



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

2018

BERNARDO DOS SANTOS
SILVA

PROJETO DE MARKETING INTERNO PARA O
GRUPO EDP

o júri

presidente

Prof. Doutora Isabel Farinha
professora auxiliar do IADE – Universidade Europeia

Prof. Doutor António Cardoso
professor auxiliar da Universidade Fernando Pessoa

Prof. Doutor Jorge Figueiredo
professor auxiliar do IADE – Universidade Europeia

agradecimentos

Agradeço este projeto final de mestrado, em primeiro lugar, à minha mãe. Sem ela não teria sido possível ter feito esta etapa do meu percurso académico. Não só me apoiou financeiramente para que fizesse o Mestrado em Marketing, como me motivou sempre a terminá-lo, nunca me deixando desistir de um curso difícil de conjugar com uma vida profissional intensa. Sem ela, nunca poderia ambicionar vir, algum dia, a obter o grau de mestre.

Agradeço também este trabalho aos meus colegas da Direção de Comunicação do Grupo EDP, onde trabalho: Para além de terem contribuído com as suas opiniões e *inputs* para este projeto final (agradeço em especial ao meu colega Abdul Karim), tendo também de deixar uma palavra especial à minha colega Raquel Pires pela interminável disponibilidade de assegurar sempre trabalho que era meu, para que pudesse ter um horário laboral mais flexível, não só para me dedicar ao mestrado, como para concretizar esta etapa final.

Agradeço também o apoio das minhas chefias, que sempre atenderam a todas as minhas necessidades relativas ao desenvolvimento do meu percurso no IADE, em particular às que este projeto acarreta – sempre me deram todo o tempo, condições e informação necessárias para o desenvolver.

Para terminar, agradeço ao meu orientador, o Professor Jorge Figueiredo, que se mostrou sempre disponível e interessado em levar este projeto a bom porto. Não esqueço que sempre me motivou nos momentos mais difíceis.

palavras-chave

Marketing Interno, Motivação, Recursos Humanos, Marketing, EDP

resumo

O objectivo deste estudo é analisar a estratégia de marketing interno da EDP. Para cumprir este propósito, procedeu-se a uma análise qualitativa, isto para avaliação do impacto das medidas que a EDP está a adotar para aumentar o *engagement* com as suas pessoas e, conseqüentemente, ter melhores resultados financeiros. A escolha da EDP é inequívoca, uma vez que é esta marca, em contexto português, aquela que é mais reconhecida pela qualidade do seu marketing interno.

Ao longo deste projeto também se mostra como as empresas enfrentam uma competição nunca antes vista, independentemente do seu setor de atividade, e que é por isso que o marketing interno entra em cena e se assume como uma ferramenta nevrálgica no mapa do sucesso das organizações, pois quer-se que a qualidade do marketing interno de uma empresa seja proporcional ao seu nível de produtividade.

No fim do projeto, concluiu-se que há ainda margem para melhoria desta estratégia na EDP, sendo que é importante referir que os colaboradores deste grupo empresarial estão satisfeitos com as medidas que a empresa tem tomado para os motivar, focar e reconhecer. Este trabalho propõe ainda, através de algumas medidas, um reforço desta estratégia de marketing interno da EDP.

Keywords

Internal Marketing, motivation, Human Resources, Marketing, EDP

abstract

The objective of this study is to analyze EDP's internal marketing strategy. To achieve this purpose, this project conducted a qualitative analysis, to evaluate the impact of the measures which EDP is adopting to increase the engagement as its people and consequently, to have better financial results. The choice of EDP is unequivocal, since it is this brand, in Portuguese market, that is more recognized by the quality of its Internal Marketing.

Throughout this project it is also shown how companies, nowadays, face a competition never sight, independently of their sector of activity. Under this unique landscape, internal marketing comes on the scene and assumes itself as a key tool to map the success of organizations

At the end of the project, it was concluded that there is still room for improvement of EDP's internal marketing policy, although EDP's employees are satisfied with the measure that the company has taken motivate them, focus them and recognize their performance. This work also proposes, through some measures, a reinforcement of EDP's internal marketing strategy.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. NOÇÕES E FUNDAMENTOS DE MARKETING	7
1.1. A Noção de Marketing	7
1.2. A Perspetiva Evolucionista do Marketing: Do Marketing 1.0 ao Marketing 4.0	11
1.3 O Ambiente do Marketing: Agentes Diretos e Forças Societárias	15
1.4 As Variáveis do Marketing Mix	16
1.5 O Marketing na Era dos Serviços	19
CAPÍTULO 2.	
O MARKETING INTERNO: UMA NOVA FILOSOFIA COMUNICACIONAL ...	21
2.1 O Marketing Interno no Contexto Empresarial	21
2.2 O Marketing Interno como uma das Vertentes do Marketing Moderno	23
2.3 Marketing Interno e Comunicação Interna	24
2.4 A Comunicação Interna Organizacional	25
2.5 Os diferentes canais de comunicação interna	30
2.6 Marketing Interno e Recursos Humanos	37

2.7 Indicadores de felicidade organizacional	40
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA ESCOLHIDA	45
CAPÍTULO 4. A EDP: Um caso de sucesso de marketing interno em Portugal	51
4.1 O marketing interno do Grupo EDP: Como se caracteriza?	52
4.2 Análise Qualitativa	76
4.3 O Plano de Marketing Interno	137
4.4 Marketing Interno e Tendências	140
4.5 Marketing Interno do Grupo EDP: Versão 2.0	143
CONCLUSÕES GERAIS	153
BIBLIOGRAFIA	159
APÊNDICES/ANEXOS	167

INTRODUÇÃO

As mudanças que se têm sentido a nível económico, político e cultural, levaram as empresas a refletirem sobre a sua posição perante o mercado, uma vez que enfrentam novas oportunidades e ameaças. Num mercado cada vez mais competitivo, as empresas são obrigadas a evoluir para se diferenciarem da concorrência cada vez mais feroz, o que levou muitas entidades empresariais a adaptar e a apostar em ações de marketing interno, em que os colaboradores de grandes organizações começam a ser vistos, não só como o principal ativo e mais-valia para o sucesso da empresa, mas também como mais um mercado, isto é, como mais um público. No entanto, a importância do marketing interno ainda não é considerada por todos, como um elemento indispensável numa organização. Esta ideia é reforçada por Edson Crescitelli (2005) que afirma que, de forma geral, o público interno não é contemplado na comunicação de marketing, que concentra os seus esforços nos media tradicionais para atingir o público-alvo pretendido, por norma, externo à organização. Porém, o público interno (os colaboradores das empresas) desempenha um importante papel no processo de comunicação com o mercado. Nesta última premissa, este autor defende que os colaboradores da empresa têm uma profunda influência na perceção que o seu círculo social pessoal tem acerca da marca para a qual este trabalha, mas também que a qualidade do seu trabalho vai impactar, direta ou indiretamente, os clientes finais. O marketing interno é, desta forma, uma ferramenta fundamental para fortalecer qualquer clima organizacional, ou seja, o marketing interno é a disciplina do marketing, que se tem assumido, cada vez mais, como uma forma de motivar equipas de trabalho e de fortalecer as relações dos funcionários de uma organização, tanto com a cultura da empresa, como com os seus colegas, o que obviamente leva a que a empresa se supere a nível de resultados e de performance, porque com uma política de marketing interno as pessoas ficam mais focadas e felizes nas suas funções, passam a encarar o trabalho como um prazer, o que as faz facilmente chegar e ultrapassar objetivos que tenham sido definidos para si, mas também para a empresa. Além disto, o marketing interno tem sido também considerado uma forma de tornar os colaboradores de uma entidade empresarial, clientes da marca para a qual trabalham. Ao tornar os colaboradores das grandes organizações embaixadores da marca, o marketing interno transforma-os não só em mais um mercado, mas também num canal de comunicação

de marketing com o público exterior, através da promoção da marca junto dos seus círculos de influência pessoais.

São precisamente estes pontos que este projeto quer analisar e confirmar, uma vez que, para grande parte da comunidade empresarial o marketing interno é desvalorizado. Nesse sentido, pretende-se demonstrar como esta ferramenta do marketing deverá ser uma realidade em qualquer organização. Ao longo deste trabalho, pretende-se demonstrar a importância do marketing interno para a motivação dos colaboradores de uma organização e para que estes atinjam, com sucesso, os objetivos pretendidos. O presente projeto, inclusivé, pretende estudar o caso do Grupo EDP, referência de marketing interno no mercado nacional, devido à sua premiada comunicação interna. Este trabalho também assume a pretensão de propor melhorias na estratégia de marketing interno deste grupo nacional.

Para provar a importância do marketing interno, e de como, o próprio Marketing, os Recursos Humanos e a Comunicação Interna de uma empresa podem para ele contribuir, esta investigação aborda as tendências de marketing interno presentes nestas três dimensões do Grupo EDP: pretende-se verificar como isto é efetuado nesta organização portuguesa e quais são os seus resultados. Neste campo, esta investigação, também quer propor a este grupo empresarial, um caminho a seguir no futuro para consolidar a estratégia de marketing interno já presente na empresa. Torna-se, por isto, importante conhecer o Grupo EDP, Energias de Portugal, objeto do trabalho em apreço.

A EDP foi criada em 1976, após a fusão de 13 empresas que tinham sido nacionalizadas em consequência da política das nacionalizações ocorrida na transição democrática portuguesa, após o 25 de Abril de 1974. Três décadas depois, a empresa cresceu, conquistou mercados, alargou a atividade, expandiu negócios, mudou culturas. Inevitavelmente, a marca acompanhou todas estas mudanças.

Hoje, a EDP está presente entre as 550 marcas globais com mais valor financeiro. De acordo com o estudo da consultora "Brand Finance" divulgado, em junho de 2016, a empresa vale cerca de 2.15 mil milhões de euros.

A visão da EDP passa por ser uma empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade, visão esta que é partilhada pelo universo dos colaboradores, que estão espalhados por diferentes continentes e países em que a organização atua.

Depois de uma consulta ao site institucional da empresa, é seguro afirmar que a EDP está também entre os grandes operadores europeus do sector da energia, sendo um dos maiores operadores energéticos da Península Ibérica, o maior grupo industrial português e o 3º maior produtor mundial de energia eólica. Além do sector elétrico, produção, distribuição e comercialização, esta organização tem também uma presença relevante no sector do gás da Península Ibérica.

Quando apresentamos a EDP, devemos referir que este Grupo integrou em 2017, pelo 10º ano consecutivo, o Índice de Sustentabilidade *Dow Jones*, o mais exigente do mundo, que distingue as companhias com melhor desempenho nas questões ligadas à transparência, sustentabilidade e excelência na gestão económica ambiental e social.

É também importante salientar que o setor elétrico tem sido palco de grandes rivalidades, uma vez que a EDP, no âmbito do mercado livre (o mercado regulado de energia português está gradualmente a transitar para um mercado de livre concorrência, situação consagrada pelo Decreto-Lei n.º 75/2012, de 26 de março), passou a ter concorrentes, novas companhias comercializadoras de produtos e serviços elétricos, que não param de aparecer. Toda esta situação, aliada ao atual período de contração económica vivido, não só em Portugal, como na Europa, onde o fator preço baixo é cada vez mais a única justificação de escolha dos clientes, a estratégia comercial de uma empresa como a EDP é cada vez mais desafiante. Atualmente, para a EDP, acaba por ser o serviço prestado perante o cliente e o acompanhamento que lhe é dado, o que realmente importa.

Apresentado o objeto de estudo deste projeto, o mesmo revela as limitações com que se pode deparar. Como qualquer outro de cariz científico, o presente estudo apresenta limitações:

Quando falamos em limitações no contexto de um estudo académico falamos na contingência da própria ciência, ou seja, há temas que nunca foram trabalhados cientificamente e há outros cujos sub-temas e mudanças nunca foram investigados, o que desde já pode ser um desafio, mas também uma oportunidade académica única. O conceito, a disciplina de marketing interno já foi amplamente estudada, mas esta componente na realidade da EDP nunca mereceu a atenção de nenhum estudo académico, o que significa que a análise a que este trabalho se propõe tem de começar do zero. Quando fazemos um *benchmarking* sobre o marketing interno realizado pela EDP, tanto para os colaboradores em Portugal, como para outros colaboradores noutros países do mundo, não temos na nossa

realidade empresarial portuguesa um ponto de referência e de comparação para quem se possa olhar. Assim, o objetivo deste trabalho, que é melhorar o marketing interno que já existe na EDP, pode ser verdadeiramente um desafio.

Com o marketing interno mais reconhecido, premiado e inovador no panorama nacional, com a estratégia de marketing interno que mais investimento acarreta no tecido empresarial português, a problemática deste trabalho passa por identificar, caracterizar e avaliar o impacto do marketing interno deste Grupo, tanto na motivação dos colaboradores, como nos resultados da empresa, ou seja, a problemática deste estudo passa também por perceber como o marketing interno da EDP influencia os colaboradores da empresa a terem um papel fundamental no bom serviço prestado e na concretização dos objetivos da organização. No fim, esta mesma problemática pretende propor alternativas/melhorias para a consolidação deste marketing interno realizado pela EDP.

Como a problemática deste projeto já formulada, é inevitável, devido ao rigor científico, também definir objetivos para este mesmo estudo porque como Barañano (2008) diz, "uma hipótese é uma suposição verosímil, posteriormente comprovada ou refutada pela realidade"

Desta forma, para este projeto, formulam-se os seguintes objetivos.

Objetivo 1: Relacionar o marketing interno da EDP com o crescimento da felicidade organizacional na empresa

Objetivo 2: Analisar se o marketing interno da EDP tem levado os colaboradores do Grupo a adotarem uma postura de clientes-embaixadores da marca no seu círculo de influência pessoal, na esfera da sua vida privada, fora da realidade profissional

Objetivo 3: Verificar se o aumento do investimento da EDP na sua estratégia de marketing interno é proporcional ao aumento dos seus resultados financeiros.

Objetivo 4: Constatar, de que forma, o marketing interno da EDP tem sido reconhecido externamente pela sua qualidade e inovação

Além de todas estas diretrizes científicas, o presente projeto escolhe determinados conceitos que devem ser trabalhados ao longo deste trabalho como “atenção dada à comunicação interna”, “satisfação com a comunicação interna”, “reconhecimento do valor acrescentado na existência de comunicação interna”, conceitos relacionados com a felicidade organizacional como “possibilidade de desenvolvimento profissional na empresa”, “remuneração adequada”, “motivação”, “confiança na empresa”, “compromisso com a empresa”, “sentir-se reconhecido”. Devemos ainda ter em conta conceitos de marketing neste projeto sobre marketing interno. Conceitos como “aumento de resultados”, “melhoria da relação/perceção do cliente”, “colaborador-cliente” e “colaborador-embaixador”

Tendo em conta a delimitação da problemática acima explicada e os objetivos já aqui listados, o presente projeto vai ser organizado da forma mais eficiente possível, começando por uma revisão bibliográfica para definir o conceito de marketing, e também de forma explicar o aparecimento, definição, importância e função do marketing interno na realidade das organizações.

Na parte prática do relatório, o projeto vai identificar e avaliar a estratégia de marketing interno da EDP, através dos seus canais de comunicação interna, políticas de recursos humanos e de marketing, para depois propor novas diretrizes para que este mesmo marketing interno seja ainda mais forte.

PARTE I – COMPONENTE TEÓRICA

CAPÍTULO 1. NOÇÕES E FUNDAMENTOS DE MARKETING

1.1 A Noção de marketing

Desde que se conhece a sociedade humana, organizada e formal, que existe atividade mercantilista, ou seja, sempre houve a preocupação de produzir, de modo a satisfazer a procura de produtos básicos, indispensáveis a qualquer população. Este tipo de economia mais primária baseava-se na chamada óptica de produção, forma que perdurou através dos tempos, tendo sempre por princípio, produzir cada vez mais, a preços sempre baixos.

Estávamos numa sociedade onde a procura era sempre superior à oferta e onde o sistema empresarial com predomínio da produção, tinha na distribuição uma tarefa puramente executiva (Helfer, 1996: 9). É precisamente quando esta óptica de produção atinge a sua plenitude e aquilo a que está destinada, quando começa a conseguir satisfazer em pleno necessidades básicas dos mercados que serve, que esta lógica começa a deixar de fazer sentido. Para a sociedade, um cenário onde predominavam os produtos estandardizados e baratos, começava a implicar incapacidade de crescimento e de desenvolvimento, tanto económico, como social, como tecnológico. Este cenário começou a ficar ainda mais claro após a Revolução Industrial, já que foi este período da história que estimulou a facilidade na produção de bens de consumo e, conseqüentemente, potenciou o aumento da concorrência, cenário que despertou nos empresários a necessidade de começarem a pensar em como atrair clientes.

Neste contexto, é de salientar que no Pós Segunda Guerra Mundial, nos chamados países ocidentais, começam a criar-se alterações socio-culturais e económicas que também levam a transformações no padrão de consumo das famílias. É após a Segunda Grande Guerra, com o desenvolvimento industrial observado nos Estados Unidos e com o advento do Plano Marshall na Europa, que começa a existir um aumento progressivo de todo o tipo de bens e serviços, passando, pela primeira vez, a oferta a superar a procura. O surgimento desta nova sociedade de consumo deve-se então a um crescimento “dos PIB’s Per Capita” e ao facto da população começar a ficar mais bem informada, panorama a que se junta o desenvolvimento tecnológico e a maior oferta de mão-de-obra.

De assinalar que é com o excesso de oferta de produtos e serviços no mercado que se começa a gerar uma diminuição no ciclo de vida dos mesmos. As vendas começam a estagnar-se, acumulam-se stocks, aumenta a concorrência (que já vinha a crescer desde a revolução industrial) e muitas empresas abrem falência. O mundo começa a ter um sistema económico cada vez mais competitivo, no qual floresce uma sociedade de consumo, com clientes sempre mais exigentes. Perante esta situação, as organizações começam a desenvolver objetivos, estratégias e políticas com base na análise de mercado (Helfer, 1996: 9).

Esta postura, iniciada a partir dos anos 50 nas zonas mais industrializadas, opõe-se radicalmente à «visão tradicional», opõe-se à ótica de produção a que o mundo estava habituado. Tudo isto leva ao desenvolvimento de uma nova visão das actividades comerciais que a terminologia anglo-saxónica passou a designar por «marketing», uma palavra em inglês derivada de *market*, que significa mercado. Ela é utilizada, precisamente, para começar a expressar toda a ação voltada ao mercado, ou seja, toda a gestão que parte das necessidades do mercado e não do interior da empresa. Esta é uma gestão que além do esforço comercial, envolve também a promoção e a publicidade, é a prévia análise e estudo do mercado, no sentido de identificar e interpretar as necessidades dos clientes e o seu acompanhamento. Participam também neste processo a concepção de produtos e serviços de acordo com a satisfação das exigências do público consumidor (Pires, 1991: 15-16).

Pela primeira vez, o mundo começa a habituar-se à ideia de que é necessário primeiro criar produtos, para depois convencer as pessoas a comprá-los.

Fundamentado o aparecimento do marketing e explicado no que consiste a essência básica desta visão empresarial, este trabalho aborda as várias definições de que o marketing foi alvo ao longo do tempo e que nunca perdem validade, independentemente da evolução que a disciplina venha sempre a sofrer ao longo dos tempos.

Podemos caracterizar o marketing como a arte de entrega de produtos e serviços, feita da melhor forma possível, para satisfazer, da maneira mais eficiente, os desejos e as necessidades do cliente, desejos estes que variam consoante o nosso target de mercado. Esta é uma visão do marketing, partilhada pelos grandes pensadores da matéria como Peter Drucker ou Philip Kotler. No entanto, o marketing também serve para despertar a percepção do cliente em relação ao produto ou serviço que a empresa está a oferecer. Além do mais, o marketing também pode ser vivenciado e revelado nas pontes que a empresa estabelece com

os seus *stakeholders*, sejam eles fornecedores, colaboradores, parceiros ou mesmo concorrentes. Assim, podemos e devemos imaginar a metáfora do marketing como sendo um organismo vivo, com vários tentáculos que chega até onde chega o nome da empresa, já a sua essência é sempre a mesma: aumentar os lucros.

Por marketing também podemos entender o recurso a determinadas ações e estratégias, legalmente aceitas, que permitem à empresa atingir determinados objetivos. Segundo Las Casas (2008, p.11) “o marketing afirma-se como um processo muito amplo e estratégico e que, por isso, requer um entendimento dos seus vários componentes”, ou seja, todas as áreas e componentes a que determinado negócio chega são essenciais e devem ser geridas sempre tendo a noção de marketing como base (como este trabalho explica adiante quando falar do Marketing-Mix).

Esta linha de raciocínio aqui exposta observa-se até na literatura académica sobre o tema: O conceito mais tradicional de marketing introduzido por Philip Kotler (1985) centrava-se na atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, obtida a partir dos processos de troca. Já no ano 2000, o próprio Kotler afirma que com o passar dos anos o marketing tem sido cada vez mais importante, assim como o seu peso na tomada de decisões das organizações tem sido cada vez maior. Para este autor, o marketing tem que se adaptar às constantes mudanças de desejos e de atitude do público-alvo da empresa, assim como ao próprio mundo em que se constrói a nossa sociedade global. Para além do seu objetivo primordial, da sua essência, que é aumentar as vendas de qualquer negócio, nos dias de hoje, o marketing tem também uma clara função de tornar o negócio mais eficiente, ou seja, como Rocha e Christensen (1999) revelam, o marketing é uma orientação administrativa, uma filosofia, uma visão empresarial (mais uma vez aqui abordamos a temática do marketing-mix que explicaremos mais à frente).

Marketing também pode ser definido como o esforço da empresa de fazer pesquisa de mercado, em desenvolver novos produtos, publicidade e promoções de vendas. É o esforço de tentar perceber o tipo de cliente para o qual a empresa deve trabalhar; é a análise à maneira como a empresa é vista pelo mercado e pelos consumidores, é a forma como esta se relaciona e posiciona em relação à concorrência; a mudança que faz nos seus produtos; é o esforço de tentar fazer da marca a melhor, desde a qualidade à embalagem, desde a distribuição dos produtos até às promoções.

Foi através da dinâmica de evolução do mercado económico global e, consequentemente, do próprio marketing, que surgiram as equipas de marketing nas empresas, pois as marcas, cada vez mais, precisam de uma equipa de trabalho integrada e conhecedora do mercado em que a organização está a atuar, uma equipa focada na importância do papel empresarial do marketing. Já para perceber como a importância e a intensidade dos resultados do marketing cresceram nos últimos anos, pode ir-se ainda mais longe, avaliando as mudanças que se têm sentido ao nível do mercado, empresas e comportamento dos consumidores, ou seja, deve ter-se a audácia para afirmar que o marketing passou de se adaptar à sociedade, para ter o poder de defini-la e caracterizá-la.

Um mundo global, sem fronteiras, criado pela Internet, foi, sem qualquer dúvida, uma grande oportunidade para o marketing mostrar a sua utilidade, ou seja, a expansão tecnológica permitiu ao consumidor ter mais poder de escolha, ter mais informação, o que, consequentemente, levou quem compra a ser mais exigente, panorama em que o marketing se assumiu como a mais eficaz das ferramentas.

É neste mundo, anteriormente descrito, que produtos que se assumem como únicos, exclusivos e onde produtos que refletem a personalidade do consumidor, ganham mercado. Tal responsabilidade deveu-se ao trabalho feito pelo marketing ao longo dos anos. Por isso, como diz Maciel (2012), no início, as estratégias baseavam-se na intuição e na prática. Com o passar dos anos e do desenvolvimento das ciências humanas – principalmente da psicologia - os estudos sobre o tema ganharam mais profundidade, e o desenvolvimento de novas técnicas para atrair clientes passou a ser baseado em pesquisas sobre o comportamento do consumidor (gostos, preferências, atitudes etc.) e do seu perfil (idade, sexo, nível socioeconómico, etnia etc.). A globalização e a popularização da Internet facilitaram também o acesso a mais informações e a bens de consumo com preço mais acessível, estimulando outra preocupação: como fidelizar clientes?

Atualmente, o desafio é agregar valores à marca e encantar o consumidor, no entanto, a instantaneidade com que as notícias chegam até nós e a quebra das barreiras geográficas, proporcionadas pela facilidade de comunicação na Internet, tornou o consumidor mais consciente dos seus direitos e dos deveres da empresa para com a sociedade e a natureza, ou seja, ficámos mais exigente e as empresas começam a precisar de se preocupar com o seu investimentos em ações de responsabilidade social – tanto para o público interno, como para o público externo.

Em suma, o marketing surge como uma necessidade da economia, surge como uma resposta do tecido empresarial de determinada época ao contexto em que estas empresas se encontravam em determinada altura. Ainda assim, por esta apresentação acima realizada, percebemos que o marketing, com a evolução da nossa sociedade e do nosso mundo, foi tendo objetivos e preocupações diferentes ao longo dos anos, sempre de acordo com as necessidades provocadas pelas transformações dos mercados.

De seguida, este projeto apresenta de forma organizada e detalhada a forma como o marketing se foi desenvolvendo e adaptando através dos tempos, e as fases pelas quais passou, para estar sempre presente na vida das empresas e das pessoas.

1.2 A Perspetiva Evolucionista do Marketing: Do Marketing 1.0 ao Marketing 4.0

O marketing surge como uma resposta das empresas às transformações sociais, económicas e tecnológicas que se têm sentido na História. A adaptabilidade é de facto a raiz do marketing e ele assim se manteve, mutável, ao longo do tempo, adaptando-se às necessidades de todos os mercados. Essa capacidade de resposta às exigências que os consumidores vão apresentando às empresas leva a que os objetivos gerais do marketing tenham, também eles, mudado, como se observa, a seguir, com todos os estágios de desenvolvimento pelos quais o marketing já passou, principalmente desde os anos 60 até à atualidade:

A primeira versão do marketing chama-se Marketing 1.0 e surge como a forma mais primordial. É considerada a forma pré marketing, pois retrata a maneira das empresas se comportarem antes de terem as chamadas “preocupações de marketing”. Como revela Gomes et al. (2013), nesta altura, o grande objetivo era padronizar e ganhar escala sobre os produtos, que não tinham praticamente nenhuma distinção entre si, isto numa sociedade onde normalmente não havia escolha para o consumidor. Esta era a fase do Marketing 1.0, quando o marketing era voltado somente para o produto, para a produção em escala, para as mercadorias com preço baixo e para um grande número de consumidores. Era o chamado marketing “push”, onde qualquer coisa que fosse empurrada para o consumidor era boa o suficiente para o satisfazer, pois isso iria ser aceite, sem qualquer questionamento. Assim, podemos e devemos dizer que o grande objetivo do Marketing 1.0 é vender produtos, trabalhar para um consumo de massas, para uma sociedade com necessidades tangíveis e

limitadas. De acordo com Kotler (2010), o Marketing 1.0 aparece como uma consequência do desenvolvimento produtivo durante a Revolução Industrial. Neste tipo de marketing, o produto é o centro de tudo, o que faz com que o Marketing 1.0 seja exclusivamente baseado na política dos 4 P's do Marketing Mix (que explicaremos mais à frente neste trabalho). Em conclusão, o Marketing 1.0 foca-se profundamente nos processos de transação.

É no início da década de 90, em plena Era da Informação, que as estratégias de troca e de venda começam a não ser tão simples. Os consumidores ficam mais informados sobre os produtos e serviços, tornam-se mais cultos e têm a possibilidade, num mercado de vasta oferta, de decidirem entre um ou outro produto/serviço. As preferências dos consumidores começam a ficar variadas, começam a existir mais produtos no mercado e as marcas começam a precisar de se destacar para ganhar o coração e a mente dos consumidores, sob pena de deixarem de ter relevância. É neste contexto que nasce o Marketing 2.0 (Gomes et al., 2013). Nesta fase do marketing, a frase “o cliente é rei” tem todo o sentido, pois é precisamente ela que dá o mote, ou seja, o Marketing 2.0 tem como objetivo satisfazer e reter consumidores. Nesta fase, o marketing trabalha para a ideia de diferenciação, para o posicionamento do produto e da empresa. Aqui a ideia é uma relação de um para um, entre a empresa e o consumidor.

Desta forma, podemos afirmar que os princípios fundamentais do marketing 2.0 passam por pôr os consumidores no centro da comunicação e do trabalho da empresa, este começa a ter poder de escolha e deixa de ser um recetor passivo dos produtos (Bressolles, 2012). Todo o desenvolvimento que o Marketing 2.0 vem trazer à vida das empresas também leva ao desenvolvimento de ferramentas que permitem aos consumidores interagir com as marcas (linha de apoio ao cliente, por exemplo), processo que, de facto, vem melhorar a relação existente entre o mercado e as empresas. Scheid et al. (2012) dizem que, sem sobre de dúvida, o Marketing 2.0 vem afetar a abordagem tradicional do marketing de duas formas: vem realçar as funções do marketing tradicional, vem torná-las mais definidas e eficientes, ao mesmo tempo que este tipo de marketing também se aproxima dos consumidores e está completamente focado na partilha de conhecimento sobre os produtos. Também podemos afirmar que é na fase do Marketing 2.0 que se começam a fazer experiências de cliente: as marcas começam a tentar saber o que realmente os consumidores querem ao nível das características dos bens e serviços, qual o desenho/*design*/imagem que querem que determinado produto/serviço tenha - é no Marketing 2.0 que se começam a analisar os

padrões de consumo. No entanto, no meio de tudo isto, é de assinalar que no Marketing 2.0 os consumidores escolhem os produtos, mas ainda continuam passivos no que às campanhas de publicidade diz respeito. Isto quer dizer que nesta fase de desenvolvimento do marketing ainda não têm discernimento sobre as estratégias que estão a ser utilizadas e que os afetam na hora da compra.

À medida que o consumidor se torna mais culto e mais informado, o carácter do marketing tem que acompanhá-lo. Como Kotler (2010, p. 12) explica, na primeira fase, o marketing era orientado pela transação, concentrava-se na venda. Na segunda fase, o marketing tornou-se orientado para o relacionamento – como fazer o consumidor voltar a comprar mais. Na terceira fase, o próprio marketing vem convidar os consumidores a participarem do desenvolvimento dos produtos da empresa. O Marketing 3.0 é, em primeiro lugar, uma fase em que o marketing é colaborativo. As empresas que praticam o Marketing 3.0 querem mudar o mundo, mas querem fazê-lo com a ajuda dos seus próprios clientes, ou seja, o Marketing 3.0 representa a colaboração entre partes que compartilham conjuntos semelhantes de valores e de desejos. Esta é a era do marketing que quer atrair e extrair do consumidor aquilo que ele quer. Aqui, quem dita as regras são mesmo os desejos e as necessidades do consumidor, ou seja, esta preocupação que as empresas têm sobre a sociedade onde atuam existe porque os consumidores assim o exigem. Assim, como revela Gomes et al. (2013), começa a ser preciso convencer o cliente sobre as convicções positivas da empresa, que deve ter bons valores e ideais, pois cada vez mais os consumidores buscam ou precisam de ver soluções para um mundo melhor. Ao invés de tratarem as pessoas como simples consumidores, os profissionais de marketing têm que pensar nelas como indivíduos plenos, com mente, coração e espírito. O Marketing 3.0 é mesmo a fase do marketing que visa satisfazer o consumidor em todos os seus anseios que, entretanto, foram gerados por uma série de avanços tecnológicos, de mercado e de comunicação ao longo dos anos, ou seja, o Marketing 3.0 tem a ver com marketing emocional, com aquilo que podemos chamar o marketing do espírito humano porque no centro desta fase do marketing estão os valores, o que a empresa tem que está ao serviço da sociedade. Segundo Philip Kotler (2010):

Hoje, vemos o marketing transformando-se mais uma vez, numa resposta à nova dinâmica do meio. Vemos as empresas expandindo o seu foco dos produtos para os consumidores, e para as questões humanas. O Marketing 3.0 é a fase na qual as empresas mudam da abordagem centrada no consumidor para a abordagem

centrada no ser humano, e na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa.

No contexto do Marketing 3.0, Davis (2003) chega mesmo a dizer que os benefícios psico-sociais são necessidades básicas para os consumidores, isto quer dizer que este é o marketing que vem fazer com que as empresas comecem a não só analisarem os lucros que têm, mas também a analisar o seu próprio comportamento e modo de atuação, em áreas como a responsabilidade social ou a responsabilidade ambiental. No seu extremo, temos a visão de Zenone (2006, p. 73) sobre o marketing 3.0 que diz que saber se determinada empresa apoia uma causa social não basta para que ela seja percebida de maneira positiva pois, hoje em dia, todos os aspetos que envolvem o processo de fabricação de um produto são acompanhados e avaliados pelo consumidor, desde a sua origem e condições de fabrico, até ao impacto desse mesmo produto no meio ambiente. Em conclusão, o Marketing 3.0 é um marketing mais humano e menos voltado para o produto, é o marketing da consciencialização, de uma sociedade onde as pessoas têm responsabilidade pelos seus atos e por aquilo que consomem. Neste ponto, é também de extrema importância salientar que o Marketing 3.0 atua num mundo onde as pessoas estão a utilizar as redes sociais em prol de boas causas, para partilharem mensagens de grande alcance, tudo como resultado do grande processo de globalização que temos observado, o que torna amplamente divulgado tudo o que é feito de bom ou mau por uma empresa. Assim, o Marketing 3.0 acontece numa sociedade ultra desenvolvida, que já satisfaz todas as necessidades constantes na Pirâmide de Maslow, e onde só resta a espiritualidade como elemento comercial.

Acontece que durante as últimas décadas, o mundo viu-se obrigado a uma série de transformações devido ao desenvolvimento das tecnologias de informação. Neste contexto, o marketing, como já era de esperar, teve de acompanhar todas as mudanças. No entanto, a entrada na era do Marketing 4.0 implica um contexto que nunca antes tinha acontecido: as próprias transformações digitais começaram a integrar as atividades de marketing.

É Philip Kotler, o chamado pai do marketing, o responsável pelo aparecimento deste novo conceito. No seu recente livro Marketing 4.0, ele diz que na sociedade das redes sociais, nunca a opinião de familiares e amigos alterou tanto as escolhas do consumidor. Perante um novo consumidor, com escassez de tempo, curioso e com a atenção mais fragmentada por diferentes conteúdos e diferentes plataformas, é preciso incutir uma nova de se fazer marketing que passa pela interconectividade e pelo aumento da fragmentação de diferentes

culturas e segmentos. Ao entrarmos no Marketing 4.0, entramos numa fase onde queremos que os nossos clientes sejam autênticos embaixadores da nossa marca, a atitude comercial posta em prática num palco mundial que é digital. Assim, o Marketing 4.0 é o marketing que visa transformar os consumidores em verdadeiros defensores de determinada marca, este é o marketing que trabalha para a avaliação positiva que os clientes vão dar aos nossos produtos nas redes sociais, este é o marketing que trabalha de forma persistente a experiência de cliente, pois são eles que em 2018 vão ser verdadeiramente os nossos agentes de marketing, os nossos agentes comerciais. Estamos no mundo e na geração dos smartphones e, desde 2010, até aos nossos dias, o comportamento dos indivíduos mudou radicalmente, pois foram os próprios smartphones que ampliaram o nosso poder de convergência para os diversos conteúdos que temos disponíveis, isto também levou a que qualquer usuário pudesse consumir qualquer tipo de informação vinda de qualquer parte do planeta, num único dispositivo. A mesma dinâmica aplica-se à partilha de informação e de opinião. É precisamente a todo este cenário que as marcas têm de responder, esta é a era do Marketing 4.0. Em suma, o Marketing 4.0 é o marketing da *uberização*, ou seja, é o marketing que dá suporte a uma sociedade de consumo onde o ato da compra e feito através de dispositivos móveis e onde tudo o que é adquirido é avaliado, com essa mesma opinião sempre a ser partilhada amplamente nas mais diversas redes sociais e dispositivos móveis, e a definir e influenciar a compra de outros.

1.3 O Ambiente do Marketing: Agentes Diretos e Forças Societárias

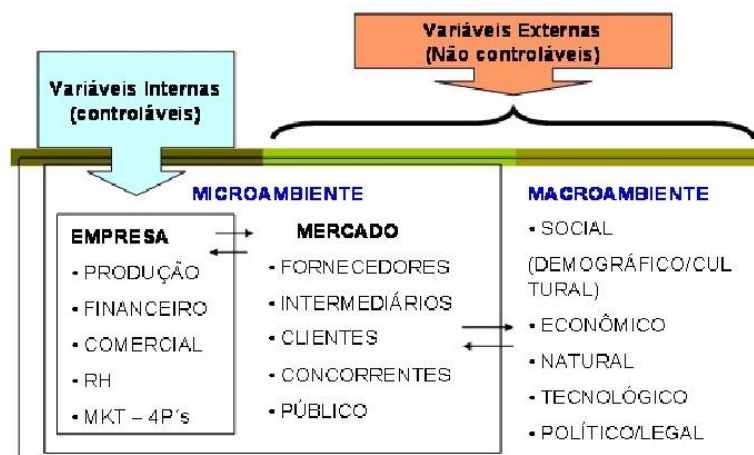
Agora que já abordámos toda a dimensão teórica do marketing, mas também todas as suas fases de desenvolvimento, devemos focar-nos nas suas armas, nas suas ferramentas, nas suas metodologias para que ele consiga fazer o seu trabalho da melhor maneira possível. Com o surgimento desta nova forma de estar das empresas, com o surgimento da visão de marketing nas nossas economias, começa a ser claro que a atenção despendida pelos gestores deve também estar nas alterações repentinas que o ambiente que rodeia o marketing pode sofrer. Este esforço implica uma observação profunda e atualizada do meio circundante da empresa, prevendo com razoável antecedência, mudanças nesse contexto ambiental, com vista ao melhor planeamento estratégico (Cobra, 1987: 41). Para se perceber de forma ainda mais profunda a importância dos gestores estarem atentos ao seu ambiente de marketing, e

a que elementos devem prestar concretamente atenção, Kotler (1992: 170) define este ambiente de marketing como um ambiente onde entram todos os agentes do ambiente imediato da empresa (microambiente) e todas as forças externas ou forças sociais (macroambiente) que afectam a habilidade da própria empresa em desenvolver e em manter transações e relacionamentos bem-sucedidos com os consumidores-alvo. Também Davila (1988: 49) considera este ambiente como a totalidade das forças, das instituições e das unidades organizadas, com relevância para a empresa, uma visão que se aplica tanto interna, como externamente à empresa.

Assim, podemos afirmar, que no ambiente interno (ou microambiente) de marketing de uma empresa entram todos os seus departamentos com respectivos colaboradores, fornecedores, intermediário, clientes e concorrentes. No ambiente externo (ou macro) de uma empresa, temos as forças demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, político-legais e sócio-culturais, como a seguinte imagem demonstra:

(Fonte: Rocha, 2011)

○ Ambiente de Marketing



1.4 As Variáveis do Marketing Mix

Em 1949, Neil Borden criou a Teoria de Borden, mais conhecida como Mix de Marketing (esta teoria combina os elementos variáveis que compõem as ações de Marketing). Por sua vez, Jerome McCarthy, professor da Universidade de Michigan, que

aprimorou essa Teoria, resumindo-a em 4 grupos, conhecidos em todo o mundo como Pilares do Marketing ou os 4 P's do Marketing: Product (Produto), Price (Preço), Promotion (Promoção) e Place (Ponto de Venda) (Maciel, 2012). Assim, através dos tempos, esta combinação dos 4 P's do marketing ficou mesmo apelidada de "Marketing Mix", isto porque uma empresa, após ter optado pelos seus mercados básicos, analisado as suas necessidades, preferências e valores de troca, poderá considerar uma análise mais tática dos problemas, para melhor atingir o público (Kotler, 1994: 172).

Ora veja-se, uma estratégia de marketing com base na escolha dos mercados-alvo, das características da oferta a realizar e dos objectivos estratégicos a atingir, obriga à elaboração dum programa de marketing, tendo por base um conjunto de acções que relacionam os 4 P's e, neste contexto, não devemos esquecer que o marketing é um sistema global, no qual, não se pode isolar qualquer elemento. Esta é uma disciplina que exige, portanto, uma metodologia global, como uma estratégia adequada, que permite a diferenciação dos seus produtos no mercado, criando uma impressão distinta na mente dos consumidores, a que se chama, tecnicamente, por posicionamento do produto ou serviço.

Neste contexto teórico, Coelho Nunes (1989: 49) distingue «variáveis incontroláveis» (aquelas que não se podem exercer qualquer controlo, apenas diagnosticar previamente, para prevenir os riscos e ameaças e conhecer as oportunidades de que poderá beneficiar – identificadas no gráfico acima apresentado) das «variáveis controláveis» do marketing (aquelas que permitem desenvolver oportunidades prognosticadas – também apresentadas no gráfico acima) – todas elas compõe, desta forma, o aqui referido Marketing-Mix. Já para Fournis (1987: 49), "o marketing-mix é a combinação ideal dos meios de marketing que a empresa entende dispor para realizar uma acção de marketing ou para pôr em prática o plano de marketing". Os compostos ou variáveis do Marketing-Mix estão sujeitos a classificações diferentes. A mais conhecida é denominada por «quatro pês» – Produto (Product), Preço (Price), Ponto de Vendas ou distribuição (Place) e Promoção (Promotion). Quanto ao termo «promoção», com o tempo e desenvolvimento do nosso mundo, julgou-se mais apropriado substituí-lo por «comunicação», porque facilita o agrupamento de subfactores, como as relações públicas (o que não seria tão indicada para a classificação «promoção»), por exemplo.

Desta forma, e em jeito de conclusão desta explicação do que se entende por Ambiente de Marketing, importa explicar e discriminar estes quatro pilares do Marketing-Mix, tão importantes na elaboração de um plano de marketing.

Produto: A ideia restrita de que o produto se cinge apenas a um bem tangível está ultrapassada em proveito de conceitos mais amplos. Na perspectiva de Pires (1991: 80), “um produto é o conjunto de atributos tangíveis e intangíveis apresentados por algo que satisfaz a necessidade dos clientes que o adquirem ou utilizam”. Na linha deste conceito, o produto, na sua concepção mais lata, abarca todas as prestações organizacionais, alargando o seu campo ao turismo, à religião, ou à política. O produto, independentemente da sua natureza, fundamenta-se como um sistema completo de satisfação das necessidades e exigências do cliente.

Preço: A política de preço é mais uma variável controlável que contribui decisivamente para o posicionamento do produto na mente do cliente. O preço é muitas das vezes o recurso do gestor, fazendo-o descer sempre que as vendas quebram e substituindo-o quando os lucros escasseiam (o preço é importante, mas não pode ser visto desfazadamente das restantes variáveis). Além do preço permitir acções promocionais, é a única variável que gera as receitas e lucros de uma forma directa (serão precisos vários meses para construir uma campanha, e por vezes diversos anos para desenvolver um novo produto ou criar uma rede de distribuição, mas a variável preço pode ter uma aplicação com efeito imediato) (Montgomery, 1977: 161). De facto, para se perspectivar o lucro e a rentabilidade da empresa a longo prazo é importante a definição dos preços, embora haja outros aspectos, como a tentativa de aquisição de novos clientes ou a manutenção dos actuais que definem muita mais a sustentabilidade que a empresa terá a longo prazo.

Distribuição: Esta política procura seleccionar e gerir os canais de distribuição, que são os meios nos quais os produtos ou serviços fluem do ponto de origem (produção) até ao consumo final. Esta actividade pode optar por uma via directa (produto - cliente final) ou recorrer a intermediários. Os intermediários (já abordados no ambiente de marketing) tornam-se indispensáveis para muitas empresas no processo de distribuição dos seus produtos. São os distribuidores que em boas condições, quer com qualidade, segurança e

custos baixos promovem a chegada de produtos ao cliente final. Podem também fornecer à empresa, reacções dos clientes e concorrentes, prestar serviços e assistência a clientes, assim como crédito, devido à proximidade que estabelecem com eles. Compete aos gestores de marketing seleccionarem os canais de distribuição mais adequados para os mercados-alvo que se pretendem atingir, o tipo de produtos que se comercializam e os objectivos a atingir em termos de volume e rentabilidade.

Promoção/Comunicação: A variável do Marketing Mix designada por Promoção ou Comunicação, engloba cinco instrumentos: a publicidade, o «merchandising» e a promoção, as relações públicas (RP), o marketing directo e a força de vendas, que, todos juntos, constituem o mix de comunicação. Quando se fala em Mix de Comunicação pretende-se focalizar as variáveis de comunicação que são possíveis conjugar para atingir com maior eficácia os objectivos almejados. (Brochand et al, 1999: 44). O Mix da comunicação é composto, desta forma, por estas técnicas «relacionais» que interagindo com o meio envolvente contribuem para uma maior fluidez da comunicação. No meio de tudo isto, a empresa também selecciona os públicos-alvo a comunicar (em massa ou de uma forma dirigida a públicos específicos) usando um discurso adequado a cada um deles. Neste contexto, também se estuda a intensidade com que a mensagem é transmitida, assim como a comunicação, quando direccionada a um público-alvo específico, escolhe os meios, de acordo com o impacto pretendido e a verba a utilizar.

1.5 O Marketing na Era dos Serviços

A abordagem de marketing caracterizada pelo marketing-mix, com os seus 4 P's, e assente nas transações, tem dado lugar, ao longo dos últimos anos, a uma nova abordagem emergente que se vira para as relações a longo prazo entre as marcas e os clientes. Esta evolução nas filosofias de marketing vai no sentido de uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada um dos seus clientes, através de uma grande interatividade, de modo a obter a informação necessária para conseguir oferecer um produto/serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada um dos consumidores (Lopes, 2014)

Em 1985, a American Marketing Association (AMA) definiu marketing como «o processo de planificação e execução da concepção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objectivos do indivíduo e da organização». Esta concepção de marketing considerava o consumidor como centro da atenção e propunha a satisfação das suas necessidades e desejos como a forma mais apropriada para conseguir o êxito de determinada empresa.

Posteriormente, este paradigma começou a ser fortemente criticado e começaram a aparecer diferentes alternativas aos 4 P's, isto porque surgiram diversos estudos que acrescentam mais P's aos quatro inicialmente formulados. Os novos P's a acrescentar ao marketing derivam daquilo que se pode chamar o Marketing de Serviços, que detem, assim, 7 P's, onde aos quatro anteriores se acrescentam mais três. Os 7 P's passam a ser Produto, Preço, Comunicação (Promotion), Distribuição (Place), Processos (Processes), Pessoas (People) e Evidência Física (Physical Evidence), ou seja, diz Branco (2013):

Por Processo entendem-se todos os processos internos e externos necessários para que a empresa funcione eficazmente.

Por Pessoas entendem-se todos os colaboradores internos e externos à empresa.

Por Evidência Física entendem-se as instalações da empresa, secretárias, mobiliário, etc.

Desta forma, o chamado Marketing de Serviços passa a ter como características a intangibilidade, a inseparabilidade, o carácter volútil e a perceptibilidade, como o próprio Kotler revela (1991, p. 541-543).

Após a discriminação e explicação daquilo que representa o Marketing de Serviços, é apresentado pelo próprio Giglio (1996, p. 35), o tipo de consumidor que lhe dá razão de ser -“cliente que dá valor aos serviços que recebe conforme as suas próprias expectativas, e que não confunde as suas necessidades pessoais e momentâneas com as funções evidentes do produto ou serviço”.

CAPÍTULO 2. O MARKETING INTERNO: UMA NOVA FILOSOFIA COMUNICACIONAL

Num cenário mundial globalizado e hipercompetitivo, o crescente interesse pelo Marketing Interno ocorre devido à procura da eficiência por parte das organizações, uma necessidade que se manifesta na importância que passa a ser atribuída ao colaborador como o elemento central nos negócios (Silva, 1999). As pessoas da empresa, os colaboradores, são, nos dias que correm, um ativo fundamental ao sucesso de qualquer entidade. São pessoas motivadas, focadas, alinhadas e com sentido de pretensão que fazem o sucesso da empresa. Determinada entidade pode ser forte no seu produto, junto do seu público, ou ser muito eficiente na relação que estabelece com os seus fornecedores, por exemplo, mas se não tiver colaboradores satisfeitos, o seu clima interno poderá provocar, a longo prazo, consequências negativas irreparáveis na própria produtividade e competitividade dessa organização.

Como já foi referido várias vezes ao longo deste projeto, este trabalho recai sobre o Marketing Interno como determinante para o sucesso das organizações, por isso, no seguimento desta revisão bibliográfica pretende-se explicar a definição, importância e variáveis que levam a que esta temática seja tão fundamental no mundo empresarial atual.

2.1 O Marketing Interno no Contexto Empresarial

O conceito de marketing interno foi criado por Saul Faingaus Bekin, na década de 70, quando este era gestor de produtos na Johnson & Johnson. Na altura, Bekin sentiu dificuldade em integrar as equipas de trabalho em torno de um objetivo comum. É neste momento, que o próprio começa a criar a ideia de marketing interno. Este fundador do conceito partiu do princípio de que o marketing interno poderia ser um instrumento que completa o esforço de marketing de uma organização que, como é sabido, tem como principal objetivo realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento entre a empresa e as pessoas que lhe são externas. Bekin quis que o marketing interno ficasse dentro da organização, ou seja, que este conceito introduzisse a necessidade de construir um relacionamento entre a empresa e as suas próprias pessoas. O marketing interno passa assim a integrar a estratégia de marketing global de uma empresa. Ainda assim, é importante referir

que, para Bekin (1995), o marketing interno sempre existiu, ainda que de maneira informal e intuitiva, nas empresas dirigidas com espírito de liderança e com claros objetivos de eficiência. Olhando para a história do conceito, Brum (2005) afirma que na década de 90 as empresas procuraram ser mais competentes com a sua comunicação interna pois estavam em plena época de competição com os sindicatos, que atingiam rapidamente o público com a sua comunicação oral e com a comunicação escrita. É assim, neste contexto, que o marketing interno começa a ganhar peso na estratégia de competitividade das organizações, que começam a perceber a importância e potencialidade da sua massa humana, principalmente através da comunicação interna.

Souza e Santos (1992), que mais tarde vieram a estudar o conceito de marketing interno, dizem que este é uma estratégia que tem sido aplicada com a finalidade de utilizar o marketing junto do público interno. Brum (2010) revelou que a essência do marketing interno está em fazer as pessoas felizes e em fazê-las produzir mais e melhor.

Bekin (2004), fundador do conceito, afirma que quanto mais uma empresa delegar responsabilidades, de forma precisa, e quanto mais valorizar os funcionários como parte de uma estratégia de eficiência, maiores serão as perspectivas de que obtenha o máximo potencial deles. Esta ideia relaciona-se, de certa forma, com a de Chiavenato (2005) que defende que cada pessoa, em qualquer nível da organização, precisa de estar preparada para solucionar problemas à medida que eles aparecem e sem a necessidade de recorrer à hierarquia para obter aprovação das suas ideias e sugestões, ou seja, a premissa de que mais liberdade se traduz em maior felicidade/motivação. Acrescem ainda outras teses a esta linha de raciocínio. Brum (2000) argumenta que o marketing interno torna as pessoas mais criativas, felizes, capazes de surpreender e de gerar resultados para a empresa. Para Las Casas (2006), a satisfação dos clientes não será atingida se a equipa interna de colaboradores não estiver motivada para trabalhar. Neste contexto, devemos ter em conta que o mercado dos colaboradores precisa de ser conquistado para que o mercado externo à organização esteja também satisfeito, pois se uma empresa perde um cliente por um mau atendimento, outros clientes estarão também perdidos por causa do fenómeno do “boca a boca”, o que prejudica a reputação da empresa e, conseqüentemente, os seus resultados, tendo em conta que atualmente os consumidores valorizam substancialmente mais a transmissão e informação boca-a-boca e as recomendações através de relações de confiança, do que a publicidade através de meios de comunicação tradicionais (Parro, 2015).

2.2 O Marketing Interno como uma das Vertentes do Marketing Moderno

Bekin (1995) revela que o marketing interno traduz-se em mais integração, na sensação do colaborador se sentir em casa, em família, quando está a trabalhar. O marketing moderno trata das expectativas, necessidades e desejos do cliente, que neste caso, no do marketing interno, designamos como colaboradores. Tendo em conta que o marketing moderno cria riqueza, informação e conhecimento, de forma orientada para o mercado externo à empresa, o marketing interno aparece com a mesma finalidade, mas com o foco no público interno, que, de forma óbvia, tem necessidades, motivações e acesso a um tipo de informação completamente diferentes de um mero cliente externo.

Rizzi (2011) também subscreve esta linha de pensamento ao escrever que o marketing interno para além de apoiar a implementação de políticas de desenvolvimento profissional e de motivação dos recursos humanos, também tem uma clara função de os tornar embaixadores da marca para a qual trabalham, quando estes estão fora de portas, quando estão fora do ambiente organizacional, que é o mesmo que dizer consumidores orgulhosos dos produtos/serviços e da marca para a qual trabalham.

Desde sempre que a ideia de marketing, onde incluímos a visão moderna do conceito, visou construir relações entre determinada empresa e marca, e o seu público, mas quando o marketing interno aparece, surge para estabelecer uma relação de troca e de lealdade entre a entidade empregadora e os seus funcionários, sendo um dos objetivos do marketing interno fazer com que a empresa veja e trate os seus funcionários como clientes internos, ou seja, os “funcionários” passam a ser “colaboradores”, de forma a que se chegue ao objetivo estratégico de qualquer organização com fins lucrativos: servir o cliente da melhor forma possível.

É deste modo que a relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por colaboradores (e não empregados/funcionários) para clientes externos. É assim que o marketing interno estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado e a atingir níveis de excelência e de qualidade de serviço. Podemos, através desta linha, dizer que o marketing interno se alia à noção de marketing moderno e faz com que as empresas estejam mais competitivas que nunca, na história da economia e do capitalismo.

2.3 Marketing Interno e Comunicação Interna

Ao analisar a importância da comunicação interna numa empresa, devemos entendê-la como um tipo de comunicação que, atualmente, é a grande chave para o sucesso da capacidade do marketing interno em chegar aos colaboradores. No entanto, ao longo do tempo, muita tem sido a confusão entre o significado e a definição de comunicação interna, e o próprio significado e definição de marketing interno.

Brum (2010) resolve as dúvidas, explicando que a comunicação interna é a informação transmitida através de canais internos e das lideranças, e que o marketing interno é a informação repassada com técnicas e estratégias de marketing. Para este autor, ambos os conceitos são complementares, não havendo concorrência entre eles. Brum (2005) vai mais longe nesta definição – ele diz que marketing interno é quando a empresa dá informação, utilizando técnicas e estratégias de marketing para que sejam absorvidas de forma mais rápida e com maior intensidade pelos seus empregados. A partir do momento em que uma empresa utiliza apelos emocionais, como frases apelativas, imagem, fotografia e outros recursos visuais para comunicação com os seus empregados, está a fazer marketing interno.

Em suma, devemos concluir que a comunicação interna é uma ferramenta, um meio, uma plataforma, através da qual o marketing interno faz o seu trabalho e faz-se chegar aos objetivos a que se propõe.

É dentro deste contexto que o marketing interno surge como uma ferramenta que, unindo-se à gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos colaboradores nos objetivos da organização. Hoje em dia, o marketing interno é visto pelas organizações como o caminho para relacionamentos internos saudáveis, através de uma comunicação que chega aos interesses pessoais de cada colaborador e que garante um clima de comprometimento e valorização.

Assim, é importante referir, que o marketing interno propõe-se a fazer uma avaliação do ambiente da empresa. Esta é uma avaliação interna que pressupõe metodologias concretas, que se traduzem na vontade das organizações em adotarem, cada vez mais, na sua gestão, teorias que envolvem, direta ou indiretamente, a motivação dos colaboradores. Na verdade, quando estes estão mais motivados, estes apresentam um melhor desempenho e sentido de responsabilidade com ganhos de produtividade (Reis & Silva, 2012).

2.4 A Comunicação Interna Organizacional

Em primeira instância, é importante referir que sem comunicação interna, nenhuma empresa pode levar a cabo uma estratégia de marketing interno, mas também é de salientar que a comunicação interna formal e materializada, é um produto, um resultado, uma consequência de um plano de marketing interno. Estes dois conceitos não vivem um sem o outro, formando, entre si, um organismo dinâmico.

É importante começar por referir que para Rego et al. (2010), nós somos animais sociais que precisam de comunicar. Para si, essas necessidades transcorrem, naturalmente, para as organizações e espaços nos quais desenvolvemos uma parcela muito significativa das nossas vidas. Porque desejamos satisfazer necessidades pessoais e sociais, ou porque pretendemos levar a cabo as nossas funções organizacionais, comunicamos constantemente – falando, escrevendo, telefonando, reunindo, ouvindo, fazendo silêncios, adotando gestos, sorrindo ou vociferando, recebendo ou escrevendo mensagens eletrônicas, dando ordens ou escutando-as, fazendo ou recebendo sugestões, reclamando ou mostrando satisfação. Por outras palavras, só a nossa existência dentro da realidade de determinada organização, já gera comunicação interna.

Com isto, também se pode dizer que sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, ofertas, procura, marketing ou processos de trabalho coordenados. Uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional. Se a comunicação falha, a estrutura organizacional também falha (Rego, 2016, p.25). Assim sendo, se a existência de processos comunicacionais numa organização é algo inquestionável, importa analisar e perceber, assim como questionar, qual é a comunicação interna que afinal serve como ferramenta para o marketing interno. Esta é então a comunicação interna, que se quer que seja feita pela empresa para os seus colaboradores, com o objetivo de os informar acerca das razões de uma determinada mudança, dos objetivos pretendidos, da estratégia da empresa. Esta é uma comunicação que se quer integradora. Esta comunicação interna também pretende criar um espírito de comunidade que fomente a cooperação e o empenho. É esta comunicação, a comunicação interna organizacional, assumidamente formal e estudada, que tem um impacto e peso nas estratégias de marketing interno e isso é amplamente defendido pela comunidade académica. Segundo Chiavenato (2005), todas as empresas devem ter uma sólida base de informação e de comunicação, para

que todos os colaboradores também assumam a responsabilidade de disseminar e de compartilhar informações. Para Gronroos (1995), o caminho encontrado pelo marketing interno dá à empresa a facilidade para disseminar o conhecimento do negócio entre todos os colaboradores.

Em tempo de mudança, a comunicação interna também assume singular importância, pois como muitas vezes é referido, o único aspeto da vida organizacional que é permanente é a mudança contínua. Em qualquer caso, é indubitável que as organizações necessitam de mudar o comportamento dos seus colaboradores. Torna-se, portanto, óbvia a importância da comunicação interna em vários domínios. Como diz Rego et al. (2010), esta importância está no modo como os gestores comunicam a mudança e os seus objetivos da mesma; na maneira como os empregados comunicam os seus anseios e hesitações aos seus superiores; na comunicação dos pontos de melhoria de determinado projeto ou processo; na forma como determinada mudança deve ser encarada; no modo como os rumores surgem, são evitados e controlados; nas mensagens que os comportamentos dos gestores “comunicam” aos empregados.

Embora haja regras na comunicação interna, também há barreiras e entraves à sua eficiência. Para Rego (1999), há várias barreiras que tiram eficácia ao processo comunicacional, designadamente o facto de tendermos a desconsiderar as informações que não se coadunam com o que “sabemos”; de por vezes, avaliarmos as mensagens, não pelo conteúdo, mas em função das características pessoais (de que gostamos ou desprezamos) do emissor, no facto das palavras terem interpretações que nem sempre são coincidentes para as diferentes pessoas. Por isso, a mesma palavra pode ser usada por diferentes pessoas com significados distintos, ou palavras distintas poderão ser usadas para querer significar a mesma coisa. – problemas semânticos, ruído; o excesso de informação é também uma barreira – o ser humano tem capacidade limitada de processamento da informação; as diferenças culturais (entre países, regiões, profissões) tendem a criar mal-entendidos na comunicação; os sinais não verbais também são um problema – os nossos gestos, expressões faciais e postura do corpo também comunicam; qualquer que seja a emoção (raiva, medo, excitação, felicidade), ela influencia o nosso modo de comunicar, assim como a interpretação que os outros conferem à mensagem; o timing da comunicação também é essencial - o momento em que a mensagem é transmitida pode afetar o seu grau de eficácia.

De facto, muitos são os obstáculos e desafios que a comunicação interna de uma empresa pode enfrentar, Bekin (2004) também fala de alguns, como por exemplo, os diferentes quadros de referência – as pessoas têm diferentes experiências, valores, sentimentos, desejos, motivações, receios, ambições, expectativas. Daqui podem resultar diferenças nos processos de codificação das mensagens; a interpretação projetada sobre uma mensagem pode ser influenciada por juízos de valor, estereótipos e preconceitos; a percepção seletiva e “ouvir apenas o que esperamos ouvir” – de entre as mensagens recebidas, as pessoas tendem a desconsiderar as que colidem com as suas perspectivas de vida ou não confirmam aquilo em que acreditam. Selecionam apenas a informação que se ajusta às suas convicções e percepções; a ausência de confiança – quando impera a desconfiança na organização, as pessoas retraem-se na transmissão de informações (aos seus pares, superiores e colaboradores), as mensagens são alvo de segundas interpretações; as características do meio ou canal – as características do meio ou canal usado para transmitir a mensagem podem interferir na eficácia da mesma e no modo como é interpretada.

Pina e Cunha et al. (2006) também esclarecem que os atos comunicacionais com pessoas de outras culturas estão envoltos em dificuldades, obstáculos e desafios que a comunicação mono-cultural não tem nem requer.

A tomada em atenção das quatro variáveis culturais sugeridas por Hofstede (2003) também ajuda a compreender a necessidade de aderir a diferentes estilos comunicacionais em diferentes espaços culturais, por exemplo, em países fortemente evitadores de incerteza, requer-se que a comunicação seja clara, explícita, baseada em factos:

Em clima de forte distância de poder, a comunicação é frequentemente de um só sentido, ou seja, descendente. Nesta cultura, espera-se que o gestor saiba mais que o subordinado - se não sabe, é considerado fraco e incompetente. Nas culturas de forte distância em relação ao poder (por exemplo a Tailândia), o feedback 360 graus é acolhido com desconfiança por parte de superiores e subordinados. Os gestores sentem-se “insultados” por serem avaliados pelos seus “inferiores”. E os subordinados sentem-se incapazes de facultar uma avaliação isenta acerca dos seus superiores.

Nas culturas coletivistas, espera-se que o gestor comunique de um modo que não hipoteque a coesão e a harmonia da equipa. Requer-se linguagem cortês e indireta. Qualquer forma de comunicação que conduza ao desconforto e ao conflito deve ser evitada.

Postas estas condições e desafios culturais à eficiência da comunicação interna de uma organização, passamos ao que podemos denominar como as perguntas metafísicas empresariais, que os colaboradores várias vezes colocam a si mesmos e às quais a empresa deve saber responder, como por exemplo, “qual o objetivo da minha empresa?”, “qual a importância do meu trabalho?”, “qual o destino do que eu faço?”. Estas são questões a que o marketing interno da empresa deve saber responder e que quando respondidas originam um aumento do enriquecimento interno.

Também, no que toca à prática da comunicação interna, não deve ser descurada a ideia de que qualquer grande empresa contém em si vários departamentos. Quando abordamos o tema da comunicação interna temos de apresentá-la, muitas vezes, como uma forma de combater a má comunicação interdepartamental. Esta visão é, aliás, apresentada por Rego et al. (2010) que diz que as organizações do mundo moderno caracterizam-se pela divisão de funções. É a partir desta base que decorrem consequências extraordinariamente positivas para a eficiência e para a produtividade, mas também dificuldades de cooperação e comunicação interdepartamental. Para Rego et al. (2010), estas dificuldades resultam de três características tendenciais dos departamentos:

A primeira é que geralmente, os departamentos desempenham funções distintas. Os processos de trabalho de um departamento divergem dos processos vigentes nos restantes e, frequentemente, os membros de um departamento não conhecem os colaboradores das outras unidades organizacionais, nem as atividades aí executadas.

A segunda é que é bastante frequente os departamentos estarem fisicamente separados, sendo esta situação mais comum em organizações de grande dimensão. Mesmo quando se albergam debaixo de um mesmo edifício, é comum os vários departamentos arrumarem-se em zonas separadas. É esta organização espacial que tende a facilitar a comunicação no seio dos departamentos, mas dificulta o contacto entre eles.

A terceira é que os empregados dos vários departamentos estão separados pela estrutura de autoridade. Obedecem ao chefe do seu próprio departamento, só se relacionando com os membros de outros departamentos através da cadeia hierárquica. Por vezes, o comprometimento com o chefe direto é de tal modo vincado, que os objetivos da organização como um todo são sacrificados em relação aos objetivos departamentais interpretados pelo referido chefe. As pessoas respondem empenhadamente aos apelos da chefia direta - pois é esta que os promove e determina os incrementos salariais e outras afetações de recursos.

Estes obstáculos aqui apresentados existem na prática da comunicação interna, no entanto, Clampitt (2001) preconizou quatro grandes estratégias para lidar com eles, ou seja, formas de fazer face à má comunicação interdepartamental, nomeadamente, congregar os membros dos vários departamentos em torno de objetivos e valores comuns; conferir uma grande prioridade à cooperação interdepartamental; reconciliar as inerentes tensões entre quem deseja receber informação e quem a proporciona; edificar processos e procedimentos organizacionais para gerir conflitos interdepartamentais.

Se a comunicação interna é fundamental à prática do marketing interno dentro de uma organização, também a liderança faz parte desta forma de marketing. No entanto, também não há liderança sem uma comunicação eficiente. A comunicação está inevitavelmente na base de todos os processos e estratégias. Para Rego et al. (2010), o ato da liderança está impregnado de atos comunicacionais, a saber: Os líderes ficam mais capacitados para transmitir orientações para aos seus subordinados, estabelecem melhores relações de cooperação com os seus pares, obtêm mais recursos dos seus superiores e estabelecem relações de confiança com os seus interlocutores quando usam uma comunicação eficiente. Atuando pelo exemplo, comunicam entusiasmo aos colaboradores; escutando, os líderes ficam mais capacitados para receber as propostas, sugestões e críticas dos seus colaboradores. Ficam também mais aptos para compreender com uma visão está a ser interpretada e implementada pelos colaboradores; As chefias, facultando feedback aos seus colaboradores, transmitindo-lhes orientações para melhoria do respetivo desempenho têm a equipa mais motivada; A comunicação é ideal para gerir melhor o conflito, não permitindo que ele se degrade em ataques pessoais e dissonâncias destrutivas da cooperação e da coordenação do trabalho; Com comunicação, os líderes ficam mais capacitados para transmitir confiança aos seus colaboradores, induzindo neles sentimentos mais vigorosos de auto-confiança e auto-eficácia, e maior desempenho no trabalho; A comunicação, no exercício da liderança, também faz com que se transmita uma melhor imagem da organização através do modo como os líderes se apresentam em público e se pronunciam perante os meios de comunicação social; Os líderes com boas competências comunicacionais aproveitam e mobilizam mais eficazmente as energias e as capacidades dos seus interlocutores.

Até aqui apresentámos as várias abordagens que a comunicação interna de uma empresa deve assumir para que a empresa consiga concretizar uma estratégia de marketing interno

efetiva. É agora importante referir as vantagens e resultados de uma comunicação interna positiva. Existe, hoje em dia, uma linha de investigação muito frutuosa denominada de estudos organizacionais positivos, o que tem implicações na comunicação pessoal e organizacional. Importa apelar, aqui, à positividade comunicacional, mesmo quando o conteúdo tende a ser negativo. Rego et al. (2010), salienta as vantagens desta postura na forma de comunicar. Ela provoca positividade comunicacional e organizacional, o que melhora os relacionamentos interpessoais, o espírito de equipa e os níveis de confiança; As pessoas sentem que o seu trabalho é valorizado e que realizam trabalho com significado para as suas vidas, entregam-se emocional e fisicamente ao trabalho e à organização; As pessoas partilham informação/conhecimentos, assim ajudando os outros (superiores, pares, subordinados) a tomarem melhores decisões e a realizarem melhor o trabalho; O capital social (redes de relacionamentos, partilha e confiança) e o capital psicológico (autoconfiança, otimismo, força de vontade, a resiliência) dos membros organizacionais saem reforçados, daí advindo consequências positivas para o desempenho individual organizacional.

2.5 Os diferentes canais de comunicação interna

Para Pina e Cunha et al. (2006), a seleção dos canais de comunicação representa um dos aspetos fulcrais na eficácia comunicacional. Há, por conseguinte, necessidade de alinhar quatro elementos: os objetivos do emissor, os objetivos da mensagem que este deseja transmitir, os atributos do canal e as características do recetor.

Num trabalho que quer retratar o papel da comunicação interna na construção de uma estratégia de marketing interno, importa ter em conta as mudanças tecnológicas que se tornaram parte da nossa vida. É inegável que estas mudanças exercem enorme influência na comunicação – tanto na da vida social, como na comunicação organizacional. Para Rego et al. (2010), as novas tecnologias da informação e da comunicação alteram o modo como as pessoas obtêm informação, escrevem e produzem documentos, trocam mensagens, armazenam informação, fazem apresentações públicas, comunicam com pessoas de diferentes e longínquas áreas geográficas. Tudo isto tem um reflexo organizacional, leva a que haja vários tipos de comunicação interna, ou seja, vários canais para comunicar aquilo que se pretende dentro da organização. Por exemplo, como defendem Greenberg e Baron

(1997), a transição eletrónica de mensagens representa uma revolução na comunicação, permitindo uma mais rápida transmissão de informação, assim como a partilha simultânea da mesma, independentemente do local onde as pessoas se encontram.

Para o teste de Mintzberg (1975), 66% a 80% do tempo dos gestores é gasto em comunicação oral, daí que seja absolutamente crucial que estes apostem numa comunicação interna com canais materializados, para que o seu trabalho e dia-a-dia se torne mais eficiente e a sua própria comunicação mais credível.

Em suma, nos tempos atuais, além de focar os colaboradores nos objetivos da empresa, mantê-los motivados, e de assegurar um clima organizacional de uma liderança sólida e transparente, a comunicação interna empresarial da atualidade também assume singular importância na gestão da mudança, pois como muitas vezes é referido, o único aspeto da vida organizacional que é permanente é a mudança contínua.

Também para Bekin (1995), a linha de comunicação interna seguida pela empresa deve estabelecer um amplo sistema de informações, capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir as suas tarefas com eficiência. Do gestor, ao colaborador que está no nível mais baixo do organigrama empresarial, todos, sem exceção, precisam de informação acerca das expectativas do cliente, saber o que a publicidade está a prometer, ou seja, sobre como a empresa se está a apresentar no mercado. Isto é fulcral para que toda a gente esteja alinhada e para que imagem empresarial junto do cliente seja sólida. Em qualquer das situações, é absolutamente indiscutível que as organizações necessitam da comunicação interna, independentemente do objetivo que têm ao exercê-la. Torna-se, portanto, óbvia a importância da comunicação em vários domínios, como diz Rego et al. (2010), no modo como os gestores comunicam a mudança e os objetivos que estão por trás desta; na maneira como os empregados comunicam os seus anseios e hesitações aos superiores; na comunicação de elementos que conduzem a uma melhoria contínua organizacional; no modo como os rumores surgem, são evitados e controlados; nas mensagens que os comportamentos dos gestores “comunicam” aos empregados.

Num trabalho que tem um objetivo claro de análise, medição e caracterização da importância da comunicação interna das organizações para uma robusta estratégia de marketing interno, importa referir, que a comunicação interna formal das organizações é suscetível de ser materializada através de vários canais, tal como acontece, como veremos adiante, com a organização estudada neste trabalho – O Grupo EDP.

Segundo Brum (1998), qualquer organização é permeável à existência de canais de comunicação internos. Para este autor podemos elencar a Intranet, a Universidade Corporativa, os Vídeos / Televisão Interna, a Rádio Interna, os Manuais Técnicos e Educativos, o Jornal Interno, a Revista Interna, os Cartazes Motivacionais, as Reuniões Presenciais, as Palestras Internas, os Manuais de Integração e o *Branding* Interno, como os possíveis canais de comunicação interna de determinada empresa.

Indicados os possíveis canais de comunicação interna que uma empresa pode ter, importa analisar individualmente cada um deles, em particular a forma como são utilizados para comunicar, realçando a importância de cada um:

Intranet: Uma intranet é uma rede web privada dentro de uma organização, que segue os mesmos padrões de funcionamento da Internet. No caso da intranet, esta é acessível apenas por membros da organização, empregados ou terceiros que, neste caso, têm autorização de acesso. Uma intranet muitas vezes confunde-se com a Internet. Embora existam muitas semelhanças entre si, na realidade são duas coisas diferentes. Simplificando, a internet é a *World Wide Web* global, enquanto uma intranet é uma internet privada que opera dentro de uma organização.

Tal como a internet, as intranets empresariais são usadas para compartilhar informações sobre a organização. Uma intranet também pode ser usada para facilitar o trabalho em grupo, ao disponibilizar chats, locais de partilha e a possibilidade de criação de grupos privados dentro de si. Quando parte de uma intranet é acessível a clientes, parceiros, fornecedores ou outras pessoas fora da empresa, essa parte designa-se por extranet.

Dentro da intranet, a empresa pode dar acesso aos seus colaboradores a *softwares* de gestão de recursos humanos (onde se fazem registo de despesas, horas extra, requisição de carros da frota, etc), gestão de picagens de ponto, acesso a notícias da empresa, acesso a outros meios de comunicação interna como um PDF do jornal/revista interna, acesso os site da televisão interna, partilha de informação sobre o organigrama da organização e dos objetivos e missão do negócio, abertura para plataformas de partilha de conhecimento, acesso à plataforma de conteúdos da própria universidade corporativa, existência de um espaço com todos os benefícios que a empresa oferece aos seus colaboradores, assim como acesso ao portal de gestão de instalações da empresa.

Universidade Corporativa: Uma universidade corporativa, ou universidade empresarial, é uma instituição de ensino técnico, que pode ser superior (pode conceder graduações e pós-graduações) e que é vinculada a empresas privadas e públicas. A universidade corporativa lecionada exatamente os cursos que a organização acha necessários para impactar os seus colaboradores, ou seja, que transpareçam as políticas e estratégias da empresa, reduzem os custos da formação convencional e permitem uma maior rapidez na formação da mão de obra. As universidades corporativas distinguem-se das universidades acadêmicas tradicionais ao possuírem características próprias: nas universidades corporativas os objetivos de aprendizagem estão sintonizados com os interesses, objetivos e estratégias das empresas que promovem a formação dos seus funcionários. Também a dinâmica *e-learning*, nos dias de hoje, está muito presente na realidade das universidades corporativas pois, atualmente, parte das estruturas das escolas empresariais são agora virtuais, ou seja, são oferecidos cursos *on-line* aos colaboradores. As universidades corporativas não têm só a responsabilidade de desenvolver conhecimento técnicos nos colaboradores das organizações, estes organismos também são responsáveis por desenvolver competências, habilidades e atitudes comportamentais, benéficas para determinada companhia. As universidades corporativas, por norma, encontram-se nas grandes empresas, pelo que raramente existem nas pequenas e médias empresas. A universidade corporativa é, por excelência, o campo de atuação da pedagogia empresarial.

Vídeos/ Televisão Interna: As chamadas televisões corporativas emitem vídeos que podem ser institucionais ou de apresentação de produtos ou projetos da empresa. Para Rego (1999), são cada vez mais as empresas que utilizam os equipamentos de vídeo para comunicar as suas ações e propósitos a vários públicos, designadamente: novos colaboradores, clientes e fornecedores, estudantes em visita à empresa, participantes em reuniões da organização, etc. Os vídeos são bastante mais eficazes do que os equipamentos áudio porque integram o elemento visual. Rego (1999) diz ainda que algumas organizações usam elementos internos de vídeo para divulgar informações enquanto distraem clientela e visitantes, em locais públicos e sociais da empresa. Neste caso, esta divulgação, por ser externa, não se trata de uma comunicação de marketing interno. Nas empresas com tv corporativa, existem televisões com grelhas de emissão próprias e com formatos televisivos definidos, como por exemplo, espaço de entrevista, de reportagem, de noticiário, etc.

Rádio Interna: Este meio serve para divulgar notícias e acontecimentos que acontecem na vida da empresa. A rádio também pode ser uma plataforma de passatempos para os colaboradores ganharem certos prêmios oferecidos pela sua companhia. A rádio interna também serve como canal promocional dos produtos da marca em questão, quer através dos seus programas, como dos seus spots publicitários. Estas rádio, tal como as televisões internas, também podem ter programas com um formato definido, tipo noticiários, ou programas de debate ou reportagem, tudo para comunicar, para fazer chegar a estratégia de marketing interno da empresa em questão.

Manuais Técnicos e Educativos: Esta forma de comunicação de marketing interno, apresenta os produtos da empresa, os serviços, assinala os lançamentos, tanto da marca, como da concorrência. Os manuais técnicos e educativos também divulgam as tendências do mercado onde a empresa está presente.

Jornal Interno: Divulga projetos que decorrem na empresa, o trabalho desenvolvido pelos sindicatos da organização, quando estes existem. O Clube de Pessoal da empresa também, por norma, tem um espaço neste tipo de publicação/ meio de comunicação. Difere da revista interna porque esta segunda, algumas vezes, também serve para enviar a alguns *stakeholders* externos à organização.

Revista Interna: Tem histórias de pessoas e da empresa. Também serve como mural de memórias, ao recuperar efemérides da história da organização, de forma a demonstrar a evolução da mesma ao longo dos anos. As revistas internas também são um espaço para divulgar fotografias de várias realidades da organização e de vários eventos internos que têm lugar.

Cartazes Motivacionais: Por norma, estão em sítios que impactam uma grande quantidade de pessoas. São informativos, sempre com o objetivo de passar novas diretrizes à equipa e de manter as pessoas motivadas.

Reuniões Presenciais: O facto dos colaboradores serem recebidos, presencialmente, por um diretor, administrador ou mesmo pelo presidente da empresa é, já de si, um fator de reconhecimento para algumas pessoas. Este momento pode servir para os funcionários da empresa manifestarem as suas opiniões acerca da realidade profissional que os envolve, ou para as hierarquias passarem novas informações aos colaboradores.

Rego (1999), distingue vários tipos de reuniões: As que prestam informações – estas reuniões são mais eficazes quando servem para clarificar informação escrita já detidas pelos participantes, também servem para apresentar informações pela primeira vez; As que desenvolvem novas ideias – Estas são as conhecidas reuniões de *brainstorming*, as ideias podem emergir de modo mais aberto e espontâneo; As que delegam tarefas ou autoridade – mesmo quando as responsabilidades já estão atribuídas, estas reuniões são necessárias para clarificar detalhes específicos; As que servem para gerir a colaboração interpessoal – nestas reuniões, os participantes trabalham conjuntamente para preparar relatórios, desenvolver projetos e para coordenar trabalho; As que servem para persuadir – nestas reuniões, os participantes são convocados tendo em vista obter o seu apoio para um determinado projeto/decisão; As reuniões para inspirar e promover o entusiasmo – o objetivo destas reuniões é promover o entusiasmo das pessoas para com a empresa e os seus produtos, encorajar o espírito de equipa, melhorar a interação e o clima organizacional; Reuniões cujo objetivo é a tomada de decisões – estas destinam-se, sobretudo a reconciliar pontos de vista divergentes.

Nesta pequena parte dedicada às reuniões, importa dizer que em qualquer organização, qualquer colaborador já experienciou reuniões improdutivas. São muitas as desvantagens destes encontros de trabalho, mas também são muitas as mais valias. Rego (1999) fala das vantagens e desvantagens das reuniões, nomeadamente, a partilha de informação e conhecimento pertinente; o apelo à criatividade e imaginação de todos; o facto de envolverem as pessoas na resolução de um problema; de conseguirem melhorar a qualidade das tomadas de decisão; o facto de facilitarem a implementação das decisões; as reuniões também dão aos participantes uma visão mais abrangente do trabalho em curso.

Em Rego (1999), também há inúmeras desvantagens encontradas nas reuniões empresariais, como a possibilidade de dali emergirem conflitos indesejáveis; de poderem ser um centro de criação de expectativa indesejável e de frustração; o grupo de uma reunião pode ser demasiado grande deixando pouco espaço para intervenção; a diferença de *status*

entre os participantes pode suscitar a preponderância dos membros mais prestigiados; a decisão em grupo também dilui as responsabilidades pelos eventuais erros na decisão tomada. Por fim, outras das desvantagens é o facto do recurso à reunião constituir uma maneira de adiar a tomada de decisão.

Palestras Internas: Estes momentos de comunicação de marketing interno servem para apresentar as novidades da empresa. Também se pode utilizar este tipo de evento interno para divulgar os benefícios que os colaboradores têm ao seu dispor.

Manuais de Integração: Entregues aos novos colaboradores que entram na organização, são utilizados para divulgação de aspetos da cultura organizacional.

Branding Interno: Uma forma eficiente de se fazer a comunicação de marketing interno de uma empresa é através da criação de uma marca para os meios de comunicação interna e de uma outra para os eventos internos da própria organização. À volta destas “marcas internas” pode ser desenvolvido *merchandising* como bonés, t-shirts, etc. Este tipo de eventos destina-se ao público interno da empresa e tem como principal finalidade desenvolver, manter ou aperfeiçoar a imagem da mesma aos olhos dos seus colaboradores, isto sempre tendo como objetivo mantê-los satisfeitos e fieis (Pedro et al, 2012). Na verdade, é cada vez mais importante para as organizações garantirem a satisfação e o bem-estar dos seus colaboradores, para que estes se sintam mais motivados na realização do seu trabalho e na persecução dos seus objetivos.

No meio de todos estes tipos/canais de comunicação interna, é inegável que este tipo de comunicação tenha também como objetivo dar “más notícias”, pois elas fazem parte de qualquer realidade empresarial e devem ser comunicadas de forma transparente. No entanto, dar “más notícias” de forma eficiente e com o menor impacto possível, é um processo com regras próprias como explica Rego et al. (2010), para quem este processo engloba quatro partes distintas: em primeiro lugar, cria-se o amortecedor que permitirá mitigar os efeitos negativos da mensagem negativa (por amortecedor entende-se um acordo, uma apreciação, sentido de cooperação, justiça, boas notícias, elogio e compreensão). Em segundo lugar, apresentam-se as razões que permitam ao recetor ir compreendendo o desfecho e preparar-

se para o desempenho gerado pela má notícia. Depois, redige-se, e explicita-se, de forma breve, a má notícia. Termina-se de modo positivo, procurando manter a relação e /ou encorajando a continuação da comunicação.

2.6 Marketing Interno e Recursos Humanos

Uma das ferramentas para aumentar a motivação das pessoas é a utilização adequada das políticas de RH, com objetivos definidos pela Direção de Recursos Humanos de determinada empresa sendo que, cada vez mais, é reconhecido o papel que este departamento tem na gestão de uma organização (Sekiou et al, 2001). Um dos principais objetivos de uma Direção de Recursos Humanos é o de potenciar quer as relações interpessoais, quer a relação dos trabalhadores com os seus cargos, na medida em que a satisfação dos objetivos pessoais contribuirá também para alcançar os objetivos da empresa (Sousa, 1990). Dentro da mesma lógica, Locke (1976) escreve que a satisfação ou insatisfação no local de trabalho pode ter repercussões tanto para o trabalhador, como para o empregador, pois o colaborador satisfeito contribui para o sucesso de ambas as partes. Essa satisfação pode variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e ser influenciada por forças, quer internas quer externas, ao ambiente de trabalho imediato (Fraser, 1983).

De modo a combater a falta de produtividade, de motivação e absentismo, torna-se importante perceber como é que estes fatores que conduzem à insatisfação podem ser minimizados dentro da empresa, isto porque não basta apenas que as empresas só façam investimento em ações de marketing externo, sendo essencial que valorizem também ações com o objetivo de fortalecer a relação com os seus clientes internos (Cobra & Ribeiro, 2000), ao fazê-lo estão a concretizar marketing interno dentro da temática dos recursos humanos.

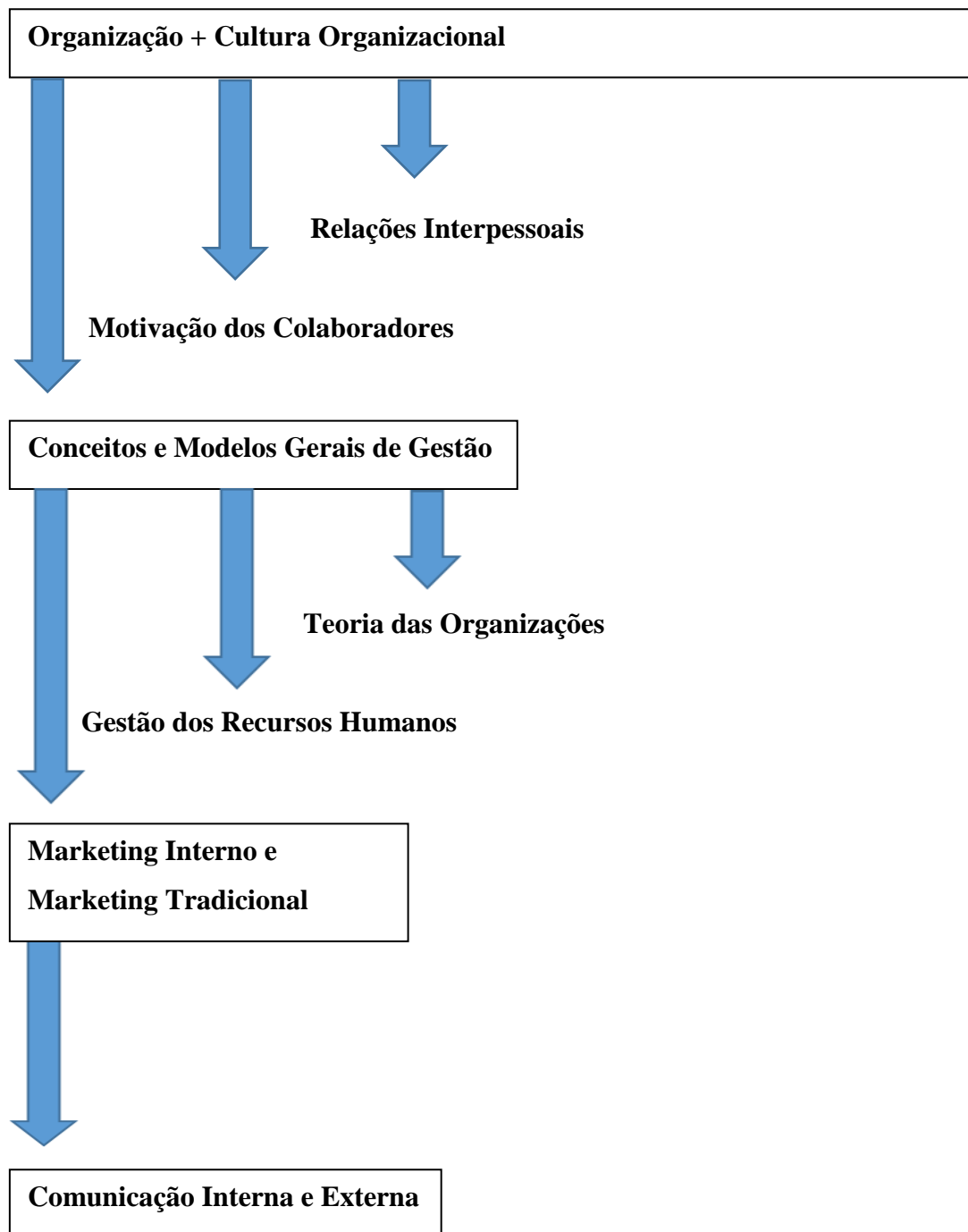
Entretanto, são cada vez mais perceptíveis as mudanças que a sociedade enfrenta no que diz respeito à forma como as empresas comunicam com os seus públicos-alvo. Esta mudança é tanto devida à tecnologia que se encontra cada vez mais presente no nosso dia-a-dia, como também à diminuição do poder da publicidade convencional em comparação com outras áreas, como as relações públicas e o marketing de eventos (Ries & Ries, 2004). Com esta mudança nas sociedades em geral, a preocupação das empresas deixa de ter como foco o produto, sendo dada mais atenção ao cliente tanto interno como externo (Fernandes et al, 2015), assim, é seguro referir, que o crescimento da importância do marketing interno é

também uma resposta à globalização. No mundo global, o sucesso das empresas está relacionado com os seus valores éticos, com a sua atitude e com o seu envolvimento emocional com os funcionários. De acordo com Benite (2004), com o advento da globalização surgiu uma grande competitividade entre as empresas, fazendo com que houvesse uma busca incessante pela redução de perdas e custos, bem como a necessidade de se adotar novas estratégias empresariais. Vive-se agora uma competição entre as empresas para ver qual é a melhor empregadora, qual delas é o melhor dos sítios para se trabalhar, qual é a empresa que vai cuidar melhor dos funcionários, uma competição saudável que inclusive já deu origem a rankings como o Great Places To Work. A razão de tudo isto? Como já vimos, empresas que tratam bem dos seus colaboradores têm melhores resultados. Mas há mais: uma empresa que seja uma entidade empregadora de excelência vai atrair os melhores profissionais a nível de recrutamento, o que também, a longo prazo, faz aumentar os seus resultados. Neste sentido, no mundo atual, acredita-se que o sucesso das organizações está ligado a fatores que vão além dos processos burocráticos da administração de pessoal, acredita-se que o sucesso está voltado para modelos organizacionais orientados para a valorização do ser humano como uma prioridade. Desta forma, podemos afirmar que o marketing interno pode ser aplicado em qualquer realidade empresarial, independentemente da sua área de negócio.

Diante dos fundamentos do marketing interno, Bekin (2004) ressalva que é possível identificar três fases: satisfação do funcionário, orientação voltada diretamente à satisfação do cliente e implementação de estratégias voltadas para a gestão da mudança. Isto leva a que este mesmo autor defenda a existência de estratégias que têm de ser seguidas para que o marketing interno seja implementado, sendo fundamental ter um diagnóstico. Para este autor, só a partir de uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa, um programa de marketing interno pode ter êxito. Segundo Bekin (2004), através desta avaliação obtemos os pontos fortes e fracos da empresa do ponto de vista do seu ambiente interno e da sua cultura organizacional. Estamos a falar de uma análise SWOT interna, ou seja, de fazer uma radiografia da empresa, através da recolha de evidências das suas Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Quadro teórico de referência

(Fonte: Dias, 2016)



O que o gráfico apresentado pretende explicar e sugerir é que a cultura organizacional é feita pelas pessoas que compõe a empresa, é a soma das relações interpessoais que lá se estabelecem e é ela, ao mesmo tempo, que vai originar um maior ou menor grau de motivação dos funcionários. Ao mesmo tempo, é essa mesma cultura organizacional que vai influenciar os modelos teóricos de gestão que vão ser seguidos pela alta gestão da empresa, ou seja, a estratégia de marketing interno é uma resposta da administração da organização a essa cultura organizacional existente.

2.7 Indicadores de felicidade organizacional

Como temos vindo a realçar, no marketing interno o colaborador é o target, é quando o marketing interno entra em ação que os colaboradores passam a ser denominados de público interno, portanto, o papel do marketing interno é justamente o de ser o elo que alinha a comunicação entre os que trabalham na empresa e o foco nos objetivos que se querem atingir. O marketing interno é a ferramenta através da qual se valoriza e capacita as habilidades dos colaboradores e se cria um ambiente no qual todos trabalham com o mesmo foco. Assim sendo, cabe ao marketing atrair os clientes, e ao marketing interno reter e atrair os colaboradores, consequentemente tornando-os embaixadores da marca/empresa. Acontece que tudo isto só é possível com colaboradores felizes, num ambiente organizacional positivo e de enorme satisfação. O marketing interno é, de forma inequívoca, uma nova forma das empresas gerirem pessoas e de as tornar felizes no seu local de trabalho. No fundo, e indo à sua essência mais primária, o marketing interno recorre a técnicas de marketing e aplica-as ao cliente interno da empresa.

De acordo com Chiavenato (1999), os estudos da teoria comportamental concluíram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento dos indivíduos, assim como também deve utilizar a motivação com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. Para Cerqueira (2002), os conflitos interpessoais e coletivos contribuem para o fracasso de uma empresa que busca a excelência na qualidade. É aqui que o marketing interno tem o papel de amenizar conflitos, além de aprimorar a cultura organizacional. Como criador do tema, Bekin (2004) cita entre as principais práticas do marketing interno, a valorização do funcionário, o *empowerment*, a formação, a motivação interna, a melhoria do clima organizacional, a comunicação interna

clara e transparente, a qualidade de vida na organização, os planos de carreira, além de atividades de integração, avaliações de desempenho e envolvimento dos colaboradores com os objetivos e metas estratégicas da empresa.

Uma estratégia de marketing interno, é tanto mais um sucesso, quanto maior for o índice de felicidade organizacional da empresa onde essa estratégia está a ser implementada. Nesse sentido, é importante ter em conta que Brum (2010) afirma que a felicidade é composta em 50% pela genética da pessoa, 10% pelas circunstâncias de vida e 40% por pensamentos e ações, por isso o conceito de felicidade não deve ser encarado de forma simplista. Neste contexto, a empresa não tem qualquer influência nos 50% que são da responsabilidade da genética, mas pelos outros 50% a empresa já exerce influência, podendo contribuir de forma positiva ou negativa sobre ela. Desta forma, podemos afirmar que a felicidade se compõe por fatores pessoais e ambientais, tendo as empresas um papel fundamental na construção de um ambiente organizacional construtivo, realizador e feliz. Como as empresas são constituídas por pessoas, quanto mais pessoas felizes essa empresa tiver, melhor será o seu clima organizacional. É nesse sentido que Brum (2010) afirma que fazer marketing interno nada é mais do que oferecer ao colaborador educação, carinho e atenção, tornando-o mais bem preparado, mais bem informado, afim de este se tornar uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender encantar e entusiasmar o cliente, e de se tornar, também ele, embaixador e consumidor da marca e dos produtos da sua própria entidade empregadora.

Se a felicidade organizacional é um objetivo do marketing interno, devemos olhar para a Teoria de Maslow (1943) que afirma que as necessidades humanas estão organizadas em níveis, obedecendo a uma hierarquia de importância.

Em primeiro lugar, temos as necessidades fisiológicas: estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, como a alimentação e o sono. Em segundo lugar, vêm as necessidades de segurança: estão relacionadas com as necessidades de estabilidade e proteção. Seguem-se as necessidades sociais: necessidades de pertença e de aceitação, como o amor e a amizade. Depois temos as necessidades de estima: estão relacionadas com a maneira como o indivíduo se vê a si próprio, autoapreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, status. Por fim, no escalão mais elevado, estão as necessidades de autorrealização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no

topo da hierarquia. É a necessidade de cada pessoa de realizar o seu próprio potencial, de superar os seus próprios limites.

Esta priorização e entendimento de como as necessidades das pessoas funcionam pode levar-nos a perceber como construir, de forma mais eficiente, a nossa estratégia de marketing interno porque, como Zobar e Marechal (2006) referem, – “as empresas que têm alto nível de qualidade nos relacionamentos internos tendem a ter mais lucros”.

Devemos entender que a motivação vai muito além de entendermos os interesses e ambições dos colaboradores da organização, a motivação toca na necessidade de conhecermos a fundo os interesses próprios de cada um, ou seja, para ajudar alguém a motivar-se é necessário que o gestor se conheça e que perceba, em profundidade, como pode motivar quem está à sua frente. O conhecimento dos interesses, pretensões e ambições de cada membro de uma empresa são muito particulares, por isso, é muito importante que os gestores busquem a proximidade com o seu cliente interno, para assim aumentar a possibilidade de alinhar os interesses dos seus funcionários com os seus, e finalmente, com os objetivos da empresa (Robbins et al., 2010). Para Castro et al. (1998), normalmente as pessoas que estão bem consigo mesmas e se aceitam como são, são naturalmente mais motivadas. Robbins et al. (2010) revela até que a autoestima está intrinsecamente ligada à motivação. Já para Bekin (1995), as expectativas/motivação dos funcionários de uma empresa compreendem três pontos: O reconhecimento pelo trabalho que fazem; A demonstração que cada pessoa, como indivíduo e profissional, tem a sua importância para a empresa e que isso é reconhecido; A necessidade de existência de uma remuneração adequada à função exercida.

Para Bekin (1995), a motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para, por fim, integrá-lo na cultura organizacional. Este comprometimento implica que se melhore o desempenho do funcionário, através da sua valorização constante e da sua satisfação como indivíduo que pertence a uma organização.

A comunicação interna, embora distinta, é um elemento complementar ao marketing interno, pois juntos influenciam a cultura organizacional, atuando no relacionamento interpessoal entre os colaboradores, no aumento do envolvimento da massa humana com a organização, fatores que consequentemente se vão traduzir numa melhor imagem da empresa e da sua performance, perante o cliente externo. Em Rizzi (2011), estas questões da

motivação interna e dos resultados que esta traz, são explicadas com o argumento da comunicação, pois este autor defende que “o nível de motivação dos colaboradores no trabalho está diretamente relacionado com a satisfação que este tem da comunicação interna da sua empresa”. Já Tavares (2009, p.19) subscreve esta tese ao afirmar que “o processo de marketing interno possui dois enfoques básicos: a motivação e a comunicação”. Assim, as organizações devem assumir que a comunicação é algo relevante para a produtividade porque, a partir do momento em que os objetivos e ideais corporativos são compartilhados por todos dentro da empresa, o grau de satisfação dos colaboradores que a compõe se eleva, e essa satisfação é refletida na forma como são tratados os seus clientes e os seus fornecedores. Bekin (1995) reforça a ideia ao dizer que “o que caracteriza o marketing interno é o seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário. É o que está implícito na fórmula “tratar o funcionário como cliente, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa”.

A existência de felicidade organizacional é também um fator determinante para o nível de adesão/resistência à mudança, caso ela exista no seio da empresa. Se as pessoas souberem que vão mudar e porque o vão fazer, tudo se torna mais fácil. Mais uma vez, estamos perante cenários em que a comunicação interna é nevrálgica.

Se até este ponto deste trabalho, se tem falado da comunicação como o fator essencial da motivação e das estratégias de marketing interno das empresas, importa lembrar que a comunicação interna é considerada como comunicação formal porque, como dizem Pina e Cunha et al. (2006), por comunicação formal entende-se a comunicação que é oficial, determinada pelas autoridades organizacionais. Esta comunicação, segundo estes autores, é escrita e percorre os canais gizados no organograma da empresa, não sendo feita exclusivamente através dos canais formais de comunicação da empresa, embora isso também aconteça.

Em primeiro lugar, quando falamos em comunicação interna ela deve ser uma comunicação individual, ou seja, para que haja uma comunicação interna efetiva e geradora de resultados todas as pessoas de determinada organização devem sentir-se como necessárias dentro da empresa. Este sentimento deve, aliás, estender-se aos reformados da empresa que são polos de opinião, conhecimento e experiência e que representam um vínculo emocional à “casa” para a qual trabalharam durante vários anos.

Assim, é inegável que numa organização transparente, onde as relações pessoais e institucionais são positivas e fortalecidas com processos comunicacionais, haja mais felicidade organizacional. Tal premissa leva-nos a garantir que para uma determinada estratégia de marketing interno organizacional /empresarial ser levada a cabo com o máximo de sucesso possível, devemos ter na mão uma empresa de pessoas felizes. Caso este panorama desejável não se observe, também devemos considerar que o marketing interno é uma boa arma para o atingirmos.

PARTE II – COMPONENTE PRÁTICA

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA ESCOLHIDA

Como ponto de partida da parte prática do presente projeto, deve ser feita uma apresentação da metodologia seguida e que permitiu este projeto chegar a bom porto. De salientar, que esta metodologia seguida tem como objetivo analisar (recolher evidências) de todo o trabalho e dinâmica do marketing interno posto em prática na realidade organizacional do Grupo EDP e, além disso, também deve dar uma resposta aos objetivos teóricos a que se propõe este trabalho. Ou seja, neste último caso, esta metodologia tem também uma clara função de avaliar a qualidade e impacto do marketing interno do Grupo EDP.

Para apresentar toda a informação que se encontra no ponto 4.1 deste trabalho (“O marketing interno do Grupo EDP: Como se caracteriza?”), este trabalho isolou a realidade e dinâmica das três direções que contribuem para o marketing interna da EDP – Direção de Recursos Humanos, Direção de Cliente e Marketing, Direção de Comunicação e Universidade EDP.

Para apresentar o contributo de cada uma destas áreas para a estratégica de marketing interno da EDP foram analisados os quatro relatórios de atividades de cada uma destas áreas e daí retiradas as evidencias das atividades que este projeto considera serem “atividades de marketing interno”.

No caso das Direções de Comunicação e Recursos Humanos e da Universidade EDP, para o desenvolvimento do ponto 4.1 do presente projeto, também foram analisadas todas as plataformas que são da responsabilidade destas áreas e que são usadas pelos colaboradores durante a sua experiência enquanto funcionários do Grupo EDP (Não há qualquer plataforma de contacto entre a Direção de Cliente e Marketing e o resto dos colaboradores do Grupo).

Nesta metodologia também é de salientar que a parte prática deste trabalho tem um fim explícito: Dar resposta aos 4 objetivos que o projeto propôs:

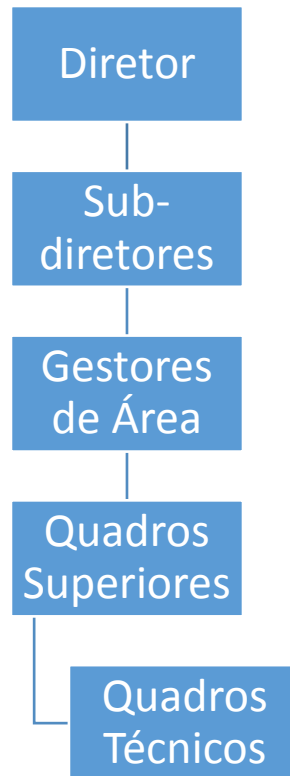
- Comparar o crescimento da aposta da EDP no seu marketing interno com o crescimento da felicidade organizacional na empresa
- Analisar se o marketing interno da EDP tem levado os colaboradores do Grupo a adotarem uma postura de clientes-embaixadores da marca e do nome EDP no seu

círculo de influência pessoal, na esfera da sua vida privada, fora da realidade profissional

- Verificar se o aumento do investimento da EDP na sua estratégia de marketing interno é proporcional ao aumento dos seus resultados financeiros.
- Evidenciar todo o reconhecimento externo que o marketing interno da EDP tem recebido como forma de comprovar a qualidade desta estratégia interna neste grupo económico português

Para chegar a conclusões sobre o “Objetivo 1” e sobre o “Objetivo 2”, foram selecionadas diversas pessoas, quer por recomendação pessoal, quer por identificação da própria EDP, as quais foram depois contactadas por telefone e/ou por e-mail para serem convidadas a participar neste trabalho. No seu conjunto, 10 pessoas participaram neste estudo. Todo este trabalho de contactos, e posteriores entrevistas, serviu por base a uma análise qualitativa. Desta forma, as pessoas analisadas por este projeto foram contactadas diretamente por telefone, e-mail ou *LinkedIn*. Depois de declarada a disponibilidade para participar, estes elementos, responderam sobre perguntas que visam analisar a estratégia de marketing interno da EDP. Falamos de profissionais que não exercem atividade em áreas de comunicação, recursos humanos ou marketing, dentro da própria EDP, o que desta forma garante total imparcialidade nas respostas. A análise qualitativa deste trabalho parte de entrevistas presenciais gravadas, feitas em reuniões marcadas, entrevistas estas que seguem um questionário definido (em anexo), previamente elaborado para os fins de análise a que o projeto se propõe. Para garantir diversidade, esta amostra é composta por dois representantes de cada um dos níveis hierárquicos que existem dentro do Grupo EDP (Excepto administração).

Organigrama hierárquico organizacional típico do Grupo EDP (pode sofrer variantes ao nível do número de representantes de cada nível, em função do tamanho da equipa em questão. No entanto, mantem-se por equipa/direção apenas um Diretor)



Objetivos Projeto	Perguntas Análise Qualitativa
<p>Objetivo 1: Relacionar o marketing interno da EDP com o crescimento da felicidade organizacional na empresa</p>	<p>Q1: Como se tem sentido na EDP nos últimos 10 anos?</p> <p>Q2: Qual é a sua opinião acerca da plataforma About.Me? Como o faz sentir enquanto colaborador do Grupo?</p> <p>Q3: Como é que o Programa Amplify o faz sentir enquanto colaborador do Grupo EDP?</p> <p>Q4: Que tipo de uso faz dos benefícios do Programa Conciliar?</p> <p>Q5: Estas medidas, como o fazem sentir no Grupo EDP?</p> <p>Q6: De que forma, nos últimos anos, a EDP se tem preocupado com o seu desenvolvimento profissional e de carreira? Sente-se completamente reconhecido a este nível?</p> <p>Q7: Como caracteriza o Employee Value Proposition (EPV) do Grupo EDP? Como acha que a EDP responde a essa proposta? Como é que este EPV da EDP contribui para a sua satisfação enquanto colaborador da empresa?</p> <p>Q8: De que maneira o aumento de atividades formativas que a Universidade EDP tem proporcionado aos colaboradores, o fazem sentir mais valorizado e integrado no Grupo? Porquê?</p> <p>Q9: De que forma é que a aposta da EDP na comunicação interna, ou seja, na intranet, televisão corporativa e revista interna o fazem sentir mais motivado, comprometido e integrado na empresa?</p> <p>Q10: Que impacto teria no seu trabalho dentro da EDP, um eventual desinvestimento ou desaparecimento da comunicação interna?</p> <p>Q11: Existe algum meio de comunicação interna do nosso grupo cujo desaparecimento não afetaria a sua felicidade em estar na empresa, assim como não afetaria a sua performance profissional?</p> <p>Q12: De que forma o Programa Cliente 365 contribui, ou não, para a sua satisfação ou realização dentro da EDP?</p>

<p>Objetivo 2:</p> <p>Analisar se o marketing interno da EDP tem levado os colaboradores do Grupo a adotarem uma postura de clientes-embaixadores da marca no seu círculo de influência pessoal, na esfera da sua vida privada, fora da realidade profissional</p>	<p>Q13: Recomendaria a EDP como entidade empregadora? Se sim? Isso deve-se a quê? À Comunicação Interna? À mecânica do About.me? Ao Programa Amplify? Ao Programa Conciliar? Ao plano de desenvolvimento de carreiras da EDP? A outro fator?</p> <p>Q14: De que forma o EPV da EDP é atraente aos olhos do mercado de trabalho?</p> <p>Q15: De que forma os programas formativos da Universidade EDP o levam a recomendar a EDP enquanto entidade empregadora ou a recomendar a EDP enquanto marca que é uma mais-valia para o consumidor?</p> <p>Q16: De que forma a comunicação interna da EDP interfere na sua prestação de serviço ao cliente da marca?</p> <p>Q17: De que forma o Programa Cliente 365 o leva a ser um embaixador da marca e dos serviços EDP junto do seu círculo de influência pessoal?</p> <p>Q18: Considera que o Programa Cliente 365 faz com que tenha uma forma, mais excepcional, de atender às necessidades e preocupações dos clientes (sejam eles do seu círculo pessoal ou não)?</p>
---	---

Para a validação do “Objetivo 3” e do “Objetivo 4” deste projeto, embora não se tenha recorrido ao método de entrevista, este trabalho também formulou um conjunto de questões, que se apresentam em seguida, para poder orientar a sua investigação na necessidade de recolha de informação, esta efetuada nos diferentes Relatórios & Contas do Grupo EDP, publicados anualmente, durante o período que o projeto pretende estudar (isto para o objetivo 3 e 4). Além do mais, no que ao “Objetivo 4” diz respeito, se consultarmos o site da empresa respeitante aos prémios com que a EDP já foi distinguida, obtêm-se a lista completa deste reconhecimento externo acerca da qualidade da Comunicação Interna e das

políticas de Recursos Humanos da EDP - a lista para o ano de 2017 não estava fechada, à data do desenvolvimento desta parte do trabalho

(<http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/abordagemasustentabilidade/reconhecimento/Pages/Premios2.aspx>, página consultada em Julho de 2017):

Objetivos Projeto	Questões orientadoras
<p>Objetivo 3:</p> <p>Verificar se o aumento do investimento da EDP na sua estratégia de marketing interno é proporcional ao aumento dos seus resultados financeiros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. O aumento do investimento do Grupo EDP na área da Comunicação Interna tem correspondido a um aumento dos resultados financeiros do Grupo? 2. O aumento do investimento do Grupo EDP nas suas políticas de RH tem correspondido a um aumento dos resultados financeiros do Grupo? 3. Desde que existe o Programa Cliente 365, os resultados financeiros do Grupo EDP têm crescido? 4. Desde que o Grupo EDP tem aumentado o investimento com a Universidade EDP, os resultados financeiros têm aumentado?
<p>Objetivo 4:</p> <p>Evidenciar todo o reconhecimento externo que o marketing interno da EDP tem recebido como forma de comprovar a qualidade desta estratégia interna neste grupo económico português</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que prémios a Comunicação Interna da EDP recebeu nos últimos 10 anos? 2. Que prémios as políticas de Recursos Humanos da EDP receberam nos últimos 10 anos 3. Que prémios recebeu o Programa Cliente 365 da Direção de Cliente a Marca do Grupo EDP?

CAPÍTULO 4. A EDP: Um caso de sucesso de marketing interno em Portugal

Quanto à interrogação: porque é que a EDP foi a empresa escolhida para ser o estudo de caso do presente projeto? A resposta é simples: é a empresa que mais prémios que reconhecem a validade das suas práticas de recursos humanos, comunicação e de marketing, tem em Portugal. Torna-se, portanto, um desafio, aprimorar o marketing interno realizado pela EDP, através de introdução de novas formas de o exercer, ou seja, através de propostas de melhoria da estratégia já existente

Neste contexto, é importante referir que no atual mercado elétrico, os consumidores são muitas vezes abordados com promoções aliciantes e promessas irrisórias, mais agora que, em Portugal, existe um mercado livre e concorrencial de eletricidade. Torna-se, portanto, necessário analisar o que motiva os colaboradores a fazerem com que os clientes se tornem fiéis a um serviço pago e absolutamente básico a qualquer atividade diária.

No Grupo EDP, a estratégia de marketing interno é levada a cabo pelo trabalho integral e interligado de três direções – a de Comunicação, a de Recursos Humanos, e a de Cliente e Marketing. Ao longo desta segunda parte do projeto, vamos perceber como este conjunto de órgãos se organiza, trabalha e se interconecta.

É preciso também salientar, como forma de introdução à parte prática deste trabalho que, no nosso país, nos últimos anos, são cada vez maiores os investimentos e a preocupação com a área do marketing interno, que tem como objetivo atrair, conhecer e satisfazer os colaboradores da empresa, não só para que eles gostem da marca para a qual trabalham, mas também levem quem os rodeia a fazê-lo. Outras das preocupações do marketing interno é também que os colaboradores de determinada empresa sejam capazes de instituí-la como uma “love brand” capaz de atrair e de recrutar os melhores profissionais/talentos de cada área.

Quando se fala de marketing interno nas empresas portuguesas, também tem de ser referido que este traz um claro benefício ao seio da organização: o marketing interno procura o fortalecimento e construção de relações entre as pessoas, para depois, sim, compartilhar os objetivos da empresa.

4.1 O marketing interno do Grupo EDP: Como se caracteriza?

Caracterização do papel da Comunicação Interna (integrada na Direção de Comunicação) do Grupo EDP para a construção da estratégia de marketing interno nesta organização

A Comunicação Interna do Grupo EDP:

Há que assinalar que o marketing interno também deve ser trabalhado com recurso à comunicação como ferramenta. A linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de ajudar a que todos possam cumprir as suas tarefas com eficiência. É importante que todos saibam os objetivos, estratégias, metas e formas de atuação, pois só assim é possível começar a entender e atender os clientes externos de forma mais coerente e eficaz, diminuindo custos, tempo e possibilitando o surgimento de um clima interno mais harmónico no qual todos compartilham o mesmo senso de direção, prioridades e objetivos.

O Grupo EDP tem 12 mil colaboradores, distribuídos pelas 20 empresas que o compõe, e está presente em 14 países de todo o mundo.

Seguindo a grande premissa de que a mais-valia das empresas são as pessoas, podemos afirmar que a comunicação interna da EDP é influenciada a vários níveis: na forma como é feita a gestão de recursos humanos da empresa, pela estratégia financeira, pelo orçamento da EDP, pela própria estrutura organizativa, pela dimensão da organização e, claro está, a comunicação interna desta multinacional é também influenciada pelas pessoas que compõe e fazem a empresa.

No entender do Grupo EDP, a comunicação interna serve para satisfazer várias necessidades como:

- Celebrar os sucessos da organização
- Comunicar os motivos das mudanças
- Comunicar projetos e novas ideias que existam na vida da empresa
- Comunicar com os colaboradores em tempos de crise
- Promover o reconhecimento – meios de comunicação interna servem para promover e valorizar o trabalho das equipas.

- Divulgar boas práticas internas (Fun2learn - partilhar conhecimento e destacar a inovação)
- Fazer Storytelling - procurar uma boa história, humanizando a comunicação (colaboradores com uma vasta experiência para contar, com um hobby peculiar, etc.)
- Monitorizar e equilibrar um excessivo protagonismo de alguns elementos da organização (gestão, líderes, áreas específicas)

Para a Direção de Comunicação e, no limite, para a própria administração do Grupo, há vários pontos que são tocados pela comunicação interna e várias necessidades internas e lacunas que são resolvidas por esta. Para a EDP, a sua comunicação interna...

- ...Reforça o foco das pessoas nos objetivos estratégicos
- ...Promove e divulga a cultura da empresa
- ...Cria uma cultura empresarial de negócios
- ...Promove um clima organizacional motivador, aprofundando o sentimento de pertença
- ...Valoriza a gestão e a liderança
- ...Aproxima as geografias e as diferentes culturas que compõe o Grupo EDP
- ...Promove a partilha do conhecimento dentro da organização, entre todas as empresas que compõe o Grupo.

Para que os meios de comunicação interna deste conglomerado de empresas estejam completamente alinhados nas mensagens que estes transmitem aos colaboradores, há várias formas de trabalhar na Direção de Comunicação Global do Grupo (Esta Direção de Comunicação pertence à EDP SA e tem a responsabilidade de coordenar a comunicação interna de todo o Grupo EDP. Esta direção tem sob a sua alçada as Direções de Comunicação das empresas específicas do Grupo). Para se organizar a Direção de Comunicação Global do Grupo EDP tem duas ferramentas principais:

- O Storm - Plataforma online que põe a Direção de Comunicação Global em contacto com os seus “clientes internos” (outras direções, cada uma com o chamado Focal Point, que é a pessoa responsável pela relação da sua direção com a direção de comunicação). Nesta plataforma constam todos os projetos de comunicação interna que têm de ser trabalhados pela Direção de Comunicação. Depois “dentro” de cada projeto que está nesta plataforma são delegadas as responsabilidades que cada equipa dessa direção tem para com esse projeto, logo também se sabe qual a contribuição que cada colaborador de cada equipa tem nessa mesma iniciativa de trabalho.
- Os Planos de Comunicação – Dentro da Direção de Comunicação Global do Grupo EDP há a chamada equipa responsável pelos Planos de Comunicação, desenvolvidos pela própria direção. A ideia aqui é que se saiba o que comunicar, com que conteúdos, dentro de que datas e através de que meios (televisão, revista ou intranet). Nos Planos de Comunicação está também informação importante ao sucesso do projeto como os seus próprios objetivos, público-alvo, equipa e responsabilidades, assim como orçamento.

Importa nesta apresentação da comunicação interna do Grupo EDP conhecer os meios de comunicação interna da empresa.

Por uma questão de uniformização da comunicação interna do Grupo EDP, todos os meios de comunicação interna têm a marca “ON”.

A Intranet da EDP chama-se “edpON intranet” e funciona numa base colaborativa, ou seja, nesta intranet é possível que os colaboradores criem Grupos, Blogs e uma área pessoal. A lógica de funcionamento é igual à de uma rede social. Entre o TOP 3 de interesses dos colaboradores, a nível de procura de assuntos da intranet, estão os Assuntos de RH, os Serviços EDP (requisição de carros da frota, serviços de saúde da empresa, etc.) e também as notícias da organização e do negócio do setor da energia.

A revista interna da EDP chama-se “edpON Revista”. Com todos os temas que fazem a vida da empresa, esta publicação é bimestral, mas também conta com edições especiais quando o tema o justifica. Esta revista tem rubricas específicas.

Tem o “Radar” (breves notícias da atividade do Grupo EDP), as “Três Perguntas” (sempre feitas a um convidado externo à EDP, mas sempre uma figura de relevo no mundo

empresarial), o “Em Foco” (Reportagem desenvolvida e aprofundada de um tema do mundo da energia), o “Explicador” (onde se explicam conceitos difíceis e bastante técnicos do setor elétrico, que nem todos os colaboradores da EDP dominam), o “Face Time” (onde é entrevistada uma figura de proa do mundo EDP), o “Check Out” onde se faz uma sugestão cultural ou de passeios para os colaboradores da EDP fazerem nos seus tempos livres.

Por fim, apresenta-se a televisão corporativa do Grupo EDP – a “edpON tv” – Uma televisão que conta com uma emissão e grelha normal, com diretos de eventos especiais na vida da empresa, e que ainda pode ser vista a partir de qualquer computador (desde que se tenha *username* e *password* de colaborador). Tudo através do site <http://tv.edpon.edp.pt/>.

Se a revista interna da EDP tem rubricas próprias, também a televisão tem programas específicos. Peças vídeo informativas sobre todos os temas que fazem a vida da empresa, o “GlobalStock” (análise às ações do Grupo EDP e aos mercados financeiros), o “N12” (noticiário semanal da atualidade do Grupo), a “Reportagem” (com temas da empresa), a “Entrevista” (a pessoas influentes dentro da empresa ou que tenham em mãos projetos estratégicos), o “Connect” (programa de apresentação das equipas de trabalho da empresa), o “Hora Certa” (programa matinal, com os destaques do dia da vida da empresa), o “ComVida” (cartaz cultural, com dicas para os tempos livres dos colaboradores) e o “Hobby” (onde são apresentados os hobby’s mais interessantes dos colaboradores da empresa).

Caracterização do papel da Direção de Recursos Humanos do Grupo EDP para a construção da estratégia de marketing interno nesta organização:

O Employee Value Proposition do Grupo EDP

A estratégia de marketing interno do Grupo EDP está amplamente presente na comunicação interna do grupo, como observado na descrição acima feita. No entanto, e como já foi referido ao longo deste trabalho, o marketing interno de uma empresa, não é só feito através da comunicação interna da própria organização, muito pelo contrário. É sabido que é a comunicação interna que veicula todos os esforços de outros intervenientes no processo de marketing interno, para depois fazer chegar, comunicar todo este trabalho, ao colaborador. Sabendo isto, vale a pena olhar para o marketing interno realizado pelos

recursos humanos do Grupo EDP, que neste sentido, têm investido, nos últimos anos, tempo e dinheiro, para fortalecer o *Employee Value Proposition* da empresa, dimensão que, podemos afirmar, contem o esforço/trabalho de marketing interno realizado pelos RH da EDP.

Por *Employee Value Proposition* entende-se todo o esforço de uma empresa para que esta possua uma proposta de identidade própria quanto à sua mesma missão e valores empresariais, é como uma marca com uma personalidade própria que reflete a missão e os valores da empresa. Consequentemente, o EPV é também uma marca que a empresa propõe como valor da oferta diante de um mercado de trabalho, seja esse mercado interno ou externo à organização. Desta forma, afirmamos que o EVP ajuda a tornar uma companhia atraente aos olhos dos seus próprios colaboradores, mas também de futuros profissionais que possa vir a recrutar. O EVP é a proposta de valor de emprego de uma empresa, é a estratégia que uma empresa segue para atrair mão de obra que se enquadre ao seu perfil, mas também para reter o seu próprio talento. Quando o conceito de EVP surgiu nos meios empresariais foi essencialmente para suprimir a necessidade de conseguir oferta de mão-de-obra escassa para determinadas funções ou com determinadas características. Com um EVP consistente, o que as empresas querem mostrar às pessoas, são os valores familiares que a organização tem em si encutidos, o tipo de clima organizacional que possui, e como é feito o relacionamento com superiores hierárquicos, isto a nível interno. O EVP também tem por objetivos criar uma mensagem que transmita os benefícios de trabalhar para determinada entidade.

Qual é, desta forma, a relação entre os conceitos de marketing interno e de *Employee Value Proposition*? Quando falamos na aplicação de um EPV a uma realidade interna, falamos na necessidade de propor um determinando EPV aos colaboradores de determinada empresa, sempre com o intuito de os reter, e de os manter na empresa com vontade e motivação, isto porque a rotação de recursos humanos numa organização representa uma das maiores ameaças à estabilidade do negócio, à perssecação de objetivos e à retenção de conhecimento adquirido.

Assim sendo, a aplicação por parte dos recursos humanos da EDP, do *Employee Value Proposition* do Grupo, ao mercado de trabalho interno desta organização, divide-se em várias estratégias que passam a ser explicadas:

Employer Branding - Pensar o “Employer Branding” é pensar no que consiste a marca que uma empresa projeta, enquanto empregador, no mercado de trabalho. A EDP tem desenvolvido um longo trabalho neste sentido. Tem desenvolvido o seu “Employer Branding”, tanto para fora, como para os seus funcionários.

Começamos pela esfera externa. A EDP tem pensado na forma como está a atacar e a atrair o seu talento, e que obstáculos tem à frente quando tenta fazê-lo. Este é um desafio particular da EDP pois o setor energético não é visto como dos mais “sexys” para os jovens talentos do mundo atual. É visto como um setor estável. Se por um lado isso é sinónimo de emprego sem sobressaltos, por outro, essa característica passa a imagem de uma carreira sem progressão e sem desafios. Imagem estereotipada por maior parte da mão de obra, mas que não corresponde de todo à realidade. O facto de estar no setor elétrico, também leva a que grande parte do mercado de trabalho pense que a EDP é “uma empresa de engenheiros e de técnicos elétricos”, uma empresa sem qualquer oportunidade de trabalho para pessoas de outras áreas. Esta é também outra imagem erradamente percepcionada. Uma empresa da dimensão da EDP tem necessidade de atrair pessoas de todas as áreas de formação para que o seu negócio funcione. Todas estas visões têm que ser alteradas, através da construção de um bom “Employer Branding” por parte da EDP. Assim, a atração e retenção de talento tem que ser encarada como uma estratégia fulcral da companhia, e não apenas como uma política de RH, pois é uma condição essencial à manutenção da competitividade deste grupo económico. A EDP tem de fazer com que as pessoas jovens e os grandes talentos queiram trabalhar para ela. Tudo isto, numa altura em que a média etária da empresa é de 45 anos. e perante um cenário em que 50% dos colaboradores do grupo se vai reformar nos próximos 10.

Quando falamos de marketing interno dentro desta temática, estamos a falar da fração do *Employer Branding* que corresponde, obviamente, à retenção.

Se já falámos da razão pela qual o *Employer Branding* é importante para a atração de talentos para a EDP, precisamos agora de entender porque razão ele é também essencial para a retenção de colaboradores da empresa e para contribuir para a baixa rotação de pessoal.

Nos últimos 100 anos houve uma mudança fundamental na forma como as empresas competem. Historicamente, os melhores elementos de determinado mercado eram as empresas com capital e com financiamento. Eram estas empresas que conseguiam fazer os melhores investimentos ou fazer as melhores campanhas de marketing. Hoje em dia, o

elemento essencial da competitividade empresarial mudou completamente. Num mundo onde é a rapidez que está acima de tudo, o talento é um ativo crítico e essencial. É uma prestigiada força de trabalho que consegue prever o que vem no horizonte, reagir e adaptar o ambiente da empresa antes da concorrência. Mesmo num mundo de altas taxas de desemprego, pessoas talentosas e muito qualificadas nunca foram alvo de uma busca tão grande como agora, nunca as empresas precisarem tanto de perfis assim.

Em 2014, 63% de um grupo de CEO's consultados pela consultora PWC disseram que a falta de disponibilidade de recursos humanos realmente talentosos disponíveis no mercado de trabalho era um problema sério, ou seja, 5% mais de CEO's a quem tinha sido feita a mesma pergunta no ano anterior. Realidade que denota a cada vez maior importância que as empresas dão a ter recursos humanos valiosos. Já outro estudo do género, mas feito pela Mackinsey, revelou que nove em cada dez executivos admitiram que dentro das empresas há "uma pressão enorme" para encontrar talentos na área digital, como por exemplo, "digital developers", "digital analysts" e "UX designers". Realidade esta que é sentida, bem de perto, pela EDP, principalmente quando a empresa começou a desenvolver o seu programa de redes sociais. Neste campo, para a EDP a grande necessidade de resposta reside na necessidade de se transpor de um perfil mais tradicional para um perfil mais digital/técnico. No entanto, e como já foi acima focado, a retenção de talento é de facto fulcral para a competitividade das empresas, mas a própria retenção, para ser um sucesso, parte de uma equação que inclui a própria gestão do talento interno da companhia e o desenvolvimento deste, que passa por perceber como estas pessoas vêem a sua "employer branding". É aqui que importa referir todo o esforço formativo feito pela EDP para desenvolver todos os seus recursos humanos e para transformá-los também em pessoas com perfis para responder às necessidades do negócio, através de um projeto chamado "Built People". Built trata-se do desenvolvimento de competências internas. Para tal, a empresa tem sempre presente estes objetivos na construção do seu próprio conceito, pela seguinte ordem de importância (da mais importante para a menos importante):

- Construir uma "Employer Brand" com a qual as pessoas se identifiquem e revejem, que vai de encontro às preferências e estilo dos colaboradores da EDP.

- Criar um clima interno de orgulho e de compromisso (através da promoção da meritocracia, e de um sistema de avaliação e de compensações eficiente e justo)
- Desenvolver um claro e constante material de comunicação da sua própria *Employer Brand*, através da comunicação
- Construir uma “Employer Brand” global (mesma marca para as diferentes empresas do grupo em várias zonas do mundo. Aplicação exata das mesmas práticas de RH, em qualquer empresa do Grupo, independentemente do lugar onde esta se encontre)
- Assegurar que a empresa se mantem como um empregador atrativo perante os seus próprios empregados (bom pacote salarial e bons benefícios para os colaboradores. Ofertas competitivas para os colaboradores. Exigente e desafiante plano de desenvolvimento de carreiras)
- Formular objetivos concretos e targets específicos para o trabalho do “Employer Branding a desenvolver” (Construção do *Employer Branding* interno com a ajuda dos próprios colaboradores)
- Suportar a expansão dos negócios da empresa em novos mercados geográficos, oferecendo assim aos colaboradores mais oportunidades profissionais, assim como interessantes experiências de mobilidade internacional.

Dentro desta temática é também importante falar da “unifed brand”. De há uns anos para cá, tem havido um maior esforço para alinhar o trabalhador ao consumidor. Companhias como a General Electrics, por exemplo, investiram muito para criar narrativas à volta da marca de que são atrativas tanto para clientes, como para os trabalhadores da empresa, como para potenciais talentos a serem recrutados. Esta é uma realidade que ainda tem de ser trabalhada pela EDP pois a empresa é mais bem vista e usufrui de uma mais elevada reputação junto dos seus funcionários, do que junto dos seus clientes finais.

Talent Inside Out – Dentro do seu *Employee Value Proposition*, a EDP olha para o *Talent Inside Out* como o conceito que leva a empresa a refletir sobre a forma através da qual os talentos influenciam as decisões de recrutamento e de retenção de recursos humanos da empresa. Atualmente, para a EDP, mais do que as competências acadêmicas, e para além dos critérios tradicionais de recrutamento, a empresa considera, acima de tudo, a personalidade das pessoas e a sua capacidade de encaixarem no perfil da organização. A capacidade de atrair talento e de o reter, dentro da EDP, já não é visto mais como uma arte, mas sim como uma ciência com características específicas. Nos últimos anos, avanços tecnológicos têm permitido à empresa chegar à capacidade de agregar as pessoas por perfis, competências, capacidades e habilidade para preencher determinadas necessidades empresariais. Este avanço tecnológico é visível nos testes usados para avaliar qualidades de candidatos e de colaboradores. Falamos de atributos, entre muitos outros, como criatividade, paciência, persistência e capacidade de resolver problemas. Para a EDP, esta é uma forma óbvia de reconhecimento/conhecimento dos seus atuais e futuros talentos. É uma estratégia que permite analisar se os colaboradores estão na posição certa, de acordo com as suas características pessoais.

Dentro deste campo, há que realçar que a EDP também tem usado ferramentas preditivas de quem, dentro da empresa, poderá ser a próxima pessoa a querer sair da organização, tudo através de *reviews*, testes de personalidade ou localização geográfica do local de trabalho. A empresa também leva a cabo estudos de clima e de satisfação interna com este fim de conhecer o mercado interno.

Passando para a componente do recrutamento dentro deste sub conceito do EPV (*Talent Inside Out*), de assinalar que, nos dias de hoje, a EDP tem ferramentas para identificar candidatos de forma *online*, usando algoritmos complexos para procurar os perfis mais atrativos, mesmo que sejam pessoas que não estejam, necessariamente, à procura de um trabalho. São talentos que a EDP quer “caçar” para suprimir necessidades específicas. Estas pessoas valem pelo seu conhecimento e experiência, tanto profissional, como pessoal. Para a EDP, a capacidade de atrair estes talentos é proporcional à eficiência do *Employee Value Proposition* construído pela própria empresa. Estes critérios de busca de talentos externos à organização procuram também fatores como, por exemplo, quão influente um individuo é na sua rede de conhecimentos, ou até mesmo os *hobbies* que a pessoa tem e que revelam muito do seu nível de entrega e disciplina naquilo que faz. Isto implica, obviamente,

uma reflexão por parte da EDP sobre os novos modelos organizativos a pôr em prática na empresa para conseguir incorporar estes novos perfis. Quando se fala em novos modelos organizativos, fala-se da criação de micro-organismos orientados para o trabalho por projetos e em equipas multidisciplinares, possibilitando maior agilidade e partilha de conhecimento crítico (aqui a empresa, ao preocupar-se com o bem-estar destes perfis que vai recrutar já está, por um lado, a trabalhar num EPV para seduzir estas pessoas, mas também a desenvolver marketing interno). É aqui que entra o conceito oposto ao “Built People”, é aqui que entra o “Buy People”, que se foca na captação de novos perfis no mercado.

No caso da EDP, como já vimos, existem desafios na captação de perfis muito requisitados pelo mercado, nomeadamente os perfis de IT. É aqui que mais uma vez reside a importância de um bom EPV, que responda a estratégias de atração, e também de integração de novas gerações como a Y/*Millennials* ou geração Z.

O que podemos concluir dentro de mais esta estratégia da EDP que está incluída no seu *Employee Value Proposition* é que questões como “que tipo de personalidade é mais susceptível de ter sucesso na empresa?” ou “como podemos identificar, recrutar e motivar os indivíduos que são ideais para nós?” são questões cada vez mais presentes na estratégia empresarial deste grupo. Tudo isto sem esclarecer, obviamente, a ideia de que não podemos fugir das competências técnicas como críticas para perceber se um indivíduo é adequado ou não para determinada organização. No entanto, e para concluir, é de ressaltar que os padrões éticos do candidato, ou mesmo valores pessoais, determinam aquilo que atuais recrutadores designam como um candidato “Fit”. Para as empresas, a visão de hoje passa por encarar os conhecimentos técnicos com mais fáceis de ensinar, do que propriamente características pessoais que distinguem determinada pessoa. A ideia é que o conhecimento adquire-se mas a personalidade nasce com a pessoa. É aqui que entra o papel cada vez mais crescente das universidades corporativas, que existem em organizações mundialmente conhecidas como Google, Boeing, JP Morgan, e Ernest and Young e, claro está, na EDP. Todos estes grandes nomes empresariais estão a investir na formação dos seus colaboradores como nunca o fizeram antes. Estas entidades dispõem de cursos que lecionam tanto *hard*, como *soft skills*, e ainda parte da cultura e dos valores da organização. Companhias com forte crescimento, neste momento, vêem as universidades corporativas como críticas para reter e desenvolver o seu talento interno. Para as companhias com universidades, o recrutamento é cada vez

menos baseado nos conhecimentos académicos que a pessoa possa ter, mas cada vez mais no seu potencial enquanto grande profissional, ou seja, as companhias estão a prestar muito mais atenção às *soft skills* e à personalidade das pessoas, numa altura em que as empresas reconhecem o quão importante são estes fatores. Aqui a EDP não é uma exceção à regra, nem a sua “Universidade EDP”.

Neste ponto deste trabalho, é de extrema importância salientar que a questão do “Fit” entre empregado e empregador é cada vez mais importante, à medida que os *Millennials* estão a chegar a lugares de gestão e a papéis de liderança dentro das empresas, eles que vão ser 75% da força de trabalho mundial até 2025. A EDP tem estado atenta ao facto de ser, precisamente, esta a geração que se distingue de todas as outras na hora de revelar aquilo que para estas pessoas é um recrutador e um empregador atrativo e qual o tipo de trabalho que querem para eles mesmos. Por exemplo, esta é uma geração que está pronta para abdicar de um alto salário e de um emprego com prestígio, por outros que lhes permite maior equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional; os *millennials* exigem ao seu empregador um sentido de propósito no trabalho que desempenham; têm grande receio em não encontrar um trabalho que seja compatível com a sua própria personalidade, realidade que é um grande desafio na gestão de recursos humanos do Grupo EDP. Além disto, os *Millennials* também são considerados *Enablers* de transformação na estrutura organizativa onde estão inseridos, uma vez que impulsionam a eficiência e a otimização através das suas competências mais digitais/tecnológicas, que aliás são alinhadas com a transformação dos negócios. Eles também influenciam a organização pela partilha de conhecimento nas equipas e pelas novas formas de trabalhar, mais colaborativas e digitais. Por norma (no caso da EDP), aqui estamos a falar de perfis com um novo *skillset* que contempla competências como gestão de operações, *data science*, arquitetura digital, gestão de sistemas e *cyber* segurança. No caso da empresa analisada por este trabalho, estas novas competências terão tendência a aumentar a longo do tempo, enquanto que as competências mais “tradicionalistas” do negócio da EDP vão diminuir.

Dentro desta discussão, também é preciso analisar que indivíduos com uma inata capacidade de liderança na sua personalidade são o tipo de pessoas mais procuradas nos dias de hoje. Por um líder entende-se – capacidade de motivar os seus subordinados, ser um exemplo para o seu grupo de trabalho, ser orientado para resultados, ser uma pessoa que não perde a oportunidade de influenciar positivamente outra pessoa, que ambiciona tomar

decisões estratégicas dentro da empresa, que é responsável e que define um plano de desenvolvimento claro para si e para a sua equipa. Em suma, a capacidade de definir uma pessoa “fit” para determinada organização requer para a própria empresa um grande conhecimento da sua própria realidade interna, numa altura em que o grau académico dos candidatos e as notas universitárias são importantes na hora da escolha das pessoas, mas onde a personalidade e as competências pessoais são prioritárias.

Using Social Media - O uso dos *social media* para atrair talento em muitas companhias é um aliado fundamental na construção do *Employee Value Proposition*, e na EDP esta situação também se observa. A empresa, através do seu perfil no *LinkedIn*, explora o seu próprio EPV. A imagem que a EDP passa nestas redes transmite a dimensão, diversidade, complexidade e riqueza do seu próprio *Employee Value Proposition*.

Salientemos, desta forma, que é importante perceber como as empresas estão a potenciar o seu conceito de EPV através do *online*, pois esta realidade é cada vez mais importante na vida de todo nós. Atualmente, as redes sociais podem ser o melhor canal para promover a nossa “Employer Brand”. Veja-se que as redes sociais estão no primeiro lugar do *TOP* de locais da *web* onde as pessoas recorrem para ser recrutados e procurarem emprego, depois das redes sociais seguem-se, na ordem das preferências, os sites de emprego, sites de concelhos de carreira, mensagens e e-mails para perfis específicos, candidatura provocada por publicidade a determinada vaga em sites na internet, eventos ao vivo que levam ao recrutamento de pessoas/*Open Days*, aplicações, e por fim blogs.

Neste capítulo, também deve ser dada atenção ao facto de que todo este impacto das redes sociais no recrutamento e na transmissão do EPV da empresa necessita de ser medido, através de testes constantes e pela garantia de que as mensagens estão a ser passadas à audiência que se pretende. Uma medição que tem de ser feita diariamente, e não mensalmente, como se faz noutras quaisquer campanhas tradicionais.

No fim de tudo isto, não podemos esquecer que o recrutamento através das redes sociais é, aliás, a forma de recrutamento que mais cativa os *millennials*, ou seja, a presença da empresa enquanto “empregadora” nas redes sociais tem de exprimir e transparecer de forma clara o EPV da organização.

The Employer Brand Misalignment – Outra componente importante do *Employee Value Proposition* da EDP tem que ver com a maior ou menor capacidade da companhia em reter o melhor talento. Para implementar o seu conceito de EVP e para ser eficiente a fazê-lo, a EDP tem certas atividades para conseguir chegar à sua audiência interna. Entre os KPI's mais utilizados para medir a eficácia do programa de EVP da EDP estão a taxa média de retenção dos colaboradores, só depois vem o nível de comprometimento das pessoas da organização com a sua entidade patronal, para a lista também contam *rankings* externos (como melhor empresa para se trabalhar, etc.), ou seja, percepção interna/externa do EPV da empresa.

O Programa Amplify

O Programa Amplify do Grupo EDP consiste num Plano de Desenvolvimento Individual para cada colaborador. Este Plano de Desenvolvimento Individual (ou PDI como é conhecido dentro do Grupo EDP) fica concluído depois dos colaboradores passarem por um processo de avaliação de competências (em que se auto-avaliam, são avaliados pelos seus pares e também pelas suas chefias), etapa a que se segue de uma reunião de *feedback*.

Desta forma, para os colaboradores do Grupo EDP, a construção do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é um momento importante para refletir sobre o futuro, ou seja, cada pessoa deve saber que competências pode desenvolver ou potencializar, quais os novos projetos em que gostaria de estar presente ou que gostaria de liderar, que conhecimentos são relevantes adquirir para que cada colaborador alcance os objetivos a que se propõe. Isto quer dizer que, na EDP, o PDI é o momento ideal para cada colaborador refletir sobre os resultados que constam da sua avaliação de competências e sobre outras informações relevantes que possam ser dadas durante a reunião de *feedback* que cada profissional tem com as suas chefias, este é o momento de identificação de áreas fortes e áreas de melhoria em cada caso individual.

Quando o Plano de Desenvolvimento Individual fica definido, o colaborador deve pô-lo em prática através de um modelo que compreende 70% de aprendizagem através da experiência prática, 20% pela aprendizagem social (*mentoring, feedback, observação de colegas*) e 10% com as formações realizadas na universidade corporativa da empresa.

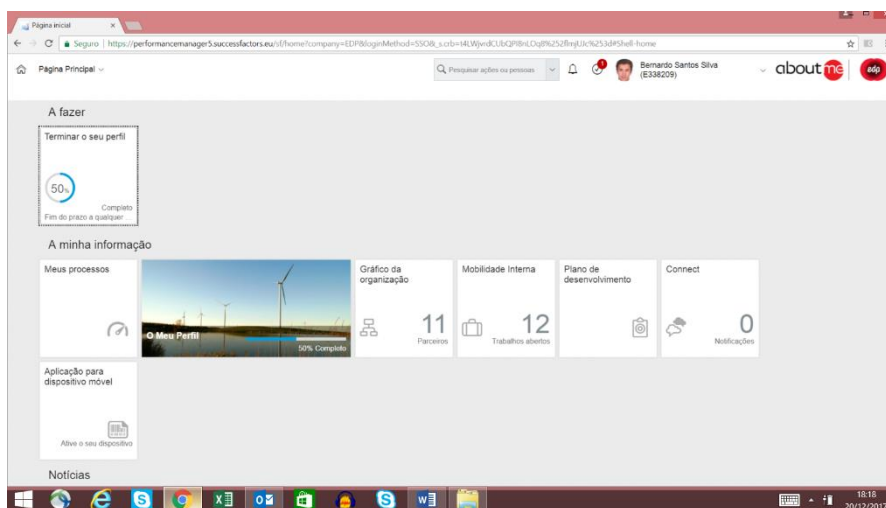
About.me

No Grupo EDP, o About.Me é uma plataforma onde cada colaborador pode realizar o seu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Através do endereço aboutme.edp.pt (que existe em versão mobile), cada pessoa pode consultar o Manual do PDI e os *Guide Cards* de ações que pode pôr em prática para se desenvolver profissionalmente.

Também na plataforma About.Me, todos os colaboradores podem atualizar o seu perfil, onde podem colocar o seu *curriculum* atualizado, e onde podem descrever a sua disponibilidade para novos desafios, nomeadamente em termos de mobilidade interna ou *networking*. Este perfil apresenta os dados pessoais, perfil profissional, histórico na empresa e disponibilidade para mobilidade interna. Por outras palavras, isto significa que é através da plataforma About.Me que toda a dinâmica de recrutamento e seleção interna da EDP se processa.

Do ponto de vista do candidato interno, qualquer colaborador do Grupo EDP tem, neste endereço *online*, a possibilidade de consultar as oportunidades de mobilidade interna que se encontram disponíveis em todo o Grupo, podendo efetuar pesquisas, criar alertas, guardar oportunidades e manter um histórico não só das campanhas às quais submeteu a sua candidatura, como também de todas as que lhe possam interessar.

Exemplo da plataforma ABOUT.ME:



Outra das contribuições dos recursos humanos da EDP para a estratégia de marketing interno do Grupo é o Programa Conciliar, que tem como missão promover o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, fomentando o equilíbrio e a conciliação nos diversos planos das vidas dos profissionais da empresa, ou seja, a conciliação e o equilíbrio a nível profissional, familiar e social. Toda esta missão concretiza-se através da criação, operacionalização e comunicação de iniciativas corporativas que podem partir da organização ou dos seus colaboradores.

Assim, de forma elencada, os objetivos do Programa Conciliar são claros:

- Contribuir para operacionalização da estratégia de diversidade e inclusão do Grupo EDP;
- Criar, promover e comunicar medidas que abranjam os vários segmentos e gerações de colaboradores em Portugal;
- Garantir, sempre que possível, a descentralização geográfica das medidas deste programa;
- Incentivar a participação ativa dos colaboradores no desenvolvimento e utilização das medidas.

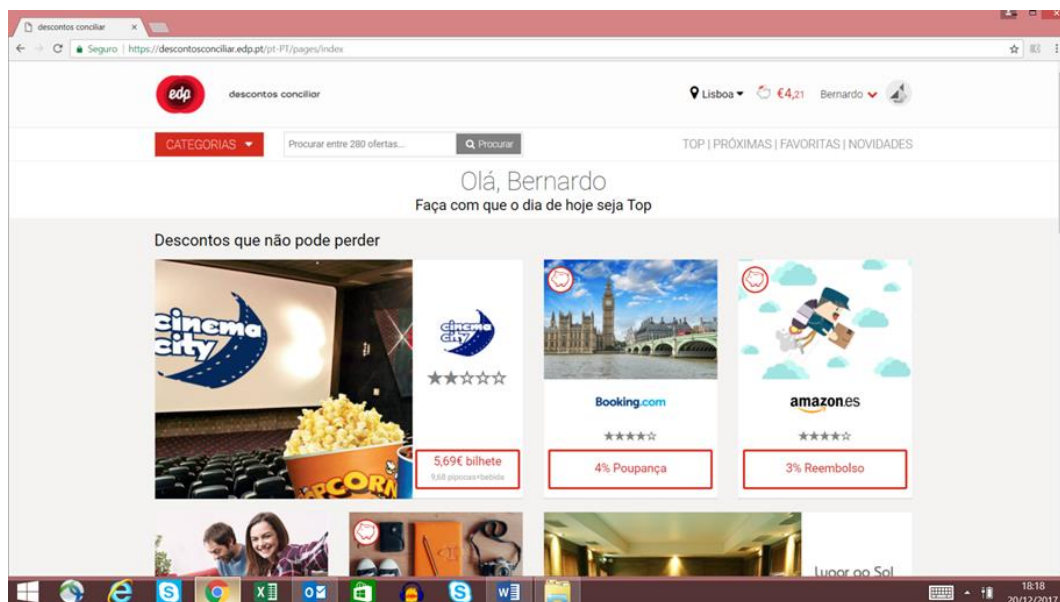
O Programa Conciliar, através da Plataforma Descontos Conciliar, também permite aos colaboradores da EDP usufruírem de vários descontos e oportunidades criadas por parceiros externos. Assim, cada colaborador, se tiver sugestões de descontos e parcerias que queira que sejam abrangidas pelo Programa Conciliar, se conhecer algum parceiro com interesse em fazer uma parceria com a EDP, pode indicar esse nome através do site descontosconciliar.edp.pt ou indicando essa proposta através do mail conciliar@edp.pt.

Dentro do Programa Conciliar, as categorias em que os colaboradores da EDP dispõe de desconto são:

- Viagens
- Boutique
- Saúde e Beleza
- Restaurantes
- Crianças e bebés

- Lar
- Tecnologia
- Tempo livre
- Motor
- Formação e Cultura
- Seguros e finanças
- Desporto

Exemplo da Home Page da plataforma “Descontos Conciliar”



Tendo em conta que o Programa Conciliar procura, como já referido, também acompanhar os colaboradores e colaboradoras da EDP ao longo do seu ciclo de vida profissional e pessoal, para além dos descontos e da plataforma que os operacionaliza, dentro deste programa, existem outras medidas das quais os colaboradores podem beneficiar:

- EDP Runners - Grupo organizado de colaboradores que se junta para correr. Fazem treinos e competem em grandes provas nacionais.
- Bolsa de Horas Voluntariado – Colaboradores podem usar horas laborais para participar em ações de voluntariado em instituições escolhidas pela EDP.

- Sessões "Saiba Mais Sobre" – Programa Conciliar organiza sessões de esclarecimento, com a presença de especialistas conceituados, para esclarecer a população laboral acerca de um conjunto de temas pertinentes para a vida dos colaboradores.
- Estacionamento para colaboradoras grávidas (3º trimestre da gravidez)
- Dispensa a Gestantes
- Celebração do Nascimento e Adoção – EDP oferece um valor financeiro a quem for pai ou mãe.
- Kit Novos Pais - Conjunto de informação que é dado aos pais e às mães sobre todos os benefícios legais que estas pessoas podem usufruir. Este *kit* informativo também contempla informação sobre os benefícios exclusivos EDP para quem é pai ou mãe.
- Noites EDP - Filhos ou netos de colaboradores podem passar uma noite numa das instalações físicas da empresa. Esta ação inclui atividades lúdicas e toda a logística para que uma noite numa barragem ou numa central hidroelétrica seja possível.
- Prémio EDP Júnior – EDP premeia os filhos e netos de colaboradores com mais talento em determinada área.
- Rotas com Energia - EDP convida os seus colaboradores a saírem do escritório para visitarem uma instalação produtora de energia (uma barragem, um parque eólico, uma central a carvão ou a gás, etc.)
- Ginástica Laboral
- Avós EDP – EDP oferece um presente aos netos de colaboradores quando estes acabam de nascer.
- Estágios de Verão dirigidos a filhos e netos de colaboradores.
- Descontos Conciliar – descontos que os colaboradores EDP têm em todo o tipo de serviços e de marcas, e que podem ser obtidos através da plataforma “Descontos Conciliar” como já foi acima explicado
- Mobilidade Elétrica – Colaboradores com carros elétricos têm direito a lugar de estacionamento nas instalações da empresa.
- Trabalho à Distância – Pessoas com funções que assim o permitam, e mediante autorização da chefia, podem trabalhar à distância durante alguns dias do ano
- Estacionamento para bicicletas
- Encomendas particulares no local de trabalho

Caracterização do papel da Direção de Cliente e Marketing do Grupo EDP para a construção da estratégia de marketing interno nesta organização:

Esta Direção, a Direção de Cliente e Marketing da EDP, também conhecida como DCMK, tem várias iniciativas que contribuem para a estratégia de marketing interno deste grupo português, assim esta direção de marketing da EDP assume que o marketing interno (que se intitula dentro desta direção como marketing corporativo) é uma das suas responsabilidades.

Para a DCMK, contribuir diariamente para o marketing interno do Grupo EDP é:

- Garantir que qualquer colaborador da EDP é um embaixador da marca quando está fora da empresa (quando está com a família, amigos, etc). Para isto há várias ferramentas que as pessoas vão ter que ter. Uma delas é estarem a par dos temas da empresa: oferta comercial, notícias sobre a empresa, etc. Para a DCMK, os colaboradores da organização têm de estar munidos de informação, mas também têm que estar motivadas, vestir a camisola, ou seja, para a DCMK quando se aplica o marketing interno também há que trabalhar o tema inspiracional. Para conseguir estes objetivos para a estratégia de marketing interno, a Direção de Cliente e Marketing auxilia-se no Programa Cliente 365 (dedicado aos colaboradores). Este é um programa que tem uma forte componente de cultura e de formação. De forma simplificada, o Programa Cliente 365 quer responder a diversas questões, entre as quais se destacam “O que é que a EDP faz?”, “Quais são as suas ofertas?”, “Como é que esta marca se apresenta no mercado?”. Também engloba uma formação de cultura de cliente que é para que as pessoas estejam orientadas para o cliente. Dentro do Programa Cliente 365, além da vertente formativa, também existe uma iniciativa de reconhecimento dos colaboradores da EDP. Semanalmente, também se festeja um aspeto positivo de alguma coisa que tenha acontecido na área comercial do grupo (chegámos a x milhões de clientes, lançámos uma nova oferta, ganhámos um prémio, etc). Por trás destas boas notícias, está sempre uma comunicação interna de *mood* positivo.

Para além dos pilares de formação e reconhecimento, o Programa Cliente 365 também tem um cariz informativo. Dentro deste programa interno, existe uma *newsletter* com todas as atividades de marketing desenvolvidas num determinado período de tempo, esta *newsletter* é enviada para os colaboradores e é feita em parceria com a Direção de Comunicação (onde estão alojadas todas as competências de comunicação interna).

O Cliente 365 também tem um evento anual de tudo aquilo que foi feito na área comercial.

- *Voice of Employee* – Este projeto da DCMK, em conjunto com a Direção de Recursos Humanos, ainda não arrancou. Este projeto consiste em perguntar aos colaboradores EDP se recomendariam a um familiar ou amigo a EDP como empresa para se trabalhar. Para a Direção de Cliente e Marketing, este aspeto/projeto é de grande importância pois para esta direção há uma correlação muito positiva entre pessoas satisfeitas e o impacto que isso tem nos clientes. Uma empresa em que as pessoas conhecem as ofertas e estão motivadas, acaba por ter um impacto positivo vida dos clientes. De salientar, neste ponto, que a Direção de Cliente e Marketing já desenvolveu e ganhou *Know-How* com o projeto *Voice of Customer* (sempre que um cliente interage com a empresa, a EDP pergunta se ele recomendaria a empresa ou não), o que é uma mais-valia e um modelo base ao *Voice of Employee* que se quer agora implementar. Nesta passagem de VoC (*Voice of Customer*) para VoE (*Voice of Employee*), de forma prática, a Direção de Cliente e Marketing revela as ações que devem ser levadas a cabo no dia-a-dia do grupo para o conseguir. Para esta direção, o VoE deve ser materializado através da avaliação de colaboradores, de *surveys* de satisfação organizacional e entrevistas, através da identificação de oportunidades de melhoria, da análise de situações de colaboradores insatisfeitos, da compreensão do impacto dos colaboradores no cliente, da análise aos *social media* para perceber os problemas de RH da empresa. Este projeto da Direção de Cliente e Marketing, em conjunto com a Direção de Recursos Humanos quer, sem margem de dúvida, ajudar a construir o *Employee Love Brand* da EDP no mercado de trabalho. Relacionando o *Voice of Employee* com o *Employee Value Brand* da EDP, podemos concluir que o primeiro é importante para o segundo porque permite perceber a imagem que a

EDP está a passar ao mercado de trabalho. Este aspeto é importante ser trabalhado no curto prazo porque para a EDP importa atrair perfis técnicos como *data scientists*. Para estes perfis mais ligados ao tema do digital, a EDP não é a empresa mais *sexy* para se trabalhar. Estas pessoas sentem-se mais atraídas por uma Google ou por uma Amazon, por exemplo. Para estes perfis, a EDP é uma empresa que tem reputação no mercado, as pessoas gostam da marca, é uma empresa segura, é uma empresa grande, mas têm a falsa ideia de que é só para empregar pessoas de determinadas áreas, como engenharia, por exemplo, o que leva a que não seja tão atrativa para algumas outras áreas. Também os reconhecimentos externos da EDP como um bom local de trabalho, para além de garantirem e comprovarem a eficácia da estratégia de marketing interno da empresa, para a DCMK são importantes para trabalhar a imagem do grupo no mercado de trabalho, no que toca à questão da atratividade. Para a DCMK, os critérios de análise para ver se este *Employee Value Proposition* está a evoluir na direção certa e que, como já percebemos afeta a EDP tanto interna, como externamente, são a intenção de se ficar na EDP, a capacidade de atração de talento do grupo, a intenção dos colaboradores de realizarem mobilidade interna e também utilizar *data analytics* para prever a satisfação dos colaboradores, usando variáveis como graus universitários, avaliação de performance, tipo e quantidade de formação recebida, promoções, e aumentos de salário. Importa salientar que dentro do Grupo EDP, esta relação entre a DCMK e os RH não é antiga. Há uns anos atrás, estas eram duas áreas completamente distintas. Antes os RH apenas tratavam temas clássicos de RH e a DCMK temas específicos de marketing clássico (RH faziam seleção e recrutamento, processo de carreiras, tinha o programa de *trainees*, a responsabilidade pelos estudos de clima, etc, e a DCMK tratava dos temas de marketing clássicos). Esta divisão de temas e responsabilidades, obviamente, continua a existir, mas com o passar dos anos, estas duas áreas começaram a juntar-se devido à vontade cada vez maior de, em conjunto, construírem a estratégia de marketing interno da EDP. Aliás, no último encontro anual da DRH, a DCMK foi convidada a participar. Esta colaboração da Direção de Cliente e Marketing com os Recursos Humanos da EDP que querem que a EDP se torne “a companhia preferida para se trabalhar em Portugal, devido à sua oferta de condições” passa ainda por outras recomendações, que ultrapassam o projeto *Voice of Customer* – a DCMK dá como diretriz a maior

performance organizacional (porque há mais partilha de boas práticas e de conhecimentos, o que mitiga a infelicidade organizacional e previne a agitação/rotatividade organizacional); para a DCMK, os princípios do marketing também devem ser tidos em conta na *Employee Experience* que a empresa proporciona. Esta deve ser: clara, fácil, efetiva, empática, flexível, consciente, previsível, próxima, transparente, meritocrática, produtiva, diversa, aberta à mobilidade e aberta a novas oportunidades de trabalho.

- A Jornada de Colaborador: Apesar de todo este trabalho em conjunto desenvolvido até hoje, esta presença da Direção de Cliente e Marketing no encontro anual da Direção de Recursos Humanos deveu-se ainda a uma outra novidade: os dois organismos da EDP querem começar a fundar aquilo que querem intitular como Jornada de Colaborador (DCMK já tinha feito, há uns anos, uma Jornada de Cliente: Estudo de como os clientes chegam à empresa, como descobrem os produtos da EDP, como é a primeira vez que contactam com a elétrica, como é feita a adesão ao produto, como corre o pagamento da primeira fatura). Aqui, mais uma vez, a ideia é que a DCMK aplique os seus conhecimentos comerciais à temática RH - primeiro momento em que alguém ouve falar ou pensa na EDP para se trabalhar, momento em que o potencial/futuro colaborador vai ao site pôr o CV, momento em que é contactado pela empresa, experiência do processo de contratação, entrada na empresa, como é a experiência de entrar na organização, como é ambientado dentro da mesma, como é o processo de ficar a conhecer a empresa, como são processados os seus salários, como é feita a sua gestão de carreiras, até ao momento em que o colaborador pensa em sair da EDP, seja para outra empresa ou para a reforma (Fase *Look* - “flirting e dating”; Fase *Join*; Fase *Grow* - *developing myself and my path to success*; Fase *Move* - *moving around, experience new adventures*). Estas Jornadas de Colaborador são, dentro da EDP, um genuíno processo de marketing interno, em que a empresa aplica a experiência que detém no seu marketing clássico, junto do consumidor, aos seus funcionários, às suas pessoas. Este processo está a ser feito entre os RH e a *Accenture* mas a Direção de Cliente e Marketing está a ajudar no sentido de partilhar a sua experiência adquirida durante a Jornada de Cliente.

Para que esta *Employee Experience* seja efetiva, a DCMK também propõe que o marketing interno da EDP englobe eventos como *Employee Experience Fórum*, *Employee Innovation Fórum*, *Employee Digital Forum* e *Employee Complaints Forum* dentro da mesma.

- *EDP Talks* – Esta é outra iniciativa que revela a forma como a Direção de Cliente e Marketing da EDP contribui para o marketing interno da empresa. Esta é uma iniciativa mais inspiracional que extravasa a área comercial. A ideia é que a EDP e os seus colaboradores recebam oradores inspiracionais que falam da sua experiência com o cliente. São pessoas de áreas completamente dispareas ao *core business* da empresa. Falamos de locutores de rádio, músicos, pessoas empreendedoras, alguém que seja uma referência académica, algum humorista, etc. Isto serve para reforçar a parte motivacional/inspiracional e, ao mesmo tempo, comercial de todos os colaboradores. No entanto, observa-se uma segmentação na organização destes *EDP U Talks*. Eles são sempre feitos em Lisboa e no Porto e há diferença nestes dois tipos de públicos das duas cidades. Este evento é adaptado, pois em Lisboa as pessoas são mais de gestão e de economia, são pessoas mais viradas para a área comercial, e no Porto encontramos um público mais técnico. Assim, há que adaptar os oradores e os discursos do marketing interno que é partilhado nestas ocasiões.

Todo o marketing interno que é realizado pela Direção de Cliente e Marketing da EDP também passa pela Direção de Comunicação da empresa. Tudo o que é feito a nível da comunicação interna da DCMK, assim como eventos desta equipa, tudo passa pela Direção de Comunicação. Além disto, a DCMK ainda trabalha em parceria com a Direção de Comunicação através do *branding* e imagem que dão as suas próprias atividades. Tudo é alinhado.

Também importa referir como este marketing interno da DCMK é vivido nas diferentes geografias do grupo. Aqui é de sublinhar que Portugal e Espanha estão sincronizados a nível do marketing interno posto em práticas pela DCMK. Não existem quase nenhuma diferenças das estratégias, os mercados são iguais, falamos de um mercado ibérico. Relativamente à geografia Brasil, este país ainda está a adotar a estratégia, estando um pouco atrasado na implementação da mesma.

Falando em desafios, os principais obstáculos à estratégia de marketing interno da Direção de Cliente e Marketing, segundo esta própria direção, são a necessidade de existirem mais troca de pessoas entre áreas do grupo, maior troca de perfis para acompanhar um negócio cada vez mais diversificado, uma maior valorização do marketing interno pela própria administração e pelos diretores de área, estes deviam estar mais envolvidos na estratégia, e ainda a necessidade de existência de projeto comum entre a Direção de Comunicação, DCMK, DRH e Universidade EDP que efetivasse a nível global na EDP a estratégia de marketing interno da organização, ao mesmo tempo que envolvia todos os agentes responsáveis pela mesma.

Caracterização do papel da Universidade EDP na construção da estratégia de marketing interno do Grupo EDP

A Universidade EDP também tem um papel determinante na construção do marketing interno deste grupo nacional pois é ela que, dentro da EDP, potencia o conhecimento, reforça a cultura da empresa e desenvolve nos colaboradores competências críticas à organização.

Para a Universidade EDP, os seus próprios desafios são conseguir assegurar que a estratégia de internacionalização do Grupo EDP é feita com a formação fundamental e necessária, ter um papel na uniformização e partilha de boas práticas dentro do Grupo EDP, ser responsável pela transferência de conhecimento entre gerações e a garantir a retenção, dentro da organização, do conhecimento mais crítico.

A Universidade EDP contempla várias escolas formativas, com currículos formativos e funções distintas, são elas:

- Escola da Produção – Para os temas da produção de eletricidade
- Escola da Distribuição – Para temas sobre a distribuição de eletricidade
- Escola da Renováveis - Para os temas sobre produção de energia renovável
- Escola Comercial – Para temas sobre a atividade de comercialização de eletricidade junto dos clientes finais do Grupo
- Escola de Gás – Para os temas da distribuição de gás natural

- Escola de Desenvolvimento de Diretivos – Para chefias do Grupo EDP (maioritariamente formações comportamentais, onde os temas de liderança assumem forte peso)
- Escola de Gestão de Energia – A iniciar em 2018

Neste contexto, há que denominar os sistemas tecnológicos para a Universidade EDP levar a cabo a sua missão, eles são essencialmente três:

- O *Link* – Plataforma que potencia o trabalho colaborativo em rede. Ambiente *online* onde qualquer colaborador pode adicionar, comentar, avaliar ou partilhar com os colegas conteúdos relevantes em contexto de universidade corporativa.
- A Biblioteca *Online* – Plataforma de gestão de informação, repositório de informação técnica e histórica do Grupo EDP
- O *Campus Online* – Ambiente de aprendizagem flexível baseado na *web*, local de formação personalizada, com amplo conjunto de funcionalidades para apoiar a aprendizagem (acesso a conteúdos digitais, testes *online*, comunidades virtuais, etc.)

Exemplo da *Home Page* do *Campus Online* da Universidade EDP:

The screenshot shows the EDP Campus Online interface. At the top, there's a navigation bar with 'Início', 'Formação', and 'Connect'. Below the navigation bar, there's a welcome message 'Bem vindo(a) Bernardo'. The main content area is divided into several sections:

- Left sidebar:** Includes icons for 'Formação', 'Calendário', 'Perfil', and 'Comunidades'. Below these are links for 'learn' and 'biblioteca online'.
- Center:** A large banner with a password icon and the text 'Aceda com a sua password de rede'. Below this is a table titled 'Formação Ativa (+)' with the following data:

Tipo	Data Limite	Estado	Ação
Sessão Online	Nenhum(a)	Em Curso	Iniciar
Estabelecer Relações Interpessoais Eficazes	Nenhum(a)	Incompleto	Nenhum(a)
about me - Nova Plataforma de RH: Análise de Competências 270	Nenhum(a)	Em Curso	Abriir Currículo
Programa Corporativo de Acolhimento e Integração	18-05-2016	Em Curso/Expirado	Abriir Currículo
Bem vindo ao Campus Online	Nenhum(a)	Em Curso	Abriir Currículo
- Right sidebar:** Includes links for 'Verificar o PC', 'Como utilizar o Campus Online', and 'Ajuda ao utilizador?'. Below these is a section titled 'Saiba mais sobre o Campus Online (+)' with a list of questions and a link to 'Ver todas as perguntas aqui.' At the bottom, there are sections for 'Universidade EDP Oferta Formativa 2017' and 'Pedidos de Formação Individual 2017'.

4.2 Análise Qualitativa

Resposta - Objetivo 1: Relacionar o marketing interno da EDP com o crescimento da felicidade organizacional na empresa

Método – Análise qualitativa através do método de entrevista. Entrevista aplicada para dar resposta ao objetivo número 1 do projeto

Amostra/Entrevistados - 10 colaboradores da EDP, duas pessoas por cada nível hierárquico existente dentro da estrutura do Grupo (2 técnicos, 2 técnicos superiores, 2 gestores de área, 2 subdiretores e 2 diretores)

Perguntas usadas e Respostas obtidas:

Q1: Como se tem sentido na EDP nos últimos 10 anos (se a senioridade do colaborador for menor, analisar todo o período desde que chegou à empresa, até à atualidade). Nesta pergunta, em função da resposta, poder-se-á pedir para dizer o porquê?

Técnico de Terreno 1/ Quadro Técnico 1

“Estou na EDP há 18 anos. Nos últimos anos, sinto que houve mudança na política e estratégia da EDP. Antes, sentia que éramos uma empresa fechada, única no mercado, mas quando houve a liberalização do mercado da energia a diversos operadores, a EDP reagiu, tornou-se mais aberta enquanto organização, começou a motivar mais a pessoas.”

“Nos últimos anos tenho-me sentido relativamente bem na empresa. Nos últimos anos, mudei de funções e senti-me bem com essa mudança.”

“Não tenho estado de acordo com algumas mudanças na estratégia de negócio da empresa. Estou muito no terreno e vejo que não seguimos o caminho mais correto a nível de alinhamento com as necessidades reais, não estamos no caminho mais produtivo, o que, na minha opinião, vai prejudicar a produtividade da empresa a médio prazo.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“Trabalho na EDP há 25 Anos. Nos últimos 10 anos, penso que o fluxo de informação está melhor. Sinto que na última década as pessoas têm sido mais acompanhadas. Há mais informação, mais divulgação. Isso não acontecia há uns anos atrás, a informação não nos chegava. Como técnico sinto que estou mais informado. Agora, sinto-me melhor na EDP pois a empresa tem mostrado que se preocupa cada vez mais com o colaborador.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Estou na EDP desde 2008. Tenho-me sentido mais feliz com o passar dos anos. Não só houve uma evolução nas minhas funções, como comecei a participar no programa de voluntariado da empresa. Também já participei em várias atividades da comunicação da empresa, como por exemplo, fui protagonista de programas da tv interna. Cada vez conheço mais pessoas, cada vez tenho mais *networking* dentro da empresa, o que é muito bom.”

“Com o passar do tempo, também entrei no *Energizing* que é um programa que a empresa tem para desenvolver jovens talentos, que considera os futuros líderes da organização.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“Estou na EDP desde outubro de 2009, por isso, estou na EDP há 9 anos. É natural que tenha havido altos e baixos. Passei por duas áreas, muito diferentes uma da outra. Esta segunda função motiva-me muito mais porque tenho acesso a muita informação, e eu gosto disso. Nos últimos quatro anos, sem dúvida que a minha motivação aumentou.”

Gestor de Área 1

“Estou na EDP há nove anos. Penso que a minha relação com a empresa melhorou com o passar dos anos. Quando entrei na EDP era jovem, solteira e boa rapariga. Agora sou uma mulher casada e com dois filhos pequenos. Ao longo deste período, houve uma transformação da minha vida pessoal. É sempre agradável perceber que a empresa me acompanhou. A empresa vê com bons olhos que nos desenvolvamos ao nível pessoal. Facilita a vida das pessoas neste sentido. Nunca senti nenhum entrave, por parte da EDP, a ter que conciliar as minhas prioridades a nível pessoal, com as minhas prioridades a nível profissional. Na minha área é preciso viajar muito, tive que reduzir a minha disponibilidade nesse sentido e isso nunca foi um problema. A própria empresa evolui neste tema da conjugação da vida pessoal dos trabalhadores com a sua vida pessoal. Sinto que estou numa empresa onde posso crescer pessoalmente, ao mesmo tempo que me desenvolvo profissionalmente.”

Gestor de Área 2

“Estou na EDP há 9 anos. Diria que há variações. No início, a minha motivação era grande, depois estabilizou. A posteriori, tive o meu atual projeto, em que tenho interação com muitas pessoas e áreas, o que fez com que a minha motivação voltasse a aumentar.”

Sub-diretor 1

“Estou na EDP há 10 anos. O meu envolvimento foi sempre muito grande. Tive muita sorte por ter entrado para a área que mais evoluiu dentro da empresa (liberalização do mercado). Assistir a tudo, durante 10 anos, foi muito bom, passou a correr, existiram muitas mudanças. Sinto que criei a EDP Comercial (empresa do Grupo EDP). A minha vida profissional tem sido um desafio crescente desde que entrei na EDP.”

Sub-diretor 2

“Estou na EDP há 10 anos, mas variei dentro de muitas áreas. Não sinto que estou na mesma empresa. Tenho o mesmo nível de *engagement* de há 10 anos, diria até que aumentou. É um nível de *engagement* alto.”

Diretor 1

“Estou na EDP há 12 anos. Ao longo do tempo, a minha satisfação tem sido sempre boa, tem estado *fleet*.”

Diretor 2

“Estou na EDP há 10 anos. Ao longo deste período, a minha motivação e envolvimento variaram. No entanto, na área onde estou, sinto-me um privilegiado. Estamos sempre a ter trabalhos muito interessantes.”

“Como em tudo há oscilações, há coisas que correm melhor, há coisas que correm pior, e isso afeta a motivação das pessoas, e a minha em particular.”

Q2: Qual é a sua opinião acerca da plataforma About.Me? Como o faz sentir enquanto colaborador do Grupo?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Não tenho opinião formada sobre a plataforma. Sou utilizador, sei que é onde é feita a avaliação do nosso desempenho. É mais um sistema que a empresa encontrou para medir o desempenho dos colaboradores. É me indiferente.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“É uma plataforma muito útil e prática. Veio corrigir muitas lacunas. Veio por mais rapidez e eficiência no nosso processo de avaliação das pessoas. Acho que é uma boa plataforma.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Não tenho opinião.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“Não conheço muito bem a plataforma e confesso que se calhar devia dedicar-me mais a esse tema. Não tenho muito tempo para dedicar-me ao About.Me. Tenho ideia que tem as avaliações, que tem lá ferramentas que podemos utilizar para fazer uma espécie de gestão de carreira. Sei que temos de increver-nos para ter acesso a várias coisas, onde se inclui formação.”

“Pessoalmente, só tenho utilizado aquilo como forma de recepcionar avaliações minhas e de terceiros (avaliação de pares) e, portanto, no que toca ao meu plano de desenvolvimento não pus lá nada. Tenho sido eu, sozinho, a fazer o meu plano de desenvolvimento, embora reconheça que é uma ferramenta importante para as pessoas.”

Gestor de Área 1

“Tem o seu mérito e percebo a finalidade. Estão a dar às pessoas a possibilidade de criarem o seu próprio caminho e destas escolherem para onde querem ir, ou devem ir. Estão orientá-las a trabalhar nesse sentido. Tudo através de formações, prioritizando certos pontos que ajudam a chegar a determinado objetivo ou destino. Por outro lado, também acho que é uma plataforma inconsequente, ou seja, podes evoluir sem lá colocar grande coisa, até podes fazer tudo o que está na plataforma e não acontecer nada. Sinto que não há grande acompanhamento por parte dos recursos humanos no sentido da evolução das pessoas. Põem muito a responsabilidade do lado do colaborador”

“Sinto, enquanto chefia, que não tenho muito tempo para pensar no desenvolvimento dos meus colaboradores e esta plataforma também não resolve o problema.”

Gestor de Área 2

“Confesso que é uma plataforma que domino pouco. Reconheço que é uma boa plataforma, no sentido em que consegue agregar muita informação. Acho que devíamos ter mais formação sobre como utilizar este site, saber das suas potencialidades. Gostava de saber aquilo que posso extrair dali, acho que é um bom caminho a nível de gestão de recursos humanos.”

Sub-diretor 1

“Acho que foi uma boa evolução face ao que existia, mas acho que é uma plataforma que ainda tem muito por onde melhorar. Para mim, ainda não se tornou uma ferramenta que me ajude a gerir a carreira das pessoas da minha equipa. Consulto, basicamente, para concluir processos de avaliação, gestão de KPI's, etc.”

“A navegação também podia ser mais simples. Em termos de gestão de carreiras está um pouco aquém. Vê-la desta forma é ambicioso.”

Sub-diretor 2

“Comparativamente áquilo que tínhamos anteriormente, foi um *update* extraordinário, do ponto de vista do utilizador, porque é uma plataforma mais customizável.”

“Não é uma referência do ponto de vista da usabilidade.”

Diretor 1

“É a plataforma que nós usamos para estabelecer os objetivos e registar a avaliação das pessoas.”

“Acho que funciona bem, é rápida, é eficiente”

“Quem faz a gestão de carreiras não é a plataforma, somos nós. A responsabilidade pela carreira das pessoas é das chefias e dos Recursos Humanos. A ferramenta About.Me apenas serve para suportar este sistema de decisão e estas atividades e, neste sentido, responde áquilo que é necessário”

Diretor 2

“Acho fraquinha.”

“Tenho que usar, uso quando sou obrigado.”

“Nem me passa pela cabeça usar essa plataforma para o meu próprio desenvolvimento de carreira, e tenho a suspeita de que ninguém o faz na empresa, que não está no *mind set* das pessoas.”

Q3: Como é que o Programa Amplify o faz sentir enquanto colaborador do Grupo EDP?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Conseguiu mudar a minha motivação para melhor, porque passou a ser uma maneira de avaliar o meu desempenho, individualmente, de forma estruturada. O sistema antigo não nos dava noção da nossa performance, não conseguimos avaliar a nossa prestação Individual, o antigo sistema só nos dava uma imagem da equipa onde estávamos inseridos. O colaborador podia ser prejudicado porque a sua avaliação era a avaliação da equipa.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“Este programa faz-me sentir que sou parte integrante do Grupo EDP, do projeto EDP. É bom, pois a empresa é muito grande e assim sintomo-nos mais integrados. É uma forma de demonstrar o meu contributo para a empresa e de eu também conseguir ver de que forma contribuo para os resultados alcançados pela EDP. É uma plataforma que me motiva, estrutura os meus e os nossos desafios.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Não gosto do programa. Sinto que tenho que estar a desenvolver planos de desenvolvimento individual que depois não tenho tempo para aplicar. Considero que a ideia está bem conseguida, embora considere que os colaboradores não têm tempo para aplicar aquilo a que se propõem. Sinto que quase ninguém, dentro da empresa, tem tempo para desenvolver o PDI. Sinto que na prática, não tem grandes efeitos no meu desenvolvimento profissional. Penso que este programa torna algo que é simples em algo que é burocrático, as pessoas não gostam muito disso.”

“Também sinto que este programa não é adaptado ao perfil de cada colaborador. Há pessoas com funções completamente diferentes e o programa acaba por ser igual para todos.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“Eu não tenho usado porque tenho a ideia que em determinado patamar e em determinadas funções, o desenvolvimento do teu plano de carreira passa muito mais pelo *networking* que fazes, pelas tuas relações

personais, e pela visibilidade que dá ao teu trabalho. Num ambiente onde tens menos visibilidade, como é o caso de muitas áreas, que não a minha, acho que esse plano Amplify faz sentido.”

“Não faço associação entre o meu desenvolvimento profissional e o Programa Amplify.”

Gestor de Área 1

“Penso que é um programa onde os Recursos Humanos põem a responsabilidade do desenvolvimento de carreira do lado dos colaboradores. Não se preocupam em analisar o perfil das pessoas e em dar-lhes as melhores propostas de evolução de carreira, o colaborador tem de ser ele, sozinho, a traçar o seu PDI (Plano de Desenvolvimento Individual). Os recursos humanos deviam ser mais participativos neste projeto.”

Gestor de Área 2

“Acho que é um Programa que está muito bem, que está muito estruturado. A EDP, até aqui, teve uma cultura de formação que só passava pela formação em sala. Este programa veio trazer-nos a noção de que para aprendermos temos de pôr a mão na massa, temos de ter uma componente prática. Este programa permite as pessoas irem, por um período limitado, experimentar funções em áreas distintas das suas. Há pouco gente a aproveitar isto. As formações clássicas têm custos para a nossa empresa, este tipo de experiências não tem custos e é bem mais proveitosa para os colaboradores.”

“Penso que os Recursos Humanos deviam comunicar mais as potencialidades do Amplify.”

Sub-diretor 1

“O Amplify tem formações interessantes. Acho que é um bom programa.”

“Tem pouca continuidade, é demasiado espaçado no tempo. O PDI demora 2 anos a ser desenvolvido, a ser terminado. É muito.”

Sub-diretor 2

“Acho que é muito importante haver este género de programas transversais para que toda a gente consiga entender este tipo de desenvolvimento de carreira, mas não tenho a certeza que tenha grande aplicabilidade a nível da progressão profissional. Acho que ainda temos um *gap* entre aquilo que é o modelo teórico e os efeitos concretos do programa.”

“As pessoas pensam que é a organização que tem de tratar da sua evolução de carreira, mas eu sou do ponto de vista de que as coisas não funcionam assim. Acho que cada um tem que ter um objetivo claro sobre aquilo que quer fazer e desenvolver. Temos de trabalhar esta mentalidade.”

Diretor 1

“Acho que é uma mais-valia. Qualquer empresa devia ter um *Amplify*. Acho que é bastante positivo.”

“Aplico o *Amplify*, genericamente, aos outros. No meu caso, devido à forma como está desenhado, não o consigo aplicar a mim.”

Diretor 2

“Infelizmente, a rotina que se tenta colocar com o PDI/*Amplify*, sinceramente, não resulta.”

“Esta plataforma tende a colocar expectativas nas pessoas que depois são, frequentemente, defraudadas. Ainda este ano, na minha equipa, as ações que estavam planeadas nos Planos de Desenvolvimento das pessoas, tiveram que ser cortadas por questões orçamentais. Não há plataforma que resista.”

“Para o meu percurso pessoal dentro da empresa, este Programa *Amplify*, é completamente irrelevante.”

Q4: Que tipo de uso faz dos benefícios do Programa Conciliar?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Não faço uso dos benefícios por falta de tempo para os consultar. Usei esporadicamente aqueles que são relacionados com atividades infantis e que consigo usar com os meus filhos, como teatros, concertos, essencialmente usei os descontos ligados aos espetáculos.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“Conheço os benefícios, mas não os utilizo.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Não faço muito uso. Faço uso de descontos para hotéis, quando passo fins-de-semana fora e também faço uso de descontos em serviços de medicina alternativa”.

“Acho que o site não é muito *user friendly*.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“Não uso.”

Gestor de Área 1

“Usei as duas semanas antes do parto, em que podes ir para casa. Não tens de ir do escritório para a maternidade. Foi só isso.”

Gestor de Área 2

“Apenas faço parte dos EDP *Runners* (Grupo de colaboradores que se organiza para fazer *jogging*, grupo dinâmico, com iniciativas próprias, integrado no Programa Conciliar)”

“Acho que está bem concebido. Na minha opinião, está a ter algum sucesso.”

“A plataforma de consulta das parcerias, dos descontos, é muito complicada. Devíamos consultar os descontos por área geográfica.”

Sub-diretor 1

“Zero. Desconheço os descontos. Tenho a ideia que é um programa muito virado para a família, o que é uma ótima ideia, mas para quem como eu não tem filhos, que é *single*, fica muito aquém. Acho que não está adequado. *Not for me.*”

Sub-diretor 2

“Não faço muito. Utilizo os descontos para coisas que existem aqui à volta do escritório.”

“Aquilo que existe lá é irrelevante.”

Diretor 1

“Não faço uso. Nulos”

“Tentei usar, mas não consegui. Desisti”

Diretor 2

“Nunca fiz nenhum uso. Nem me passa pela cabeça usar isso”

“O feedback que tenho, das minhas pessoas, em relação aos descontos e vantagens, é positivo.”

Q5: Estas medidas, como o fazem sentir no Grupo EDP?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Estas medidas não têm influencia na minha motivação em ser colaborador da EDP.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“É uma mais-valia para o colaborador saber que a empresa se preocupa com ele, independentemente do colaborador usar ou não usar estas vantagens. Elas estão disponíveis, utiliza quem quer.”

“Eu não uso. Não tenho tempo para consultar os descontos.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Não tenho filhos, mas noto que as minhas colegas que têm, usam muito mais o Programa Conciliar ao nível dos descontos e das medidas para conjugar melhor a vida pessoal com a vida profissional. Penso que isso é bom. Mostra que a empresa está preocupada com os seus colaboradores.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“Passei os olhos pelas medidas e parecem-me muito interessantes para quem tem filhos, o que não é o meu caso. Há descontos com colégios, conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, tudo para quem tem filhos, o que não acontece comigo.”

Gestor de Área 1

“Acho que é simpático. Não tenho as vantagens do Programa Conciliar muito presentes na minha cabeça.”

Gestor de Área 2

“Sinto-me bem. A empresa faz-me sentir que existe uma real conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, que é precisamente o objetivo do Conciliar.”

“O Conciliar devia ser mais bem promovido dentro da EDP.”

Sub-diretor 1

“Não sou o *target* do programa, mas acho lindamente que exista. É uma preocupação clara da empresa para com o colaborador, com a família”.

“A EDP não se pode esquecer que os colaboradores acompanham a evolução social. Estamos a ir para outras formas de estar, para outros conceitos de família. Pessoas casadas sem filhos, pessoas solteiras, etc. Os benefícios deste programa têm que se adaptar a isso. O conceito rígido de família cada vez existe menos.”

Sub-diretor 2

“É me indiferente. Não aumenta o meu *engagement*.”

Diretor 1

“Como não os uso, não afeta muito. Não me faz sentir nada em especial”

“A ideia, o conceito e o objetivo é útil, é importante que exista, não deve ser abandonado.”

Diretor 2

“É bom saber que existe um Programa Conciliar que ajuda as minhas pessoas.”

Q6: De que forma, nos últimos anos, a EDP se tem preocupado com o seu desenvolvimento profissional e de carreira? Sente-se completamente reconhecido a este nível?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Não sinto que a EDP se tenha preocupado com o meu desenvolvimento de carreira nos últimos anos.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“É lógico que queremos sempre mais, mas sinto que a empresa se preocupa com o meu desenvolvimento. Sinto isso através das formações que a empresa nos proporciona. Têm me valorizado através da partilha de conhecimento.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Fiz o *Energising*, um programa de desenvolvimento de futuros líderes na empresa, o que aumentou a minha motivação em estar na EDP. Foram quase dois anos a desenvolver as minhas competências. Gostei muito”.

“Também fiz duas pós-graduações pagas pela empresa, que foram, sem dúvida, uma forma da EDP apostar no meu percurso.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“Penso que me tenho preocupado com o meu percurso profissional. Tenho feito *networking*, tenho conhecido pessoas e arranjado destaque para o meu trabalho. A empresa deixa-me fazer isso, o que é bom. É o que as pessoas devem fazer. Devem esforçar-se por se desenvolver. Não é a empresa que tem de se preocupar com isso.”

Gestor de Área 1

“Acho que não há planos de carreira da EDP. Digo isto abertamente, aliás já o disse os Recursos Humanos. Isso é uma coisa que não existe. A pessoa pode estar 15 anos no mesmo nível sem evoluir.”

“Ou a pessoa está muito atenta a oportunidades e faz mobilidade interna, ou então nada acontece. Temos de ser nós próprios a criar as oportunidades. Sinto que é um ambiente onde não há valorização nem penalização. Parece que, nesta empresa, bastam as pessoas medianas.”

Gestor de Área 2

“Acho que ninguém se sente totalmente, completamente reconhecido, mas acho que a empresa me tem tratado muito bem. Já fiz uma formação na área da liderança e agora estou a fazer outra, penso que isto tem sido bom.”

Sub-diretor 1

“Eu tive a possibilidade de abraçar e integrar a área que mais evoluiu na empresa, em que eramos uma equipa de 10 e hoje somos uma empresa do Grupo. Comecei como gestora de produto e hoje sou sub-diretora. Foi um crescimento com o negócio que muito me satisfaz.”

Sub-diretor 2

“Não me posso queixar de nada, mas acho que a progressão que tive não tem que ver com a EDP, sinto que foi um trabalho meu. Fui eu que me esforcei para subir.”

Diretor 1

“Não respondo a essa pergunta”

Diretor 2

“Sim, embora eu não seja dos perfis mais fáceis. Tenho tendência para rejeitar os desafios que a empresa me tem proposto. Estou há 10 anos neste cargo e sempre rejeitei mudar. Tenho muito gosto no trabalho que estou a fazer. Não é propriamente um problema da empresa.”

“Não posso dizer que a empresa não tenha feito a sua parte.”

Q7: Como caracteriza o *Employee Value Proposition* (EPV) do Grupo EDP? Como acha que a EDP responde a essa proposta? Como é que este EPV da EDP contribui para a sua satisfação enquanto colaborador da empresa?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Sinto que o EPV da EDP é coerente. A imagem mostrada para fora condiz com aquela que é mostrada para dentro. É uma boa imagem, de bom empregador, de criação de estabilidade.”

“O problema é depois de cá estarmos, aí há uma série de desafios. O facto de termos de aceitar o caminho da empresa, mesmo que ele vá contra a nossa opinião e visão.”

“A empresa parece não querer saber aquilo que se passa no terreno. A empresa, erradamente, passa muita responsabilidade a prestadores de serviço externos, que não acompanham o grau de exigência da EDP.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“Penso que a empresa passa a imagem de ser uma empresa global. Já ninguém olha para a EDP como uma empresa fechada no mercado português. É uma empresa que está em todo o mundo e essa é uma mensagem que é passada aos colaboradores. Independentemente de um colaborador estar em Portugal, ele sente que a EDP chega aos 4 cantos do mundo.”

“A EDP passa a imagem de que é uma empresa forte, estável, de que é uma empresa que proporciona perspectiva de carreira e de futuro. Essa imagem que a EDP se preocupa em passar para fora, também se preocupa em passar para os colaboradores.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Acho que qualquer pessoa gostava de trabalhar na EDP. Não só por ser uma empresa grande, logo tem oportunidades muito variadas, em várias geografias, é uma empresa onde existe muita possibilidade de mobilidade. Para além disso, é uma empresa que se preocupa em recrutar pessoas jovens e talentosas, e que quer fazer com que as pessoas cresçam dentro da empresa. Este EPV parece-me muito sedutor”.

Quadro Superior (não chefia) 2

“Desde que entrei na EDP que a imagem da empresa, perante o mercado de trabalho, mudou muito. Acho que esse trabalho é mérito da comunicação que tem sido feita em torno do EPV do nosso Grupo. Quando eu entrei, a EDP não era, de todo, um sítio *sexy* para se trabalhar a não ser pelo fator dinheiro, pelo fator retribuição. Havia a ideia de que na EDP havia carreiras longas, estáveis, em que ganhavas bem. Isso para quem era jovem e ambicioso, naquela altura, não era um atrativo. Queríamos algo mais desafiante, com mais necessidade de progressão.”

“Admito que vim para a EDP porque me pagavam mais 50% do que o mercado me pagava na altura.”

Gestor de Área 1

“Não tenho opinião formada sobre esse tópico.”

Gestor de Área 2

“Penso que há uns anos, aquilo que trazia as pessoas a trabalharem connosco era a segurança. Hoje em dia, penso que a empresa está a dar cartas na questão da inovação, da diversidade e do futuro do nosso negócio.”

“As pessoas não podem vir para a EDP encarando a empresa como um emprego para a vida.”

Sub-diretor 1

“Acho que, de forma global, a EDP é uma empresa de grande escala, a nível de lucros e de clientes. A internacionalização é outro atributo bom da EDP, ou seja, poderes circular entre empresas é muito interessante.”

“Esta é uma empresa que vai da engenharia ao marketing, tem muitas áreas e isso torna a empresa muito atrativa. Podes diversificar muito a tua carreira.”

Sub-diretor 2

“Tem, sem dúvida, que ver com o tema da confiança e com o tema da solidez.”

“Não oferecemos agilidade.”

Diretor 1

“Acho que é *mixed*. Tem coisas boas e coisas que estão deslocadas. Depende do seguimento. Se estamos a falar de funções clássicas, é uma empresa com uma proposta bastante positiva, com uma boa marca no mercado. As pessoas sentem que, entrando aqui, têm uma carreira para desenvolver. É uma empresa que passa a imagem de segurança.”

“O mundo já mudou. Há um conjunto de novas gerações que têm de ser geridas de forma diferente. Não é uma boa empresa para o perfil de pessoas que gosta de trabalhar numa lógica de projeto, que querem entrar na EDP para resolver algo concreto. Para estas pessoas o mundo é global. Só vêm se houver algo interessante para resolver. Estas pessoas não querem vir para a EDP como quadros, para estarem debaixo de uma estrutura. Estas pessoas querem contratos e condições de trabalho diferentes. Querem ser chefiadas de forma diferente. Nós hoje não temos esta oferta. Mesmo as funções clássicas vão evoluir para este tipo de perfil de colaborador”

Diretor 2

“A proposta para mim é muito simples: Num país como Portugal, se eu quiser continuar aqui a viver e quiser fazer qualquer coisa interessante, a EDP é das poucas empresas que faculta isso. Aqui ainda se trabalha com escala, recursos, é uma empresa internacional. Olhamos para Portugal e há pouco disto.”

“É das poucas empresas que permite progressão profissional. É difícil encontrar melhor em Portugal.”

“A EDP continua a ser uma boa oferta na relação entre aquilo que se ganha e a estabilidade no emprego.”

Q8: De que maneira o aumento de atividades formativas que a Universidade EDP tem proporcionado aos colaboradores, o fazem sentir mais valorizado e integrado no Grupo? Porquê?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Tenho ido a formações que entendo que fazem falta para a minha prestação enquanto profissional, o que faz com que depois delas eu consiga dar um maior contributo à empresa. Estas formações têm me ajudado a crescer e a ter mais conhecimento”.

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“Sinto que toda a minha valorização tem sido feita através das formações que a EDP me tem proporcionado.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Sim, penso que apostarem em formação é apostarem em mim. É muito bom sentir que a empresa quer que eu saiba mais sobre outras áreas para além daquela em que eu trabalho.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“Eu dou muita formação e tenho tido pouca. Esses convites fazem sentir-me valorizado.”

“Tenho tido formação por fora da EDP.”

“É um projeto interessante para as pessoas terem informações de outras áreas de trabalho que não a sua.”

Gestor de Área 1

“Acho bem que se façam formações. As pessoas não podem estagnar e aprender é ótimo. Realmente as formações das quais tirei mais partido foram as formações externas.”

“Há aqui um tema que não entendo: Há um plano de formação obrigatório para toda a agente, que é rígido. Para mim, este plano ou contém formações que, ou não são úteis às funções das pessoas, ou então têm conteúdos que as pessoas já sabem de trás para a frente. Penso que há falta de adaptação do perfil de formação ao perfil e percurso do colaborador.”

“Também há o problema de querer fazer certas formações que me dizem que é só de diretores para cima. Parece que adaptam as formações ao nível hierárquico e não às funções e necessidades que a pessoa tem dentro da empresa.”

Gestor de Área 2

“Fiz duas formações em liderança que foram muito importantes para as atuais funções de chefia que exerço. Gostei muito e, para mim, foi uma forma da empresa reconhecer-me.”

Sub-diretor 1

“Não. Acho que as formações têm um papel importante, mas não me motivam nem me fazem sentir reconhecida.”

“Fazem-me sentir mais integrada, pois estas formações tratam-se de uma passagem de conhecimento. Fazem-me trabalhar melhor proque fico com mais *know-how*.”

Sub-diretor 2

“Não sinto que esteja relacionado”

Diretor 1

“Tem demasiados cursos que as pessoas já pouco valorizam.”

“A formação devia ser ajustada de forma a conseguir antecipar aquilo que é preciso saber para abraçar as novas tecnologias”

Diretor 2

“Não faço quase nada da Universidade EDP. Houve, no entanto, uma formação que considero bastante boa e que realizei. Esta foi uma formação importante para me ajudar a refletir sobre mim próprio.”

“Também houve outro momento que gostei bastante. A dada altura, a Universidade EDP, fez um diagnóstico aos Diretores Corporativos, e foi uma atividade muito positiva. Fez-me refletir sobre a forma como trabalho e giro pessoas.”

Q9: De que forma é que a aposta da EDP na comunicação interna, ou seja, na intranet, televisão corporativa e revista interna o fazem sentir mais motivado, comprometido e integrado na empresa?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Não me motivam, mas fazem com que me sinta mais integrado na empresa. Mais integrado porque tomo conhecimento de assuntos, que consigo interligar com o meu trabalho. Também é simpático saber aquilo que se passa no resto da empresa. A revista interna é o meio que me deixa sentir mais integrado na empresa.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“É através destes meios que a EDP me faz chegar a sua proposta de mais-valia enquanto entidade empregadora. Gosto dessa proposta. Faz-me sentir motivado e que estou a trabalhar no sítio certo.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Eu acho muito simpático os colaboradores, tal como eu já fui, serem convidados a participar nos conteúdos da televisão interna ou da intranet. Isso realmente faz-nos sentir motivados. Ao mesmo tempo, com isso, também conhecemos melhor os nossos colegas.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“Gosto muita da nossa comunicação interna, na medida em que faz com que saiba o que se passa em todo o Grupo. Para o meu trabalho, para as minhas funções, saber o que se passa é um aspeto fundamental.”

Gestor de Área 1

“Penso que a comunicação interna é positiva. À intranet não presto grande atenção. À televisão dou mais atenção, penso que está mais disseminada.”

“Nunca ninguém pode estar à espera que os colaboradores absorvam todos os conteúdos de comunicação interna, no entanto é importante a partilha de informações dentro da empresa.”

“Não termos a nossa comunicação interna, não é opção. Ela é muito boa para se saber o que se anda a passar noutras geografias, noutras áreas de negócio da empresa.”

Gestor de Área 2

“Sinto que a nossa Intranet é muito desorganizada, não é *user friendly*. Acho que não tem relação.”

Sub-diretor 1

“Fico agradavelmente surpreendida com as coisas que vejo, principalmente na revista. Gosto do momento em que chego a casa e leio a nossa revista. Há coisas que não tinha noção de que se passam na empresa. No dia-a-dia, consulto mais a intranet.”

“São meios muito bons para nos fazerem refletir sobre aquilo que se faz no Grupo no dia-a-dia. São muitas empresas, e há sempre coisas muito giras a acontecer. Estes meios, sem dúvida, permitem-nos estar mais integrados e envolvidos com a marca.”

Sub-diretor 2

“Somos multigeografia e multi-área de negócio. Acho importante que a nossa comunicação dê a conhecer tudo aquilo que se passa. É fundamental dar a conhecer todos os projetos que estão a acontecer para que consigamos ter uma visão integrada sobre tudo.”

“Sem esses canais não tínhamos forma de saber o que se passa no Grupo, não íamos conseguir chegar a tudo.”

Diretor 1

“Para mim são canais de informação. Não têm por função reconhecer”

“São canais muito importantes, à luz da presença que a EDP já tem em várias geografias.”

“São importantes para pôr as pessoas a par sobre a dinâmica do Grupo, sobre as novidades.”

“Ao mostrarem as equipas mais dinâmicas, com melhores projetos, as restantes equipas não vão querer ficar para trás, também vão querer fazer coisas inovadoras para aparecerem. Puxam pela empresa.

Diretor 2

“Vejo coisas com muita qualidade feita pela nossa comunicação interna.”

“Fazem-nos ver as coisas que estão a acontecer. Há muita coisa que não saberíamos e que sabemos através dos nossos meios. Têm um impacto muito positivo.”

“Estamos a fazer um grande esforço de comunicação.”

Q10: Que impacto teria no seu trabalho dentro da EDP, um eventual desinvestimento ou desaparecimento da comunicação interna?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Teria impacto.”

“Ficava a faltar informação que considero útil para o meu trabalho.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“Eu consulto a comunicação interna quando tenho alguma dúvida sobre o meu trabalho. Se a comunicação interna desaparecesse isso afetaria a minha performance dentro da EDP.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Não gostava que tal acontecesse. Acredito que no exercício das minhas funções, um eventual desaparecimento da CI não teria impacto, mas penso que é simpático conhecer os nossos colegas através da tv ou da intranet. Claro que esse desaparecimento teria um impacto negativo na cultura e nas relações interpessoais dentro da empresa.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“Acho impensável isso acontecer. Somos uma empresa muito vasta, com muitos projetos, estamos em muitas geografias, há contextos muito diferentes. É importante que haja algum alinhamento entre todos nós. Temos que sentir que fazemos todos parte do mesmo. Isto é fundamental para a motivação das pessoas.”

Gestor de Área 1

“Sinto que ficaria mais desinformada sobre o que se passa na empresa, o que não é bom para o meu trabalho.”

Gestor de Área 2

“Penso que não afetaria nada”

Sub-diretor 1

“Ficaria com muito menos conhecimento daquilo que se passa na empresa, do que é feito noutras equipas que não a minha, não seria de todo positivo o desaparecimento da comunicação interna do Grupo EDP.”

Sub-diretor 2

“Perdias, do ponto de vista cultural, a noção de que somos uma empresa multinacional. Somos um grupo muito vasto, que perdia a sua união.”

“Eu, pessoalmente, ia ficar perdida. Se quisesse saber o que se anda a passar no Grupo como é que fazia?”

Diretor 1

“Qualquer desaparecimento deveria ter impacto”

“Só penso que a comunicação interna devia ser mais interativa, tipo rede social”

Diretor 2

“Não faz sentido nenhum desinvestimento na nossa comunicação interna.”

Q11: Existe algum meio de comunicação interna do nosso grupo cujo desaparecimento não afetaria a sua felicidade em estar na empresa, assim como não afetaria a sua performance profissional?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Tudo me faz falta. Em caso de um desaparecer, essa ausência afetaria o meu trabalho. Todos me fazem falta de alguma forma.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“Eles completam-se, por isso, algum podia desaparecer. O que mais uso é a intranet, se a revista desaparecesse não teria qualquer impacto em mim.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Se a revista desaparecesse, isso não me afetaria.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“A intranet não pode desaparecer.”

“Para mim a revista e a televisão podiam desaparecer.”

Gestor de Área 1

“A intranet é irrelevante. Podia desaparecer.”

Gestor de Área 2

“A Intranet. Não ligo nenhuma.”

“Tenho orgulho na nossa revista. Gosto de a mostrar à minha família.”

Sub-diretor 1

“O desaparecimento de qualquer um, teria impacto em mim. Consulto todos, porque todos têm conteúdos que me interessam.”

“Um grupo desta dimensão, para criar coesão entre os colaboradores e identificação com a nossa marca, tem que ter estes meios, não podem desaparecer.”

“Penso que a nossa comunicação interna ainda deveria ser mais forte. O desaparecimento de algum meio de comunicação interno da EDP seria um retrocesso, significaria que algo não iria bem na EDP, enquanto organização.”

“Estes meios são fundamentais para nossa cultura, para a nossa aproximação.”

Sub-diretor 2

“Podia desaparecer a intranet e a televisão. Só leio a revista e é quando estou em casa.”

Diretor 1

“O desaparecimento de qualquer teria impacto em mim”

“A revista podia ser mais interessante se deixasse o papel”

Diretor 2

“Eu praticamente não leio a revista. Penso que se ela desaparecesse, isso não me afetaria.”

“Eu não leio a revista. Não leio 5% daquilo que lá está. Penso que aquilo que precisamos é de uma coisa mais curta e permanente. A revista só nos aparece na mão de dois em dois meses.”

Q12: De que forma o Programa Cliente 365 contribui, ou não, para a sua satisfação ou realização dentro da EDP?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Este é um programa que contribuiu para a minha realização profissional porque ajudou-me a perceber melhor o cliente, a ter uma noção maior de cliente.”

“A EDP tem que ter sempre noção do que é o cliente. Tem de haver o mínimo de perturbação nesta relação, e este programa ensina-nos isto.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“É relativo. Este programa contempla informação que convém as minhas funções. Também nos ajuda na relação interpessoal com o cliente. Nós, técnicos de terreno, somos um dos espelhos da empresa. Tudo aquilo que fizermos vai ser percebido pelo cliente, por isso, este programa tem alguma importância, na minha opinião.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Conheço, mas nunca participei em nenhuma iniciativa.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“Não diria que contribui para a minha realização e progressão. Acho que é positivo para responder a perguntas sobre a EDP enquanto comercializadora de energia. Deixa-me satisfeito ter este tipo de conhecimento.”

Gestor de Área 1

“Nunca consegui ir. Ainda agora me convidaram, mas não posso ir. Até hoje não me acrescentou nada.”

Gestor de Área 2

“Participei. Tive que fazer uma apresentação e gostei.”

“Gostei porque fiquei a conhecer toda a área comercial da empresa, foi um programa muito importante.”

Sub-diretor 1

“Tem um conjunto de iniciativas muito interessantes, é um programa importante para perceberes de que forma aquilo que tu fazes impacta o cliente. Ajuda-me no dia-a-dia a perceber a importância das minhas funções.”

Sub-diretor 2

“Estive na origem a criação do programa, conheço bem o programa. Acho que o 365 trouxe como grande vantagem à EDP o facto de pôr todas as pessoas, de todas as unidades, de áreas completamente diferentes, a olhar para um objetivo comum chamado cliente. Para mim este foi o verdadeiro projeto de comunicação interna da EDP. Como calculas, é um programa que me satisfaz muitíssimo e me deixa cheia de orgulho.”

Diretor 1

“Nunca tive contacto com o programa”

Diretor 2

“Nunca consegui participar nas iniciativas. Tenho uma vaga noção do que é o 365 mas acho que é muito fácil passar ao lado da iniciativa.”

“A empresa tem que ser mais envolvida neste Programa.”

“Reconheço que fui convidado para participar em muitas coisas do 365, e que, por questões, de tempo não estive presente numa única.”

Conclusão – Objetivo 1

Relacionar o marketing interno com o crescimento da felicidade organizacional é o objetivo nº1 do presente trabalho, ou seja, este projeto quer verificar se o marketing interno da EDP está de facto a fazer o seu trabalho e a tornar os colaboradores do Grupo mais felizes.

Realizada a análise qualitativa através do método de entrevista, este projeto procede às suas conclusões dentro do objetivo 1.

Em primeiro lugar, e partindo das entrevistas realizadas, é inegável que nos últimos 10 anos, a felicidade das pessoas em estar na EDP tem aumentado. Entre todos os entrevistados, nenhum deles revelou sentir-se mais infeliz agora do que no passado, pelo contrário, todos os entrevistados dizem que a sua motivação aumentou com o passar dos anos, à exceção de um deles que diz que “ao longo do tempo, a minha satisfação tem sido sempre boa, tem estado fleet”. De forma geral podemos, portanto, afirmar, desde já, que o marketing interno tem feito muito bem o seu trabalho. Vamos agora perceber quais as componentes do marketing interno da EDP que, de facto, têm contribuído para esta felicidade organizacional e as que não:

Para os colaboradores entrevistados, a plataforma About.Me não suscita qualquer tipo de resposta onde se sinta uma escolha de palavras que demonstrem emoções como satisfação ou agrado. Na análise às respostas dadas sobre a plataforma About.Me denotam-se palavras frias e sem qualquer carga emocional, o que denota o tipo de opinião que as pessoas têm sobre a plataforma: “É uma plataforma útil e prática. Veio corrigir lacunas. Veio pôr mais rapidez e eficiência no nosso processo de avaliação de pessoas. Acho que é uma boa plataforma”, “Tem o seu mérito e percebo a finalidade. Estão a dar às pessoas a possibilidade de criarem o seu próprio caminho e de estas escolherem para onde querem ir...”. Interessante também notar que na análise qualitativa feita à plataforma, vê-se que esta não tem qualquer

impacto na vida dos colaboradores – “não tenho opinião”, “é me indiferente”, “não conheço muito bem a plataforma e confesso que devia dedicar-me mais a esse tema”, “Acho que é uma plataforma inconsequente. Posso evoluir sem lá colocar nada e ficar no mesmo sítio fazendo o que é suposto fazer na plataforma”. Também importante, nesta parte da análise, é que os entrevistados, de facto, assumem que o aparecimento do About.Me também foi uma evolução em relação à plataforma que existia, ou seja, em relação ao antigo EDPessoa – “Comparativamente àquilo que tínhamos anteriormente, foi um *update* extraordinário do ponto de vista do utilizador porque esta é uma plataforma que ainda tem muito por onde melhorar”.

O Programa Amplify é o plano que auxíia os colaboradores da EDP a desenvolverem-se profissionalmente, através de um Plano de Desenvolvimento Individual, que contempla formações e experiências de aprendizagem. Entre os colaboradores da EDP não há unanimidade, ou seja, metade dos entrevistados considera este programa útil e satisfatório para a sua progressão profissional e a outra metade não lhe atribui credibilidade. Metade dos entrevistados dá respostas como “consegui mudar a minha motivação para melhor...”, “este programa faz-me sentir parte integrante do Grupo EDP, do projeto EDP. É bom pois a empresa é muito grande e assim sintomo-nos mais integrados”, por outro lado também temos um padrão de respostas como - “Não gosto do programa. Sinto que tenho que estar a desenvolver planos individuais que depois não tenho tempo para aplicar”, “...também sinto que este programa não é muito adaptado ao perfil de cada colaborador. Há pessoas completamente diferentes e o programa acaba por ser igual para todos”.

O Programa Conciliar é outra das componentes da máquina de marketing interno posta em ação pelo Grupo EDP. Vamos verificar se os colaboradores da organização lhe reconhecem valor: “Conheço os benefícios, mas não os utilizo”. Esta frase, dita por um dos entrevistados, resume bem o sentimento reinante quando na análise qualitativa, o presente projeto chegou ao tema do Programa Conciliar. Através das nossas entrevistas, chegámos à conclusão que a esmagadora maioria dos colaboradores EDP não utiliza o Programa Conciliar que a organização disponibiliza. As nossas conclusões devem até ir mais longe. Se entre todos os nossos entrevistados, a maioria nunca usou os benefícios do Conciliar, quem o faz, fê-lo esporadicamente no tempo – “usei as duas semanas antes do parto, em que podes ir para casa. Não tens de ir do escritório para a maternidade. Foi só isso”. Também se observa, entre os poucos utilizadores, que o uso é feito por áreas distintas – “usei

esporadicamente aqueles que são relacionados com atividades infantis e que consigo usar com os meus filhos...”, “faço uso de descontos para hotéis, quando passo fins-de-semana fora...”, “apenas faço parte dos EDP Runners”, “utilizo os descontos para coisas aqui perto do escritório”. Dentro da temática Programa Conciliar é importante referir que a dificuldade em usar a plataforma é, entre vários entrevistados, um dos fatores que leva ao não uso destas vantagens por parte dos colaboradores: “Tentei usar, mas não consegui. Desisti”, “A plataforma de consulta das parcerias, dos descontos, é muito complicada”, “devíamos conseguir consultar os descontos por área geográfica”, “acho que o site não é muito *user friendly*”. O que também é interessante observar é que, embora os colaboradores da EDP não façam uso das vantagens disponibilizadas pelo Programa Conciliar, a grande maioria diz sentir-se feliz com a existência do programa, que é uma iniciativa que o faz sentir bem na empresa – “é uma mais-valia para o colaborador saber que a empresa se preocupa com ele, independentemente do colaborador usar ou não essas vantagens”, “passei os olhos pelas medidas e pareceu-me muito interessante para quem tem filhos, o que não é o meu caso”, “Sinto-me bem. A empresa faz sentir uma real conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, que é precisamente o objetivo do conciliar”, “Não sou o target, mas acho lindamente que exista. É uma preocupação clara da empresa para com os colaboradores. Neste contexto, um dos diretores entrevistados chega mesmo a dizer que “é bom saber que existe um Programa Conciliar que ajuda as minhas pessoas”. Em suma, afirma-se que embora, de forma geral, os colaboradores não usam o Programa Conciliar, mas que ele está a cumprir a sua função ao contribuir para o marketing interno da EDP, para a felicidade organizacional do Grupo.

Quando o tema da pergunta se foca na preocupação da EDP no desenvolvimento de carreiras dos colaboradores, a grande maioria dos entrevistados está satisfeita, ou seja, sente que a empresa se preocupa com a progressão profissional – “é lógico que queremos sempre mais, mas sinto que a empresa se preocupa com o meu desenvolvimento”, “Fiz duas pós-graduações pagas pela empresa, que foram, sem dúvida, uma forma da EDP apostar no meu percurso”. Concluímos aqui que fazer com que os colaboradores da EDP cresçam profissionalmente é das razões que mais contribui para a felicidade das pessoas em estarem na empresa, que já vimos que é uma felicidade sólida, pela nossa análise qualitativa. Uniformidade é também a palavra de ordem na opinião que os colaboradores têm sobre a proposta de mais-valia que a EDP apresenta no mercado de trabalho, enquanto entidade

empregadora. Segurança, estabilidade e mobilidade interna são palavras de ordem – “é uma boa imagem, de bom empregador, de criação de estabilidade”, “A EDP passa a imagem de que é uma empresa forte, estável, de que é uma empresa que proporciona perspectivas de carreira e de futuro. Essa imagem que a EDP se preocupa em passar para fora, também se preocupa em passar para os colaboradores”, “Acho que qualquer pessoa gostava de trabalhar na EDP. Não só por ser uma empresa grande, logo tem oportunidades muito variadas, em várias geografias, é uma empresa onde existe muita possibilidade de mobilidade”, “...hoje em dia, penso que a empresa está a dar cartas na questão da inovação, da diversidade e do futuro do negócio”.

No que toca à análise da capacidade da Universidade EDP em aumentar e contribuir para a felicidade organizacional do Grupo EDP, das respostas decorrentes das entrevistas de análise qualitativa realizada, podemos afirmar que, de forma geral, as atividades da Universidade EDP contribuem para a felicidade organizacional da empresa, pois fazem com que os colaboradores se sintam reconhecidos: “...foi uma atividade muito positiva. Fez-me refletir sobre a forma como trabalho e giro pessoas.”, “Fazem-me sentir mais integrada pois estas formações também se tratam de uma passagem de conhecimento. Fazem-me trabalhar melhor porque fico com mais know-how”. Na análise ao contributo da Universidade EDP para o marketing interno da organização, devemos ter em conta um *input* importante que está contido nas respostas de todos os colaboradores: a desadequação do plano formativo, assim devemos ter em conta respostas como “tem demasiados cursos que as pessoas já pouco valorizam”, “a formação devia ser ajustada de forma a conseguir antecipar aquilo que é preciso saber para abraçar as novas tecnologias”, “Há aqui um tema que não entendo. Há um plano de formações obrigatório para toda a gente, que é rígido (...). Penso que há falta de adaptação do perfil de formação ao percurso e perfil do colaborador”. Este *feedback* deve ser tido em conta na hora de reestruturar e melhorar o marketing interno já realizado dentro do Grupo EDP.

Entramos no capítulo do reconhecimento do contributo da comunicação interna para o marketing interno da organização, e há aqui conclusões muito positivas. Nesta área, é a capacidade de estar informado e de saber aquilo que se passa na empresa, aquilo que mais satisfaz os colaboradores: “Gosto muito da nossa comunicação interna, na medida em que faz com que saiba o que se passa em todo o Grupo. Para o meu trabalho, para as minhas funções, saber o que se passa é um aspeto fundamental”, “não termos a nossa comunicação

interna não é opção. Ela é muito boa para saber o que se anda a passar noutras geografias, noutras áreas de negócio da empresa”, “Gosto do momento em que chego a casa e leio a nossa revista. Há coisas que não tenho noção de que se passam na empresa...”. Nas respostas a esta questão, há quem vá mais longe e chegue mesmo a afirmar que “é através destes meios que a EDP me faz chegar a sua proposta de mais-valia enquanto empregadora. Gosto dessa proposta. Faz-me sentir motivado e que estou a trabalhar no sítio certo”. Interessante é ainda observar que a comunicação interna dá aos trabalhadores a possibilidade de participarem nos seus conteúdos, estando aqui também uma forma de motivação, ou seja, de marketing interno – “eu acho muito simpático os colaboradores, tal como eu já fui, serem convidados a participar nos conteúdos da televisão interna ou da intranet. Isso realmente faz-nos sentir motivados. Ao mesmo tempo, com isto, também conhecemos melhor os nossos colegas”. Toda esta tendência de satisfação geral dos colaboradores para com a comunicação interna da EDP, leva-os, praticamente todos, a afirmar que um desinvestimento, ou eventual desaparecimento da comunicação, afetaria a sua performance profissional, no entanto, os colaboradores afirmam que o meio de comunicação interna a que se sentem menos ligados é a revista interna.

O Programa Cliente 365 do Grupo EDP assume-se como a grande iniciativa da Direção de Cliente e Marketing para o marketing interno do Grupo. O presente projeto pode afirmar que este programa é um sucesso no contributo que dá ao marketing interno do Grupo por uma razão: Em primeiro lugar, todas as pessoas que participaram neste programa afirmam que o mesmo contribuiu para a sua satisfação pessoal, sendo que a parte que diz que o programa não contribuiu para a sua felicidade organizacional foi pelo simples facto de nunca ter entrado em nenhuma iniciativa do 365. Leia-se as seguintes respostas: “Este é um programa que contribui para a minha realização profissional porque ajudou-me a perceber melhor o cliente, a ter uma maior noção de cliente”, “conheço, mas nunca participei em nenhuma iniciativa”, “gostei porque fiquei a conhecer a área comercial da empresa, foi um programa muito importante”, “nunca tive contacto com o programa”.

A intenção do objetivo 1 é clara – relacionar o marketing interno da EDP com o crescimento da felicidade organizacional da empresa, assim sendo, podemos desde já afirmar que esta estratégia de marketing interno tem sido um sucesso e tido impacto na motivação dos colaboradores, na medida em que todos os entrevistados afirmam que o seu *engagement* para com a EDP aumentou nos últimos 10 anos.

Da análise realizada, vemos que existem várias componentes que integram a estratégia de marketing interno do Grupo que ajudam a que esta esteja a cumprir o seu objetivo: O Plano de Desenvolvimento de Carreiras da EDP, a proposta de mais-valia da EDP enquanto empregadora (EPV), as atividades formativas da Universidade EDP (embora aqui se verifique que há melhorias a realizar), toda a comunicação interna do Grupo, e o Programa Cliente 365. Isto quer dizer que quem participa demonstra estar a ser impactado positivamente pelo programa, e que quem afirma que o 365 não tem influência na sua motivação dentro da organização é quem ainda não esteve nesta atividade, ou seja, é um problema de abstinência do programa na vida profissional destes colaboradores e não de insatisfação com o mesmo.

Da análise efetuada às componentes do marketing interno da EDP, há duas dimensões que registaram uma pior avaliação por parte dos colaboradores nas entrevistas realizadas – a plataforma de gestão de carreira About.Me e o Programa de Desenvolvimento Individual Amplify, sendo que se conclui que são dois pontos que não têm contribuído de forma satisfatória para o sucesso do marketing interno da EDP, logo para a felicidade organizacional dentro do Grupo. No que toca aos pontos negativos do marketing interno, aos pontos que merecem um trabalho de melhoria, de salientar a desadequação dos programas formativos da Universidade EDP ao perfil dos colaboradores e a necessidade de fazer chegar a mais pessoas o Programa Cliente 365, sendo que na análise denota-se que existe um número substancial de elementos a afirmarem que nunca participaram no programa (o que os leva a dizer que este não contribui para a sua satisfação em estar na empresa).

Resposta - Objetivo 2: Analisar se o marketing interno da EDP tem levado os colaboradores do Grupo a adotarem uma postura de clientes-embaxadores da marca no seu círculo de influência pessoal, na esfera da sua vida privada, fora da realidade profissional

Método – Análise qualitativa através do método de entrevista. Entrevista aplicada para dar resposta ao objetivo número 2 do projeto

Amostra/Entrevistados - 10 colaboradores da EDP, duas pessoas por cada nível hierárquico existente dentro da estrutura do Grupo (2 técnicos, 2 técnicos superiores, 2 gestores de área, 2 subdiretores e 2 diretores)

Perguntas usadas e Respostas obtidas:

Q13: Recomendaria a EDP para trabalhar? Se sim? Isso deve-se a quê? À comunicação interna da empresa? À mecânica About.Me? Ao Programa Amplify? Ao Programa Conciliar? Ao Programa de Desenvolvimento de Carreiras da EDP? A outro fator?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Sim, recomendaria. Embora não tenha tido a progressão profissional que eu próprio desejava, continuo a achar que é uma empresa que tem várias oportunidades de trabalho, diversificadas.”

“É uma empresa estimulante. Todos os dias dá-nos um desafio diferente, o que é muito motivante.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“Sim. Recomendaria, por todas essas opções indicadas. Tudo leva a que a experiência de colaborador seja positiva. Tudo isso se complementa e tudo isso tem influência na felicidade das pessoas que cá estão.”

“Também recomendaria a EDP pela segurança que a empresa dá.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Sim, aconselhava. A EDP é uma empresa que se preocupa com a vida privada dos colaboradores e também tem um bom programa de desenvolvimento de carreiras. Aliás, este último ponto é muito importante. É fundamental sentirmos que vimos para um sítio onde nunca vamos ficar iguais.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“Depende do desafio e da função que a pessoa vem abraçar.”

“Acho que a EDP tem áreas muito dinâmicas. No entanto, em termos de evolução de carreiras tem aspetos a melhorar. Há sítios onde a evolução de carreira é mais fácil.”

Gestor de Área 1

“Eu recomendaria porque é uma empresa séria, que dá segurança, apoia a família. Tem muitos projetos giros para se fazer. Toda a indústria está em transformação e isso é um desafio muito estimulante. Acho que estamos num setor super *sexy* e isso devia ser um aliciante. Esta empresa está-se a transformar muito e isso é fantástico. Estamos uma empresa muito mais jovem, *cool*, moderna, o que faz as pessoas quererem estar cá.”

“Sublinho, o plano de carreiras é muito deficiente.”

Gestor de Área 2

“Recomendaria. Aliás, tenho uma filha que está quase a entrar no mercado de trabalho e gostava muito que ela fizesse um estágio na EDP.”

“Recomendo porquê? Porque a EDP é uma empresa muito abrangente, com multiplicidade de funções. Temos áreas financeiras, temos áreas de marketing, temos advogados, temos áreas técnicas. Acho esta multiplicidade muito interessante.”

Sub-diretor 1

“Depende da pessoa. A EDP não é para todos. Nem todos os perfis se adaptam a uma EDP. Tudo também depende da altura de vida em que tu estás. Como produto para colaborador, a EDP não é um produto para todos. As pessoas para trabalharem na EDP têm que ter algum grau de maturidade, de responsabilidade. Precisam de negociar com muitas áreas para levar as tuas coisas, os teus projetos para a frente. Tem que haver muita resiliência naquilo que fazemos, temos que envolver muita gente em qualquer trabalho que façamos.”

Sub-diretor 2

“Sou uma *promoter*. Eu recomendaria, em qualquer área.”

“Acho que dentro deste setor, temos os melhores *experts* e pessoas. Somos avessos ao risco mas conseguimos implementar coisas novas.”

“Existe uma relação muito grande entre as pessoas e a marca. As pessoas têm orgulho em trabalhar aqui.”

Diretor 1

“Claramente. É uma empresa onde raramente nos chateamos. Como temos muitas áreas diferentes, podemos ir passando de área em área.”

“Há uma cultura de inovação cá dentro, não somos estáticos. Queremos estar sempre à frente, queremos acompanhar as coisas novas e a concorrência.”

“É uma empresa que tem um nível de qualidade do *staff* bastante grande, ou seja, a qualidade das pessoas nos últimos 10 anos melhorou muito. Quando tenho reuniões com pessoas de fora, vejo a diferença de qualidade entre as nossas pessoas e as pessoas de outras empresas.”

Diretor 2

“Sim. É uma empresa estável, segura. Aqui remunera-se bem, comparativamente com a média local.”

“A EDP Renováveis e a EDP Comercial têm desafios muito interessantes. Estas partes do negócio são muito estimulantes para quem goste de desafios.”

“Não acho que a EDP seja boa para uma pessoa com um perfil informático, pois no capítulo do digital estamos muito atrasados. Estamos atrasados no *Data Analytics*”

Q14: De que forma o EPV da EDP é atraente aos olhos do mercado de trabalho?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Para mim, junto do mercado de trabalho, a EDP passa uma imagem de um empregador que garante estabilidade às pessoas, de uma empresa onde a precariedade não existe.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“A imagem de segurança que a EDP transmite a todas as pessoas é extremamente atraente em quem está no mercado de trabalho. As pessoas sabem que este é um emprego seguro. Também passa a imagem de que é uma empresa com muitas oportunidades de desenvolvimento de carreira, sem dúvida que isso é aliciante.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Acho que qualquer pessoa gostava de trabalhar na EDP. Não só por ser uma empresa grande, logo tem oportunidades muito variadas, em várias geografias, é uma empresa onde existe muita possibilidade de mobilidade. Para além disso, é uma empresa que se preocupa em recrutar pessoas jovens e talentosas, e que faz com que as pessoas cresçam dentro da empresa. Este EPV parece-me muito sedutor. Os jovens querem estar em empresas de jovens.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“Na minha opinião em 2018, somos uma empresa *sexy*, dinâmica. Já temos projetos muito inovadores. Além disso, ainda somos uma empresa estável, segura, e onde se ganha bem.”

Gestor de Área 1

Não responde à pergunta

Gestor de Área 2

“Hoje em dia, continuamos a ser uma grande empresa, com muitas áreas que as pessoas podem experimentar. A nossa proposta passa por vender carreiras onde as pessoas vão fazer muitas coisas diferentes. Atualmente, somos uma empresa dinâmica, muito inovadora, e com muita diversidade. Acho que é muito interessante, em cima disto, continuarmos a ser uma empresa estável.”

Sub-diretor 1

“Penso que depende da personalidade e do perfil académico de cada um. Para a área das engenharias penso que é uma empresa extremamente atraente. Também considero a EDP uma empresa muito atraente para quem quer estabilizar a nível pessoal (por exemplo, casar, ter filhos, etc) pois é uma empresa que dá segurança. Não é o lugar ideal para alguém que goste de fazer tudo a sua maneira e de forma rápida. Aqui os processos levam tempo e é preciso ter muito espírito de negociação.”

Sub-diretor 2

“Claramente. Temos segurança, inovamos, temos os melhores profissionais, somos multinacionais. Embora ainda sejamos resistentes à mudança, enquanto empresa, acho que aqui, nos dias de correm, ainda há projetos muito engraçados.”

Diretor 1

“É atraente para quem quer segurança, numa empresa desafiante.”

“Também somos uma marca líder no mercado e esse fator conta muito no mercado de trabalho.”

“Temos a imagem de termos oportunidades de trabalho em várias áreas, o que corresponde à realidade. Isso é uma mais-valia.”

Diretor 2

“Na comparação com a média de mercado, a EDP paga melhor. Além disso aqui há progressão profissional, desafios interessantes e dinheiro para fazer as coisas.”

Q15: De que forma os programas formativos da Universidade EDP o levam a recomendar a EDP enquanto entidade empregadora ou a recomendar a EDP enquanto marca que é uma mais-valia para o consumidor?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Para mim as formações da Universidade EDP são essenciais para que o colaborador se desenvolva no sentido da excelência das suas funções.”

“Estas formações mostram como a empresa quer que as pessoas dêem o seu melhor dentro das suas funções, logo faz com que desenvolvamos produtos melhores.”

“Penso que são um sinal positivo a quem queira vir a ser trabalhador da EDP. São formações essenciais à prestação das nossas funções, logo penso que isso é uma mais-valia da EDP enquanto empregador e no serviço prestado externamente.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“Sinto que as formações que a EDP dá aos seus colaboradores permitem que estes se desenvolvem profissionalmente e que encarem cada vez mais novos e aliciantes desafios.”

“Esse é um ponto que me leva a recomendar a EDP enquanto empregador, como marca e que me leva a ser cliente. Com essas formações as pessoas andam mais satisfeitas, logo têm uma melhor postura junto do consumidor final, do mercado.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Levariam porque, para mim, a existência destas formações são uma forma da empresa dizer que aposta nos seus colaboradores. É muito bom sentir que a empresa quer que eu saiba mais sobre outras áreas para além daquela em que eu trabalho, ao mesmo tempo, esta estratégia faz com que a proposta de valor da EDP, enquanto recrutador, seja muito positiva.”

“Quanto a boa performance, se eu estou mais motivada, satisfeita e reconhecida, tendencialmente vou prestar um melhor serviço ao cliente final EDP e vou recomendá-la. Estas formações realmente fazem-me ser melhor profissional e a, todos os dias, melhorar o contributo que dou à EDP.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“Claro que sim. Esta, para mim, é uma forma que a empresa tem de fazer com que os seus colaboradores saibam como funcionam as outras áreas, para além da sua. Se formos a analisar bem, estas formações são praticamente comunicação interna. Isto leva-me a ser cliente, a recomendar a marca para ser consumida e a empresa como local para se trabalhar”

Gestor de Área 1

“Para mim, não há qualquer influência ou relação entre estes temas.”

Gestor de Área 2

“Para mim, pessoalmente, não vejo relação entre estes programas formativos e a minha vontade de recomendar a marca EDP a nível comercial. Agora, como recomendação de entidade empregadora, estes programas formativos têm influência. Para mim, servem para dizer a quem conheço que quem trabalha aqui é valorizado e que tem formações para que possa fazer melhor o seu trabalho.”

Sub-diretor 1

“Não me levam a recomendar a EDP enquanto marca ao consumidor. Levam-me a recomendar a EDP enquanto empregadora porque estes programas garantem aos colaboradores que eles têm conhecimentos necessários para levar a cabo as suas funções da melhor forma possível.”

Sub-diretor 2

“Na minha opinião, a Universidade EDP tem feito um trabalho importante, que é uma mais-valia para todos nós colaboradores e que, aliás, ainda pode ser melhorado. Pode ser uma forma de eu recomendar a EDP como empregadora, sim. Agora, não vejo relação entre isso e recomendar a EDP enquanto marca a um familiar ou amigo.”

Diretor 1

“Penso que não há relação, aliás os programas deviam ser atualizados.”

Diretor 2

“Não faço essa relação.”

Q16: De que forma a comunicação interna da EDP interfere na sua prestação de serviço ao cliente da marca?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Estar mais informado sobre tudo aquilo que se passa dentro da empresa, ajuda-nos sempre a ter uma melhor prestação profissional. Consigo relacionar melhor o meu trabalho, com aquilo que se passa noutras áreas, isso torna qualquer serviço melhor.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“As pessoas tiram dúvidas sobre as suas funções, ficam mais informadas, logo são melhores profissionais.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Penso que não influencia.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“Há coisas da empresa, que descubro através da comunicação interna, que são essenciais ao meu trabalho.”

Gestor de Área 1

“Sim. Penso que por estar mais informada consigo fazer melhor o meu trabalho.”

Gestor de Área 2

“Não vejo como. O 365 tem muito mais influência.”

Sub-diretor 1

“Sim. A comunicação interna tem muita influência no trabalho, na qualidade dos projetos feitos na EDP. Todas as pessoas que trabalham na empresa, sabem que os seus projetos vão ser divulgados juntos dos pares, dos colegas e, obviamente, essa exposição e necessidade de aprovação do nosso trabalho faz com que queiramos fazer o melhor possível.”

Sub-diretor 2

“Penso que estamos no caminho mais ainda não chegámos lá. Falta haver uma cola, mais ligação entre as atividades da comunicação interna, universidade e recursos humanos.”

Diretor 1

“A comunicação interna, de certa forma, faz com que o trabalho dentro da EDP se faça bem feito, isso claro que chega ao cliente, ou seja, tem influência na opinião que vamos projetar em quem conhecemos”

Diretor 2

“Interfere porque nos dá uma visão global de tudo aquilo que se passa na empresa. Ficamos com uma visão global do negócio, ficamos mais informados.”

Q17: De que forma o Programa Cliente 365 o leva a ser um embaixador da marca e dos serviços EDP junto do seu círculo de influência pessoal?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Este programa ajudou-me a perceber melhor o cliente, a ter uma noção maior de cliente, e do que são as necessidades deste, do que é estar no seu lugar.”

“Com este programa percebemos melhor o que pretende o cliente EDP.”

“A EDP tem que ter sempre noção do que é o cliente para continuarmos a ser líderes, daí a importância deste Cliente 365.”

“Tem de haver o mínimo de perturbação na relação entre a empresa ou marca e o cliente. Tudo tem que fluir. Este programa dá-nos conta da importância desta necessidade.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“Fez-me conhecer melhor a oferta comercial da EDP e ajuda-nos a vender melhor a marca da empresa. Sim, ajuda-me a recomendar a EDP junto do meu círculo de influência.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Ainda não participei em nenhuma iniciativa do programa Cliente 365. Não consigo responder a esta questão.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“Ajudou, mas não alterou significativamente. Devido à minha função, muitas daquelas informações já as conhecia. Por exemplo, é frequente ter de explicar a familiares ou amigos o que consta nas faturas da EDP, como eles conseguem mudar a potência contratada, o que isso significa, mas isso eram coisas que eu já sabia.”

Gestor de Área 1

“Infelizmente, ainda não tive a oportunidade de participar neste programa, pelo que não consigo responder à pergunta.”

Gestor de Área 2

“Percebi a EDP numa área que não conhecia. Comecei a sentir-me mais seguro quando tinha que falar sobre algum tema relacionado com a EDP.”

“Confesso que gostava de voltar a participar em formações deste programa para refrescar os meus conhecimentos. Falta esta continuidade ao programa.”

Sub-diretor 1

“Este programa leva-me a perceber o que realmente o cliente quer e como o posso impactar. Nesse sentido é muito positivo e ajuda-me muito a vender a EDP lá fora.”

Sub-diretor 2

“Eu já era esse embaixador. O 365 veio fazer com que o resto da empresa passasse a ter a postura que eu já tinha.”

Diretor 1

“Nunca estive presente em nenhuma iniciativa do Programa. Não consigo estabelecer essa relação.”

Diretor 2

“Ainda não consegui participar no Programa.”

Q18: Considera que o Programa Cliente 365 faz com que tenha uma forma, mais excepcional, de atender às necessidades e preocupações dos clientes (sejam eles do seu círculo pessoal ou não)?

Técnico de Terreno 1 / Quadro Técnico 1

“Sim, comecei a perceber as reais necessidades e preocupações do cliente, a estar no seu lugar. Tal significa, obviamente, ser um melhor profissional.”

Técnico de Terreno 2 / Quadro Técnico 2

“Este programa ajuda-nos na relação interpessoal com o cliente. Nós, técnicos de terrenos, somos um dos espelhos da empresa. Tudo aquilo que fizermos vai ser percecionado pelo cliente, por isso, este programa tem alguma importância, na minha opinião.”

Quadro Superior (não chefia) 1

“Ainda não entrei neste programa.”

Quadro Superior (não chefia) 2

“Penso que ajudou a dar-me respostas mais claras aos meus familiares e amigos sobre os serviços e produtos da nossa EDP, ajudei muita gente a fazer a transição entre o mercado regulado e o mercado liberalizado.”

Gestor de Área 1

“Infelizmente, ainda não tive a oportunidade de participar neste programa, pelo que não consigo responder à pergunta.”

Gestor de Área 2

“Na minha relação com os meus clientes internos, este programa não teve qualquer influência. Em relação aos externos, acho que comecei a ter uma linguagem diferente com eles, comecei a trabalhar nouro tipo de abordagem.”

Sub-diretor 1

“Sem dúvida! Consigo pôr-me no lugar do cliente, tanto quando estou a trabalhar, como quando falo da EDP na minha vida privada.”

Sub-diretor 2

“Obviamente. Esse é o objetivo do Programa Cliente 365. Este programa foi a primeira vez que a EDP, em conjunto, pensou no cliente, nas suas necessidades e na relação que este estabelece com a empresa”

Diretor 1

“Nunca participei, não consigo responder a isso.”

Diretor 2

“Acredito que tenha, mas como já referi, ainda não integrei nenhuma iniciativa ou formação do Cliente 365.”

Conclusão – Objetivo 2

O objetivo nº 2 do presente trabalho consiste em analisar se o marketing interno da EDP tem contribuído para levar os colaboradores a adotarem uma postura de clientes-embaixadores da marca no seu círculo de influência.

No que toca à recomendação da empresa, enquanto empregadora, grande parte dos entrevistados afirma que recomendaria a EDP para trabalhar. Aliás, observa-se que nenhum dos entrevistados respondeu negativamente à pergunta, tendo, alguns deles, dado respostas dúbias. No grupo de respostas tipo “sim e não”, encontramos o tipo de perfil profissional e pessoal dos sujeitos alvo da recomendação, como o fator que pode levar à recomendação ou não recomendação da EDP enquanto empregadora: “não acho que a EDP seja boa para uma pessoa com um perfil informático, pois no capítulo do digital estamos muito atrasados”; “...as pessoas para trabalharem na EDP têm de ter algum grau de maturidade, de responsabilidade. Precisas de negociar com muitas áreas para levar as tuas coisas avante, os teus projetos para a frente...”; “Depende da função e do desafio que a pessoa vem abraçar”.

Também é interessante realçar, junto dos inquiridos, que na opinião de nenhum deles, o marketing interno é um elemento que faz com que as pessoas que não trabalham na empresa queiram para lá ir colaborar, o que contrasta com aquilo que as faz recomendar a EDP.

Entramos agora na análise à capacidade do marketing interno da EDP de fazer com que os colaboradores se tornem embaixadores comerciais da marca.

No que toca à parte do marketing interno da EDP relacionado com a componente formativa da empresa, depois das entrevistas realizadas, afirmamos não existir relação entre o trabalho da Universidade EDP e a capacidade de fazer com que os funcionários recomendem a EDP enquanto marca. Mais de metade dos entrevistados diz que as formações da universidade corporativa não os faria adotar uma postura de embaixador. Claro que neste ponto também há quem o faça, há quem apresente uma relação direta entre as formações recebidas e a postura enquanto embaixador da empresa – “Estas formações mostram como

a empresa quer que as pessoas dêem o seu melhor dentro das suas funções, logo faz com que desenvolvamos produtos melhores.”; “Penso que são um sinal positivo a quem queira vir a ser trabalhador da EDP. São formações essenciais à prestação das nossas funções, logo penso que isso é uma mais-valia da EDP enquanto empregador e no serviço prestado externamente.”. Aqui é interessante notar, neste ponto de análise, que há uma relação entre o nível hierárquico e a capacidade de ser um embaixador da EDP, sendo que são os níveis hierárquicos mais baixos que estabelecem relação positiva entre a importância do trabalho da Universidade EDP e a capacidade deste de promoção de uma cultura de colaborador-embaixador de marca. É a partir do nível de Gestor de Área que isso deixa de ser observado. Este facto leva-nos a querer que são os níveis hierárquicos mais baixos na empresa aqueles que estão mais satisfeitos e aceitam melhor a pertinência do trabalho da universidade corporativa em questão.

De forma geral, os entrevistados dizem que a comunicação interna do Grupo EDP os faz recomendar os produtos e serviços da marca, logo os faz adotar uma postura de embaixadores dentro do seu círculo de influência – “A comunicação interna, de certa forma, faz com que o trabalho dentro da EDP se faça bem e isso chega ao cliente, ou seja, tem influência na opinião que vamos projetar em quem conhecemos”.

Situação idêntica observa-se na análise do contributo do Programa Cliente 365 para a adoção de uma postura de colaborador-embaixador da marca, ou seja, maior parte dos entrevistados revela que esta iniciativa os fez influenciarem quem os rodeia a seguir e consumir mais tudo aquilo que é EDP. Veja-se: “fez-me conhecer melhor a oferta comercial da EDP e ajuda-nos a vender melhor a marca da empresa. Sim, ajuda-me a recomendar a EDP junto de um círculo de influência”. A mesma dinâmica também se observa na forma como este programa Cliente 365 foca os colaboradores no cliente, “...comecei a conhecer as principais necessidades e preocupações do cliente e a estar no seu lugar....”

Em suma, e em resposta ao objetivo 2 do presente trabalho, o marketing interno da EDP faz com que os colaboradores do Grupo recomendem a organização enquanto entidade empregadora, mas também tem tido um claro impacto positivo na personalidade comercial dos próprios colaboradores, com estes a tornarem-se agentes influenciadores junto de amigos e familiares, para que estes se tornem clientes e comprem produtos e serviços EDP (exceção feita à Universidade EDP pois constata-se que não tem qualquer influência este nível dentro da organização).

Resposta - Objetivo 3: Verificar se o aumento do investimento da EDP na sua estratégia de marketing interno é proporcional ao aumento dos seus resultados financeiros

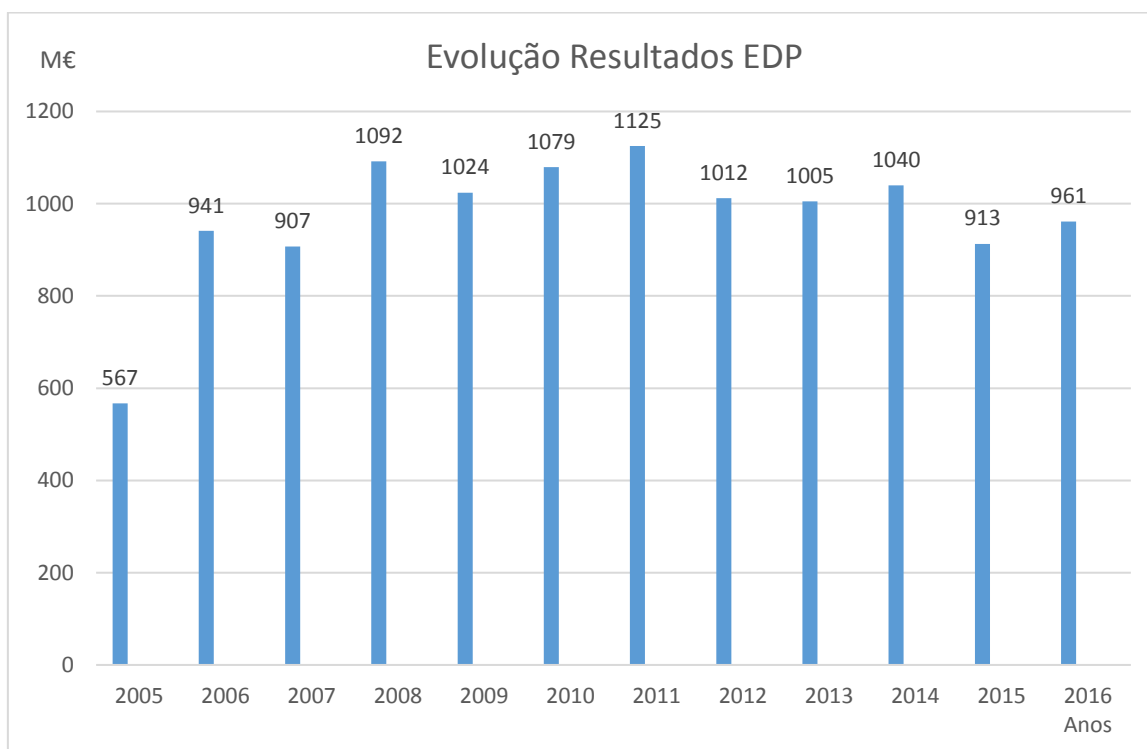
Método – Análise qualitativa através do método de entrevista

Perguntas orientadoras da exploração:

O aumento do investimento do Grupo EDP na área da Comunicação Interna tem correspondido a um aumento dos resultados financeiros do Grupo?

Evolução dos lucros do Grupo EDP nos últimos 10 anos

(Dados apresentados em milhões de euros, fornecidos pela Direção de Relação com Investidores do Grupo EDP)



Variação Lucros Grupo EDP nos últimos 12 anos (2005 – 2016): 69,5%

Resposta - O aumento do investimento do Grupo EDP em Comunicação Interna, ao longo da última década, que se materializou na renovação da intranet, no lançamento da revista corporativa e no lançamento, e posterior renovação da televisão interna, efetivamente acompanhou um crescimento dos resultados líquidos do grupo empresarial nos últimos 10 anos. Desta forma, podemos afirmar que há uma relação direta entre o aumento dos lucros da EDP e da sua aposta na comunicação interna.

O aumento do investimento do Grupo EDP nas suas políticas de RH tem correspondido a um aumento dos resultados financeiros do Grupo?

Variação Lucros Grupo EDP nos últimos 10 anos (2005 – 2016): 69,5%

Resposta - A maior aposta do Grupo EDP nas suas políticas de Recursos Humanos, ao longo da última década, que se materializou nos grandes projetos RH que foram lançados, que são aqueles analisados pelo presente trabalho (About.me, Programa Amplify, Programa Conciliar), e também no lançamento de um programa de potencialização de jovens talentos intitulado Energizing e na reestruturação do Plano de Carreiras da empresa, efetivamente traduziu-se, tal como o investimento em comunicação interna, num crescimento dos resultados líquidos do grupo empresarial nos últimos 10 anos. Desta forma, podemos afirmar que há uma relação direta entre o aumento dos lucros da EDP e a sua aposta em políticas e programas focados na valorização e retenção de recursos humanos.

Desde que existe o Programa Cliente 365, os resultados financeiros do Grupo EDP têm crescido?

O Programa Cliente 365 começa a fazer parte da realidade organizacional do Grupo EDP a partir de 2013, olhemos, pois, para a evolução dos resultados da empresa a partir dessa data, para resposta a esta questão

Variação Lucros Grupo EDP entre 2013 (1005 milhões de euros) e 2016 (961 milhões de euros): -4,4%

Resposta: O aparecimento, desenvolvimento e aplicação do Programa Cliente 365 à realidade interna do Grupo EDP não se traduziu num aumento dos resultados líquidos do grupo empresarial. O Programa Cliente 365, como programa que envolve, motiva e informa os colaboradores, de forma a orientá-los para o cliente, surge em 2013 e, até 2016, ano até ao qual temos disponíveis os resultados anuais da EDP houve uma queda nos lucros de 4,4%.

Conclusão – Objetivo 3

O presente trabalho, como terceiro objetivo, propôs-se a verificar se o aumento do investimento da EDP na sua estratégia de marketing interno é proporcional ao aumento dos seus resultados financeiros.

A estratégia de marketing interno do Grupo EDP é repartida pelas vertentes de comunicação interna, recursos humanos e ainda pelo contributo da área de marketing e da universidade corporativa do grupo. Assim, para conseguir verificar se o aumento do investimento em marketing interno tem relação com o aumento dos lucros, teve-se em conta os aumentos dos investimentos nestas três áreas específicas (no caso da direção de marketing, apenas se teve em conta o Programa Cliente 365 pois esta é a única iniciativa de marketing interno de que esta equipa dispõe.).

Analisando a informação já apresentada, podemos afirmar e concluir que, de forma geral, há uma relação direta entre o aumento dos lucros da EDP e uma maior aposta no marketing interno do Grupo. Embora desde que o Programa Cliente 365 apareceu na organização, isso se tenha traduzido numa queda dos resultados (desde 2013 caíram 4,4%), tal situação é compensada pelo facto do crescimento do investimento em comunicação interna e em políticas de recursos humanos, apostas que começaram há 12 anos atrás, ser acompanhado de um crescimento dos proveitos financeiros (lucros aumentaram 69,5% desde 2013).

Resposta - Objetivo 4: Constatar, de que forma, o marketing interno da EDP tem sido reconhecido externamente pela sua qualidade e inovação

Método – Análise qualitativa através de recolha de evidências

Perguntas orientadoras da exploração:

Que prémios a Comunicação Interna da EDP recebeu nos últimos 10 anos?

Que prémios as políticas de Recursos Humanos da EDP receberam nos últimos 10 anos?

Prémios/Reconhecimentos:

2016

- A EDP é distinguida pela promoção de igualdade de oportunidades no trabalho - Fica classificada na 12ª posição na primeira edição do índice “Diversity & Inclusion Index and Ratings (D&I)” da Thomson Reuters. A análise avalia o desempenho de 4.200 empresas cotadas relativamente ao respeito pela diversidade nos ambientes de trabalho.

2015

- A EDP fica em primeiro lugar nos Prémios Excelência no Trabalho - A iniciativa da Heidrick & Struggles, em parceria com o Diário Económico e a INDEG-IUL, premiou a EDP na categoria das "Grandes Empresas - com mais de 1000 colaboradores", tendo sido também a eleita na área "Indústria e Energia".

2014

- A EDP Renováveis na Polónia é distinguida como “Best Place to Work” na categoria “empresas com menos de 50 colaboradores” pelo Great Place to Work.

- A EDP Renováveis é premiada como o melhor lugar de trabalho na Polónia pelo “Great Place to Work” na categoria empresas com menos de 50 colaboradores, isto depois de realizado um estudo de cultura organizacional que analisa a igualdade de oportunidades, flexibilidade, integridade e ambiente de trabalho, entre outras variáveis. A empresa recebeu a máxima pontuação no país.
- A EDP Renováveis é premiada como o melhor lugar de trabalho na Escócia pelo “Great Place to Work” na categoria empresas com menos de 50 colaboradores, isto depois de realizado um estudo de cultura organizacional que analisa a igualdade de oportunidades, flexibilidade, integridade e ambiente de trabalho, entre outras variáveis,
- A EDP Renováveis é premiada como um dos melhores lugares de trabalho em Espanha pelo “Great Place to Work” na categoria das empresas com 250 a 500 colaboradores, isto depois de realizado um estudo de cultura organizacional que analisa a igualdade de oportunidades, flexibilidade, integridade e ambiente de trabalho, entre outras variáveis.
- A EDP ganha prémios APCE 2013 - A intranet do Grupo, a TV corporativa e a imagem para os eventos corporativos “We Are EDP” (em parceria com a empresa organizadora de eventos Desafio Global) foram os projetos da empresa que mereceram o reconhecimento do júri da APCE.
- A edpON intranet foi a vencedora dos Digital Communication Awards 2013, na categoria intranet. Estes prémios distinguem, anualmente, os projetos mais inovadores da área da Comunicação Digital, em 38 categorias diferentes.
- A comunicação da EDP ganha prémios na edição FEIEA Grand PRIX 2013 - A empresa foi distinguida com o primeiro lugar nas categorias “Internal Regular Multi-Language Publication”, com a “edpON revista”, e “Intranet Site”, com a “edpON

Intranet”. Conquistou ainda a distinção de *runner-up* na categoria dedicada à Comunicação Audiovisual, com a “edpON tv”, e foi *ex aequo runner-up* na categoria de “Communication Strategy Ongoing”, com o Programa Conciliar, um programa de Recursos Humanos do Grupo que ajuda os colaboradores a conciliarem a vida pessoal com a vida profissional. O “Special Prize Major Player” foi também entregue à EDP e à Desafio Global Activism pelo trabalho “We are EDP”, o conceito para os encontros e eventos internos.

- A EDP Brasil fica entre as melhores companhias em desenvolvimento humano organizacional e cidadania corporativa - A empresa faz parte das 100 Melhores Empresas no Indicador de Desenvolvimento Humano Organizacional (IDHO) e das 50 Melhores Empresas em Cidadania Corporativa do Brasil. A partir deste momento, a EDP Brasil passa a usar este selo nas suas publicações.
- A EDP Brasil fica entre as melhores empresas em Práticas de Gestão de Pessoas - A pesquisa promovida pela Gestão & RH, integra a EDP Brasil nas 150 Melhores Empresas em Práticas de Gestão de Pessoas de 2013, destacando-a na Dimensão Liderança com base nos projectos como o “On Top”, programa de estágios da empresa; o “Energizing Development Program”, que visa a formação de novos líderes e o “Executive Development Program”, um programa de desenvolvimento de competências para quem já está em cargos de chefia.
- A EDP Brasil é eleita como uma das melhores empresas empregadoras - Reconhecida na Top Employers Brasil, como tendo das melhores práticas de gestão de pessoas, de acordo com critérios como formação e desenvolvimento, cultura organizacional e desenvolvimento de carreira. Além de ser uma das 17 empresas a receber o prémio, a EDP Brasil foi eleita uma das três empresas de referência na área de Gestão do Capital Humano. A certificação Top Employers é outorgada pelo CRF Institute, que tem sede na Holanda e atua em 13 países e 4 continentes.

2012

- A EDP é reconhecida com Excelência em Comunicação pela APCE (Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa). A EDP ganhou 3 prémios, tendo-se destacado nas categorias intranet e televisão corporativa.
- A EDP conquista o título europeu de comunicação multicultural - A natureza multicultural da comunicação feita pela EDP na Revista On foi reconhecida pelos profissionais europeus da comunicação com o Prémio Especial da Federation of European Business Communicators Associations (FEIEA). O concurso anual da FEIEA teve lugar em Zurique, na Suíça.
- Prémio "Locais de trabalho para todas as idades" - O programa "Valorizar a Experiência" da EDP foi premiado no Concurso Europeu do Ano do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações. A iniciativa recebeu uma menção honrosa na categoria de "Locais de Trabalho para Todas as Idades". O Valorizar a Experiência tem como objetivo reconhecer, agradecer e captar o trabalho dos colaboradores com mais de 30 anos de casa. Esta iniciativa já contou com a participação de mais de 900 colaboradores.
- A Revista Human Resources distingue a EDP com o prémio "Empresa que melhor gere e promove o desenvolvimento dos seus talentos".
- O Grupo EDP conquistou o primeiro lugar dos Prémios Excelência no Trabalho, na categoria das Grandes Empresas - com mais de 1000 colaboradores -, tendo sido também a eleita no sector Indústria e Energia. A EDP foi assim distinguida, entre um total de 198 candidatos, como a empresa que mais promove os seus colaboradores, um claro reconhecimento do compromisso em valorizar e desenvolver o talento na empresa. Os prémios foram entregues a António Mexia, Presidente da EDP. Estes prémios são uma iniciativa da Heidrick & Struggles, em parceria com o Diário Económico e a ISCTE Business School.

2011

- O Grande Prémio APCE - Excelência em Comunicação - reconhece a intranet e a televisão interna.
- A EDP é galardoada nos prémios 'As Empresas Mais' (Prémio Human Resources) - Esta edição dos prémios “As Empresas Mais” deu destaque à EDP, em 4 de 10 categorias, nomeadamente CEO da elétrica portuguesa (António Mexia), Diretor de Recursos Humanos (Maria João Martins), empresa onde as pessoas mais gostariam de trabalhar e empresa com maior espírito de equipa. Os vencedores foram conhecidos após a II Conferência Human Resources Portugal subordinada ao tema “A Inovação na Gestão de Pessoas”.
- A televisão corporativa do Grupo EDP – edpON – conquistou o primeiro lugar na categoria Comunicação Audiovisual, nos FEIEA Grand Prix Awards 2011, uma competição europeia anual, promovida pela FEIEA (*Federation of European Business Communicators Association*). No ar desde 2007, a televisão corporativa é extensível a todos os países onde o Grupo atua e a emissão pauta-se por temas tão diversos como a energia, os recursos humanos, a sustentabilidade e os negócios. Esta cerimónia, que distinguiu os melhores projetos de comunicação interna a nível europeu, premiou ainda com o 2º lugar a Revista ON (bimestral) e com o 3º a Intranet.

2010

- Grande Prémio APCE – Excelência em Comunicação - A EDP foi distinguida nas categorias melhor intranet, com o Portal Sou EDP e melhor televisão corporativa, com a sua edpON.
- A EDP é premiada no FEIEA Grand Prix - A comunicação da EDP foi distinguida, a nível europeu, no FEIEA Grand Prix, prémios da Federation of European Business Communicators Associations. A EDP alcançou a posição *runner up* nas categorias "Comunicação Audiovisual", com a televisão corporativa - edpON, e "Site Intranet",

com o Portal Sou EDP. O Grupo foi ainda distinguido com um terceiro lugar na categoria "Capa de Publicação", com a capa da Revista ON 17.

- HC Energía (Empresa do Grupo EDP que atua no mercado espanhol) fica entre as 100 melhores empresas para trabalhar em Espanha pela revista espanhola "Actualidad Económica", que dá destaque aos factos que levaram a mesma a entrar no "ranking": o talento, o ambiente e a formação.

2009

- A EDP é premiada no FEIEA GRAND PRIX 2009 - A Intranet "Sou EDP" e o projeto "ClickIdea" foram premiados no FEIEA GRAND PRIX 2009, uma competição anual que reconhece a excelência a nível europeu e promove a partilha de melhores práticas no campo da comunicação empresarial. Na categoria Melhor Site Intranet a empresa ficou com o 2º lugar, com o Portal Sou EDP

2008

- A EDP é considerada a 2ª Melhor Grande Empresa Portuguesa para trabalhar em Portugal - A EDP recebeu a distinção da revista Exame e da Heidrick & Struggles. Para além desta distinção, foi ainda entregue à EDP uma menção honrosa por ser a empresa com melhor evolução do clima organizacional entre as grandes empresas.
- No prémio "Prevenir Mais – Viver Melhor no Trabalho" - Prémio promovido pela Autoridade para as Condições do Trabalho - a EDP recebeu uma menção honrosa.

2007

- A EDP foi distinguida com o Prémio "Empresa Mais Familiarmente Responsável", na categoria de Grandes Empresas, atribuído pela AESE – Escola de Direção de Negócios - e pela Deloitte. Este prémio reconhece as melhores práticas de empresas em Portugal, na área das políticas familiares, nomeadamente na flexibilidade do

tempo, benefícios sociais e políticas empresariais de apoio profissional ao colaborador e sua família.

- A EDP é uma das melhores empresas para se trabalhar em Portugal, pela Heidrick & Struggles, que avaliou o clima organizacional de 250 empresas, tendo distinguidas as 28 melhores. A EDP foi considerada a 3.^a melhor empresa do PSI-20 e a 10.^a melhor empresa para se trabalhar no panorama geral português.

Que prémios recebeu o Programa Cliente 365 da Direção de Cliente a Marca do Grupo EDP (aqui pretende-se analisar a contribuição da Direção de Cliente e Marketing para o marketing interno do Grupo)?

Até ao final do ano de 2016, o Programa Cliente 365 do Grupo EDP não recebeu qualquer prémio ou reconhecimento externo porque a equipa por ele responsável nunca o candidatou a qualquer distinção fora da EDP.

Qual a credibilidade e pertinência das entidades que têm atribuído prémios às áreas da EDP acima indicadas?

- *Diversity & Inclusion Index and Ratings* da Thomson Reuters:

As classificações do índice são influenciadas pelos dados ambientais, sociais e de governação de cada uma das empresas analisadas, ou seja, as pontuações do índice D & I são calculadas nos pilares *Diversity, Inclusion, Development People e Controversy*.

Estes índices são projetados para medir de forma transparente e objetiva o desempenho de mais de 6.000 empresas e fornecer aos clientes da Thomson Reuters uma visão diferenciada sobre o setor empresarial.

O índice D & I também ajudam os profissionais financeiros a perceber as oportunidades e os riscos de longo prazo de todos os seus investimentos.

- Prémios Excelência no Trabalho Portugal da Heidrick & Struggle:

Ao longo dos últimos 60 anos, a Heidrick & Struggle tem-se concentrado em serviços de consultoria de qualidade na área de recursos humanos e tem sido a responsável por construir equipas de liderança em empresas de todo o mundo. Hoje, com presença global, esta consultora está no centro dos negócios de empresas da América do Norte, América Latina, Europa, Oriente Médio, África e Ásia-Pacífico.

- Os “Best Place to Work” pelo Great Place to Work:

Embora o Great Places To Work não seja um prémio, é sim o reconhecimento de um local bom para se trabalhar, é uma espécie de selo de qualidade que demonstra que a estratégia de marketing interno de determinada empresa está a trabalhar como deve. Neste ponto, deste projeto, diga-se que Portugal foi o primeiro país da Europa a publicar o ranking das Melhores Empresas para se trabalhar. O nosso país fê-lo logo no ano 2000 e, desde então, o Instituto Great Places to Work conta com a publicação da lista em meios de referência, como a revista Sábado (2012 e 2011) e o Jornal de Negócios (2011), o Diário de Notícias e o Jornal de Notícias (2010 e 2009), Jornal Público (2006 a 2009) e a revista Exame (2000 a 2005). Nos últimos anos, a divulgação da lista nacional é feita com o apoio da RTP. Ao longo de vários anos, a EDP tem estado neste índice.

Reconhecido pela sua inovação, o que valeu elogios públicos por parte do Ministro do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social do XXI Governo Constitucional, José António Vieira da Silva, o Great Place to Work Institute Portugal promove ainda prémios sociais, nas áreas da Responsabilidade Social e Sustentabilidade, Liderança, Atração de Jovens Talentos, Igualdade de Género e Saúde e Bem-Estar.

O Great Places to Work surgiu em 1981, e é uma iniciativa de um editor de Nova Iorque que incentivou dois jornalistas de negócios – Robert Levering e Milton Moskowitz – a escrever um livro denominado “As 100 Melhores Empresas para Trabalhar na América”. Na altura, estes autores, encontraram 100 empresas que puderam ser incluídas no livro, e começaram uma jornada que levaria a mais de 25 anos de pesquisa, reconhecimento, e criação de excelentes locais de trabalho.

Atualmente, o Great Places to Work Institute une-se às empresas mais inovadoras e de sucesso em todo o mundo para criar, estudar e reconhecer os ambientes de trabalho de excelência. O Great Places to Work Institute reconhece, através da lista das Melhores

Empresas para Trabalhar, os ambientes de trabalho de excelência em mais de 45 países em todo o mundo, isto com base em dados que representam cerca de 10 milhões de colaboradores. Aliás, este projeto é considerado o maior do mundo e o mais respeitado e credível estudo de ambientes de trabalho e de práticas de gestão de pessoas.

A metodologia do Great Places to Work é reconhecida como rigorosa e objetiva na definição do padrão das Melhores Empresas para se trabalhar, ao nível de organizações comerciais, académicas e governamentais. O Great Places to Work foca-se em organizações de pequena, média e grande dimensão, oriundas do sector público e privado ou ainda em organizações sem fins lucrativos. Os resultados do Great Places To Work são também publicados anualmente através de meios de comunicação de prestígio, tais como a revista Fortune, Handelsblatt, e o Le Figaro.

Por exemplo, a cerimónia anual do Great Place to Work Institute Portugal, onde se distinguem os melhores *workplaces* do país e as empresas vencedoras dos prémios sociais, tem sido também um evento notório na agenda das organizações e prestigiado por autoridades, comunicação social e profissionais da área dos recursos humanos.

Além da pesquisa de clima organizacional e da publicação da lista dos Best Workplaces em Portugal, o Instituto oferece serviços de consultoria para reforçar os pontos fortes e trabalhar as oportunidades de melhoria das empresas.

- Prémios APCE:

Fundada a 27 de Abril de 1990, a Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa é uma entidade autónoma, independente e sem fins lucrativos, que representa e defende, em Portugal e fora das nossas fronteiras, os interesses dos associados, em particular dos gestores e técnicos da comunicação organizacional e de relações públicas. Este grupo de pessoas e empresas, construiu a APCE para esta ser um fórum de discussão e de reflexão sobre a comunicação, seja no sector empresarial, seja no domínio educativo.

Depois de fundada a APCE, em 1995 esta associação começou a atribuir o Grande Prémio APCE que tem por missão distinguir a excelência na estratégia da comunicação organizacional, estimulando, reconhecendo e divulgando as iniciativas dos profissionais desta área.

Para a APCE esta competição é uma referência no setor da comunicação organizacional portuguesa, pois é um espaço onde é distinguida a excelência e se promovem os profissionais do sector.

- Digital Communication Awards:

Os Digital Communication Awards honram projetos, campanhas e inovações no âmbito do mundo das comunicações *on-line*. Desde 2011, que estes prémios, da Quadriga University of Applied Sciences, chegam a projetos de empresas de toda a Europa.

Estes prémios querem dar visibilidade e reputação a ideias do *on-line*, por isso, os Digital Communication Awards são atribuídos por um prestigiado júri, composto por especialistas em comunicação provenientes de todo o continente europeu.

- FEIEA Grand PRIX

Formada em 1955, em Copenhaga, como Federação Europeia de Associações de Editores Industriais sem fins lucrativos, a FEIEA é agora a Associação Europeia de Comunicação Interna, um organismo que incorpora a cooperação entre 9 países: Áustria, Bélgica, Dinamarca, Itália Portugal, Eslovénia, Espanha, Suíça e Reino Unido.

O objetivo principal da FEIEA é conectar comunicadores internos europeus. Esta associação quer falar a uma só voz sobre questões de comunicação interna. Como instituição completamente independente, a FEIEA fornece uma rede de suporte para profissionais de comunicação interna cujas responsabilidades incluem estratégia e planeamento de comunicação, *engagement* de funcionários, gestão de mudanças e de crises, bem como a gestão e operação de canais de comunicação internos das empresas.

O objetivo da FEIEA é ampliar o conhecimento dos membros sobre assuntos de comunicação corporativa, através da organização de eventos, que proporcionam a partilha das melhores práticas e também *networking*.

- Índice 100 Melhores Empresas no Indicador de Desenvolvimento Humano Organizacional do Brasil elaborado pela revista Gestão e RH

Esta pesquisa baseia-se nos indicadores do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), mundialmente utilizado para avaliar o desenvolvimento humano dos países. Desta forma, a revista brasileira Gestão e RH avalia quais empresas que naquele mercado desenvolvem as melhores soluções destinadas ao capital humano, governança corporativa, sustentabilidade e transparência. Em suma, este índice que avalia as empresas brasileira baseia-se no grau de envolvimento entre determinada empresa e a comunidade ou sociedade em que esta está inserida.

- Índice 50 Melhores Empresas em Cidadania Corporativa do Brasil.

Esta é uma pesquisa efetuada no mercado brasileiro, promovida pela Revista Gestão e RH, que reconhece as empresas com melhor trabalho na área da cidadania corporativa, o que significa assinalar as entidades empresariais mais focadas no desenvolvimento da sua gestão de RH. A pesquisa "As Melhores Empresas em Cidadania Corporativa" procura também valorizar boas práticas empresariais a nível de Responsabilidade Social, Ambiental, de Sustentabilidade, Cidadania e de atenção com o Capital Humano.

- Top Employers Brasil

O Top Employers Brasil identifica aqueles que são, dentro do mercado brasileiro, os melhores empregadores na opinião do Top Employers Institute, uma instituição que destaca as melhores empresas para se trabalhar há mais de 25 anos. A vocação do Top Employers Institute é ajudar as empresas com excelentes condições de carreira a serem reconhecidas como ótimos empregadores, facto que as poderá ajudar a chegar ainda mais longe. Com este estudo, as empresas carimbadas com Top Employers beneficiam de uma metodologia de certificação imparcial que atesta o seu diferencial como um empregador de excelência. Estas empresas também passam a poder utilizar os conceituados *insights* desta entidade externa em relação às melhores práticas de RH, uma forma desse manterem sempre na dianteira no que toca a esta matéria.

Desde que foi fundado em 1991, o Top Employers Institute já reconheceu centenas de empresas, criando uma comunidade de mais de 1.200 Top Employers em 116 países. Isto significa a certificação do local de trabalho de mais de 5 milhões de pessoas.

- Prémios da Revista Human Resources Portugal

Todos os anos, a revista Human Resources convida o público a votar nas empresas que considera terem tido um melhor desempenho em diversas áreas relacionadas com a Gestão de Pessoas. O Director de Pessoas e CEO de eleição do ano também alvo de uma escolha. As listas de nomeados é sempre elaborada pela equipa editorial da revista, com base em dezenas de estudos, para depois ser discutida pelo painel de conselheiros da revista Human Resources.

Nos prémios Human Resources, para além das categorias acima indicadas, acrescentam-se mais quatro: a empresa que melhor aplica a tecnologia na gestão de pessoas; que apresenta as melhores academias corporativas; que melhor aplica os princípios da meritocracia; e a que tem os melhores eventos internos. A tudo isto, junta-se também o Prémio Personalidade, atribuído pela redacção da revista.

- Prémio “Empresa Mais Familiarmente Responsável” atribuído pela Escola de Direcção de Negócios e pela *Deloitte*.

O Prémio Empresa Mais Familiarmente Responsável é uma iniciativa da *Deloitte* e da AESE (Escola de Direcção e Negócios) e é promovido para reconhecer as melhores práticas de conciliação entre família e trabalho nas empresas portuguesas. Reconhecendo a importância crescente das temáticas relativas ao *work and life balance*, esta iniciativa premeia as empresas a operar em Portugal que se distinguem na área das políticas familiares, nomeadamente, no que se refere à flexibilidade de tempo, benefícios sociais e apoio profissional ao colaborador e à sua família. A iniciativa “Empresa Mais Familiarmente Responsável” promove a conciliação, de forma positiva e gratificante, entre as vertentes familiar, profissional e pessoal, reconhecendo o seu papel fundamental para o bem-estar de cada um.

Todos os anos, são convidadas a integrar este estudo cerca de 1000 empresas que participam neste estudo através do preenchimento de um questionário. Os dados são posteriormente tratados, e destes resulta uma análise que é partilhada com o universo das empresas que participaram no inquérito.

- Índice “100 melhores empresas para trabalhar em Espanha” da revista espanhola Actualidad Económica

A revista espanhola Actualidad Económica escolhe, a cada 12 meses, as 100 Melhores Empresas para Trabalhar em Espanha. Na avaliação, é tido em conta a aposta no talento, os programas de motivação e formação que são seguidos pelas empresas, o que de facto, dentro destas organizações permite aos os profissionais mais brilhantes acederem a cargos de direção na empresa. Este ranking é publicado durante os meses de Verão e baseia-se num extenso e meticuloso questionário, desenvolvido e avaliado por consultores e especialistas independentes da área de recursos humanos. O documento em causa contém uma série de perguntas às quais centenas de empresas se submetem voluntariamente. Os únicos requisitos para qualquer empresa participar na avaliação são estar há mais de cinco anos a atuar no mercado espanhol e ter uma equipa de mais de 100 funcionários.

Quando a revista Actualidad Económico escolhe as 100 melhores empresas para se trabalhar tem em conta a questão da gestão dos talentos, remunerações e compensações, ambiente de trabalho, políticas sociais da empresa e formações dadas aos funcionários colaboradores

- Pesquisa das Melhores Empresas em Práticas de Gestão de Pessoas promovida pela Revista Gestão & RH

Criada em 2009 no Brasil, a Pesquisa das Melhores Empresas em Práticas de Gestão de Pessoas tem como objetivo identificar as organizações que mostrem notória preocupação com os seus colaboradores. As categorias escolhidas e avaliadas, neste índice, pela Revista Gestão e RH são o Clima Organizacional, o Desenvolvimento de Colaboradores e as políticas de Aperfeiçoamento dos Líderes.

O que é o Índice Brandirectory que a EDP integra?

A EDP faz parte do Brandirectory. Embora o Brandirectory não seja um prémio, olhar para este índice importa, porque importa perceber quais são as estratégias e práticas de marketing interno seguidas por empresas com uma performance de resultados absolutamente

estratosféricas e com marcas com o poder de mercado capaz de influenciar e de ser reconhecido por quase todos os consumidores, em quase todas as partes do mundo. Assim sendo, importa apresentar a Brand Finance's Brand Value Report como uma entidade que fornece um completo conjunto de dados sobre as empresas que avalia. A Brandirectory, a partir de diversas fontes de dados e cálculos, chega àquilo que se intitula como "valor de marca". Os relatórios realizados por esta entidade incluem recomendações especializadas para o crescimento do valor de marca, fator crucial para que a performance do negócio atinja valores de excelência. A Brandirectory também oferece diretrizes, aos nomes que avalia, para que estes ganhem mais posição de visibilidade de marca em relação aos seus concorrentes. Todos os anos, a Brandirectory, elabora completos relatórios que incluem secções que, aliás, que podem ser compradas e lidas por qualquer pessoa que queira ter qualquer informação sobre o valor das marcas que são estudadas.

Os Brand Ratings atribuídos pela Brandirectory são derivados do Índice de Força da Marca que avalia a força, o risco e o potencial futuro de uma marca, em relação aos seus concorrentes numa escala que varia de D para AAA. A escala usada pela Brandirectory é semelhante a uma classificação de crédito.

AAA+	Extremamente Forte
AA	Muito Forte
A	Forte
BBB-B	Médio
CCC-C	Fraco
DDD-D	Em queda

Todos os valores da marca que constam no Brand Rating da Brandirectory são para o ano civil que termina a 31 de Dezembro.

As marcas consideradas pela Brandirectory, em 2017, como as mais valiosas do mundo, começando pela mais valiosas de todas, são: Google, Apple, Amazon, AT&aT, Microsoft.

Em Portugal, a EDP é a marca mais valiosa segundo o Brandirectory a atuar no mercado nacional. Para este projeto, uma empresa conseguir chegar a esta posição, não seria possível, a nível organizacional e humano, sem uma estratégia de marketing interno forte,

bem disseminada na organização, com forte investimento por trás e bem aceite pelos colaboradores. Para este trabalho, o facto da EDP liderar o Brandirectory em Portugal deve-se, entre outros fatores obviamente importantes, à aposta que esta empresa faz nas pessoas através de todo o seu trabalho de marketing interno.

Conclusão – Objetivo 4

A lista de reconhecimentos da política de comunicação interna e de recursos humanos da EDP, de há dez anos até este momento, é de facto extensa. Revela que o Grupo está de facto orientado para o seu “mercado interno”, para as pessoas que fazem a máquina da organização funcionar. Há também aqui um sintoma que é preciso notar: com todos estes prémios, reconhecimento e carimbos de qualidade atribuídos por entidades externas, é revelado todo o trabalho realizado pela EDP para se candidatar a estes galardões, há um intenso e extenso trabalho de recolha evidências daquilo que a própria organização faz bem nestas áreas, para que estas candidaturas sejam possíveis. Além disto, é óbvio que uma estratégia de marketing interno tão reconhecida está apoiada num trabalho de benchmarking, de um acompanhamento daquilo que outras organizações fazem a este nível, ou seja, há uma vontade clara da EDP se manter na linha da frente na sua estratégia de marketing interno. Tudo isto leva a que a marca esteja também mais credível aos olhos do público externo, do mercado de trabalho, dos investidores e dos seus próprios concorrentes. Nesta linha de raciocínio, podemos acreditar que a EDP tem clara a permissão de que “melhorar o ambiente de trabalho e as tarefas para os funcionários é um importante objetivo para o próprio mérito da empresa. Não obstante, é o impacto de marketing externo que é foco definitivo do marketing interno” (Gronroos, 2003, p.429). É também neste sentido que podemos ir buscar a afirmação de Bekin (2004, p.140) que afirma que as empresas que satisfizerem os seus clientes internos, serão aquelas que terão maior probabilidade de terem clientes externos também satisfeitos. É então concluível que o marketing interna da EDP está a atuar, com toda a certeza, em cima de problemas organizacionais como o absentismo, a rotatividade de pessoal, a baixa produtividade, problemas de qualidade de serviço, que podem ser negativamente refletidos para o mercado externo - “O marketing interno, quando bem estruturado, envolve através da comunicação, toda a equipa de colaboradores, melhora o clima organizacional e desenvolve atitudes favoráveis em relação à estratégia de serviços da

empresa (Rizzi, 2011, p.10)”. Reforçando esta ideia, de referir, mais uma vez, que o marketing interno, para além do impacto que tem no público interno de uma empresa, também o tem no consumidor standard, que não pertence à organização. Ora veja-se esta afirmação de Gronroos (1995) – “A estratégia do marketing interno é levar informação a todos os funcionários, sobretudo aos que estão na linha da frente, que devem estar preparados para apresentar respostas, soluções adequadas à satisfação do cliente”

Em conclusão, relembrar que o marketing interno da EDP tem sido, ao longo dos anos, validado e reconhecido externamente porque promove o desenvolvimento desta empresa nacional através da promoção das relações entre os seus funcionários, e isso só se consegue com uma cultura democrática, transformadora e evolutiva, comunicada por canais de comunicação abertos, interativos e participativos, e é isso que várias instituições externas têm observado.

4.3 O Plano de Marketing Interno

Tendo em conta, toda a informação já disponibilizada no presente projeto, reveste-se de interesse abordar o tema do plano de marketing interno, ou seja, como é feito e constituído todo o *roadmap* da estratégia de marketing interno, tanto da EDP, como de qualquer outra empresa que tenha este tipo de marketing como uma preocupação e objetivo.

Para Bekin (1995), os instrumentos adequados para um verdadeiro programa de marketing interno incluem o arsenal já existente no plano de marketing tradicional. Este conjunto de instrumentos pode ser dividido em dois níveis: o de diagnóstico e o de um programa de ação. Para que um programa possa ser eficiente, é preciso um diagnóstico que guie a ação do marketing interno. Este diagnóstico requer, por um lado, a análise do ambiente interno da organização: avaliação do desempenho global, do desempenho de setores, do nível de integração entre os setores, da relação com os consumidores e das expectativas destes. Por outro lado, requer também a análise do perfil dos funcionários, avaliação de desempenho, avaliação do potencial e das limitações de cada um, a imagem que têm da empresa, avaliação do nível de motivação existente; avaliação das expectativas e aspirações dos funcionários, avaliação das necessidades de formação, avaliação do espírito de equipa e dos fatores que podem inibi-lo, nível de conhecimento que têm da empresa, de seus

objetivos, de seus produtos e planos futuros. Todos estes fatores são fundamentais para concretizar uma estratégia de marketing interno e, conseqüentemente, importantes para termos colaboradores felizes nas suas funções. Para Bekin (1995) é preciso verificar e examinar as condições para a implementação do marketing interno. O exame das condições internas necessárias para a implementação do marketing interno é decisivo. Desta forma, Bekin enuncia que o marketing interno deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa; o processo de marketing interno requer conhecimento, informação, compromisso e apoio decidido pelos altos executivos da empresa, do comando da organização; o processo de marketing interno deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa, isto é, das forças e condições que prejudicam a produtividade e o envolvimento dos funcionários.

Se isto não for realizado, Bekin (1995) relembra que uma empresa pode começar a perder quota de mercado porque os seus colaboradores não recebem uma mensagem clara do quão importante é o atendimento ao cliente (por exemplo) e porque também começa a ser registado, internamente, um baixo nível de motivação. Para este autor, quando pontos de estrangulamento como estes são identificados, devem receber um tratamento prioritário do programa de marketing interno construído.

Assim, um plano de marketing interno deve ter prioridades bem identificadas. As estratégias de motivação não devem tender apenas aos objetivos e interesses individuais de cada colaborador, mas sim utilizar os objetivos partilhados pela organização como um todo. Estes objetivos, muitas vezes estabelecidos pelos gestores, servem de base para a construção de estratégias de comunicação e, assim, torna-se fundamental adaptá-los tanto à comunicação interna, como externa da empresa. Deste modo, a motivação no seio empresarial deve ter em conta três pilares fundamentais: o indivíduo, o grupo e a organização (Erez et al, 2001).

Existem diversos instrumentos visuais, orais e escritos que podem ser utilizados na implementação do marketing interno, muitos deles também utilizados no marketing tradicional, sendo que cabe à empresa adequar esses instrumentos à sua realidade, avaliando a variação que eles têm em relação ao custo de implementação, nível de engagement do público-alvo, cobertura, durabilidade e manutenção (Silvério & Sousa, 2014).

Tal como um plano de marketing tradicional, também existem planos para a aplicação eficiente e robusta de uma estratégia de marketing interno, por isso, Bekin (2004) revela que

em primeiro lugar, deve efetuar-se a análise do ambiente. De acordo com o autor, a empresa precisa detetar possíveis oportunidades desperdiçadas como situações em que se verifica falta de formação dos colaboradores, se há ou não a existência de funcionários desmotivados ou se existe uma comunicação eficaz entre as diferentes equipas. Na fase de diagnóstico, é necessário que a empresa analise e avalie os seus pontos fortes e fracos do ambiente interno organizacional, assim como também deve avaliar ameaças e oportunidades no ambiente externo. Com este diagnóstico definido é possível que a organização tenha conhecimento das suas principais possibilidades e limitações. Por fim, durante a definição dos objetivos do projeto de marketing interno, deve definir-se onde se quer chegar, qual o objetivo a ser atingido.

Assim como acontece no marketing tradicional, em relação aos clientes externos, também no marketing interno se faz uma análise ao perfil, às necessidades e às expectativas do público interno, do corpo funcional da organização, porque como Bekin (2004, p.71) afirma “produtos e serviços de qualidade só podem ser feitos por pessoas de qualidade”

Por exemplo, Simões (2001, p.18 e 19), cita alguns exemplos de objetivos que podem ser alcançados com a aplicação de um programa de marketing interno. São eles:

- Integração entre todos os elementos da organização.
- Encorajar e destacar continuamente os papéis dos empregados na organização.
- Promover uma cultura de reconhecimento dos empregados, capaz de desenvolver pessoas orientadas para a satisfação do cliente.
- Selecionar e reter os melhores profissionais.
- Incentivar as trocas dentro da organização, de modo a contribuir para a construção, harmonia e fortalecimento dos relacionamentos.
- Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal, a fim de eliminar conflitos e fatores de insatisfação entre os funcionários.
- Implementar uma administração participativa.
- Identificar os fatores de satisfação e de insatisfação do cliente.
- Assegurar que os empregados obtêm informação contínua.

Continuando na linha de raciocínio que nos diz que antes de conquistar o público externo, a empresa tem de conquistar o público interno, porque para os colaboradores de uma empresa

conseguirem de forma efetiva venderem um produto, é preciso convencê-los a comprar esse mesmo produto, Bekin (1995, p. 40) diz que um plano de marketing interno deve partir de quatro premissas básicas: estamos num mercado orientado para o cliente (neste caso interno) – Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente; funcionários têm expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, os funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas; excelência de serviço para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam muito mais do que sorrisos e palmadas nas costas. Estas três premissas trazem como consequência um princípio - este é um processo de envolvimento, comprometimento e valorização dos funcionários; os bens e serviços da empresa devem ser vendidos ao empregado, antes de irem para o mercado.

Em suma, depois desta ampla explicação do conceito, vantagens, objetivos e cuidados a ter na implementação de uma estratégia de marketing interno, é possível assegurar-se que nas empresas do século XXI, o marketing interno já se assumiu como uma parte integrante das novas teorias da gestão.

4.4 Marketing Interno e Tendências

Depois de analisar e retratar todo o marketing interno do Grupo EDP, torna-se pertinente perceber também quais são as tendências que este tema pode vir a seguir.

No mundo atual, podemos afirmar que os ventos são de mudança, por isso, a comunicação interna das grandes organizações também é afetada pelas revoluções dos nossos dias.

Dentro da realidade empresarial, a tecnologia está cada vez mais presente no dia-a-dia das pessoas. Como diz Vazzoler (2016), “só no Snapchat, uma rede social relativamente nova, são assistidos mais de 10 bilhões de vídeos todos os dias. No Facebook, mais de 8 bilhões. A forma e a velocidade com que as pessoas consomem informações não é a mesma de há 10, ou de há 5 anos e, com certeza, não será a mesma em 2020, ou 2025”. Esta mudança constante é, além de tecnológica, altamente comportamental, porque este mundo das redes sociais afeta as pessoas tanto fora quanto dentro do seu ambiente de trabalho. Para os gestores das empresas, esta nova realidade leva a vários novos desafios na forma de lidar com os colaboradores. A única forma de enfrentar todos estes desafios é através do

marketing interno, que vai mostrar às pessoas a razão pela qual devem permanecer na organização onde trabalham. Além disso, o marketing interno também vai comprovar que a sua entidade empregadora acrescenta valor na realidade em que atua, ao mesmo tempo que está na vanguarda dos processos comunicacionais. Devido a todos estes fatores, o papel do comunicador e da comunicação é cada vez mais amplo e estratégico dentro das organizações e, para um verdadeiro profissional conseguir assumir todas estas responsabilidades, é necessário manter-se atualizado e acompanhar as tendências da comunicação interna atual.

Assim, para Vazzoler (2016), perante a conjuntura que as empresas vivem, as principais tendências da comunicação interna são:

1 – Digitalização da Comunicação Interna

Para acompanhar as mudanças comportamentais das pessoas, as empresas estão cada vez mais a sentir a necessidade de migrar das antigas ferramentas impressas, como as newsletters, dos jornais internos e dos murais corporativos, para os canais digitais. Neste ponto, não estamos a falar do velho e-mail ou da conhecida intranet, mas sim da possibilidade de existir na organização uma rede social corporativa (a Facebook já vende às empresas um Facebook interno chamado “Workplace”), apps para smartphones que reforcem a ligação entre o colaborador e a empresa, e ainda a apresentar a possibilidade de existência de murais digitais. Toda esta temática não pode esquecer que a agilidade do digital necessita sempre de ser acompanhada de formatos e de uma linguagem capaz de passar recados de forma instantânea e que é preciso comunicar, por exemplo, em 140 caracteres qualquer tipo de ideia ou de mensagem.

2 – O papel do vídeo

Para alguns especialistas, o vídeo já não é uma tendência da comunicação interna empresarial, é sim uma necessidade absoluta. De todas as tecnologias que estão a transformar a maneira de se comunicar dentro das organizações, com os próprios colaboradores, o formato audiovisual é o que mais se destaca. Em todas as pesquisas e artigos sobre o futuro da comunicação com os colaboradores, o vídeo está destacado e, geralmente, em primeiro lugar. Segundo a pesquisa de tendências de comunicação interna feita pela Socialbase, nas

grandes empresas, a TV Corporativa é a ferramenta que receberá o maior investimento, seguida pela Intranet e pelos Apps para smartphones.

3 – Personalização das mensagens a passar

Quanto maior for o público que a empresa deseja impactar com determinada mensagem, menos eficaz essa mensagem será. Em empresas com centenas de colaboradores, é irreal imaginar que um diretor ou um trabalhador têm o mesmo perfil comunicacional, que o façam da mesma forma, ou que tenham o mesmo tipo de interesses, por isso, é importante ter em mente que diferentes públicos precisam receber informações relevantes de acordo com o seu papel na empresa. É importante perceber que devemos adequar a nossa linguagem de acordo com o nosso recetor. Neste capítulo, a boa notícia é que os canais digitais estão a tornar esta segmentação cada mais fácil, mais definida e com mais rapidez de resposta.

4 – Medição do impacto das ações de comunicação interna

Outra tendência que veio para ficar é a medição e o acompanhamento de métricas e indicadores que mostrem a eficácia da comunicação interna de determinada empresa.

Organizações com ferramentas de comunicação fortes e bem desenvolvidas devem ser capazes de quantificar as suas ações de comunicação interna, para que assim possam mostrar à administração que o investimento para contactar com o público interno valeu a pena. Segundo a pesquisa de tendências do setor, praticamente todos os profissionais reconhecem a importância da medição das ações de comunicação interna. Porém esta preocupação, ainda é um dos principais desafios das empresas porque ainda falta desenvolver, de forma rigorosa, as métricas e formas de o fazer.

5 – Gamificação

Uma estratégia que vai ser cada vez mais comum na realidade da comunicação interna das empresas é a chamada gamificação, ou seja, o uso de técnicas características de videojogos aplicadas a situações do mundo real, em variados campos de atividade, tais como a educação, saúde, política e desporto. A gamificação tem por objetivo resolver problemas

práticos ou consciencializar ou motivar um público específico para um determinado assunto. Esta é uma forma lúdica de motivar determinada equipa a atingir metas e a alinhá-la aos objetivos da empresa. Esta é também uma excelente forma de treinar pessoas e de as capacitar para determinados conceitos. A gamificação também é boa para transformar o ambiente de trabalho numa grande competição saudável, ou seja, torná-lo mais leve e divertido.

6 – Comunicação face a face

Mesmo com todas as tendências tecnológicas que estão a mudar a forma de se comunicar dentro da empresa, cada vez mais o diálogo face a face é visto como indispensável para o relacionamento entre os colaboradores, e destes com os seus superiores hierárquicos. É claro que numa empresa com centenas ou milhares de funcionários é imprescindível a utilização de canais digitais para obter uma comunicação eficiente, mas sempre que possível, as pessoas, independentemente da sua posição dentro da organização, devem conversar pessoalmente, isto porque, como sabemos, nunca nenhuma tecnologia vai poder substituir o contacto humano cujas reações, anseios, linguagem corporal e afetos são sempre um grande desafio. A comunicação face a face é mais direta, clara, com sentimentos, sem barreiras e ainda é o melhor método para criar boas conexões entre as pessoas.

Depois de declaradas aquelas que são as tendências futuras do marketing interno, este projeto compromete-se a integrá-las e a adaptá-las na versão melhorada do marketing interno do Grupo EDP, que este trabalho tem como objetivo desenvolver.

4.5 Marketing Interno do Grupo EDP: Versão 2.0

Entre os diversos fatores importantes para a prestação de serviços, a motivação dos colaboradores, destaca-se como elemento essencial, uma vez que os processos, por maior que seja o seu grau de automação, sempre vão precisar de uma pessoa, alguém qualificado e que esteja motivado. Esta é a única forma de se obter o melhor resultado empresarial possível. É por esta razão que as empresas implementam estratégias que permitam gerar um excelente clima organizacional, intenção a que se chama marketing interno, que se expressa através de políticas e ações motivacionais que têm como objetivo último a valorização do

colaborador. Como já vimos neste relatório, o trabalho de marketing interno feito pelo Grupo EDP é vasto. Está presente nas múltiplas empresas que compõe o Grupo, nas muitas geografias onde este está presente. No entanto, o objetivo deste projeto sempre foi claro: melhorar este marketing que a EDP já leva a cabo, ou seja, reunir um conjunto de propostas para que os colaboradores da empresa se sintam mais reconhecidos, ouvidos, motivados, valorizados, para que, desta forma, passem a dar um ainda maior contributo para a performance da empresa, e se tornem embaixadores da marca para a qual trabalham.

Propostas de melhoria do marketing interno do Grupo EDP: Marketing Interno da EDP 2.0

Proposta I – Os nossos colaboradores são o nosso mercado

Este trabalho propõe que os colaboradores da EDP funcionem como cobaia dos novos produtos da empresa. Antes do lançamento das propostas de valor da marca no mercado, os colaboradores devem ser tidos em conta para medição do sucesso desses mesmos produtos. Os colaboradores do grupo devem estar aptos para fazer uma avaliação online do produto que se quer experimentado e avaliado, e que ainda não foi lançado no mercado.

Quando a EDP desenvolve um produto ou serviço para ser lançado no mercado, este tem objetivos comerciais específicos. Tem uma faixa etária a que se dirige, um tipo de cliente com um determinado rendimento, com determinado nível académico, com características e hábitos de consumo específicos, com um determinado padrão de agregado familiar, é um consumidor com rotinas específicas, é urbano, como também pode não ser. No Grupo EDP existem todos estes tipos de perfis que muitas vezes são precisamente o target dos produtos/serviços que a empresa quer vender no mercado.

O que este projeto quer propor é que, antes do produto/serviço ser lançado, devem ser delineadas amostras internas que se considerem pertinentes para terem acesso a experienciar esse produto/serviço da empresa sem limitações, para que essa mesma amostra possa sobre ele formar uma opinião.

Obviamente, a implementação desta ideia deve seguir um modelo de avaliação proposto por Bekin (1995) que se chama GRID (Grupo Interno de Diagnóstico).

O GRID faz uma avaliação a partir de reuniões entre departamentos ou entre funcionários do mesmo departamento. Nestas reuniões, neste caso, deve ser perguntado às

peças o que pensam da qualidade/utilidade/nível de inovação do produto que experimentaram e que é da própria EDP. Através destas reuniões, da análise da experiência da amostra escolhida, podem tomar-se importantes decisões antes de se lançar o produto. São decisões de melhoramento ou de posicionamento desse produto/serviço no mercado, etc.

No que toca a esta proposta, este projeto vai mais longe - quer que os produtos/serviços que a EDP Comercial (empresa do Grupo que atua no mercado livre de energia) tem no mercado, voltem a ser melhorados através da opinião dos colaboradores da empresa.

Olhe-se para a gama de produtos/serviços que a EDP Comercial dispõe no mercado português:

- **Serviço Funciona**

O Serviço EDP Funciona é uma assistência técnica que a EDP dá aos seus clientes e que custa até 600€ por ano. Estas reparações de eletrodomésticos incluem serviços urgentes, assistência técnica 24/7 para urgências de intervenção imediata, revisão e a instalação de energia ou auditoria à iluminação. No Funciona também está contemplada a manutenção anual da caldeira a gás e do ar condicionado.

Pelo 2º ano consecutivo, o serviço Funciona da EDP foi distinguido com o Prémio Cinco Estrelas na categoria “Energia – Assistência Técnica”.

- **Fatura Segura**

A Fatura Segura da EDP dá aos clientes da marca proteção quando estes precisam, ou seja, com um acréscimo de 1,40€/mês à fatura elétrica, as cobranças não pagas pelo cliente devido a situações de desemprego involuntário ou incapacidade temporária que possam acontecer, ficam asseguradas até um crédito até 800€.

Este é um seguro exclusivo para clientes EDP em mercado livre (contrato com a EDP Comercial), disponível para trabalhadores por conta de outrem, com idades compreendidas entre os 18 e os 98 anos de idade e com faturação mensal ou bimestral.

- **Certificação Energética**

Os clientes da EDP podem usufruir de uma certificação energética sobre as suas habitações. A Certificação Energética é um serviço que classifica o desempenho energético de um imóvel numa escala de A+ a F e recomenda medidas de melhoria. O certificado energético é obrigatório na publicitação de qualquer anúncio comercial para venda ou arrendamento de qualquer imóvel, daí que com a EDP seja possível marcar uma destas visitas em apenas 24h, sendo a entrega do certificado efetuada até 72h. Estas visitas são realizadas pelos peritos qualificados da EDP, que ficam responsáveis por um relatório de pontos a melhorar em cada habitação, para além do certificado. Os clientes que aderem a este serviço recebem também uma ficha de eficiência energética.

- **Auditória Energética**

Este é um serviço indicado para quem quer conhecer melhor os consumos da sua casa e reduzir a fatura de energia. No serviço está incluída uma auditoria telefónica (exclusivo para clientes EDP no Mercado Livre), visita do técnico EDP para realizar o levantamento de dados da casa em questão, análise detalhada de consumos de eletricidade e gás, proposta de medidas de eficiência energética detalhadas, com características técnicas, investimentos e poupanças quantificadas, sugestão de otimização tarifária, de potência contratada e utilização eficiente do imóvel, estudo do potencial de instalação de energias renováveis e caracterização térmica da habitação, relatório detalhado e personalizado.

Para que este serviço seja realizado, a EDP agenda com os clientes a melhor data e hora para realizar o levantamento de dados. Na data e hora agendadas, os clientes recebem a visita do técnico EDP, que estará identificado com colete e cartão. A visita tem 2 a 3 horas.

No final do processo é enviado o relatório, por email e correio, com medidas de redução de custos para cada casa.

- **Bombas de Calor**

As bombas de calor EDP são a solução mais eficiente disponível no mercado para o aquecimento de água, com classe energética A. Estas bomba são três vezes mais eficientes

do que os esquentadores e termoacumuladores convencionais. Com cada uma destas a bombas de calor, os clientes podem poupar até 85% de energia no aquecimento de água, se substituírem o seu esquentador ou termoacumulador convencionais para estas soluções.

As bombas de calor EDP incluem também 5 economizadores de água que lhes permitem reduzir 30% do consumo de água de cada família.

Além de tudo isto, as bombas de calor EDP memorizam os hábitos dos clientes, e funcionam de acordo com as necessidades de água quente. Esta função garante-lhe ter a água aquecida quando precisa e com a máxima economia.

As bombas de calor EDP podem ser pagas em 24 mensalidades sem juros na fatura de energia

- **Energia Solar**

O sistema de energia solar em autoconsumo da EDP permite aos clientes produzir e consumir instantaneamente a sua energia e assim reduzir o consumo da rede elétrica.

Este sistema permite, a quem ele adira, reduzir até 25% da fatura de energia de forma mais eficiente.

- **EDP Redy**

O edp Redy é um sistema que permite aos clientes conectar e controlar a sua casa numa única aplicação, onde e quando quiserem.

Com este serviço, o cliente EDP pode ter toda a energia conectada e integrada numa única plataforma, para isso, basta conectar os equipamentos à EDP Redy Box e controlar o funcionamento de cada um deles através do smartphone ou computador.

A EDP Redy Box tem ainda associado um contador inteligente que se conecta diretamente e fornece a informação sobre os consumos totais de cada casa.

Com os consumos, produção e equipamentos agregados, é possível gerir a casa de forma simples, integrada e inteligente a partir da aplicação.

O EDP Re:dy, em conjunto com a solução Casa Inteligente EDP, foi o vencedor do Energy Retail Award, no âmbito dos prémios European Utility Industry Awards 2016 (EUIA). O prémio foi anunciado durante a European Utility Week, que teve lugar em

Barcelona, e teve como objetivo premiar a inovação dentro do retalho de energia. Além disto, a app do EDP Redy foi uma das vencedoras do World Summit Award, um prémio da ONU, a nível mundial na categoria de "Environment & Green Energy". O World Summit Award foi lançado no âmbito da Sociedade de Informação pelas Nações Unidas e é uma competição global única para reconhecer o melhor em conteúdo interativo e aplicações criativas.

- **Programa Save To Compete**

O Save to Compete é um programa criado pela EDP em 2012, que promove a eficiência energética, a competitividade e a inovação nas PME e grandes empresas dos setores industriais portugueses e espanhóis. Através de um modelo de negócio inovador, é possível que os investimentos em soluções de eficiência energética sejam pagos com as poupanças geradas.

A EDP adaptou o programa à nova realidade de mercado e as empresas podem agora gratuitamente aderir ao Save to Compete e ter acesso a recomendações de eficiência energética customizadas e desenhadas.

Proposta II – Comunicação Interna “edpON”

É também importante olhar para a comunicação interna do Grupo EDP quando a intenção é melhorar o processo de marketing interno realizado. Neste momento, não se verifica que os prestadores de serviço externos que trabalham para a empresa tenham acesso aos meios de comunicação interna da própria EDP. Há várias funções e departamentos dentro da empresa em que as pessoas são subcontratadas pela própria EDP, ou seja, trabalham para uma empresa que é contratada pela EDP, para gerir determinada área e tomar responsabilidade em certas funções que são necessárias ao funcionamento do Grupo. O que este projeto propõe é que haja um alinhamento da comunicação interna da EDP tanto para colaboradores, como para prestadores de serviços (que são a cara da EDP nas lojas, nos Contact Centers, etc.)

Obviamente que estas pessoas, no limite, não pertencem à organização, e isto não deve ser descurado. Este projeto propõe que quando há conteúdos internos, que são alvo de abordagem por parte da comunicação interna, mas que por uma razão estratégica não podem

ser partilhados com prestadores de serviço externos, haja uma triagem por login, quando se acede aos meios de comunicação interna. Desta forma, os prestadores de serviço externo só acederiam informação que estrategicamente lhes interessa, mas mesmo assim teriam acesso à edpON intranet e à edpON tv.

Proposta III – edpON APP

No que toca ao melhoramento da comunicação interna da EDP, para fazer crescer o marketing interno feito pelo grupo, este trabalho propõe/defende que os técnicos de terreno (e quem assim o deseje) tenham acesso a uma app, para smartphones (a serem distribuídos por estes trabalhadores) que se poderá denominar “edpON app”. Esta aplicação deverá conter uma actualização diária, onde constam todos os conteúdos de comunicação interna que quem não trabalha nos “escritórios” tenha acesso à distância de um click, bem como à intranet e televisão interna.

Proposta IV – Olá Whatsapp!

No caminho para um marketing interno mais robusto dentro do Grupo EDP, o presente projeto propõe também a criação de grupos de Whatsapp onde os colaboradores vão recebendo informação que lhes interessa sobre a vida da empresa. Nestes grupos não haverá possibilidade de resposta, nem de interatividade entre os seus membros. A ideia é que as pessoas apenas recebam conteúdos informativos, com vídeo, sobre projetos da empresa. A intenção é que estes grupos sejam personalizados e segmentados, ou seja, que os colaboradores tenham conteúdo diário no seu telefone, mas que lhes diz respeito para as suas atividades profissionais concretas e também pessoais.

Este projeto também quer que cada Direção da EDP tenha o seu próprio grupo no Whatsapp.

Ambas estas funcionalidades já estariam instaladas nos telemóveis que a própria EDP cede aos seus colaboradores.

Proposta V – Don't Be Shy Anymore

O projeto Don't Be Shy Anymore é outra das ideias de Marketing Interno que o Grupo EDP pode levar a cabo para aumentar a satisfação dos seus colaboradores com a empresa, assim como o sentido de pertença destes à mesma. Esta oportunidade de melhoria passa pela existência de uma caixa de sugestões anónimas onde cada pessoa deve expor aquilo que considera menos positivo no ambiente organizacional, com o qual convive no seu dia-a-dia. Nesta caixa podem ser descritas situações que desagradam a determinado colaborador e também podem ser deixadas sugestões de oportunidades de melhoria a serem aplicadas no ambiente de trabalho da EDP. Esta caixa será online e desenvolvida pela Direção de Recursos Humanos. O conteúdo destas caixas deverá ser analisado todos os meses para que eventuais medidas possam vir a ser tomadas. A possibilidade de a mensagem ser anónima deve-se ao facto de ser mais confortável para alguns colaboradores descreverem aquilo que sentem que vai menos bem, sem desvendar a sua identidade. Esta medida mantém a privacidade e o respeito pelo nome das pessoas, para assim dar-lhes mais confiança a participar na iniciativa, sem qualquer tipo de receios.

Proposta VI – My RHelp

Uma das conclusões tiradas por este projeto, depois de realizada a análise qualitativa já aqui apresentada, é que os colaboradores EDP muitas vezes desconhecem as políticas de recursos humanos da própria empresa, as pessoas que trabalham na organização têm dúvidas em temas como política remuneratória, de compensações, sistema de progressão de carreira, processo e sistema de avaliação, política de atribuição dos prémios anuais, benefícios disponibilizados pela empresa aos colaboradores, etc. Desta forma, este trabalho propõe que o Grupo EDP crie um canal telefónico de atendimento com um número único, disponível nos dias úteis de trabalho. Neste Contact Center, para onde qualquer colaborador poderia ligar para ver esclarecidas as suas dúvidas, estariam pessoas formadas pela Direção de Recursos Humanos da EDP. Este canal teria como nome My RHelp

Proposta VII – Renovação do site de Descontos do Programa Conciliar

Depois de realizada a análise qualitativa neste presente trabalho, chegou-se à conclusão de que existe uma relação negativa entre os colaboradores da EDP e o site descontosconciliar.edp.pt. Entre os vários fatores que justificam o não uso desta plataforma está a sua difícil utilização. Depois de ouvida uma amostra de colaboradores do Grupo EDP, este projeto sugere que dentro deste site descontosconciliar.edp.pt seja introduzida a função de procura por área geográfica, ou seja, seja introduzida a possibilidade do colaborador procurar quais são as marcas e os serviços perto de si fisicamente, que têm protocolo com a EDP e que dão descontos aos colaboradores da empresa. Esta funcionalidade juntar-se-ia à já existente possibilidade de busca de desconto, tanto por nome de marca, como por área de consumo (vestuário, viagens, etc.). Este trabalho acredita que a adição desta possibilidade à plataforma evitaria a dificuldade, muitas vezes manifestada pelos colaboradores, de encontrar “descontos EDP” junto do sítio onde vivem ou trabalham.

Proposta VIII – Reformulação das formações da Universidade EDP

Depois da análise qualitativa realizada pelo presente projeto, foi detetada uma evidência que urge incluir nas propostas de melhoria do marketing interno do Grupo EDP. Muitos colaboradores identificaram a falta de adequação do perfil formativo da Universidade EDP ao seu, como um dos motivos (nalguns casos) de não considerarem estas formações como um elemento que os motive e que contribua para o seu desempenho e progresso profissional.

Desta forma, este projeto quer propor à EDP que cruze os cursos que propõe aos colaboradores com as habilitações literárias e percurso académico dos mesmos, de maneira a que os colaboradores não sintam que estão a frequentar cursos sobre matérias que já dominam.

Existe ainda outra proposta que este trabalho quer fazer para melhor a relação entre a Universidade EDP e os colaboradores deste grupo empresarial: Muitas atividades formativas desta universidade corporativa são exclusivas para determinados níveis hierárquicos. Este projeto considera positivo que haja uma maior flexibilidade neste campo, ou seja, que seja dada a possibilidade aos colaboradores de fazer formações que não são permitidas no seu

nível hierárquico. Para ultrapassar este facto, propomos que cada colaborador possa escolher, para além das formações que tem de fazer obrigatoriamente, uma ao seu gosto e vontade, a cada ano (pode assim, uma vez por ano, participar nas formações que até aqui lhe eram negadas). Consideramos que estas duas propostas vão melhorar a relação que já existe entre a Universidade EDP e todos os colaboradores, o que vai tornar o marketing interno da organização ainda mais eficiente.

CONCLUSÕES GERAIS

Ao longo de vários meses, o presente trabalho quis enaltecer o conceito de marketing interno, apresentá-lo como algo essencial ao bom funcionamento, ao sucesso e mesmo sobrevivência de qualquer grande organização.

Em 2018, num mundo globalizado, digitalizado e onde tudo está perto e parece-nos, aparentemente, familiar, é essencial manter os colaboradores de uma grande empresa, focados, orientados para os resultados, objetivos e valores da empresa onde trabalham e, sobretudo, é preciso criar a ideia (difícil na nossa sociedade de comunicação, das redes sociais e do feedback) que trabalham no melhor sitio que existe, que estão no melhor sitio em que podiam estar. Esta é, aliás, uma estratégia e preocupação que qualquer grande empresa deve ter, não estivéssemos num mundo e mercado onde, cada vez mais, antes de se consumir, tem se em conta as políticas tanto ambientais como humanas seguidas por determinada marca. É precisamente esta importância da preocupação com as pessoas, personalizada no marketing interno, que este trabalho quis expressar.

Para chegar à dimensão do marketing interno, o presente projeto, na primeira parte, para além de ter mostrado e explicado a noção de marketing, também mostrou como este conceito, ao longo do tempo, e através das transformações sociais e económicas do nosso mundo, foi evoluindo. Foi-se mais longe, e demonstraram-se todas as questões técnicas associadas a uma boa análise e gestão de marketing, leia-se a consideração das noções de Ambiente e Marketing e a explicação da importância da ferramenta Marketing-Mix nas nossas atividades de marketing, onde, entretanto, se incluiu a ferramenta do Marketing de Serviços e os seus novos P's, para uma maior compreensão desta atividade empresarial chamada marketing, fundamental na gestão atual de qualquer organização.

Durante todo este esforço académico, e depois de passar pela mais recente versão do marketing proposta por Kotler, a versão 4.0 do marketing, também se quis demonstrar como, neste contexto, surge o marketing interno, como mais um braço da disciplina principal, que tal como a ideia-mãe, tem a mesma essência – vender -, sendo que aqui a ideia passa por vender um produto que se chama “entidade empregadora”.

Através deste projeto, quis-se demonstrar que para um marketing interno bem feito, consolidado e enraizado na vida e cultura de uma empresa, são precisas várias ferramentas e contributos. A noção de marketing interno, como o trabalho que tem de ser feito para o

engagement dos colaboradores para com a marca para a qual trabalham estar em plenitude, tem que constar na estratégia e preocupação de qualquer empresa, tem de estar na consciência das administrações, ou seja, o marketing interno, na vida de qualquer organização, tem de ser apoiado e ser promovido pelas lideranças. Este trabalho também quis demonstrar que a noção de marketing interno é orgânica, mutável e setorial, no sentido de que, para ser bem executada, pressupõe uma análise ao tipo de colaboradores que temos, com necessidades e preocupações específicas, é um trabalho que depende, por norma, de uma trabalho interligado entre várias áreas da organização (comunicação, recursos humanos e marketing) e que deve ter em conta que o *engagement* de qualquer colaborador não depende só de recompensas salariais e monetárias, mas deve ter em conta sim que a motivação humana inclui a gestão emocional das pessoas, ou seja, o marketing interno tem de partir do entendimento daquilo que preocupa os colaboradores, tranquiliza, faz feliz, que o que as faz trabalhar mais e melhor vai, em parte, para além da motivação que o dinheiro pode gerar.

Sistematizando, indo por partes, podemos afirmar que o marketing interno não sobrevive sem uma comunicação interna estruturada, forte, transparente e enraizada nos hábitos e formas de trabalhar de uma empresa. O marketing interno precisa dos canais de comunicação interna que existem para conseguir chegar às pessoas, pois o *engagement* depende da quantidade e qualidade de informação disponibilizada, depende da visibilidade que é dada ao sucesso das pessoas e dos seus projetos, depende da percepção clara da mais-valia que a empresa tem para apresentar aos seus colaboradores enquanto empregadora. Sem qualquer dúvida, esta comunicação interna também deve focar os sucessos da empresa (como objetivos atingidos e resultados alcançados), deve focar a impacto positivo que a empresa tem na comunidade local (ou global) onde se insere, pois estes são tópicos que vão mexer com a relação que os colaboradores vão estabelecer com sua entidade patronal. Tudo isto deve, claro está, como já foi acima referido, ser desenvolvido com base na personalização da comunicação interna, ou seja, que esta tenha em conta o público a quem se dirige, tenha em conta qual a forma, formato e linguagem mais adequada a nível da comunicação a realizar, para esta chegar da melhor forma, ao alvo que se pretende.

Um os grandes pilares de qualquer estratégia de marketing interno, posta no terreno por qualquer empresa, reside no contributo da sua área de recursos humanos. Claro que na estratégia de marketing interno de qualquer empresa se incluem o plano de compensações

remuneratórias, assim como o plano de desenvolvimento de carreiras, ou seja, trabalho e responsabilidade dos RH, no entanto, é também esta área das empresas que deve ter a responsabilidade dos colaboradores sentirem que a empresa se preocupa com eles, através de um acompanhamento das diversas etapas da vida do colaborador. É também área de recurso humanos que deve trabalhar para que determinada empresa tenha um sistema de avaliação justo e que promova, internamente, um comportamento ético entre colaboradores e chefias. Os recursos humanos deverão, no âmbito de uma estratégia de marketing interno de qualquer empresa, ser também responsáveis pela medição desta, uma vez que são os recursos humanos os promotores de estudos de clima e da medição daquilo que se considera ser a felicidade organizacional que se faz sentir dentro de determinada empresa, são os recursos humanos que devem ter com conta os fatores que contribuem e pesam nesta felicidade interna, devem ser eles a criar métricas para ver como está a “saúde interna” destas componentes que, no fundo, ditam o *engagement* dos colaboradores.

No contexto do marketing interno, as universidades corporativas, uma tendência das organizações atuais, também desempenham um papel essencial, sendo que são elas as responsáveis por fazer perceber que a empresa valoriza o conhecimento técnico e são elas que investem na formação dos colaboradores, para que estes possam fazer melhor o seu trabalho e evoluir profissionalmente. É importante, no trabalho de determinada universidade corporativa, que esta tenha em conta as necessidades formativas de cada uma das pessoas, o que elas realmente querem aprender, conjugando isto com aquilo que a empresa quer que esse colaborador saiba.

Todas estas áreas, componentes, contributos do marketing interno de uma empresa precisam do contributo da equipa/direção de marketing, não só porque este núcleo deve contribuir com as suas próprias iniciativas para a estratégia de marketing interno da empresa, mas também porque esta é a área que deve impregnar todo o trabalho já acima descrito, nesta conclusão, com uma linguagem de marketing, com uma noção “marketeer” por trás. Isto quer dizer que é a equipa de marketing que tem de ditar a linguagem do marketing interno seguido pela empresa e é também ela que deve ter a criatividade e responsabilidade na definição de iniciativas que vão reforçar esta estratégia: eventos, campanhas internas, programas de marketing interno, *branding* de comunicação do marketing interno, estudo de formas de maior *engagement* por parte dos colaboradores, etc.

Sendo que estamos perante um projeto que escolheu trabalhar o tema do marketing interno, a escolha prática para este trabalho recaiu sobre o Grupo EDP, paradigma da excelência de no que toca a estratégias de marketing interno, no contexto empresarial português. É precisamente a qualidade do marketing interno do Grupo que fez com que este trabalho escolhesse este nome empresarial nacional para incidir a sua análise qualitativa, para observar e retirar exemplos de boas práticas no que a esta temática diz respeito. Obviamente, que para além dos inúmeros reconhecimentos que a EDP tem recebido, quer a nível da comunicação interna, quer a nível da sua política de recursos humanos, o facto desta empresa ter a primeira universidade corporativa entre as empresas portuguesas, também ajudou nesta escolha.

Em conclusão, devemos afirmar que a própria estrutura organizativa do marketing interno da EDP é, por si só, um exemplo empresarial a ser seguido, tanto pela definição de competências que está partilhada por cada uma das áreas, como pela facilidade com que esta organização de equipas ajuda à eficiência da estratégia de marketing interno deste Grupo. Temos, na EDP, uma Direção de Comunicação, uma Direção de Recursos Humanos e uma Direção de Marketing, sendo que a Universidade EDP é, também ela, um órgão independente. A forma de trabalho destas áreas, a forma como se organizam entre si e põe em marcha a máquina do marketing interno da EDP, é também um estudo de caso. Na análise qualitativa realizada, os resultados estão à vista:

Identificámos que o *engagement* dos colaboradores da EDP aumentou nos últimos 10 anos (foi de há cerca de 12 anos que começou a grande aposta do grupo em estruturar o seu marketing interno) e constatámos também que todos os entrevistados da análise qualitativa recomendam a EDP para se trabalhar.

Os inúmeros reconhecimentos que o marketing interno que este grupo tem recebido também estão presentes neste projeto como forma de justificar o uso do marketing interno da EDP como exemplo e também, são eles, um sinal claro e incontronável da qualidade desta estratégia. O que aqui importa salientar é que o investimento que tem sido feito, tanto em comunicação interna, como em políticas de recursos humanos, por parte da EDP, tem conduzido a um crescimento dos resultados líquidos (lucros), significa isto que os acionistas da empresa estão a recolher frutos da aposta realizada em marketing interno, estão a ter o retorno desta estratégia (lucros subiram quase 70% entre 2006 e 2016). Dentro deste capítulo, da relação entre investimento e iniciativas de marketing interno, dentro da EDP, de

referir que o Programa Cliente 365 começou há 4 anos e, desde então, os lucros da organização, no período, têm caído, no entanto, na análise qualitativa realizada constatou-se que os colaboradores que nele participaram se sentem melhor a nível profissional por terem feito parte da iniciativa. Assim, são todas estas permissas que nos levam a poder concluir que o marketing interno realizado na EDP tem sido um sucesso, tanto na vida dos colaboradores do Grupo, como nos resultados financeiros alcançados.

De entre os pontos submetidos à análise qualitativa, e que compõe o marketing interno da EDP, há uma satisfação interna clara com a Comunicação Interna, com o Plano de Carreiras, com as atividades formativas da Universidade EDP e com o Programa Cliente 365. Há também vários pontos que devem ser melhorados, e que as propostas de desenvolvimento para o marketing interno da EDP, identificadas por este trabalho abordam. De forma sucinta, elas são: A expansão da comunicação interna aos prestadores de serviço da EDP e aos técnicos de terreno, a valorização da opinião dos colaboradores no desenvolvimento de novos produtos e serviços da marca, a melhoria da forma de esclarecimento de dúvidas no que toca a temas de recursos humanos (aqui também devemos incluir a reformulação do Programa de desenvolvimento de carreiras Amplify e a plataforma de gestão de carreiras About.Me, tudo projetos da Direção de Recursos Humanos), a reformulação da plataforma de consulta das vantagens do Programa Conciliar (também sob a responsabilidade da Direção de Recursos Humanos do Grupo) e ainda a necessidade de introdução de um novo plano formativo da Universidade EDP mais ajustado às reais necessidades e vontades dos colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

AMA (1985) *AMA Board approves new marketing definition*. American Marketing Association News, vol. 19, n.º 5.

Barañano, A. M. (2008) *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo

Bekin, Saul Faingaus (1995) *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Booksn

Bekin, Saul Faingaus (2004) *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice-Hall

Benite, Anderson Galuco (2004) *Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho para empresas Construtoras*. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Construção Civil e Urbana. São Paulo: Universidade de São Paulo

Branco, A. (2013) *Marketing de Serviços em Instituições de Ensino*. Lisboa: Instituto Superior de Gestão

Bressolles, G. (2012) *L'e-marketing*. Dunod. 128p

Brochand, B.; Lendrevie, J.; Rodrigues, V. e Dionísio, P. (1999) *Publicitor*, 1ª edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote

Brum, Analisa de Medeiros (1998) *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM

Brum, Analisa de Medeiros (1998) *Endomarketing: Estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade*. Porto Alegre: Ortiz

Brum, Analisa de Medeiros (2000) *Um olhar sobre marketing interno*. Porto Alegre: L&PM

Brum, Analisa de Medeiros (2005) *Face a Face com o Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM

Brum, Analisa de Medeiros (2010) *Endomarketing de A a Z*. Porto Alegre: Dora Luzzatto

Câmara, Pedro B. (2010) *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Castro, A.; Maria, V. (1998) *Motivação: Como desenvolver e utilizar esta energia*. Salvador: Editora Campus

Cerqueira, Wilson (2002) *Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Edições Qualitymark

Chiavenato, Idalberto (1999) *Introdução à Teoria Geral da Administração* (2ª Edição). Rio de Janeiro: Campus

Chiavenato, Idalberto (2005) *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier

Clampitt, P. (2001). *Communication for managerial effectiveness*. Thousand Oaks: CA Sage.

Cobra, M. (1987) *Marketing*. São Paulo: Editora Atlas

Cobra, M.; Ribeiro, Á (2000) *Marketing: Magia e Sedução*. São Paulo: Cobra Editora

Correa, Helena (2012) *Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos*. Editora FGV

Crescitelli, Edson (2005) *A importância do público interno na comunicação de marketing*. São Paulo: Fundação Armando Alvares.

Davila, M. (1988) *Métodos Analíticos em Marketing*. Madrid: Editorial Index.

Davis, M. (2003) *A nova cultura do desejo*. Rio de Janeiro: Record

Dias, M. (2016) *Vender um Sonho: O processo de compra e venda de um evento corporativa vocacionado para a ativação de capital humano*. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Dionne, J., Lavelle C. (1999) *A construção do saber*. Monterreal: Mc-Graw Hill

Erez, M.; Kleinbeck, U.; Thierry, H. (2001) *Work motivation in the context of globalization economy*. London: Lawrence Erlbaum

Fernandes, I.; Michel, M. (2015) *Endomarketing e Eventos: a influência dos eventos corporativos para o público interno*. Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Região Sul

Fournis, Y. (1987) *Uma Rede de Vendas*. Porto: Rés Editora

Fraser, T. (1983) *Human Stress, Work and Job Satisfaction: a critical approach*. Geneva International Labour Organisation

Giglio, E (1996) *O comportamento do consumidor e a gerência do marketing*. São Paulo: Pioneira

Gomes, M.; Kury, G. (2013) *Evolução do Marketing para o Marketing 3.0: O Marketing de Causa*. Fortaleza: XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste

Greenberg, J.; Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Grönroos, C. (1995) *Marketing, gerenciamento e serviços: A competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus

Gronroos, C. (1995) *The Rebirth of Modern Marketing: Six Propositions about Relationship Marketing*. Asia-Australia Marketing Journal

Gronroos, C. (2003) *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Salvador: Editora Campus

Helfer, J. P.; Orsoni, J. (1996) *Marketing*. 1ª edição. Lisboa: Edições Sílabo

Hofstede, Geert (2003) *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Columbus: McGraw-Hil

José, B.; Rosa, A. (2012) *O Endomarketing como ferramenta estratégica da gestão*. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica

Junior, Oswaldo Gomes de Souza (2014) *A contribuição do Endomarketing para a geração de resultados na organização*. Simpósio da Excelência em Gestão e Tecnologia

Kotler, P. (1994) *Marketing Para Organizações Que Não Visam o Lucro*. 1ª Edição. S. Paulo: Editora Atlas, S. A.

Kotler, P. (1985) *Marketing for Health Care Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kotler, P. (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall

Kotler, P. (1992) *Administração de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas

- Kotler, P. (1998) *Administração de Marketing; análise, planeamento, implementação e controlo*. São Paulo: Atlas
- Kotler, P. (2000) *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Edições Prentice Hall
- Kotler, P. (2006) *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante
- Kotler, P. (2010) *Marketing 3.0: As forças que estão a definir o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Kotler, P. (2017) *Marketing 4.0 – moving from tradicional to digital*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Europe.
- Las Casas, Alexandre Luzzi (2006) *Marketing de varejo*. 4. ed. São Paulo: Atlas
- Las Casas, Alexandre Luzzi (2008) *Administração de marketing: conceitos, planeamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas
- Locke, E. (1976) *The nature and Causes of Job Satisfaction*. Chicago: Rand McNally
- Lopes, S. (2014) *Marketing Relacional no Setor Bancário*. Coimbra: Universidade de Coimbra
- Maciel, I. (2012) *Mensagem subliminar no Marketing*. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes
- Maslow, A. (1943) *Theory of Human Motivation*. New York: Harper & Row Publishers
- Maslow, A. (1962) *Introdução à psicologia do ser*. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.
- Mintzberg, H. (1975) *The manager's job: Folklore and fact*. Harvard Business Review 53
- Montgomery, D. (1977) *Marketing Científico*. Madrid: Ediciones Piramide
- Nunes, J. Coelho (1989) *Marketing em Portugal*. 2ª Edição. Lisboa: Texto Editora.

- Parro, L. (1 de setembro de 2015) *Novas tendências nos eventos de ativação de marca*. Event Point, p. 8-9
- Pedro, F.; Caetano, J.; Christiani, K.; Rasquilha, L. (2012). *Gestão de Eventos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Pereira, Fernanda Abrantes (2013) *A influência do Endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia
- Pimenta, Maria Alzira (2009) *Comunicação Empresarial* (6ªEdição). São Paulo: Alínea
- Pina e Cunha, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, A.; Cabral-Cardoso, C.; Neves, P. (2014) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7ªEdição). Lisboa. Editora RH
- Pina e Cunha, M.; Rego, A.; Gomes, J.F. (2006) *Comportamento Organizacioanl e Gestão*. Lisboa: Editora RH
- Pires, A. (1991) *Marketing, Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Pires, A. (1994) *Marketing*. Lisboa: Difusão Cultural
- Rego, A. (1999) *Comunicação nas organizações*. Lisboa. Edições Sílabo
- Rego, A. (2016) *Comunicação Pessoal e Organizacional* (4ªEdição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A.; Pina e Cunha, M.; Gomes, J.; Campus e Cinha, R.; Cabra-Cardoso, C.; Marques, C. (2010) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo
- Reis, F.; Silva, M. (2012) *Princípios de Gestão*. Lisboa: Edições Silabo
- Ries, A.; Ries, L. (2004) *The fall of Advertising and the rise of PR*. New York: Harper Collins
- Rizzi, Émerson Morais (2011) *Endomarketing: Uma visão estratégica da comunicação*. Curitiba: Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- Robbins, S.; Judge, T.; Sobral, F. (2010) *Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2010.
- Rocha, A. Christensen, C. (1999) *Marketing, Teoria e prática no Brasil*. 2. Ed. São Paulo: Atlas

Rocha, K (2011) *O Ambiente de Marketing*, retirado de <https://pt.slideshare.net/KarinaRocha1/o-ambiente-de-marketing#>

Scheid, F.; Vaillant, R ; De Montaigu, G. (2012) *Le marketing digital: developper sa stratégie à l'ère numérique*. Ed Eyrolles

Sekiou, Blondin, Fabi, Bayard, Peretti, Alis, Chevalier (2001) *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Insituto Piaget

Silva, L. C. C. (1999). *Análise da relação existente entre as ações de Endomarketing e a imagem corporativa: um estudo de caso no Banco do Brasil em João Pessoa - Paraíba*. 107 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

Silvério, A.; Souza, L. (2014) *Endomarketing in Organizations*. Golden Research Thoughts (p.43)

Simões, Ana Flávia Rodrigues (2001) *Endomarketing: Fundamentação Teórica e Aplicação prática de um projeto*. Universidade de São Paulo

Sousa, A. (1990) *Introdução à Gestão - Uma abordagem Sistémica*. Lisboa: Editorial Verbo

Souza, A.; Santos, G. (1992) *Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração*

Tavares, Maurício (2009) *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática (2ªEdição)* São Paulo: Atlas

Vazzoler, E. (2016) *6 Tendências em Comunicação Interna em 2017*, retirado de <https://endomarketing.tv/6-tendencias-em-comunicacao-interna/>

Zenone, Luíz Cláudio (2006) *Marketing Social*. São Paulo: Thomson Learning

Zobar, D.; Marshall, I. (2006) *Capital espiritual – usando a inteligência racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais*. Rio de Janeiro: Bestseller

Webgrafia Internet

<http://feiea.eu/> (consultado a 28 de Janeiro de 2018)

<http://hrportugal.pt/ja-votaram-15-400-nos-premios-human-resources/> (consultado a 28 de Janeiro de 2018)

<http://www.apce.pt/> (consultado a 28 de Janeiro de 2018)

<http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/relatoriocontas/2015/Relatrios%202015/Relat%C3%B3rio%20e%20Contas%202015.pdf> (consultado a 31 de Julho de 2017)

<http://www.expansion.com/actualidadeeconomica/analisis/2017/09/06/59b01a4f468aeb25a8b45e0.html> (consultado a 28 de Janeiro de 2018)

<http://www.gestaoerh.com.br/> (consultado a 28 de Janeiro de 2018)

<http://www.greatplacetowork.pt/> (consultado a 28 de Janeiro de 2018)

<http://www.heidrick.com/> (consultado a 28 de Janeiro de 2018)

<http://www.llorenteycuenca.com/pt/madrid/> (consultado a 28 de Janeiro de 2018)

<https://endomarketing.tv/6-tendencias-em-comunicacao-interna/> (consultado em 15 de Julho de 2017)

<https://portugal.edp.com/pt-pt/a-edp/a-nossa-visao> (consultado a 28 de Janeiro de 2018)

<https://www.digital-awards.eu/> (consultado a 28 de Janeiro de 2018)

<https://www.quadriga-university.com/> (consultado a 28 de Janeiro de 2018)

<https://www.thomsonreuters.com/en.html> (consultado a 28 de Janeiro de 2018)

<https://www.top-employers.com/pt-BR/quem-somos/> (consultado a 28 de Janeiro de 2018)

<https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/emfr.html> (consultado a 28 de Janeiro de 2018)

APÊNDICES/ANEXOS

ANEXO A - GUIÃO DA ENTREVISTA PARA ANÁLISE QUALITATIVA AO MARKETING INTERNO DO GRUPO EDP

Entrevista em profundidade

Investigação para projeto de mestrado

Introdução e contextualização

Boas vindas e agradecimento.

- Abordar brevemente o propósito da entrevista e em que contexto se insere/objetivos do projeto em causa, e da entrevista em particular.
- Clarificar que toda a informação recolhida durante a entrevista será tratada e partilhada da forma mais detalhada, transparente, responsável e profissional possível.
- Explicar que não existem respostas certas ou erradas e que as respostas devem ser o mais sinceras e fundamentadas possível e que se existirem particularidades que ache interessante partilhar, independentemente do que é questionado, deve fazê-lo, pois serão pormenores importantes para enriquecer os resultados do presente estudo.
- A duração da entrevista é de aproximadamente DE 40/45 minutos, podendo a duração da conversa ser superior ou inferior a esse tempo, facto que depende das respostas dos entrevistados.
- Em caso da resposta dos entrevistados a determinada pergunta ser negativa, a pessoa em questão deve assinalá-lo e tem direito de não responder à pergunta

Complete a seguinte frase:

Para mim, o Marketing Interno é um processo que visa _____ e _____ (dois conceitos distintos). Já para a minha empresa, o Marketing Interno é encarado como uma estratégia que se define por ser _____ e por ser _____ (dois conceitos).

Perguntas

1. Como se tem sentido na EDP nos últimos 10 anos (se a senioridade do colaborador for menor, analisar todo o período desde que chegou até à atualidade). Nesta pergunta, em função da resposta, poder-se-á pedir para dizer o porquê?
2. Qual é a sua opinião acerca da plataforma About.Me? Como o faz sentir enquanto colaborador do Grupo?
3. Como é que o Programa Amplify o faz sentir enquanto colaborador do Grupo EDP?
4. Que tipo de uso faz dos benefícios do Programa Conciliar?
5. Estas medidas, como o fazem sentir no Grupo EDP?
6. De que forma, nos últimos anos, a EDP se tem preocupado com o seu desenvolvimento profissional e de carreira? Sente-se completamente reconhecido a este nível?
7. Como caracteriza o Employee Value Proposition (EPV) do Grupo EDP? Como acha que a EDP responde a essa proposta? Como é que este EPV da EDP contribui para a sua satisfação enquanto colaborador da empresa?
8. De que maneira o aumento de atividades formativas que a Universidade EDP tem proporcionado aos colaboradores o fazem sentir mais valorizado e integrado no Grupo?
9. De que forma é que a aposta da EDP na comunicação interna, ou seja, na intranet, televisão corporativa e revista interna o fazem sentir mais motivado, comprometido e integrado na empresa?

10. Que impacto teria no seu trabalho dentro da EDP, um eventual desinvestimento ou desaparecimento da Comunicação Interna?
11. Existe algum meio de comunicação interna do nosso grupo cujo desaparecimento não afetaria a sua felicidade em estar na empresa, assim como não afetaria a sua performance profissional?
12. De que forma o Programa Cliente 365 contribui, ou não, para a sua satisfação ou realização dentro da EDP?
13. Recomendaria a EDP para trabalhar? Se sim? Isso deve-se a quê? À Comunicação Interna da empresa? À mecânica About.Me? Ao Programa Amplify? Ao Programa Conciliar? Ao Programa de Desenvolvimento de Carreiras da EDP? A outro fator?
14. De que forma o EPV da EDP é atraente aos olhos do mercado de trabalho?
15. De que forma os programas formativos da Universidade EDP o levam a recomendar a EDP enquanto entidade empregadora ou enquanto marca que se apresenta como mais-valia a qualquer consumidor?
16. De que forma a Comunicação Interna da EDP interfere na sua prestação de serviço ao cliente da marca?
17. De que forma o Programa Cliente 365 o leva a ser um embaixador da marca e dos serviços EDP junto do seu círculo de influência pessoal?
18. Considera que o Programa Cliente 365 faz com que tenha uma forma, mais excepcional, de atender às necessidades e preocupações dos clientes (sejam eles do seu círculo pessoal ou não)?

Fecho e Agradecimento

Gostaria de partilhar mais alguma informação relativamente a este tema, quando aplicado à realidade da sua organização?