objetivo reforçar a resiliência psicológica e diminuir os estímulos que causavam o stress. (Reb & Choi, 2014).

Segundo um estudo de Williams e colegas (2007), para obter melhores resultados, é necessário existir uma prática diária de *Mindfulness* durante 8 semanas que, efetivamente, é o número exigido pelos programas, que contemplam treinos diários com sessões de

meditação ou outros exercícios que cultivem a atenção plena (Williams et al., 2007).

### **3.5.3. Mindfulness nas Organizações**

Os programas de *Mindfulness* nas organizações consistem em dois tipos: em primeiro, focam-se nos exercícios básicos do *Mindfulness*, na respiração e no corpo; em segundo, de uma forma mais específica em contexto organizacional, como nos emails, na comunicação, na liderança, nas pausas e reuniões. Estas práticas visam ajudar os funcionários a gerir melhor a sua vida no local de trabalho (Hülsheger et al., 2012 cit. in em Reb & Choi, 2014).

Reb & Choi (2014), avaliaram o impacto que o *Mindfulness* praticado por líderes de uma organização tem sobre o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. Segundo os autores, o nível de *Mindfulness* dos líderes foi medido através da MAAS – *Mindful Attention Awareness Scale*. Este estudo mostrou que o nível de *Mindfulness* dos líderes estava associado de uma forma benéfica ao bem-estar dos seus colaboradores. Os autores revelaram que estas práticas permitem aos líderes criarem boas ações de modo a melhorar as relações internas de uma organização, proporcionando uma maior proximidade com os colaboradores (Reb & Choi, 2014).

Manocha et al., 2011) estudaram o impacto da meditação no stress laboral. Os autores conduziram um estudo com 178 participantes onde os mesmos foram divididos em três categorias, sendo elas meditação, relaxamento e categoria de controlo, a um programa de *Mindfulness*. Os participantes teriam de trabalhar a full-time com trinta horas de trabalho por semana, com sessões de grupo durante uma hora, duas vezes por semana e uma prática associada ao *Mindfulness* duas vezes por dia, com uma duração de 10 a vinte minutos. A sua

avaliação tinha em conta todos estes critérios. A categoria da meditação foi a que demonstrou uma maior melhoria no que diz respeito à ansiedade, depressão e desânimo no trabalho. (Manocha et al., 2009).

Hafenbrack (2017), revelou alguns estudos sobre a intervenção da meditação no trabalho. O autor menciona um estudo de Hülshager et al. (2013) e Wolever et al. (2012), sobre um programa de treino de meditação, com uma duração de duas a doze semanas. Todos os participantes teriam de praticar meditação todos os dias durante o tempo acima mencionado. Os participantes que não seguissem o programa com os requisitos mencionados, não teriam resultados positivos. O autor apontou ainda outro estudo em que envolvia exercícios de respiração, com a duração de 3 a 30 minutos. Este estudo revelou benefícios cognitivos, afetivos e mudanças comportamentais positivas (Arch & Craske, 2006; Hafenbrack, Kinias e Barsade, 2014; Lloyd, Szani, Rubenstein, Colgary & Pereira-Pasarin, 2016; Lueke & Gibson, 2015; Reb & Narayanan; 2014; Rosenstreich, 2016; Winning & Boag, 2015, cit. in em Hafenbrack A, 2017), como uma maior redução à sensibilidade a estímulos negativos (Kiken & Shook, 2011 cit. in Hafenbrack A, 2017 ), redução da ansiedade nas tarefas desenvolvidas (Mrazek, Smallwood, & Schooler, 2012 cit. in Hafenbrack A, 2017) e uma diminuição de comportamentos propícios a retaliação (Long & Christian, 2015 cit. in Hafenbrack A, 2017).

Por outro lado, Hafenbrack (2017), refere os efeitos negativos que esta prática pode ter, principalmente, se os treinos de longa duração forem envolvidos de considerações morais ou filosóficas (Farb, 2014, cit in Hafenbrack, 2017; Pulser & Loy, 2013, cit. In Hafenbrack, 2017). O autor refere ainda que aumentar o traço do *Mindfulness* do indivíduo faz com que este esteja mais atento no seu a dia a dia, focando apenas no

presente sem pensar no passado ou futuro. Por outro lado, Hafenbrack (2017), considerava este facto um problema uma vez que focar em experiências passadas auxilia a aprendizagem e permite que as pessoas tenham uma visão mais positiva da vida e focar em experiências futuras, é fundamental para a motivação (Hafenbrack, 2017).

Pang Dandan & Willibald Ruch (2019), conduziram um estudo na qual o objetivo seria testar a eficácia de duas intervenções do *Mindfulness* no bem-estar psicológico e nos resultados relacionados com o local de trabalho e perceber quanto tempo duraria esta intervenção, após 6 meses do período de intervenção. Este estudo envolveu 63 participantes, adultos, com mais de 18 anos. Os resultados do estudo mostraram que o MBSR – *Mindfulness Based Stress Reduction*, foi eficaz no aumento do bem-estar dos participantes, reduzindo o stress e aumentando a satisfação, motivação e o desempenho no trabalho.

Yang & Li (2020) conduziram um estudo cujo objetivo seria analisar a correlação entre o *Mindfulness*, esgotamento psicológico, *engagement* no trabalho e a sensibilidade ao esgotamento. Para este estudo foram envolvidos 216 funcionários de três empresas privadas e duas instituições públicas, onde foram avaliados através da ferramenta MASS. O estudo mostrou que a relação entre o *Mindfulness* e o *engagement* no trabalho dos funcionários foi bastante positiva. O estudo revelou ainda que quando os funcionários mostravam altos níveis de *Mindfulness*, teriam consequências positivas no local de trabalho. No que diz respeito ao esgotamento psicológico, os resultados mostraram que os funcionários com grandes níveis de *Mindfulness* criam melhores capacidades para gerir a exaustão emocional.

Segundo Hülshager et al. (2013), o *Mindfulness* está relacionado positivamente com a satisfação no trabalho. Algumas investigações indicam que o *Mindfulness* facilita a avaliação adaptativa do stress

(Weinstein et al., 2009 cit. in Hülshager et al., 2013). O stress advém, muitas vezes, não apenas pela experiência em si, mas sim pela avaliação negativa que o indivíduo faz dessa experiência (Lazarus & Folkman, 1984; Weinstein et al., 2009 cit. in Hülshager et al., 2013). Porém, quando os indivíduos apenas se focam no momento presente de uma forma receptiva, e sem julgamento, conseguem criar ferramentas que possam auxiliar, de uma forma positiva, nas interpretações de certos eventos que possam ocorrer em contexto profissional (Hülshager et al., 2013). O autor refere ainda que o Mindfulness diminui a propensão para automatizar os processos mentais, impedindo um segundo subprocesso de atuação superficial – ou seja, o desencadeamento automático de tendências de resposta experiencial, fisiológica e comportamental. Vários autores argumentam que a atenção plena promove a autorregulação ao interromper os padrões automáticos de pensamentos e comportamentos, permitindo aos indivíduos reagirem de uma forma autónoma e flexível (Brown & Ryan, 2003; Brown et al., 2007; Glomb et al., 2011; Shapiro et al., 2006 cit. in Hülshager et al., 2013).

(Hülshager et al. (2013) conduziram um estudo sobre a relação do *Mindfulness* entre a satisfação no trabalho e a exaustão emocional. O estudo foi composto por participantes de várias organizações na Holanda e na Bélgica (com língua holandesa). Foram distribuídos 538 livros diários para as pessoas que tinham interesse em empregos com serviços interativos. Destes apenas foram considerados 219 questionários. Os participantes preencheram um registo diário, duas vezes por dia, durante cinco dias uteis. No total obtiveram 1095 registos diários. Cada registo consistiu em duas condições: um relatório após o trabalho e um à noite antes de dormir. A ferramenta usada para avaliar o nível de traço do *Mindfulness* foi o MAAS, uma medida explicitamente projetada para avaliar uma determinada população que nunca esteve

em contacto com a meditação. A satisfação no trabalho foi avaliada à noite; o nível de exaustão emocional também foi avaliado à noite com a seguinte questão proposta aos funcionários: “Sentem-se emocionalmente esgotados?”. Os resultados mostraram que o estado e o traço do *Mindfulness* estão relacionados com a satisfação no trabalho e a exaustão emocional (Hülsheger et al., 2013).

Outras investigações foram realizadas para medir o nível do *Mindfulness* relativamente à satisfação no trabalho e exaustão emocional. Hülsheger e colegas (2013) conduziram uma investigação cujo objetivo seria realizar um estudo com experiência em campo, composta por um grupo de controlo e um grupo de intervenção do *Mindfulness*. A intervenção do *Mindfulness* foi baseada em dois programas: *Mindfulness-Based Cognitive Therapy* (MBCT) e *Mindfulness Based Stress Reduction* (MBSR), ambos consistiam na prática de meditação e outros exercícios diários. Os participantes que estavam inseridos no grupo de intervenção do *Mindfulness*, foram sujeitos a programas de treino de meditação cujo objetivo passava por cultivar a aceitação e o não julgamento às experiências do momento. Os resultados do estudo mostraram que houve uma diminuição relativamente à exaustão emocional e um aumento da satisfação no trabalho devido à intervenção do *Mindfulness* (Hülsheger et al., 2013).

Ambos os estudos demonstraram que o estado e o traço do *Mindfulness* estão positivamente relacionados com a exaustão emocional e a satisfação no trabalho. Os autores revelam ainda que o *Mindfulness* além de diminuir a exaustão emocional e aumentar a satisfação no trabalho também pode proporcionar ferramentas que ajudam a atingir níveis altos de *Mindfulness* (Hülsheger et al., 2013).

## **4. METODOLOGIA**

Neste capítulo será apresentado a definição do problema de investigação e os objetivos específicos. Depois, será apresentada a metodologia de investigação que irá ser utilizada para este estudo. Trata-se de uma das etapas mais relevantes, uma vez que, permite obter dados importantes e perceber o caminho a seguir. Posteriormente, serão apresentados os instrumentos e as técnicas de recolha de dados utilizadas que irão permitir obter dados primários que, deste modo, irão contribuir para as principais conclusões deste estudo de investigação.

### **4.1. Objetivos da Investigação**

Esta investigação, pretende compreender se a prática de *Mindfulness* poderá ser adotada como uma ferramenta de marketing interno dirigida à motivação e satisfação do cliente interno. Posto isto, formulou-se um objetivo geral: Compreender a perceção das organizações sobre o impacto do Marketing Interno na motivação e satisfação do cliente interno e aceitação de práticas inovadoras neste âmbito.

Contudo, são necessários objetivos específicos para facilitar esta investigação. Neste sentido, foram escolhidos os seguintes objetivos:

<p><b>Compreender a percepção das organizações sobre o impacto do Marketing Interno na motivação e satisfação do cliente interno e aceitação de práticas inovadoras neste âmbito</b></p>	
<p><b>Objetivos Específicos</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreender o nível de implementação das estratégias de Marketing Interno nas organizações;</li> <li>2. Identificar as principais ferramentas de Marketing Interno usadas nas organizações;</li> <li>3. Compreender se as estratégias usadas são dirigidas à motivação e satisfação do cliente interno;</li> <li>4. Avaliar o conhecimento sobre o conceito <i>Mindfulness</i>;</li> <li>5. Compreender se o <i>Mindfulness</i> poderá ser adotado como ferramenta do Marketing interno para aumentar a motivação e satisfação do cliente interno;</li> <li>6. Compreender a receptividade à inovação no domínio das ferramentas de Marketing Interno;</li> </ol>

**Quadro 3 - Objetivos específicos do estudo de investigação**

**Fonte: Elaboração própria**

Assim, para compreendermos a **percepção das organizações sobre o impacto do Marketing Interno na motivação e satisfação do cliente interno e aceitação de práticas inovadoras neste âmbito**, foi realizado um estudo exploratório no qual se utilizou a metodologia qualitativa.

## 4.2. Métodos de Investigação Qualitativa

Segundo Sousa & Baptista (2011), a identificação do método de investigação influencia a recolha de dados, logo, deve ser ajustada ao objetivo proposto. Neste sentido, para estudar da melhor forma o objetivo deste estudo, será utilizada a abordagem qualitativa. Este tipo de metodologia procura compreender de um modo particular o fenómeno que está a ser analisado, ou seja, o investigador foca-se apenas na situação em específico, de forma a valorizar a compreensão e não a explicação dos fenómenos (Cezira Fantini Nogueira-Martins & Maria Bógus, 2004).

Esta investigação é alicerçada aos fenómenos e ao contexto, pois as opiniões e perceções, serão compreendidas melhor e com maior profundidade a partir da contextualização (Franklin et al., 2019), ou seja, os métodos qualitativos permitem obter respostas mais aprofundadas de um pequeno número de casos com destaque no significado do fenómeno encontrado nos comportamentos da população estudada, como nas suas atitudes, nas suas crenças, nos seus sentimentos ou motivações. Permite “dar voz às pessoas, em vez de tratá-las como objetos” (Franklin et al., P.8, 2019). Neste sentido, a pesquisa qualitativa, é a metodologia que melhor se enquadra uma vez que se trata de conhecer e compreender um comportamento de carácter social.

No quadro abaixo estão identificados alguns fatores que caracterizam a metodologia qualitativa:

<b>Questão</b>	<b>Abordagem Qualitativa</b>
<b>Qual a natureza da realidade?</b>	Realidade subjetiva e múltipla;  O investigador comunica com o objeto de investigação;  O investigador fica dependente das interpretações do objeto e opiniões;
<b>Qual a relação do investigador com o objeto?</b>	O investigador comunica com o objeto de investigação;
<b>Qual a linguagem utilizada?</b>	Linguagem informal;  Primeira pessoa;  Vocabulário qualitativo: compreender; descobrir; significado; contexto;
<b>Qual o processo de investigação?</b>	Processo indutivo;  Multifacetado;  As teorias levam à compreensão;  Preciso e fiável através da verificação;

**Quadro 4 - Caracterização da Metodologia Qualitativa**

**Fonte: Adaptado Sousa & Baptista (2011)**

Assim, na presente investigação e com recurso à metodologia qualitativa, a autora pretende obter indicadores sobre as práticas de Marketing Interno na motivação e satisfação do cliente interno e sobre

a introdução de novas práticas neste âmbito, nomeadamente, o *Mindfulness*.

### 4.2.1. Proposições

Com base na revisão bibliográfica efetuada, a autora definiu as seguintes proposições:

<b>Proposição 1</b>	Recompensar as pessoas pelo seu trabalho é fundamental para a motivação e satisfação do cliente interno (Chiavenato, 2014).
<b>Proposição 2</b>	O <i>empowerment</i> faz com que os clientes internos se sintam valorizados na organização e isso faz com que a sua motivação seja maior (Martins, 2009).
<b>Proposição 3</b>	O <i>empowerment</i> afeta positivamente o desempenho do cliente interno bem como a sua satisfação pelo trabalho (Gounaris, 2008).
<b>Proposição 4</b>	A comunicação interna contribui para a motivação do cliente interno, principalmente em tempos de mudança e stress (Dolphin, 2005).
<b>Proposição 5</b>	A cultura organizacional é fundamental para que o cliente interno se sinta motivado e “vista a camisola” (Spiller et al., 2006), (Schwartz & Davis, 1981).
<b>Proposição 6</b>	A pesquisa de mercado é fundamental para a avaliação da satisfação do cliente interno (Tull & Hawkins, 1990).

<p><b>Proposição 7</b></p>	<p>A qualidade de vida no trabalho é fundamental para que o cliente interno se sinta mais motivado e satisfeito no local de trabalho (Chiavenato, 2010).</p>
<p><b>Proposição 8</b></p>	<p>A prática de <i>Mindfulness</i> nas organizações tem como objetivo ajudar os clientes internos a gerir melhor a sua vida no local de trabalho Hülshager et al. (2012 cit. In (Reb &amp; Choi, 2014).</p>
<p><b>Proposição 9</b></p>	<p>O <i>Mindfulness</i> está associado de uma forma benéfica e positiva à motivação e satisfação (Reb &amp; Choi, 2014), (Hülshager et al., 2013).</p>
<p><b>Proposição 10</b></p>	<p>O <i>Mindfulness</i> é eficaz no aumento do bem-estar dos participantes, reduzindo o stress e aumentando a satisfação e desempenho no trabalho (Pang Dandan &amp; Willibald Ruch 2019).</p>

**Quadro 5 - Proposições**

**Fonte: Elaboração própria**

**4.3. Instrumentos e Técnicas de Recolha de Dados:  
Entrevistas**

Com o objetivo de colocar em prática o método escolhido na fase anterior, serão definidos, nesta etapa, os instrumentos e as técnicas de recolha de dados. Neste sentido, no que é respeitante à abordagem qualitativa da investigação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a responsáveis pelo departamento de marketing das

organizações, de média e grande dimensão, situadas no norte do país, especificamente, Barcelos, Braga e Porto. Nestas entrevistas, a autora dispunha de um guião, que se baseava num conjunto de perguntas estruturadas, cujo objetivo, focava-se em permitir à autora, conduzir a entrevista de forma a conseguir alcançar os resultados pretendidos. Os entrevistados possuíam total liberdade nas suas respostas, tendo em conta que, neste caso, o objetivo da autora é perceber se as ferramentas de Marketing Interno implementadas pelos responsáveis do departamento de marketing das respetivas organizações, estão a ser eficazes relativamente à motivação e satisfação do cliente interno e se, de facto, existe abertura para a introdução de uma nova ferramenta neste domínio. Para tal, é fundamental que os entrevistados se sintam à vontade para expor a sua opinião.

Contudo, esta técnica de recolha de dados possui algumas limitações, nomeadamente, a sua duração, uma vez que, se a entrevista for de curta duração, não irá permitir recolher informações relevantes para o estudo. A entrevista deve ser realizada presencialmente, uma vez que, as entrevistas *face-to-face*, abrangem uma maior aproximação entre a autora e o entrevistado, de forma a obter bons resultados (Oliveira & Ferreira, 2014). As entrevistas semiestruturadas, permitem comunicar de forma livre, na medida em que os entrevistados possuem total liberdade nas suas opiniões e perceções (Oliveira & Ferreira, 2014).

#### **4.4. Seleção dos Entrevistados**

A seleção dos entrevistados em estudos qualitativos é realizada tendo em conta o critério que determina o valor da informação recolhida. Assim, de forma que pudessem dar resposta aos objetivos de

investigação, foram selecionadas pessoas responsáveis pelo departamento de marketing nas organizações.

No quadro seguinte, serão apresentados os critérios selecionados para este estudo de investigação:

Entrevistado	Tipo de Empresa	Localização da empresa	Nº de Colaboradores	Cargo do Entrevistado	Tempo exercício do cargo
<b>A</b>	Grande dimensão	Braga	3500	Gestor de Comunicação interna	9 anos
<b>B</b>	Grande dimensão	Braga	750	Gestor de Marketing	1 ano e meio
<b>C</b>	Média dimensão	Braga	45	Gestor de Marketing	5 anos
<b>D</b>	Grande dimensão	Braga	5556	Gestor de Comunicação Interna	18 anos
<b>E</b>	Grande dimensão	Braga	300	Gestor de Marketing	4 anos
<b>F</b>	Grande dimensão	Braga	1200	Gestor de Comunicação Interna	8 anos
<b>G</b>	Grande	Barcelos	1000	Gestor de	6 anos

	dimensão			Marketing	
<b>H</b>	Grande dimensão	Porto	7000	Gestor de Comunicação Interna	8 anos
<b>I</b>	Média dimensão	Porto	70	Gestor de Marketing	6 meses
<b>J</b>	Grande dimensão	Braga	3000	Gestor de Marketing/ Comercial	15 anos

**Quadro 6 - Critérios de Seleção dos Entrevistados**

Fonte: Elaboração própria

#### 4.5. Implementação das Entrevistas

O pedido para participação do estudo foi efetuado pela autora, que entrou em contacto com as respetivas organizações, via email e telefone, para saber se existia uma abertura pela parte destas, em participar neste estudo de investigação.

Foram realizadas 10 entrevistas, com a duração de 35 minutos, todas de carácter presencial, uma vez que, as entrevistas presenciais, permitem perceber melhor as questões que estão a ser colocadas bem como as respostas que estão a ser dadas. Além disso, tendo em conta que se trata de um estudo exploratório, é justificável as entrevistas de carácter presencial, pois permitem à autora, explorar e analisar melhor a respostas que são dadas. As entrevistas foram realizadas numa sala

reservada, com tranquilidade, em cada uma das organizações. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio para que, posteriormente, a autora pudesse proceder à sua transcrição e tratamento/análise de conteúdo.

#### 4.5.1. Relação entre as questões do Guião das Entrevistas, Objetivos e Dimensões

No quadro seguinte a autora apresenta as questões elaboradas para as entrevistas com os objetivos de pesquisa de informação bem como as suas dimensões em análise.

Questão do Guião	Objetivos	Dimensão
<p><b>Por quantas pessoas a empresa é constituída?</b></p> <p><b>Há quanto tempo trabalha na empresa?</b></p>	Caraterização da empresa e do entrevistado.	-
<b>A empresa tem algum programa de Marketing Interno?</b>	Avaliar a existência de planos sistemáticos de Marketing Interno.	Uso de Marketing Interno nas empresas.
<b>Quem tem a função de dirigir o departamento que lida com o programa de marketing?</b>	Identificação da pessoa e função responsável pelo Marketing Interno.	Uso de Marketing Interno nas empresas.

<p><b>Que tipo de ferramentas de Marketing Interno são usadas na empresa?</b></p>	<p>Identificação das ferramentas de Marketing Interno implementadas nas empresas.</p>	<p>Ferramentas de Marketing Interno utilizadas.</p>
<p><b>Quais os objetivos que estão associados a essas ferramentas? São dirigidos à motivação e satisfação do cliente interno?</b></p>	<p>Compreender se as ferramentas usadas são dirigidas à motivação e à satisfação do cliente interno.</p>	<p>Ferramentas utilizadas no Marketing Interno para a motivação e a satisfação do cliente interno.</p>
<p><b>Há quanto tempo estão implementadas estas ferramentas?</b></p>	<p>Perceber o comprometimento da empresa com a implementação de programas que permitem intervir na motivação e satisfação do cliente interno.</p>	<p>Nível de compromisso e implementação das ferramentas de Marketing Interno.</p>
<p><b>Nos últimos dois anos, houve alguma mudança no programa de Marketing Interno?</b></p>	<p>Compreender mudanças recentes no compromisso com a implementação de programas de Marketing Interno.</p>	<p>Fatores que influenciaram a mudança.</p>
<p><b>Quais os objetivos que estiveram subjacentes a essas mudanças?</b></p>	<p>Identificar os objetivos presentes na decisão de mudança.</p>	

<p><b>Sente que este tipo de ferramentas estão a ser eficazes relativamente à motivação e satisfação do cliente interno?</b></p>	<p>Compreender a eficácia das ferramentas de Marketing Interno relativamente à motivação e satisfação do cliente interno</p>	<p>Eficácia das ferramentas de Marketing Interno na motivação e satisfação do cliente interno.</p>
<p><b>Na sua opinião, a empresa está disposta a integrar no programa de Marketing Interno novas ferramentas dirigidas à motivação e satisfação?</b></p>	<p>Avaliar a predisposição para a inovação na implementação de ferramentas de Marketing Interno.</p>	<p>Inovação nos programas de Marketing Interno.</p>
<p><b>Conhece o conceito <i>Mindfulness</i>?</b></p>	<p>Identificar o conhecimento do conceito de <i>Mindfulness</i> nas organizações.</p>	<p>-</p>
<p><b>Está disposta a usa esta prática integrada no programa de Marketing Interno?</b></p>	<p>Perceber a predisposição para a integração do <i>Mindfulness</i> nos programas de Marketing Interno.</p>	<p><i>Mindfulness</i> como ferramenta de Marketing Interno.</p>
<p><b>Se estiverem predispostos à prática de <i>Mindfulness</i>, que benefícios acha que poderá trazer ao cliente interno?</b></p>	<p>Compreender os benefícios e eficácia do <i>Mindfulness</i> na motivação e satisfação do cliente interno.</p>	<p>Benefícios e eficácia do <i>Mindfulness</i> na motivação e satisfação do cliente interno.</p>

**Quadro 7 - Relação entre as Questões do Guião de Entrevistas, Objetivos e Dimensões**

Fonte: Elaboração própria

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Depois da recolha e tratamento da informação através da metodologia qualitativa, serão apresentados, seguidamente, os resultados individualmente, de forma que a autora, no final, possa fazer uma análise geral.

### 5.1. Análise do Conteúdo

Após a análise das entrevistas transcritas, a autora procedeu à construção do quadro seguinte, que identifica as categorias e subcategorias, definidas *a priori* e *a posteriori*, identificando, para cada uma delas, unidades de sentido, que refletem as opiniões/perceções dos entrevistados.

Categoria	Subcategoria	Unidade de Sentido
<p><b>Programa de Marketing Interno</b></p>	<p>Planeamento sistemático</p>	<p>“Temos ações que se podem chamar de Marketing Interno para diversas atividades que realizamos (...) para cada uma delas, temos um plano de comunicação.” (E1)</p> <p>“Sim, temos um plano estratégico...” (E4)</p> <p>Sim, temos um plano de comunicação interna...” (E5)</p> <p>“Sim, nós temos sempre um plano anual e em que de facto, a componente interna, tem um peso muito grande” (E6)</p>

		<p>“Nós temos uma estratégia forte de <i>employer branding</i> que tem uma parte que é o marketing interno...” (E7)</p> <p>“Nós temos um plano de comunicação interno e externo” (E8)</p>
	<p>Ações pontuais</p>	<p>“Há uma estratégia de comunicação que contempla ações de marketing interno...” (E2)</p> <p>“... sim, temos ações de marketing interno.” (E3)</p> <p>“Não, nós não temos o programa de marketing totalmente estipulado, temos algumas iniciativas...” (E9)</p> <p>“Especificamente, plano em si, não. Elaboramos diversas ações para tentar manter o bom relacionamento entre as pessoas e as empresas, portanto, temos várias ações...” (E10)</p>
<p><b>Ferramentas de Marketing interno</b></p>	<p>Recompensas e Benefícios</p>	<p>“Sim, temos um pacote de benefícios (...), estamos a falar de recompensas e benefícios mais práticos que tocam na vida das pessoas, o reconhecimento pelo trabalho, viagens, alimentação, teletrabalho” (E1)</p> <p>“Temos cabazes alimentares bem recheados no Natal e presentes para os filhos dos nossos colaboradores” (E2)</p>

“Cerca de 40 pessoas foram de viagem a um sítio paradisíaco, porque fizeram 25 anos de casa e a empresa pagou a viagem” (E2)

“Existem já determinados prémios que a empresa atribui, têm também seguro de saúde, almoços oferecidos pela empresa todas as sextas-feiras, têm também carro disponibilizado pela empresa” (E3)

“... temos um plano de vida, descontos com instituições, ginástica, temos um pavilhão onde a empresa assume os custos, conversas com especialistas de *Mindfulness*, parentalidade, aulas de yoga” (E4)

“Durante a primeira semana de trabalho oferecemos sempre um kit de boas-vindas, o almoço e alguns miminhos” (E5)

“Temos atividades para os filhos dos colaboradores, nas férias de verão, no Natal, na Páscoa, escrevemos cartas e enviamos para casa dos nossos colaboradores...” (E5)

“No ano passado, tivemos 15 trabalhadores, que mudaram de função, mobilidade interna, cresceram dentro da empresa (...), isso faz com que as pessoas se sintam valorizadas” (E5)

“Temos um centro de saúde aqui no complexo, onde temos um enfermeiro fixo (...), temos dentista, psicologia, estética, temos lavagens de automóveis descontos, o nosso grupo também é mecenas no Theatro Circo, ginásio exterior, espaço de churrasco” (E5)

“Temos espaço de meditação, se quisermos meditar” (E5)

“temos reconhecimento de antiguidade ou de mérito” (E6)

“Temos eventos para os filhos dos colaboradores” (E6)

“Promovemos a mobilidade interna” (E7)

“Temos ações relacionadas com a remuneração, fizemos uma revisão salarial em janeiro” (E7)

“Apoio ao nível da saúde psicológica, temos medicina curativa ou geral” (E7)

“No recrutamento, damos sempre prioridade aos nossos colaboradores, mais 70% são pessoas que sobem cá dentro, dificilmente vamos buscar ao mercado” (E7)

“Temos preços especiais, no que toca aos produtos e equipamentos que nós vendemos” (E8)

		<p>“A equipa comercial tem uma comissão por venda e isso motiva” (E8)</p> <p>“Temos algumas formações, workshops, mas é algo que temos de trabalhar mais” (E9)</p> <p>“Temos protocolos com instituições, com óticas, ginásios, prozis, FeelViana.Temos o <i>short Fridays</i>,o dia de aniversário, fruta, café, massagens, tudo sempre voltado para a saúde mental” (E9)</p> <p>“Damos seguro de saúde aos nossos colaboradores, um vale para óticas, ofertas de Natal” (E10)</p> <p>“Ao nível de reconhecimento, no final do ano, fazemos revisões salariais, conforme a proatividade dos nossos colaboradores” (E10)</p> <p>“Quase todos os departamentos desta empresa foram formados cá dentro, quando temos alguma vaga, primeiro procuramos cá dentro” (E10)</p>
	<p>Comunicação Interna</p>	<p>“a nível de acesso a ferramentas de comunicação, por exemplo, tudo o que é colaboradores não ligados à produção, têm email da empresa” (E1)</p> <p>“...usamos monitores informativos que estão em locais comuns, produzimos</p>

matérias de comunicação para colaboradores da produção..." (E1)

"Além da internet, usamos o email marketing, temos quadros de comunicação em todas as secções" (E2)

"Nós temos um grupo no WhatsApp, temos também a parte dos emails, um grupo nesse email interno, onde também é feita muita comunicação, newsletter interna" (E3)

"...com cartazes, tudo muito visual, placares informativos..." (E4)

"Temos uma newsletter interna, que se chama "*News a board*", enviado por email e também afixada em papel." (E5)

"Usamos também o email para comunicar com os nossos colaboradores, grupos de WhatsApp" (E6)

"Temos RP'S, mensagens informativas" (E6)

"Vamos lançar uma plataforma de comunicação para mostrar a grandeza do grupo, a visão, os valores, o que se projeta" (E7)

"Enviamos newsletters internas e já chegamos a ter uma revista impressa com a notícias da empresa" (E8)

		<p>“Toda a nossa comunicação é feita através de email (...), para as obras fazem impressão” (E9)</p>
	Responsabilidade de Social	<p>“Apoiamos 50 colaboradores na construção das suas casas, com materiais nossos, 100% gratuito” (E2)</p> <p>“...de cariz social, tudo o que seja recolhas de bens ou sangue” (E6)</p>
	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	<p>“Fazemos eventos, nos momentos de pausa, como atividades no refeitório, nas salas de intervalo e fazemos também eventos pontuais, mais temáticos...” (E1)</p> <p>“Várias atividades para promover a saúde e o bem-estar dos colaboradores.” (E1)</p> <p>“Temos sempre um evento grande de forma a promover o convívio” (E2)</p> <p>“Atividades com parceiros internamente, como o Sporting Clube de Braga (SCB)” (E2)</p> <p>“Programas da área de saúde, física, mental, bem-estar, bem como a valorização” (E2)</p> <p>“Temos um programa que tem a ver com a saúde oral...” (E2)</p> <p>“Vamos implementar este ano a “caixa de denúncias”, em que chefes, colegas,</p>

toda a gente pode denunciar casos de falta de saúde mental e extrema pobreza" (E2)

"Fazemos convívios (...), fazemos um na sede, em Braga, no Porto, Lisboa e Algarve, de forma a chegar a todos" (E4)

"Todos os anos fazemos o "Estado da Nação", que é um evento grande, em que juntamos todos os trabalhadores (...), convidamos sempre dentro da empresa, alguns trabalhadores, para ter intervenção, para lhes dar palco e falarem sobre si ou sobre algum projeto seu" (E5)

"Nós temos uma discoteca, um laboratório aqui no complexo, onde realizamos festas, convívios, momentos de fraternização entre todos, os que estão no Sul também vêm" (E5)

"Temos workshops para falar de assuntos que fazem sentido" (E5)

"Fazemos o "Party a board", que são os aniversários dos colaboradores" (E5)

"Nas últimas sextas-feiras do mês, temos sempre um lanche na copa, para momentos de convívio" (E5)

“Sempre que podemos fazemos reuniões ao ar livre, para fomentar à criatividade”

“Fazemos aulas de yoga ao exterior, porque o nosso CEO também fomenta muito este isto” (E5)

“Temos dois eventos grandes, ao longo do ano...” (E6)

“Temos um programa na qual chamamos “Corpo e Alma “que está direcionado para o bem-estar, como caminhadas, atividades lúdicas” (E6)

“Temos datas comemorativas, como magusto, o São João, fazemos momento de convívio, festas temáticas” (E6)

“Fazemos convívios, temos uma zona de estar com sofá e no verão acabamos por criar esplanada interna e fazemos almoços de equipa” (E8)

“Fazemos *cocktail hours*...” (E8)

“Fazemos eventos de grupos e locais” (E9)

“Temos sugestões de saúde e bem-estar com a parte do relacionamento interpessoal ou qualidade de segurança” (E9)

“Temos *Friday Mood*, que pode ser o dia mundial de qualquer coisa ou então um dia inventado por nós” (E9)

		<p>“Nós temos, anualmente, o dia da segurança em que levamos um grupo de pessoas a vários locais fazer atividades” (E9)</p> <p>“Fazemos <i>team building</i>, fazemos jogos tradicionais, futebol, canoagem, fazemos festa da empresa, almoços, jantares” (E10)</p> <p>“Não é uma empresa formal, é completamente informal e isso depois reflete-se na qualidade de vida dos trabalhadores” (E10)</p>
	<p><i>Empowerment</i></p>	<p>“Nós temos muita à vontade de bater à porta do administrador e conversar, portanto, existe esta abertura e acho que todos os colaboradores sentem isso, não têm de estar ali retidos naquela função” (E3)</p> <p>“Sim, o grupo é muito jovem, é um ambiente bastante informal, há uma proximidade entre a administração e a oficina, por exemplo” (E6)</p> <p>“As nossas pessoas são bastante valorizadas, sentem-se bem a trabalhar na empresa, têm bastante autonomia” (E8)</p>

		<p>“Temos uma proximidade com as pessoas a nível de interação humana, desde administração ao colaborador” (E10)</p> <p>Qualquer pessoa tem acesso direto à administração e não precisa passar pelos cargos de chefia” (E10)</p>
	<p>Ferramentas Digitais</p>	<p>“Comunicamos, envolvemos e valorizamos os nossos colaboradores com campanhas externas específicas nos mesmos canais de comunicação externa: Facebook, Instagram...” (E2)</p> <p>“Implementação de uma App, vincula informação institucional, tem todas as notícias, externas do grupo, para que os colaboradores possam estar informados, vai ter tudo sobre a empresa e os colaboradores” (E2)</p> <p>“Temos a plataforma e-learning, que é complementado com formação presencial e híbrida, em que nós só temos conteúdos informativos, de sensibilização” (E7)</p> <p>“Temos uma plataforma interna onde toda partilhamos algumas informações de interações entre colaboradores e empresa” (E10)</p>

	<p>Cultura Organizacional</p>	<p>“...importa-nos perceber se também eles bebem de facto esta forma de estar e da cultura que nós queremos passar aos trabalhadores, e por isso, lançamos o <i>survey</i>, para perceber como é que eles se sentem nesse sentido” (E5)</p> <p>“Estes momentos, na qual chamamos de “Estado da Nação”, é importante para eles perceberem como estamos a nível de números, mas também para se envolverem mais, conhecerem-se melhor entre si” (E5)</p> <p>“Nós fazemos questão que, as pessoas novas que integram na empresa, na sua primeira semana de trabalho são recebidos por nós, o tal “<i>Welcome a board</i>”, e são acompanhados por colegas durante uma semana para dar a conhecer o ADN da nossa cultura, fazendo dinâmicas de grupo, de forma a conhecerem-se melhor” (E5)</p> <p>“A cultura é sem dúvida um ponto forte que se tem conseguido aqui (...), o salário deixa de ter importância à medida que ele é maior” (E6)</p> <p>“Não digo que os benefícios não são importantes, mas acho que se calhar não</p>
--	-------------------------------	---

		<p>tão “reclamados” porque tem a ver com a nossa cultura” (E6)</p> <p>“O nosso grande objetivo é perceber se há um match entre aquilo que queremos enquanto perfis, enquanto personas e a nossa cultura, e as pessoas que estão aqui a trabalhar (...), queremos que se sintam motivadas, para serem mais produtivas” (E7)</p> <p>“Nós trabalhamos muito a nossa cultura, a proximidade, a autonomia” (E9)</p> <p>“Nós somos uma empresa muito pouco hierárquica e muito informal no trato” (E9)</p> <p>“Isto é quase uma família, as pessoas têm acesso direto com o Sr. Fernando.” (E10)</p> <p>“A Cultura é um ponto forte que se tem conseguido aqui...” (E6)</p> <p>“Estamos cada vez mais numa cultura de responsabilização, de autonomia, do que propriamente autoritária” (E4)</p>
	<p>Pesquisa de Mercado – Cliente interno</p>	<p>“Nós reforçamos agora a nossa equipa de marketing, e tive de escolher duas pessoas que me agravam muito, tanto a nível técnico como comportamental, aliás uma delas tinha muito mais ferramentas a nível técnico, mas eu escolhi a que tinha mais competências</p>

comportamentais, como resiliência, proatividade, relacionamento interpessoal, porque é o que faz sentido para nós, faz parte do nosso ADN" (E5)

"Nós defendemos muito o nosso ADN, os nossos valores, naquilo que acreditamos, mesmo nas entrevistas." (E5)

"45% das nossas entrevistas é a falar das competências comportamentais, nós não nos focamos nas competências técnicas." (E5)

"Somos uma equipa unida. Quando contratamos, existe a preocupação de que a pessoa seja empenhada e que se foque nos aspetos positivos e no trabalho em equipa." (E8)

"Selecionamos aqueles que se identificam com a nossa cultura" (E9)

"Nós preferimos contratar de uma forma geral para sermos nós a formar, do que propriamente pessoas já formadas de outras culturas." (E10)

"Outra ferramenta desenvolvida foi gestão de desempenho e de desenvolvimento, para além dos KPI'S relacionados com o desempenho inerentes aos indicadores, orçamentos, satisfação (...), perguntamos aos

		<p>colaboradores, até que ponto estão disponíveis para abraçar um novo desafio” (E7)</p> <p>“Temos outra ferramenta, o barômetro, que avalia dimensões e características da satisfação do colaborador, o <i>engagement</i>, realização, questões relacionadas com o balanço da vida profissional/pessoal, qualidade de vida, segurança psicológica” (E7)</p>
<p><b>Objetivos das ferramentas</b></p>	<p>Motivação</p>	<p>“Sim, são. É sempre um investimento da administração estas iniciativas e obviamente que queremos aumentar os níveis de envolvimento e bem-estar das pessoas, da produtividade...” (E6)</p>
	<p>Satisfação</p>	<p>“Nós medimos sempre aquilo que fazemos (...), usamos a ferramenta <i>Focus Group</i>, e fazemos várias questões, quer sobre a motivação deles, se têm a informação que necessitam...” (E1)</p> <p>“Claramente as ações implementadas são direcionadas para a satisfação dos colaboradores.” (E2)</p> <p>“Agora recentemente desenvolvemos um questionário de avaliação de satisfação para perceber o nível de satisfação dos nossos colaboradores de todas as atividades que fazemos.” (E3)</p>

		<p>“Sim, isso há sempre. Fazemos estudo de clima de dois em dois anos para percebermos para qual é a perceção do colaborador de todas as funções.” (E4)</p> <p>“Sim, essencialmente. À motivação e satisfação.” (E7)</p> <p>“...depois atuamos de acordo com os indicadores que temos relativamente à motivação e satisfação.” (E8)</p> <p>“Sim, exatamente.” (E9)</p> <p>“Sim, conseguimos medir o grau de satisfação do colaborador.” (E10)</p>
<p><b>Mudanças nos programas de marketing interno</b></p>	<p>Inovação</p>	<p>“Neste momento, a inovação é o desenvolvimento de uma App de comunicação.” (E1)</p> <p>“Foi implementado, pelo chairman do grupo, cabazes alimentares todos os meses para as famílias” (E2)</p> <p>“Sim, antes ninguém tinha a facilidade de ficar em teletrabalho, uma vez por semana, agora existe.” (E3)</p> <p>“Nós criamos uma rubrica “Live Semanal” (...), é meia hora de partilha de informação, onde qualquer colaborador pode se inscrever e partilhar o que quiser, portanto, há ali meia hora onde todos podem estar ligados.” (E4)</p>

		<p>“Nós temos mindfulness...” (E4)</p> <p>“Sim, houve uma mudança (...), o teletrabalho. Houve também workshops. Juntamo-nos pelo menos 15 minutos para falar sobre outras coisas” (E6)</p> <p>“Houve, por exemplo, a utilização e valorização das ferramentas digitais para a realização de reuniões e mentoria. Também houve aqui a questão da flexibilidade.” (E8)</p> <p>“Escrevemos cartas aos filhos dos nossos colaboradores(...), percebemos a importância que é para os nossos trabalhadores, sentirem um miminho extra.” (E5)</p>
	<p>Manutenção</p>	<p>“Este ano vai ser muito forte ao nível de eventos.” (E1)</p> <p>“Apesar das reuniões continuarem a serem muitas, isto é uma mudança de <i>mindset</i>, trouxe uma mudança de <i>mindset</i>, nós deixamos de reunir presencialmente.” (E4)</p> <p>“O que nós passamos a utilizar mais foi o <i>teams</i> e que até então mantem-se.” (E6)</p>
<p><b>Objetivos das mudanças</b></p>	<p>Covid-19</p>	<p>“Este ano vamos voltar aos níveis de 2019 ou pré-covid19, eventos.” (E1)</p>

“Acho que houve um acompanhamento durante a pandemia aos colaboradores que estavam em casa e aos colaboradores que estavam cá.” (E2)

“Pós-covid19, acho que continua a existir aquela facilidade em termos reuniões, as coisas acabam por ser mais agilizadas, além disso, podem ficar em casa uma vez por semana em teletrabalho, se assim o entenderem.” (E3)

“A mudança não foi pós-covid19, foi durante. Nós, na verdade mudamos tudo a nível de comunicação interna.” (E4)

“Nós temos *Mindfulness* desde covid-19.” (E4)

“Sim, houve uma mudança pós-covid19, o teletrabalho. Ao nível da saúde mental houve workshops, momentos de 15 minutos para falar sobre várias coisas” (E5)

“Por exemplo hoje trouxe o tema “Lei da Atração”, falamos sobre os objetivos de cada um e depois fizemos uma *vision board* e colocamos na secretária. Isto foi algo que implementamos com o covid-19 e manteve-se.” (E5)

“Nestes dois anos de covid-19, tivemos sempre a trabalhar, utilizamos mais as

		<p>reuniões por <i>teams</i> e presencialmente.” (E7)</p> <p>“Com o covid-19, com a democratização das ferramentas digitais e com a familiaridade de cada um de nós com elas...o covid-19 veio acelerar algo que se calhar demoraria 10 anos, nem tanto, a implementar.” (E8)</p> <p>“Começamos isto no covid-19, como é importante um miminho extra, então escrevemos cartas aos filhos e mantivemos” (E5)</p>
<p><b>Eficácia das ferramentas</b></p>	<p>Motivação</p>	<p>“Este ano vai ser muito forte a nível de eventos. Motivação, desenvolvimento, compromisso das pessoas com a empresa, o nosso propósito, cultura, ou seja, voltar a reavivar isto tudo.” (E1)</p> <p>“Sim, nós aplicamos um inquérito de satisfação ao cliente interno. O inquérito de satisfação foi “brutal”.” (E2)</p> <p>“Sim, isto teve muito impacto, foi muito positivo.” (E4)</p> <p>“Nós lançamos esta semana o <i>survey</i>, precisamente, para perceber como é que eles se sentem nesse sentido.” (E5)</p> <p>“A motivação é uma coisa difícil de medir.”(E6)</p>
	<p>Satisfação</p>	

		<p>“Se eu for buscar o inquérito do clima organizacional de há três anos e comparar com o deste, nós baixamos aqui a motivação e a satisfação, é algo que nós temos que trabalhar.” (E7)</p> <p>“Tendo em conta os resultados do nosso estudo de satisfação, estão a ser eficazes, agora há vontade de sermos ainda mais ousados.” (E8)</p> <p>“Sim, exatamente.” (E9)</p> <p>“É impossível 200 pessoas, estarem 100% motivadas...” (E10)</p>
<p><b>Predisposição à inovação</b></p>	<p><i>Mindfulness</i></p>	<p>“Já usamos essa prática, não tanto como marketing interno. Temo um programa <i>be fit</i>, e está integrada e um dos objetivos deste ano é aumentar a adesão dos colaboradores.” (E1)</p> <p>“Eu acho que sim.” (E2)</p> <p>“Eu acredito que poderá ser algo realmente pertinente (...), poderá ser um caminho” (E3)</p> <p>“Nós temos <i>Mindfulness</i> desde covid-19. Sim, é para manter” (E4)</p> <p>Sim. Eu conheço. Eu sou muito voltada para as energias, eu pessoalmente, tento promover isso junto de todos (...). Estou totalmente a par do conceito e as mais</p>

		<p>valias que isso pode trazer. Enquanto empresa, eu acredito que possa ser um caminho a explorar” (E5)</p> <p>“Sim, eu acho que sim. Há essa abertura, de facto” (E6)</p> <p>“Sim, conheço (...), aliás acho que ia ser bastante vantajosa relativamente à motivação e satisfação.” (E7)</p> <p>“Primeiro, os colaboradores têm que pedir e pela adesão que temos tido, a demonstrações e ações similares, não temos muita adesão.” (E8)</p> <p>“Sim, sem dúvida.” (E9)</p> <p>“Dispostos sim.” (E10)</p>
<p><b>Benefícios do Mindfulness</b></p>	<p>Gestão de stress</p>	<p>“Eu acho que acima de tudo poderá ajudar na gestão de stress, de picos de stress e, mais uma vez, na motivação...” (E3)</p> <p>“redução do stress, conseguirem respirar perante algum obstáculo, e é o que acontece às vezes aqui, as pessoas explodem.” (E7)</p> <p>“Pode resultar de um menor nível de stress de trabalho...” (E9)</p> <p>“Conseguiríamos reduzir o nível de stress do colaborador” (E10)</p>

	<p>Gestão de emoções</p>	<p>“Equilíbrio da pessoa, melhor gestão de emoções.” (E1)</p> <p>“Traz uma capacidade de gerir emoções...” (E8)</p>
	<p>Autoconhecimento</p>	<p>“Quanto às vantagens não tenho dúvidas, traz um autoconhecimento muito grande...”(E8)</p>
	<p>Gestão entre a vida pessoal e profissional</p>	<p>“Ensinar as pessoas a meditar (...) e, portanto, implementar e ensinar as pessoas a meditar impacta positivamente na parte holística do ser humano, em todas as secções da sua vida, pessoal e profissional” (E2)</p> <p>“A própria conciliação da vida profissional com a vida pessoal” (E4)</p>
	<p>Maior consciência e melhor adaptação ao contexto</p>	<p>“Uma maior consciência do que se passa com a própria pessoa, para que se possa adaptar melhor ao contexto e evitar os tais <i>burnouts</i>, os descontrolos emocionais, a desmotivação.” (E1)</p>
	<p>Motivação</p>	<p>“Ajudar-nos-ia a olhar para o lado bom das coisas, que acaba no final do dia por estar também englobado na própria motivação do colaborador, da forma como ele está a encarar as coisas” (E5)</p>

	<p>“As pessoas acabam por se focar mais no positivo e ficam mais motivadas a trabalhar” (E9)</p>
Tolerância e equilíbrio	<p>“... acho que pode ajudar muito à capacidade de equilíbrio, de paciência, tolerância” (E5)</p>
Melhor relação interpessoal	<p>“Ao nível relacional com os outros, a forma como encaramos a vida, a forma positiva como nós conseguimos, não pensar em muitas coisas, o <i>Mindfulness</i> liberta-nos” (E5)</p>
Positividade	
Gestão de conflito	<p>“...reduziria imensos conflitos internos nas empresas, acho que de facto poder ser um ponto importante, porque acaba por haver sempre entre departamentos e ajudar-nos-ia a ser mais tolerantes.” (E5)</p>
Aumento da produtividade	<p>“Aumento da produtividade, porque focam-se menos no negativo.” (E9)</p>
Satisfação	<p>“Se as pessoas tiverem bem psicologicamente, podem de facto serem mais produtivas, eu não tenho qualquer dúvida (...), as pessoas felizes e satisfeitas trabalham melhor e focam-se mais no trabalho” (E6)</p> <p>“Em termos de benefícios para as empresas, é o foco, porque as pessoas se tiverem focadas, mais calmas, com</p>
Maior Foco	

menos estímulos e conseguirem desligar e olhar só para uma direção, são mais produtivas.” (E6)

#### **Quadro 8 - Análise dos Dados identificados nas Entrevistas**

**Fonte: Elaboração Própria**

Após realizar a análise do conteúdo, foi possível identificar aspectos relacionados com cada categoria que apresentemos:

##### **5.1.1. Programa de Marketing Interno**

É possível verificar que a maior parte das organizações não têm implementado um programa de marketing interno específico. Apenas são identificadas algumas ações ou estratégias que são implementadas pontualmente ou tendo em conta os resultados obtidos na medição da satisfação do colaborador.

##### **5.1.2. Ferramentas de Marketing Interno**

Todas as organizações apresentam como ferramenta de Marketing Interno as recompensas e os benefícios, destacando a oferta de prémios, seguro de saúde, atividades, eventos.

A Responsabilidade Social é uma das ferramentas apontadas por alguns dos entrevistados, que destacam ações de cariz social. Contudo, não se verifica associação à motivação e satisfação do cliente interno.

A maior parte dos entrevistados utilizam a Comunicação Interna como ferramenta de Marketing Interno para chegar aos seus clientes internos.

A maior parte dos entrevistados admitem existir qualidade de vida no trabalho (QVT) e mencionam algumas ações que fazem nesse sentido, como caminhadas, eventos, atividades com parceiros.

É possível verificar que a ferramenta *empowerment* é apenas usada por um terço dos entrevistados. Estes referem que os clientes internos têm bastante autonomia, são valorizados e têm uma proximidade muito grande com a chefia. Estes resultados validam a **proposição 2 e 3**: Os clientes internos sentem-se valorizados com a organização e isso faz com que a sua motivação seja maior bem como o seu desempenho e a satisfação pelo trabalho.

Apenas três dos entrevistados utilizam as ferramentas digitais como ferramentas do Marketing Interno. Existe uma preocupação pela valorização dos seus clientes internos e, nesse sentido, são utilizadas ferramentas digitais para comunicar de forma mais próxima e clara com o cliente interno.

Mais de metade dos entrevistados usam a cultura como uma ferramenta do Marketing Interno. É possível destacar a valorização, motivação, o envolvimento e a produtividade como efeito de uma cultura bem definida. Estes resultados validam a **proposição 5**: A cultura organizacional é fundamental para que o cliente interno se sinta motivado e “vista a camisola.”

Alguns dos entrevistados mencionam a pesquisa de mercado – cliente interno, como uma das ferramentas de Marketing interno. Fazem destaque a um requisito em comum: a identificação com a sua cultura, com o seu “ADN”. Preferem formar dentro a procurar pessoas que se identifiquem com outras culturas. Além disso, são utilizadas algumas ferramentas para medição da satisfação do cliente interno. Estes resultados validam a **proposição 6**: A pesquisa de mercado – cliente interno é fundamental para ter clientes internos que se sintam

identificados com a cultura das organizações, de forma que estas possam avaliar a satisfação do cliente interno.

### **5.1.3. Objetivos das Ferramentas**

As ferramentas implementadas pelos entrevistados têm como principal objetivo a motivação e satisfação do cliente interno. Destaca-se a preocupação em utilizar aparelhos de medição para avaliar os níveis de motivação e satisfação. É possível validar estes resultados com as **proposições 1,2,3,4,5,6 e 7**, uma vez que os entrevistados fizeram a associação destas ferramentas à motivação e satisfação do cliente interno.

### **5.1.4. Mudanças nos Programas de Marketing Interno e os seus objetivos**

A maior parte dos entrevistados sentiram necessidade de implementar novas ações ou estratégias devido ao aparecimento do covid-19. É possível destacar o teletrabalho, alguns momentos de reflexão entre equipas durante o trabalho, as reuniões online, novas formas de comunicar, a valorização das ferramentas digitais e, essencialmente, a preocupação com a saúde mental.

### **5.1.5. Eficácia das Ferramentas**

É possível verificar que a maior parte dos entrevistados referem que as ferramentas implementadas estão a ser eficazes relativamente à motivação e satisfação do cliente interno. O resultado advém de estudos de clima organizacional bem como inquéritos de satisfação. Por outro lado, alguns dos entrevistados, admitem ter necessidade de trabalhar mais as ferramentas de Marketing Interno dirigidas à motivação e satisfação, pois os resultados não são os pretendidos.

### **5.1.6. Predisposição à Inovação**

Existe uma abertura à inovação por parte de todos os entrevistados. Embora para alguns as ferramentas já implementadas sejam eficazes relativamente à motivação e satisfação, não descartam a hipótese de implementar o *Mindfulness* na organização, mencionando que poderá ser pertinente explorar este caminho. Alguns dos entrevistados, já tentam promover de uma forma pontual, por acreditarem nas “mais valias” que poderá trazer ao cliente interno.

### **5.1.7. Benefícios do *Mindfulness***

A maior parte dos entrevistados referiram que o *Mindfulness* poderá ser benéfico na motivação e satisfação do cliente interno, na redução de picos de stress, na conciliação da vida profissional e pessoal, foi mencionado também a gestão de emoções, a tolerância e a paciência, positividade, na relação interpessoal, no aumento da produtividade, na gestão de conflitos e na concentração (ter mais foco). Estes resultados validam as **proposições 9 e 10**: O *Mindfulness* está associado de uma forma benéfica e positiva à motivação e satisfação, bem como, na redução de stress e aumento do desempenho do trabalho.

## **5.2. Discussão de Resultados**

De seguida, será apresentada a discussão de resultados na qual se irá elaborar uma relação com a revisão da literatura. Optou-se por uma estrutura de discussão de resultados suportada na resposta aos objetivos desta investigação.

## **Objetivo 1 – Compreender o nível de implementação de estratégias de Marketing Interno nas organizações.**

O Marketing Interno pretende satisfazer as necessidades do cliente interno com a implementação de ações de marketing adotadas internamente, a fim de cultivar o compromisso deste com a organização e desenvolver uma visão voltada ao cliente externo (Kotler Philip & Keller Kevin L., 2012). Verificou-se que as organizações entrevistadas, não têm um programa de Marketing Interno definido, mas sim ações ou estratégias pontuais dirigidas à motivação e satisfação do cliente interno. Revelaram, também, a existência de planos ou ações de comunicação interna. No entanto, algumas organizações, mostraram intenção de melhorar a forma como atuam, procurando a implementação de um plano sistemático.

“Há uma estratégia de comunicação que contempla ações de marketing interno...”

“... sim, temos ações de marketing interno.”

“Não, nós não temos o programa de marketing totalmente estipulado, temos algumas iniciativas...”

“Especificamente, plano em si, não. Elaboramos diversas ações para tentar manter o bom relacionamento entre as pessoas e as empresas, portanto, temos várias ações...”

## **Objetivo 2 – Identificar as principais ferramentas de Marketing Interno nas organizações**

O Marketing Interno deve ter em consideração algumas práticas como: as recompensas e os benefícios; o *empowerment*; canais de comunicação interna; a cultura organizacional; pesquisa de mercado – cliente interno; qualidade de vida no trabalho (QVT)

benefícios e serviços; a avaliação, reconhecimento e recompensa; a qualidade das pessoas (Spiller et al., 2006). Neste sentido, foi possível verificar que as principais ferramentas de Marketing Interno usadas pelas organizações entrevistadas foram as recompensas e os benefícios, o empowerment, a comunicação interna, a cultura organizacional, a pesquisa de mercado – cliente interno e a qualidade de vida no trabalho (QVT). As organizações investiram em recompensas para os seus clientes internos (Chiavenato, 2014), como a mobilidade interna, revisão salarial e o reconhecimento pelo trabalho. Em termos de benefícios, é possível identificar as viagens, seguro de saúde, prémios, ginásio exterior, estética, psicologia, espaço de meditação, cabazes de Natal, alimentação, *prozis*, aulas de yoga. Além destas, a renumeração não financeira, também foi utilizada pelas empresas. Neste caso identificam-se ações como: oportunidades de crescimento, investimento em desenvolvimento pessoal, reconhecimento (Chiavenato, 2014).

“Sim, temos um pacote de benefícios (...), estamos a falar de recompensas e benefícios mais práticos que tocam na vida das pessoas, o reconhecimento pelo trabalho, viagens, alimentação, teletrabalho.”

“Temos cabazes alimentares bem recheados no Natal e presentes para os filhos dos nossos colaboradores.”

“Cerca de 40 pessoas foram de viagem a um sítio paradisíaco, porque fizeram 25 anos de casa e a empresa pagou a viagem.”

“Existem já determinados prémios que a empresa atribui, têm também seguro de saúde, almoços oferecidos pela empresa todas as sextas-feiras, têm também carro disponibilizado pela empresa.”

“... temos um plano de vida, descontos com instituições, ginástica, temos um pavilhão onde a empresa assume os custos, conversas com especialistas de *Mindfulness*, parentalidade, aulas de yoga.”

“No ano passado, tivemos 15 trabalhadores, que mudaram de função, mobilidade interna, cresceram dentro da empresa (...), isso faz com que as pessoas se sintam valorizadas.”

“Temos um centro de saúde aqui no complexo, onde temos um enfermeiro fixo (...), temos dentista, psicologia, estética, temos lavagens de automóveis descontos, o nosso grupo também é mecenas no Theatro Circo, ginásio exterior, espaço de churrasco.”

“Temos espaço de meditação, se quisermos meditar.”

“Temos reconhecimento de antiguidade ou de mérito.”

“Temos preços especiais, no que toca aos produtos e equipamentos que nós vendemos.”

“Temos protocolos com instituições, com óticas, ginásios, prozis, FeelViana, temos as *short Fridays*, o dia de aniversário, fruta, café, massagens, tudo sempre voltado para a saúde mental.”

“Damos seguro de saúde aos nossos colaboradores, um vale para óticas, ofertas de Natal.”

“Ao nível de reconhecimento, no final do ano, fazemos revisões salariais, conforme a proatividade dos nossos colaboradores.”

De acordo com a percepção dos entrevistados, verificou-se ainda que as pessoas se sentem à vontade a trabalhar nas respetivas organizações. Sentem-se valorizadas e com bastante autonomia (Spiller et al., 2006), existe uma grande abertura entre a chefia e o cliente interno, proporcionando um ambiente de trabalho informal e descontraído. Reitera-se, assim, os dados da literatura que indicam existir uma confiança entre o gestor e o cliente interno e também na confiança entre equipa, com base na partilha de informações e reconhecimento (Spiller et al., 2006).

“Nós temos muita à vontade de bater à porta do administrador e conversar, portanto, existe esta abertura e acho que todos os colaboradores sentem isso, não têm de estar ali retidos naquela função.”

“Sim, o grupo é muito jovem, é um ambiente bastante informal, há uma proximidade entre a administração e a oficina, por exemplo.”

“As nossas pessoas são bastante valorizadas, sentem-se bem a trabalhar na empresa, têm bastante autonomia.”

“Temos uma proximidade com as pessoas a nível de interação humana, desde administração ao colaborador.”

Qualquer pessoa tem acesso direto à administração e não precisa passar pelos cargos de chefia.”

É possível constatar que a comunicação interna, uma das ferramentas de Marketing Interno usadas pelas organizações entrevistadas (Brum, 2003), assume um papel fundamental, pois apresenta-se como o ponto de partida para criar boas relações, sólidas e confiáveis (Dolphin, 2005). Nas empresas entrevistadas, destaca-se a internet, nomeadamente, o email, placares informativos, *WhatsApp*, plataformas de comunicação, na qual está inserido a visão e os valores das próprias organizações (Schoemaker 1999, cit. in Berg & Blomqvist, 2019), e ainda a preocupação em comunicar as notícias sobre a própria empresa (Berg & Blomqvist, 2019).

“a nível de acesso a ferramentas de comunicação, por exemplo, tudo o que é colaboradores não ligados à produção, têm email da empresa.”

“...usamos monitores informativos que estão em locais comuns, produzimos matérias de comunicação para colaboradores da produção...”

“Além da internet, usamos o email marketing, temos quadros de comunicação em todas as secções.”

“Nós temos um grupo no WhatsApp, temos também a parte dos emails, um grupo nesse email interno, onde também é feita muita comunicação, newsletter interna.”

“...com cartazes, tudo muito visual, placares informativos...”

“Temos uma newsletter interna, que se chama “News a board”, enviado por email e também afixada em papel.”

“Usamos também o email para comunicar com os nossos colaboradores, grupos de WhatsApp.”

“Temos RP’S, mensagens informativas”

“Vamos lançar uma plataforma de comunicação para mostrar a grandeza do grupo, a visão, os valores, o que se projeta.”

“Enviamos newsletters internas e já chegamos a ter uma revista impressa com a notícias da empresa.”

“Toda a nossa comunicação é feita através de email (...), para as obras fazem impressão.”

A maior parte das organizações entrevistadas mencionam a cultura organizacional como um conjunto de valores, na qual o cliente interno se deve identificar (Spiller et al., 2006) . Verifica-se uma grande preocupação em trabalhar a cultura para que haja uma ligação entre a cultura predominante e os valores do próprio cliente interno, pois caso não se faça “*match*” ou caso este não se identifique com o “ADN” da empresa, levará a ter impacto negativo na sua motivação bem como no seu desempenho de trabalho (Schwartz & Davis, 1981). É ainda de referir que algumas organizações mostraram resultados positivos na valorização, motivação, no envolvimento e na produtividade (Spiller et al., 2006), (Schwartz & Davis, 1981), como efeito de uma cultura bem definida.

“...importa-nos perceber se também eles bebem de facto esta forma de estar e da cultura que nós queremos passar aos trabalhadores, e por isso, lançamos o survey, para perceber como é que eles se sentem nesse sentido.”

“Estes momentos, na qual chamamos de “Estado da Nação”, é importante para eles perceberem como estamos a nível de números, mas também para se envolverem mais, conhecerem-se melhor entre si.”

“Nós fazemos questão que, as pessoas novas que integram na empresa, na sua primeira semana de trabalho são recebidos por nós, o tal “Welcome a Board”, e são acompanhados por colegas durante uma semana para dar a conhecer o ADN da nossa cultura, fazendo dinâmicas de grupo, de forma a conhecerem-se melhor.”

“A cultura é sem dúvida um ponto forte que se tem conseguido aqui (...), o salário deixa de ter importância à medida que ele é maior.”

“Não digo que os benefícios não são importantes, mas acho que se calhar não tão “reclamados” porque tem a ver com a nossa cultura.”

“O nosso grande objetivo é perceber se há um match entre aquilo que queremos enquanto perfis, enquanto personas e a nossa cultura, e as pessoas que estão aqui a trabalhar (...), queremos que se sintam motivadas, para serem mais produtivas.”

“Nós trabalhamos muito a nossa cultura, a proximidade, a autonomia”

“Nós somos uma empresa muito pouco hierárquica e muito informal no trato”

“Isto é quase uma família, as pessoas têm acesso direto com o Sr. Fernando.”

“A cultura é um ponto forte que se tem conseguido aqui...”

“Estamos cada vez mais numa cultura de responsabilização, de autonomia, do que propriamente autoritária.”

Verifica-se uma preocupação com a pesquisa de mercado – cliente interno. As organizações entrevistadas realizam, através de algumas metodologias, a avaliação da motivação e satisfação do cliente interno, tais como o clima organizacional, survey, inquéritos de satisfação (Tull & Hawkins, 1990),

“Outra ferramenta desenvolvida foi gestão de desempenho e de desenvolvimento, para além dos KPI'S relacionados com o desempenho inerentes aos indicadores, orçamentos, satisfação (...), perguntamos aos colaboradores, até que ponto estão disponíveis para abraçar um novo desafio.”

“Temos outra ferramenta, o barómetro, que avalia dimensões e características da satisfação do colaborador, o *engagement*, realização, questões relacionadas com o balanço da vida profissional/pessoal, qualidade de vida, segurança psicológica.”

“Sim, nós aplicamos um inquérito de satisfação ao cliente interno. O inquérito de satisfação foi “brutal”.”

“Nós lançamos esta semana o *survey*, precisamente, para perceber como é que eles se sentem nesse sentido.”

“Tendo em conta os resultados do nosso estudo de satisfação, estão a ser eficazes, agora há vontade de sermos ainda mais ousados.”

A qualidade de vida no trabalho (QVT), destacou-se como sendo uma das ferramentas de Marketing Interno usadas pelas organizações entrevistadas. É possível verificar uma grande preocupação com o bem-estar do cliente interno, na medida em que as organizações procuram trabalhar aspetos humanísticos, como a relação interpessoal, a relação com a própria empresa, a preocupação com o estado emocional do cliente interno (Chiavenato, 2010). Nesse sentido, verifica-se a implementação de algumas atividades direcionadas para a saúde física e mental do cliente interno (Spiller et al., 2006, p. 62), nomeadamente, reuniões ao ar livre para fomentar a criatividade, aulas de yoga, espaço para meditação, eventos para convívio, workshops com assuntos relacionados com a saúde mental.

“Várias atividades para promover a saúde e o bem-estar dos colaboradores.”

“Temos um jardim lá em baixo lindo, temos um espaço de meditação, se quisermos meditar.”

“Temos sempre um evento grande de forma a promover o convívio”

“Programas da área de saúde, física, mental, bem-estar, bem como a valorização.”

“Temos um programa que tem a ver com a saúde oral...”

“Vamos implementar este ano a “caixa de denúncias”, em que chefes, colegas, toda a gente pode denunciar casos de falta de saúde mental e extrema pobreza.”

“Todos os anos fazemos o “Estado da Nação”, que é um evento grande, em que juntamos todos os trabalhadores (...), convidamos sempre dentro da empresa, alguns trabalhadores, para ter intervenção, para lhes dar palco e falarem sobre si ou sobre algum projeto seu.”

“Nós temos uma discoteca, um laboratório aqui no complexo, onde realizamos festas, convívios, momentos de fraternização entre todos, os que estão no Sul também vêm.”

“Temos workshops para falar de assuntos que fazem sentido.”

“Sempre que podemos fazemos reuniões ao ar livre, para fomentar à criatividade.”

“Fazemos aulas de yoga ao exterior, porque o nosso CEO também fomenta muito este isto.”

“Um colega nosso gosta muito de yoga, o nosso chefe promovia muito isso. Faziam aulas de yoga no exterior.”

“Temos um programa na qual chamamos “Corpo e Alma “que está direcionado para o bem-estar, como caminhadas, atividades lúdicas.”

“Temos sugestões de saúde e bem-estar com a parte do relacionamento interpessoal ou qualidade de segurança.”

“Temos *Friday Mood*, que pode ser o dia mundial de qualquer coisa ou então um dia inventado por nós.”

“Fazemos *team building*, fazemos jogos tradicionais, futebol, canoagem, fazemos festa da empresa, almoços, jantares.”

A aplicação de metodologias qualitativas, tendo uma componente exploratória, permitiram encontrar resultados novos que não foram analisados na revisão da literatura, mas que temos de considerar como relevantes no âmbito da presente investigação.

Um dos elementos identificados é uma maior preocupação pela responsabilidade social, havendo organizações, entre os entrevistados, que se focam em ações de cariz social.

“Apoiamos 50 colaboradores na construção das suas casas, com materiais nossos, 100% gratuito”

“...de cariz social, tudo o que seja recolhas de bens ou sangue”

Também as ferramentas digitais, são valorizadas por parte de algumas organizações entrevistadas, destacando, as redes sociais, nomeadamente, o Facebook e Instagram, plataformas *e-learning* e aplicações de comunicação. De referir que estas ferramentas foram identificadas como uma categoria *à posteriori*.

“Comunicamos, envolvemos e valorizamos os nossos colaboradores com campanhas externas específicas nos mesmos canais de comunicação externa: Facebook, Instagram...”

“Implementação de uma App, vincula informação institucional, tem todas as notícias, externas do grupo, para que os colaboradores possam estar informados, vai ter tudo sobre a empresa e os colaboradores.”

“Temos a plataforma *e-learning*, que é complementado com formação presencial e híbrida, em que nós só temos conteúdos informativos, de sensibilização”

“Temos uma plataforma interna onde toda partilhamos algumas informações de interações entre colaboradores e empresa.”

### **Objetivo 3 - Compreender se as estratégias usadas são dirigidas à motivação e satisfação do cliente interno.**

As estratégias usadas pelas organizações entrevistadas são, de facto, dirigidas à motivação e satisfação do cliente interno. No entanto, nem todas são eficazes em algumas das empresas. A motivação é algo que está intrínseca no cliente interno e, neste sentido, dificulta a sua medição, pois é o cliente interno que tem de ter a predisposição para exercer esforço a fim de alcançar as suas metas e satisfazer as suas necessidades. É, portanto, a força que vem de dentro que faz com que este tenha um determinado comportamento (Chiavenato, 2006). As organizações referem que de facto existe uma dificuldade em motivar as pessoas, uma vez que, a motivação pode depender de muita coisa e ser distinta de pessoa para pessoa. É possível destacar uma das organizações que refere, no seu caso, que os objetivos das ferramentas implementadas são para aumentar a motivação, mas através do envolvimento e da realização (Van Reisen, 2016). Verifica-se ainda que, algumas das empresas entrevistadas, promovem um ambiente espiritual em contexto de trabalho, implementando algumas ferramentas com esse propósito, nomeadamente, a meditação, temas como a Lei da Atração, para que o cliente interno possa ter a oportunidade de aprender e de se desenvolver a nível pessoal (van der Walt, 2018).

É de referir que as organizações entrevistadas mencionam a importância de fazer com que os clientes internos se sintam realizados para que também possam ser mais produtivos e motivados. Estes resultados cruzam com a informação referida pelos autores Jibril & Yeşiltaş, (2022), que consideram que a satisfação diz respeito à

realização emocional do cliente interno, como resultados de uma avaliação positiva ao trabalho.

Quase todas as organizações fazem ênfase à valorização e ao reconhecimento pelo trabalho dos seus clientes internos, facilitando o crescimento pessoal e profissional. Estes resultados fazem cruzamento com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (Robbins, 2005a), na categoria dos Fatores Motivacionais, na qual o autor refere que os fatores como a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e progressão de carreira, têm grande impacto no cliente interno para que este possa proceder à realização de tarefas. Estes fatores estão relacionados com a natureza das tarefas que o cliente interno exerce, ou seja, são autoestimulados de forma que o trabalho proporcione uma sensação de bem-estar ao cliente interno (Robbins, 2005).

“É o que mais têm nesta empresa. A grande diferença, aliás na nossa área de negócio, nós diferenciamo-nos das outras grandes empresas precisamente nisso, porque nós, qualquer cargo de direção como é o meu, eu cresci nesta empresa e, portanto, progredi da parte comercial interna para a parte da direção.”

“Claramente as ações que implementamos são direcionadas para a satisfação dos colaboradores.”

“O grupo sabe que tem de satisfazer o cliente interno e também sabe que essa satisfação traduz em produtividade.”

“Sim, essencialmente. À motivação e satisfação.”

“realmente nós baixamos aqui a motivação e satisfação e é algo que temos de trabalhar.”

“veio nos falar sobre um projeto que ele fez na faculdade de reciclar materiais, uma coisa que não tem nada a ver diretamente com o nosso negócio, mas quisemos dar espaço (...), portanto, damos espaço aos nossos trabalhadores para se mostrarem e para se apresentarem. Fruto disso, essa pessoa, é responsável por um projeto de inovação que nós temos relacionado, precisamente, com o

reaproveitamento de fibras e construção de produtos através desse reaproveitamento.”

“a nossa luta diária é fazer com que as pessoas se sintam o mais realizadas possível para serem mais produtivas, para estarem motivadas e para no final do dia quererem continuar connosco”

“Porque a motivação tem haver com as mais diversas coisas. Pode ter haver com horários, pode ter haver com a cantina, por exemplo.”

“Cada um encontra a motivação e este equilíbrio naquilo que o motiva mais.”

“consegue-se perceber exatamente o que é que traz maior motivação às pessoas e não é igual para toda a gente.”

“A motivação... eu não gosto muito de discutir motivação porque é algo que é intrínseco, é daquelas palavras que anda aí na boca do povo como a felicidade organizacional ou a família, eu acho que estas coisas são muito bonitas, mas no final nós estamos aqui todos para gerar valor e, portanto, eu acho que a motivação é algo que é intrínseco, o envolvimento é que nos compete a nós e a realização.”

“Uma coisa é eu ter uma pessoa que não é monitorizada, acompanhada, seja o que for, ao longo do tempo, e no dia a dia, cada vez com mais stress e mais desmotivada, outra coisa é eu conseguir de alguma forma controlar essa motivação de uma forma regular.”

“eu sou muito voltada para as energias, eu pessoalmente, tento promover isso junto de todos.”

“levei o tema Lei da Atração, como é que funciona e depois fizemos um vision board de cada um de nós.”

#### **Objetivo 4 – Avaliar o conhecimento do Mindfulness**

O *Mindfulness* é visto como um estado de consciência e como uma forma de praticar meditação (Germer, 2004), na medida em que o cliente interno foca-se no presente, com determinadas orientações, como a valorização, a compreensão, abertura para novas experiências, a fim de conseguir trilhar o seu próprio caminho (Brown &

Ryan, 2004). É possível verificar que a maior parte das organizações entrevistadas, afirmam ter conhecimento sobre o *Mindfulness*. Algumas destas empresas, fazem uso desta prática pontualmente, nomeadamente, exercícios de meditação ao ar livre ou formações online.

“Sim. Conheço. E já abordamos aqui”

“Sim.”

“Nós temos *mindfulness* desde o covid.”

“Ainda ontem li um livro inteiro de James Allen, “Somos o que pensamos”, que é um bocadinho a base do *Mindfulness*, ajuda-nos a orientar o nosso pensamento. Nós temos em nós o mal e o bom...”

“Somos nós que decidimos e que escolhemos o que queremos alimentar. Se queremos alimentar o bom e trilhar esse caminho, o *Mindfulness* e a meditação ajudam-nos nisso. Ensinam-nos a focar esse caminho.”

“estou totalmente, a par do conceito e as mais valias que isso pode trazer.”

“Sim, sim. Conheço até aplicado mais à parte parental.”

“Sim, conheço.”

“Já usamos essa prática, não tanto como marketing interno. Temo um programa *be fit*, e está integrada e um dos objetivos deste ano é aumentar a adesão dos colaboradores.”

“Temos um colega nossa que gosta muito do yoga e de meditação e já fizemos aqui. O nosso CEO também promove isso.”

**Objetivo 5 – Compreender se o *Mindfulness* poderá ser adotado como uma ferramenta do Marketing Interno para aumentar a motivação e a satisfação do cliente interno.**

**Objetivo 6 - Compreender a receptividade à inovação no domínio das ferramentas de Marketing Interno.**

A maior parte das organizações entrevistadas, mostraram abertura para adotar o *Mindfulness* como uma ferramenta de Marketing Interno dirigidas à motivação e satisfação do cliente interno. É possível verificar que existe, de facto, receptividade a esta inovação. Todas as empresas entrevistadas relacionaram o *Mindfulness* ao bem-estar do cliente interno. Os entrevistados referiram que esta prática pode proporcionar melhores relações interpessoais dentro da própria organizações, de forma a proporcionar uma maior proximidade entre colegas (Reb & Choi, 2014). É ainda de acrescentar que a prática de *Mindfulness* também foi mencionada pelas organizações, como uma forma de reduzir o stress no trabalho, os conflitos internos, de forma que o cliente interno possa gerir melhor as próprias emoções, bem como a sua vida no local de trabalho, proporcionando uma maior satisfação, motivação e desempenho nas tarefas realizadas (Pang Dandan & Willibald Ruch, 2019), (Yang & Li, 2020), (Hülshager et al., 2013). Além destes benefícios, os entrevistados fazem destaque à importância do *Mindfulness* no combate ao *burnout* e aos descontrolos emocionais.

“Já usamos essa prática, não tanto como marketing interno. Temo um programa *be fit*, e está integrada, um dos objetivos deste ano é aumentar a adesão dos colaboradores.”

“Eu acredito que poderá ser algo realmente pertinente (...), poderá ser um caminho”

“Estou totalmente a par do conceito e as mais valias que isso pode trazer. Enquanto empresa, eu acredito que possa ser um caminho a explorar”

“Sim, eu acho que sim. Há essa abertura, de facto”

“Sim, conheço (...), aliás acho que ia ser bastante vantajosa relativamente à motivação e satisfação.”

“Primeiro, os colaboradores têm que pedir e pela adesão que temos tido, a demonstrações e ações similares, não temos muita adesão.”

“Sim, sem dúvida.”

“Equilíbrio da pessoa, melhor gestão de emoções.”

“Traz uma capacidade de gerir emoções...”

“Eu acho que acima de tudo poderá ajudar na gestão de stress, de picos de stress e, mais uma vez, na motivação...”

“redução do stress, conseguirem respirar perante algum obstáculo, e é o que acontece às vezes aqui, as pessoas explodem.”

“Pode resultar de um menor nível de stress de trabalho...”

“Conseguiríamos reduzir o nível de stress do colaborador.”

“Uma maior consciência do que se passa com a própria pessoa, para que se possa adaptar melhor ao contexto e evitar os tais *burnouts*, os descontrolos emocionais, a desmotivação.”

“Ao nível relacional com os outros, a forma como encaramos a vida, a forma positiva como nós conseguimos, não pensar em muitas coisas, o *Mindfulness* liberta-nos.”

“...reduziria imensos conflitos internos nas empresas, acho que de facto poder ser um ponto importante, porque acaba por haver sempre entre departamentos e ajudar-nos-ia a ser mais tolerantes.”

## 6. CONCLUSÃO

O estudo do Marketing Interno, apresenta-se como fundamental para a definição de ferramentas/estratégias eficazes dirigidas à motivação e satisfação do cliente interno. Por outro lado, também o estudo do *Mindfulness*, mostra-se essencial para perceber se existe indicadores que possam atribuir esta prática como uma inovação às ferramentas de Marketing Interno.

Para esta dissertação, que procura compreender a perceção das organizações sobre o impacto do marketing interno na motivação e satisfação do cliente interno e aceitação de práticas inovadoras neste âmbito, foi utilizada a estrutura de vários investigadores, ou seja, numa primeira fase, realizou-se uma abordagem sobre o Marketing Interno e o seu papel na motivação e satisfação do cliente interno e, posteriormente, uma abordagem sobre o *Mindfulness* em contexto organizacional.

No que diz respeito ao Marketing Interno, a literatura revelou-nos que as organizações devem reunir um conjunto de estratégias direccionadas para a motivação e satisfação do cliente interno, nomeadamente, o *empowerment*, comunicação interna, a cultura organizacional, pesquisa de mercado – cliente interno, recompensas e benefícios, qualidade de vida no trabalho (QVT).

A motivação mostrou-se por um lado, difícil de medir, pois é algo que está dentro das pessoas e por isso tem de ser exercida para alcançar os objetivos pretendidos. Por outro lado, é despoletada pela Teoria de Dois Fatores, Fatores de Higiene e Fatores Motivacionais, explicada por *Hezberg*, (Robbins, 2005). Estas duas categorias estão relacionadas com a natureza das tarefas que o cliente interno exerce,

ou seja, são autoestimuladas de forma que o trabalho proporcione uma sensação de bem-estar. Também a relação entre o *work engagement*, a prosperidade no trabalho e a espiritualidade em contexto organizacional, revelam ser essenciais para obter *employees engaged*, uma vez que ao criarem estratégias relacionadas com estes dois construtos, tendo por base, a espiritualidade, é possível criar ambientes mais serenos, proporcionando ao cliente interno uma maior motivação e preparação em lidar com eventuais adversidades que possam surgir no trabalho, nomeadamente o stress. A satisfação surge como uma reação subjetiva referente aos aspetos físicos e psicológicos do trabalho, ou seja, revela-se ser um estado emocional positivo que resulta da avaliação das experiências que o cliente interno tem no trabalho.

No que é respeitante ao *Mindfulness*, este caracteriza-se como um estado de consciência, com principal foco nas experiências do momento; revela ser uma prática que desenvolve exercícios sistemáticos de forma a atingir uma consciência mais leve bem como um caminho a seguir para alcançar aspetos específicos da felicidade de um indivíduo. Em contexto organizacional, a prática de *Mindfulness* demonstra reunir um conjunto de benefícios relativamente ao bem-estar do cliente interno, nomeadamente, uma melhor gestão da vida no local de trabalho; melhores relações interpessoais dentro das organizações, proporcionando uma maior proximidade entre colegas; redução de picos de stress, redução de ansiedade, depressão e desânimo no trabalho; aumento da motivação e satisfação e uma maior facilidade em gerir a exaustão emocional.

Encontra-se uma forte relação entre o *Mindfulness* e a motivação e satisfação: ambientes de trabalho mais serenos e com base na espiritualidade, demonstram resultados benéficos na motivação e satisfação do cliente interno e preparação em lidar com

eventuais adversidades que possam surgir no trabalho, nomeadamente o stress.

No caso de Portugal, verificou-se que 81% dos trabalhadores estão em risco de *burnout* devido a perturbações causadas pelo stress, pelo trabalho excessivo e pelo facto de não serem recompensados pelos seus esforços, 42% dos trabalhadores revelam-se inseguros no trabalho, 55% sentem que não pertence à organização e 52% sentem-se desmotivados. Estes dados revelam que a falta de uma estratégia dirigida à saúde mental do cliente interno, poderá ser prejudicial para as organizações.

Com a aplicação da metodologia de investigação qualitativa, procurou-se compreender a perceção das organizações sobre o impacto do Marketing Interno na motivação e satisfação do cliente interno e aceitação de novas práticas inovadoras neste âmbito.

Para a pesquisa qualitativa, optou-se por utilizar entrevistas semiestruturadas de forma que a autora pudesse levantar informações sobre as principais ferramentas de Marketing Interno implementadas nas organizações e perceber se existe abertura para a introdução de uma nova ferramenta neste domínio, o *Mindfulness*. Utilizou-se um conjunto de 10 entrevistas realizadas a Gestores de Marketing das organizações, situadas no norte de Portugal, especificamente, Barcelos, Braga e Porto.

Assim, neste domínio, podemos concluir que organizações embora não tenham um programa de Marketing Interno definido, mostram preocupação em definir várias ações e/ou estratégias dirigidas à motivação e satisfação do cliente interno, embora nem todas sejam eficazes – objetivo específico 1 e 3.

Relativamente às principais ferramentas de Marketing Interno usadas – objetivo específico 2 -, destaca-se o *empowerment*, onde o

cliente interno tem bastante autonomia e boa relação entre a chefia, a comunicação interna, nomeadamente, a valorização dos grupos do WhatsApp, como canal de comunicação, as respetivas plataformas, Facebook e Instagram, para divulgação de informações bem como plataformas de comunicação. A qualidade de vida no trabalho (QTV), como eventos, reuniões ao ar livre para fomentar a criatividade, espaços para meditação e aulas de yoga; a valorização da pesquisa de mercado – cliente interno, onde referem vários instrumentos de metodologias de medição para perceber o nível de satisfação e motivação do cliente interno; a cultura organizacional também mostrou ser um ponto forte, uma vez que, segundo os entrevistados, é através dela que conseguem perceber se, de facto, a própria organização e o cliente interno estão alinhados.

No que é respeitante à avaliação do conhecimento do *Mindfulness*, quase todos os entrevistados mostraram ter conhecimento sobre esta prática, com a exceção de um – objetivo específico 4. Todas as organizações entrevistadas, demonstraram uma grande receptividade à inovação das ferramentas de Marketing Interno, neste caso, o *Mindfulness* – objetivo específico 6. Foram referidos vários benefícios sobre esta prática, como a redução do stress, uma melhor gestão de emoções, uma melhor gestão de via no local de trabalho, melhores relações internas e, essencialmente, no aumento da motivação e satisfação do cliente interno – objetivo específico 5.

De forma a atingir o objetivo geral deste estudo - Compreender a perceção das organizações sobre o impacto do Marketing Interno na motivação e satisfação do cliente interno e aceitação de práticas inovadoras neste âmbito – e, partindo dos resultados anteriores, é possível concluir que existe uma preocupação das organizações em definir estratégias eficazes relativamente à motivação e satisfação do

cliente interno, assim como uma grande preocupação pelo seu bem-estar mental, originando ações nesse sentido. Contudo, também foi possível verificar, em algumas das empresas entrevistadas, que nem todas as estratégias implementadas foram eficazes. Há uma necessidade de trabalhar mais a motivação e satisfação do cliente interno. Posto isto, é possível concluir que existe recetividade à inovação das ferramentas do Marketing Interno e que, de facto, o *Mindfulness* poderá ser adotado como ferramenta de Marketing Interno para aumentar a motivação e satisfação do cliente interno.

### **6.1. Implicações Teóricas do Estudo**

Após a identificação do objetivo geral, foi possível constatar que, embora as ferramentas de Marketing Interno sejam variáveis bastante estudadas, como estratégias dirigidas à motivação e satisfação do cliente interno, não existem estudos que façam esta relação com o *Mindfulness*, que se apresenta como uma prática benéfica em contexto organizacional. Isto porque, comprovou-se, através de estudos realizados em organizações de outros países, que o *Mindfulness*, apresenta resultados positivos relativamente à motivação e satisfação. Além disso, mostrou ser um contributo fundamental para a redução de stress no trabalho e melhor gestão entre a vida pessoal e profissional. No entanto, como referido anteriormente, não foi possível obter informações que façam esta relação com o Marketing interno, uma vez que este tema não é estudado no âmbito destes domínios, mas sim como um construto isolado.

Contudo, uma vez que esta prática mostra indicadores relevantes no que diz respeito à motivação e satisfação, bem como outros conceitos teóricos com relevância para o objetivo geral deste estudo, que se foca

em compreender a perceção das organizações sobre o impacto do Marketing Interno na motivação e satisfação do cliente interno, bem como, aceitação de novas práticas inovadoras neste âmbito, no caso, o *Mindfulness*, o presente estudo visa compreender se de facto esta prática poderá ser adotada como uma ferramenta de marketing interno, dirigida à motivação e satisfação do cliente interno.

De referir ainda que, este estudo de investigação, abordou vários conceitos teóricos pertinentes para dar resposta ao objetivo geral, que permitiram obter conhecimento a nível do Marketing Interno bem como as suas ferramentas e o seu papel na motivação e satisfação do cliente interno e sobre o conceito do *Mindfulness* e a sua prática em contexto organizacional, contribuindo para a compreensão da relação destes dois domínios.

## **6.2. Implicações Práticas do Estudo**

Em termos práticos, torna-se fundamental salientar os contributos deste estudo para as organizações.

Atualmente, 81% dos trabalhadores em Portugal estão em risco de *burnout*, devido a perturbações causadas pelo stress, pelo trabalho excessivo e pelo facto de não serem reconhecidos e recompensados pelos seus esforços. Cerca de 42% dos trabalhadores sentem-se inseguros no trabalho; 55% sentem que não pertencem à organização e 53% sentem-se desmotivados. Desta forma, cabe aos Gestores de marketing, reunir ferramentas específicas direcionadas para a motivação e satisfação do cliente interno, de forma a combater esta problemática.

Com base nos resultados, depreende-se que embora as principais ferramentas de Marketing Interno usadas pelas organizações sejam direcionadas para a motivação e satisfação, nem todas são eficazes. Neste sentido, o estudo permitiu compreender que existe espaço para a inovação e que o *Mindfulness* poderá ser aceite como ferramenta de Marketing Interno, considerando as respostas dos entrevistados. Neste sentido, recomenda-se que os profissionais de marketing utilizem esta ferramenta como solução para combater a desmotivação e insatisfação do cliente interno, proporcionando ambientes de trabalho mais serenos e a prática de exercícios sistemáticos deste domínio, que inclui dimensões como a mente, o corpo e a espiritualidade (van der Walt, 2018).

## 7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÃO DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

É apontada como limitação do estudo a limitação geográfica. Foram entrevistadas organizações apenas do norte de Portugal, especificamente, Barcelos, Braga e Porto, o que torna amostra limitada do ponto de vista regional. Neste sentido, sugere-se que numa investigação futura, sejam feitas entrevistas por todo o país para que se possa obter dados representáveis de todas as organizações em Portugal.

Por outro lado, de acordo com a informação que foi apresentada no capítulo de Marketing Interno, relativamente à motivação do cliente interno e o seu segmento, sugere-se que, em investigações futuras, estude-se o nível de implementação do *Mindfulness*, através da ferramenta MASS - *Mindful Attention Awareness Scale* -, uma medida explicitamente projetada para avaliar uma determinada população que nunca esteve em contacto com a meditação, considerando a segmentação do cliente interno com base na motivação. Apesar do *Mindfulness* ter sido estudado em contexto organizacional em outros países, não existe dados práticos, da relação com o Marketing Interno. Neste sentido, para investigação futura, seria interessante, estudar o nível de implementação do *Mindfulness*, tendo em conta a segmentação com base no cliente interno: sobreviventes e viciados (Cristea et al., 2014) . De que forma poderiam ser avaliados estes dois segmentos através desta prática?

## 8. REFERÊNCIAS

- Adecco. (2021). *O Impacto da Prática de Mindfulness no Trabalho*.  
<https://www.adecco.pt/todas-as-noticias/mindfulness-no-trabalho/>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. In *European Journal of Marketing* (Vol. 37, Issue 9, pp. 1177–1186). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Ahmed.K. Pervaiz, & Rafiq Mohammed. (2002). *Internal Marketing* (Elsevier Science).
- Asproni, G. (2004). Motivation, teamwork, and agile development Current investigation on team setup View project Motivation, Teamwork, and Agile Development. In *Agile Times* (Vol. 4). <http://www.giovanniasproni.com>
- Bennett, R., & Barkensjo, A. (2005). Internal marketing, negative experiences, and volunteers' commitment to providing high-quality services in a UK helping and caring charitable organization. *Voluntas*, 16(3), 251–274. <https://doi.org/10.1007/s11266-005-7724-0>
- Berg, J.-E., & Blomqvist, S. (2019). *Managing Corporate Reputation Management Challenges to Communicate the Corporate Identity in a SME*.
- Bharti, M., Suneja, V., & Bharti, M. (2022). Mindfulness as an antidote to conspicuous consumption: The mediating roles of self-esteem, self-concept clarity and normative influence. *Personality and Individual Differences*, 184. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111215>

- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. v., Abbey, S., Speca, M., Velting, D., & Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241. <https://doi.org/10.1093/clipsy/bph077>
- Bowen, D., & Lawler, E. (1992). *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When*. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=vnyFFWL0loEC&oi=fnd&pg=PA413&dq=Bowen,+D.+%26+Lawler,+E.+\(1992\).+The+Empowerment+of+Service+Workers:+What,+Why,+How,+and+When%E2%80%99.+pdf&ots=ajXGMliekx&sig=kt7HJn\\_S\\_tiaCrnO7kh8Vk\\_HQzE&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=vnyFFWL0loEC&oi=fnd&pg=PA413&dq=Bowen,+D.+%26+Lawler,+E.+(1992).+The+Empowerment+of+Service+Workers:+What,+Why,+How,+and+When%E2%80%99.+pdf&ots=ajXGMliekx&sig=kt7HJn_S_tiaCrnO7kh8Vk_HQzE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2004). Perils and promise in defining and measuring mindfulness: Observations from experience. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 242–248. <https://doi.org/10.1093/clipsy/bph078>
- Brum, M. (2003). *RESPIRANDO ENDOMARKETING*.
- Caldwell, K., Harrison, M., Adams, M., Quin, R. H., & Greeson, J. (2010). Developing mindfulness in college students through movement-based courses: Effects on self-regulatory self-efficacy, mood, stress, and sleep quality. *Journal of American College Health*, 58(5), 433–442. <https://doi.org/10.1080/07448480903540481>
- Camara, P. B., Rodrigues, J. V., & Guerra, P. B. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (Dom Quixote).
- Cezira Fantini Nogueira-Martins, M., & Maria Bógus, C. (2004). *Considerações sobre a Metodologia Qualitativa como Recurso para o Estudo das Ações de Humanização em Saúde*.
- Chiavenato, I. (2001). *Recursos Humanos*. [www.atlasnet.com.br](http://www.atlasnet.com.br)

- Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* (8ª ed.).
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (Elsevier Editora).
- Chiavenato, I. (2014a). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. [www.chiavenato.com](http://www.chiavenato.com)
- Chiavenato, I. (2014b). *Gestão de Pessoas: O Novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. [www.chiavenato.com](http://www.chiavenato.com)
- Choi, E., & Leroy, H. (2015). Methods of mindfulness: How mindfulness is studied in the workplace. In *Mindfulness in Organizations: Foundations, Research, and Applications* (pp. 67–99). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107587793.006>
- Conceição, J. P. (2012). *A utilização do marketing interno na construção de uma cultura empresarial comum: o caso Grupo Lena*.
- Cosenza, Ramon. M. (2021). *Neurociência e mindfulness: meditação, equilíbrio emocional e redução do estresse*.
- Cristea, A., Munteanu, C.-C., & Andreea, P. (2014). *A holistic approach on internal marketing implementation Vision and judgement in the managerial decision making process for potential brand extensions View project Developing managerial tools for evaluating brand equity View project Claudiu-Cătălin Munteanu Romanian Academy*. <https://doi.org/10.13140/2.1.1790.0163>
- Dalton, J., & Croft, S. (2003). *Managing Corporate Reputation*.
- Dias, S. (2022). *O Trabalho deve ser entendido como um instrumento de felicidade*. <https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/detalhe/o-trabalho-deve-ser-entendido-como-um-instrumento-de-felicidade>

- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171–190. <https://doi.org/10.1080/1352726042000315414>
- Dreyfus, G. (2011). Is mindfulness present-centred and non-judgmental? A discussion of the cognitive dimensions of mindfulness. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 41–54. <https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564815>
- Farias, S. A. de. (2010). Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. *Brazilian Business Review*, 7(2), 99–115. <https://doi.org/10.15728/bbr.2010.7.2.6>
- Ferreira Ribeiro, M., Passos, C., & Pereira, P. (2018). MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: FATORES PRECURSORES DA MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR (Vol. 26).
- Fonseca, S., & Queirós, C. (2020). "JOB ENGAGEMENT, STRESS, ANXIETY AND DEPRESSION IN TRAIN DRIVERS OF THE PORTUGUESE RAILWAY." *Psicologia, Saúde & Doença*, 21(01), 191–197. <https://doi.org/10.15309/20psd210128>
- Franklin, R., Mussi, F., Prates, L. M., Mussi, T., Tadeu, E., Assunção, C., & Nunes, C. P. (2019). *Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades*.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- George, B., & Prakash, P. R. (2019). Differentiating the Concept of Internal Marketing and Human Resource Management-a Comparative Study on the Existing Literature. In *International Journal of Applied Engineering Research* (Vol. 14, Issue 8). <http://www.ripublication.com>
- Germer, C. (2004). What is Mindfulness? In *INSIGHT JOURNAL FALL*.

- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: Some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400–434. <https://doi.org/10.1108/09564230810875039>
- Hafenbrack, A. C. (2017). Mindfulness Meditation as an On-The-Spot Workplace Intervention. *Journal of Business Research*, 75, 118–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.017>
- Hakanen, J. J., Ropponen, A., Schaufeli, W. B., & de Witte, H. (2019). Who is Engaged at Work?: A Large-Scale Study in 30 European Countries. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(5), 373–381. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001528>
- Huang, Y. T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>
- Jibril, I. A., & Yeşiltaş, M. (2022). Employee Satisfaction, Talent Management Practices and Sustainable Competitive Advantage in the Northern Cyprus Hotel Industry. *Sustainability*, 14(12), 7082. <https://doi.org/10.3390/su14127082>
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. In *Clinical Psychology: Science and Practice* (Vol. 10, Issue 2, pp. 144–156). <https://doi.org/10.1093/clipsy/bpg016>

- Kilmann, R. (1985). *Corporate Culture: Managing the intangible style of corporate may be the key to avoiding stagnation.*
- Kotler, P., Bowen T. John, & Baloglu, S. (2016). *Marketing for hospitality and tourism.*
- Kotler, P., Bowen T. John, & Baloglu Seyhmus. (2021). *Marketing for hospitality and tourism.* 2021.
- Kotler Philip, & Keller Kevin L. (2012). *Administração de Marketing* (Pearson).
- Lacombe Francisco, & Heilborn Gilberto. (2003). *administração princípios e tendências. pdf.*
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Delfabbro, P. H. (2017). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 392–415. <https://doi.org/10.1037/str0000043>
- Líder Magazine. (2021). *Saúde Mental no Trabalho: Estará Portugal à beira de um burnout?* <https://lidermagazine.sapo.pt/saude-mental-no-trabalho-estara-portugal-a-beira-de-um-burnout/>
- Lings, I., & Greenley, G. (2007). *Measuring Internal Market Orientation Ian N Lings\**.
- Lucia Torresan, M., Pessotto, F., & Heloína Bueno, C. (2018). *MINDFULNESS E COACHING: ALTERNATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO* \_\_\_\_\_ RESUMO. 8, 130–141. <https://doi.org/10.20503/recape.v8i1.3>
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313–1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>

- Manocha, R., Gordon, A., Black, D., Malhi, G., & Seidler, R. (n.d.). *Using meditation for less stress and better wellbeing - A seminar for GPs.*
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 6(0), 59. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>
- Martins, J. M. (2009). *BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING NO HOTEL COMFORT SUÍTES BRASÍLIA.*
- Mateus, C. (2020a). *Stress e Burnout Custam 3,2 Mil Milhões por Ano às Empresas.* <https://expresso.pt/economia/2020-07-17-Stresse-e-burnout-custam-32-mil-milhoes-por-ano-as-empresas>
- Mateus, C. (2020b). *Stresse e burnout custam €3,2 mil milhões/ano.* *Jornal Expresso*. [https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/expresso\\_stress\\_e\\_burnout.pdf](https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/expresso_stress_e_burnout.pdf)
- Munteanu, C.-C., Cristea, A., & Andreea, P. (2014). *A holistic approach on internal marketing implementation Developing managerial tools for evaluating brand equity View project Claudiu-Cătălin Munteanu Romanian Academy.* <https://doi.org/10.13140/2.1.1790.0163>
- Naghi, R. I., & Preda, G. (2015). Individual Consequences of Internal Marketing. *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad – Economics Series*, 25(2), 35–53. <https://doi.org/10.1515/sues-2015-0011>
- Notícias ao Minuto. (2019). *Prática de Mindfulness Aumenta 20% de Produtividade*. <https://www.noticiasao minuto.com/lifestyle/1314705/pratica-de-mindfulness-aumenta-20-a-produtividade>
- Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: da Interrogação à Descoberta Científica.*

- Palomba, N. A., Hogan, P. T., Treleven, M., Baird, J. E., Zelin, R. C., & Marxen, D. E. (2010). *NUMBER 2 FALL 1998 EDITORIAL Reflect What We Teach 3 W. Rocky Newman* (Vol. 13). [www.anbar.com](http://www.anbar.com)
- Pang Dandan, & Willibald Ruch. (2019). Supplemental Material for Fusing Character Strengths and Mindfulness Interventions: Benefits for Job Satisfaction and Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.1037/ocp0000144.supp>
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology and Marketing*, 35(6), 412–426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Paul, J., & Sahadev, S. (2018). Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 304–311. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.007>
- Pereira, C. (2023). *Uma Percentagem "Impressionante": 81% dos Trabalhadores sentem-se em risco de "burnout."* <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/emprego/mercado-de-trabalho/detalhe/uma-percentagem-impressionante-81-dos-trabalhadores-sente-se-em-risco-de-burnout>
- Pilatti, L. A. (2012). Qualidade de Vida no Trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 4(1). <https://doi.org/10.3895/s2175-08582012000100003>
- Pintrich, P. R., & de Groot, E. v. (2003). A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 667–686. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.95.4.667>

- Reb, J., & Choi, E. (2014). *Mindfulness in organizations*.  
<https://www.researchgate.net/publication/292708636>
- Robbins, S. Paul. (2005a). *Comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. Paul. (2005b). *Comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Romeira, A. (2021). *Empresas Portuguesas Revelam Estratégias para Enfrentar Problema de Saúde Mental*.  
<https://jornaleconomico.pt/noticias/empresas-portuguesas-revelam-estrategias-para-enfrentar-problema-da-saude-mental-752821>
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99–106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Schwartz, H., & Davis, M. S. (1981). *Matching Corporate Culture and Business Strategy*.
- SIC Notícias. (2022). *Felicidade no Trabalho: Portugal está entre os Países Menos Produtivos da Europa*. <https://sicnoticias.pt/pais/2022-06-22-felicidade-no-trabalho-portugal-esta-entre-os-paises-menos-produtivos-da-europa>
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios, segundo Bolonha*.
- Spiller, E., Piá, D., & Luz, J. (2006). *Gestão de Serviços e Marketing Interno*.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 3, pp. 55–81). Annual Reviews Inc.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531>

- Tang, A. D., Chang, M. L., Wang, T. H., & Lai, C. H. (2020). How to create genuine happiness for flight attendants: Effects of internal marketing and work-family interface. *Journal of Air Transport Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101860>
- Tull, D. S., & Hawkins, D. I. (1990). *Marketing research: measurement & method*. MacCmillan Publishing Company.
- van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1457>
- Van Reisen, M. (2016). *Maslow's Theory of Human Motivation and its Deep Roots in Individualism: Interrogating Maslow's Applicability in Africa Human Trafficking in the Digital Era View project Roaming Africa: Migration, Resilience and Social Protection View project Tapiwa raymond Mubaya Great Zimbabwe University*. <https://www.researchgate.net/publication/302516151>
- Vandenberghe, L., & Assunção, A. (2009). Concepções de mindfulness em Langer e Kabat-Zinn: um encontro da ciência Ocidental com a espiritualidade Oriental. *Contextos Clínicos*, 2(2), 124–135. <https://doi.org/10.4013/ctc.2009.22.07>
- Vel, P., Shah, A., Mathur, S., & Pereira, V. (2019). Internal marketing in a higher education context – towards an enriched framework. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 5–27. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0043>
- Viviane, T., Girard, G., Da, L., & Feix, F. (2016). Girard TV, Feix LF MINDFULNESS: CONCEPÇÕES TEÓRICAS E APLICAÇÕES CLÍNICAS. In *Revista das Ciências da Saúde do Oeste Baiano-Higia* (Vol. 1, Issue 2).
- Wagne John A., & Hollenbeck John R. (2020). *Comportamento Organizacional* (Saraiva Educação).

Waterman, H. R., Peters, J. T., Phillips, R. J., & Jr. (1980). *Structure Is Not Organization*.

Weare, K. (2013). *Developing mindfulness with children and young people: a review of the evidence and policy context Author details*.

Williams, J. M. G., Barnhofer, T., Crane, C., Hermans, D., Raes, F., Watkins, E., & Dalgleish, T. (2007). Autobiographical memory specificity and emotional disorder. In *Psychological Bulletin* (Vol. 133, Issue 1, pp. 122–148). American Psychological Association Inc. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.122>

Yang, Y., & Li, S. (2020). *Mindfulness and Work Engagement: An Examination of Mediating Mechanism and Boundary Condition*.

Young, S. (n.d.). *What is Mindfulness?*

## 9. ANEXO

### GUIÃO DE ENTREVISTAS

- Apresento-me;
- Agradeço a disponibilidade pela abertura em colaborar neste estudo de investigação;
- Informo quanto tempo tem a entrevista;
- Começo por comunicar os objetivos específicos desta dissertação:
  1. Compreender o nível de implementação das estratégias de Marketing Interno;
  2. Identificar as principais ferramentas de Marketing Interno usadas nas organizações;
  3. Compreender se as estratégias usadas são dirigidas à motivação e satisfação do cliente interno;
  4. Avaliar o conhecimento do *Mindfulness*;
  5. Compreender se o *Mindfulness* poderá ser adotado como ferramenta de Marketing Interno para aumentar a motivação e satisfação do cliente interno;
  6. Compreender a receptividade à inovação no domínio das ferramentas de Marketing Interno;
- Pergunto se posso gravar a entrevista, assegurando que a organização não irá ser identificada no estudo de investigação, portanto, são de carácter anónimo;
- Informo que a entrevista será transcrita, posteriormente;
- A empresa é constituída por quantas pessoas?
- Há quanto tempo trabalha na empresa?

- A empresa tem algum programa de Marketing Interno?
- Quem tem a função de dirigir o departamento que lida com a função de Marketing Interno?
- Que tipo de ferramentas de Marketing Interno são usadas na organização?
- Quais os objetivos que estão associadas a essas ferramentas? São dirigidas à satisfação e motivação do cliente interno?
- Há quanto tempo estão implementadas estas ferramentas?
- Nos últimos três anos, houve alguma mudança nos programas de Marketing Interno?
- Quais os objetivos que estiveram subjacentes a essas mudanças?
- Sente que este tipo de ferramentas estão a ser eficazes relativamente à necessidade do cliente interno?
- Na sua opinião a empresa está disposta a integrar no programa de Marketing Interno, novas ferramentas dirigidas à motivação e satisfação do cliente interno?
- Faço uma breve contextualização sobre o *Mindfulness*.
- Conhece o conceito?
- Está disposto a usar esta prática no programa de Marketing Interno?
- Se estiverem predispostos a esta prática, que benefícios poderia trazer ao cliente interno?
- Obrigada pela colaboração.