

Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Educação de Viseu

Ana Salomé Gouveia Melo Ferreira

Implementação de um projeto de endomarketing na  
Continental Advanced Antenna Portugal



Novembro de 2019



Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Educação de Viseu

Ana Salomé Gouveia Melo Ferreira

Implementação de um projeto de endomarketing na  
Continental Advanced Antenna Portugal

**Trabalho de Projeto de Mestrado**

Mestrado em Comunicação Aplicada

Trabalho efetuado sob a orientação de

Prof. Dr. Paulo Alexandre Pires Pinto da Silva





## **AGRADECIMENTOS**

Apesar de ser um trabalho individual, o mestrado acaba por ser um processo de partilha de conhecimentos, uma experiência partilhada onde se cruzam diferentes perspetivas e ensinamentos. É neste contexto que pretendo expressar o meu agradecimento a todas as pessoas especiais que estiveram ao meu lado desde o primeiro momento e contribuíram para a finalização deste trabalho.

Ao Professor Doutor Paulo Silva, enquanto orientador desta investigação, deixo o meu agradecimento pela constante disponibilidade e incentivo que me deu ao longo deste processo, pela partilha de ideias, pelo rigor e, sobretudo, pela transmissão de saber.

Agradeço ainda a todos os meus familiares e amigos pelo apoio e força transmitida e pela partilha dos diferentes momentos de crescimento pessoal que este percurso me proporcionou.

Um especial agradecimento à minha mãe e à minha irmã, por toda a paciência e apoio incondicional nesta e noutras fases da minha vida. E, acima de tudo, por serem um exemplo de dedicação e força, bem como o maior suporte na concretização de todos os meus sonhos e objetivos.

À minha colega Valda por todo o apoio nesta etapa. Obrigada por me colocares os pés na terra e me transmitires a segurança que precisava para concretizar este objetivo.

Por fim, mas não menos importante, não poderia de deixar de agradecer à Direção Geral da Continental Advanced Antenna, em especial à Diretora de Relações Humanas e Comunicação, Patrícia Oliveira, que me deu a oportunidade de realizar o Estudo de Caso na empresa.



## RESUMO

Num mercado empresarial cada vez mais global e competitivo, torna-se imperativo que as empresas pensem em formas de se diferenciarem das restantes e de se posicionarem no mercado de uma forma mais competitiva e credível. Com esta evolução no mundo empresarial, os gestores começaram a entender que o grande fator diferencial de uma organização são as pessoas, sendo fundamental que estas se encontrem alinhadas com os objetivos e cultura institucional da marca. Neste paradigma, os colaboradores começaram a ser reconhecidos como um elemento essencial para o sucesso das organizações. Sendo necessário implementar estratégias de marketing não só dirigidas ao público externo, mas também ao cliente interno. Apesar da importância crescente em ter uma estratégia delineada especialmente para o público-interno, muitas empresas apostam, essencialmente, em ações isoladas de gestão de recursos humanos, marketing e relações públicas (internas e externas), não tendo assim um programa de endomarketing estratégico, adaptado às necessidades do público-interno. Neste contexto, foi desenvolvido um plano estratégico de endomarketing, aplicado à empresa Continental Advanced Antenna Portugal, com o objetivo de refletir acerca do impacto que um plano deste tipo pode ter nos colaboradores da organização. Recorreu-se assim a uma metodologia não experimental, quantitativa e transversal, tendo sido utilizado o inquérito como instrumento. Após recolhidos os dados necessários passou-se à análise e discussão dos mesmos, onde foram calculados o coeficiente de Alpha de Cronbach para testar a fiabilidade das variáveis em estudo e o coeficiente de Pearson para medir a correlação entre elas. Com esta análise chegou-se à conclusão que as ações de endomarketing, enquadradas num projeto de intervenção estratégico, contribuem para um maior envolvimento dos colaboradores com a marca. Para além disso, verificou-se que existe uma correlação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre o Marketing Interno e a avaliação das ações de endomarketing implementadas na empresa.

**Palavras-chave:** Endomarketing; Marketing Interno; Comunicação Interna; Organizações

## **ABSTRACT**

In an increasingly global and competitive business market, it is imperative that companies think of ways to differentiate from others and position themselves in the marketplace in a more competitive and credible manner. With this evolution in the business world, managers can understand that people are the biggest asset in organizations, being fundamental that they are aligned with the objectives and institutional culture of the brand. In this paradigm, employees began to be recognized as an essential element for the success of organizations. It is necessary to implement marketing strategies not only directed to the external public, but also to the internal client. Despite the growing importance of having a strategy designed especially for the internal public, many companies are essentially focusing on isolated actions of human resources management, marketing and public relations (internal and external), and they don't have a strategic internal marketing program, adapted to the needs of the internal public. In this context, a strategic endomarketing plan was developed, applied to Continental Advanced Antenna Portugal, with the purpose of reflecting on the strategy impact on the employees. To obtain data, a non-experimental quantitative and cross-sectional methodology was used and was implemented a survey to employees. After collecting all necessary data, we proceeded to the analysis and discussion of the same ones where the Cronbach's Alpha coefficient was used to test the reliabilities and the Pearson's coefficient was used to measure the correlation between the variables. With this analysis it was concluded that the internal marketing actions, framed in a strategic intervention project, contribute to the commitment of employees with the brand. In addition, it was found that there is a positive correlation between the perception of employees about internal marketing and the evaluation of internal marketing actions implemented in the company.

**Keywords:** Endomarketing; Internal Marketing; Internal Communication; Organizations

## ÍNDICE

|  |      |
|--|------|
| Lista de anexos.....   | X    |
| Lista de figuras.....  | XII  |
| Lista de tabelas.....  | XIII |
| Parte I  |      |
| Capítulo I – Introdução  |      |
| 1.    Enquadramento do estudo .....  | 4    |
| 1.1.    Questão de investigação.....   | 4    |
| 1.2.    Objetivos gerais e específicos.....                                      | 5    |
| 1.3.    Estrutura.....   | 6    |
| Capítulo II – Enquadramento teórico  |      |
| 1.    O endomarketing como valorização do Capital Humano                         |      |
| 1.1.    O que é endomarketing – evolução do conceito.....                        | 7    |
| 1.2.    Do marketing ao endomarketing.....                                       | 10   |
| 1.3.    Fatores que contribuem para o sucesso das ações de<br>endomarketing..... | 14   |
| 1.4.    Importância da comunicação interna para o endomarketing.....             | 16   |
| 1.5.    Modelos de endomarketing.....  | 19   |
| 1.5.1.    Modelo de Marketing Interno de Berry (1992).....                       | 20   |
| 1.5.2.    Modelo de Marketing Interno de Christian<br>Grönroos.....              | 20   |
| 1.5.3.    Modelo de Marketing Interno de Ahmed e Rafiq.....                      | 21   |
| 1.5.4.    Modelo de Marketing Interno de Lings.....                              | 22   |
| 1.6.    Endomarketing estratégico: planeamento, instrumentos e ações.....        | 23   |
| 1.7.    Endomarketing mix.....   | 27   |
| 1.8.    O endomarketing proporcionando o comprometimento<br>organizacional.....  | 28   |
| 2.    Apresentação da organização  |      |
| 2.1.    O grupo Continental.....   | 30   |
| 2.1.1.    A Cultura empresarial do grupo.....                                    | 31   |
| 2.2.    A Continental Advanced Antenna (CAA).....                                | 32   |
| 2.2.1.    Caracterização da organização.....                                     | 32   |

## Parte II

### Capítulo III

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 1. Hipóteses de investigação ..... | 36 |
|------------------------------------|----|

### Capítulo IV

|   |    |
|---|----|
| 1. Projeto de Intervenção de endomarketing destinado à Continental<br>Advanced Antenna..... | 37 |
| 1.1. Objetivos do Projeto de Intervenção de endomarketing.....                              | 38 |
| 1.2. Definição da linha estratégica do plano de endomarketing.....                          | 39 |
| 1.3. Plano de ações de endomarketing.....   | 43 |
| 2. Canais internos de distribuição.....   | 45 |

### Capítulo VI – Metodologia

|   |    |
|---|----|
| 1. Escolha do método de investigação..... | 47 |
| 2. Método quantitativo: Questionário..... | 47 |
| 2.1. Amostra do estudo.....               | 47 |
| 2.2. Estrutura do questionário.....       | 48 |
| 2.3. Recolha de dados.....                | 51 |

### Capítulo VII – Resultados

|  |    |
|--|----|
| 1. Análise de dados.....                             | 52 |
| 2. Resultados.....                                   | 52 |
| 2.1. Caracterização da Amostra.....                  | 52 |
| 2.2. Consistência Interna da Escala.....             | 54 |
| 2.2.1. Comunicação Interna.....                      | 55 |
| 2.2.2. Marketing Interno.....                        | 55 |
| 2.2.3. Avaliação das ações de endomarketing.....     | 55 |
| 2.3. Análise descritiva das dimensões em estudo..... | 56 |
| 2.3.1. Comunicação Interna.....                      | 57 |
| 2.3.2. Marketing Interno.....                        | 60 |
| 2.3.3. Avaliação das ações de endomarketing.....     | 62 |
| 2.4. Análises correlacionais.....                    | 64 |

Capítulo VIII – Conclusões

|  |    |
|--|----|
| 1. Interpretação geral e discussão dos resultados..... | 67 |
| 2. Limitações do estudo.....                           | 71 |
| 3. Futuras linhas de investigação.....                 | 72 |
| Referências Bibliográficas.....                        | 73 |
| Anexos.....  | i  |

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo I – Plano de ações de endomarketing

Anexo II– Questionário

Anexo III - Análise estatística descritivas – Questão 1 Comunicação Interna

Anexo IV- Análise estatística descritivas – Questão 2 Comunicação Interna

Anexo V -- Análise estatística descritivas – Questão 3 Comunicação Interna

Anexo VI- Análise estatística descritivas – Questão 4 Comunicação Interna

Anexo VII- Análise estatística descritivas – Questão 5 Comunicação Interna

Anexo VIII - Análise estatística descritivas – Questão 6 Comunicação Interna

Anexo IX - Análise estatística descritivas – Questão 7 Comunicação Interna

Anexo X - Análise estatística descritivas – Questão 8 Comunicação Interna

Anexo XI - Análise estatística descritivas – Questão 9 Comunicação Interna

Anexo XII - Análise estatística descritivas – Questão 10 Comunicação Interna

Anexo XIII - Análise estatística descritivas – Questão 1 Marketing Interno

Anexo XIV - Análise estatística descritivas – Questão 2 Marketing Interno

Anexo XV - Análise estatística descritivas – Questão 3 Marketing Interno

Anexo XVI - Análise estatística descritivas – Questão 4 Marketing Interno

Anexo XVII- Análise estatística descritivas – Questão 5 Marketing Interno

Anexo XVIII - Análise estatística descritivas – Questão 6 Marketing Interno

Anexo XIX - Análise estatística descritivas – Questão 7 Marketing Interno

Anexo XX - Análise estatística descritivas – Questão 8 Marketing Interno

Anexo XXI - Análise estatística descritivas – Questão 9 Marketing Interno

Anexo XXII - Análise estatística descritivas – Questão 10 Marketing Interno

Anexo XXIII- Análise estatística descritivas – Questão 11 Marketing Interno

Anexo XXIV- Análise estatística descritivas – Questão 12 Marketing Interno

Anexo XXV - Análise estatística descritivas – Questão 13 Marketing Interno

Anexo XXVI - Análise estatística descritivas – Questão 14 Marketing Interno

Anexo XXVII - Análise estatística descritivas – Questão 15 Marketing Interno

Anexo XXVIII - Análise estatística descritivas – Questão 16 Marketing Interno

Anexo XXIX- Análise estatística descritivas – Questão 17 Marketing Interno

Anexo XXX– Ação de endomarketing implementada: equipa de Embaixadores Internos.

Anexo XXXI – Ação de endomarketing implementada: imagem do programa de Embaixadores Internos.

Anexos XXXII e XXXIII – Ação de endomarketing implementada: merchandising do programa de Embaixadores Internos.

Anexo XXXIV – Ação de endomarketing implementada: Newsletter mensal (primeira página).

Anexos XXXV e XXXVI – Ação de endomarketing implementada: maio mês do coração. Promoção da saúde e bem-estar.

Anexos XXXVII e XXXVIII – Ação de endomarketing implementada: workshop de alimentação saudável.

Anexos XXXIX e XL – Ação de endomarketing implementada: evento corporativo que envolveu a família – Dia da Criança.

Anexo XLI e XLII – Ação de endomarketing implementada: cartões de aniversário enviados para os colaboradores.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Marketing Interno de Berry (1992)

Figura 2: Modelo de Marketing interno de Christian Grönroos

Figura 3: Modelo de Marketing Interno de Ahmed e Rafiq

Figura 4: Modelo de Marketing Interno de Lings

Figura 5: Plano de Marketing

Figura 6: Organigrama da organização (MOI)

Figura 7: Ícone de comunicação: “As nossas pessoas”

Figura 8: Ícone de comunicação “O nosso negócio”

Figura 9: Ícone de comunicação “A nossa gestão”

Figura 10: Faixa-etária dos participantes

Figura 11 – Habilitações literárias

Figura 12 – Antiguidade na empresa

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação entre Marketing e Marketing Interno

Tabela 2 - Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Tabela 3 - Escala "Communication Satisfaction Questionnaire"

Tabela 4 - Escala baseada no inquérito desenvolvido por Rodrigues

Tabela 5 - Escala de endomarketing

Tabela 6: Alpha de Cronbach da Comunicação Interna

Tabela 7 - Alpha de Cronbach do Marketing Interno

Tabela 8 - Alpha de Cronbach da Avaliação das ações de endomarketing

Figura 9 - Estatística Descritiva da Dimensão Comunicação Interna

Tabela 10 – Análise à questão 10 da variável de comunicação interna

Tabela 11 - Estatística Descritiva dos Itens da Comunicação Interna

Tabela 12 – Instrumentos de Comunicação Interna com mais relevância

Figura 13 - Estatística Descritiva da Dimensão Marketing Interno

Tabela 14 - Estatística Descritiva dos Itens de Marketing Interno

Tabela 15 - Estatística Descritiva da Dimensão Avaliação das ações de endomarketing implementadas na CAA

Tabela 16 - Estatística Descritiva dos Itens de Avaliação das Ações de endomarketing

Tabela 17 - Tipos de correlações do coeficiente de Pearson

Tabela 18 – Correlação entre variáveis MI e AV

Tabela 19 – Correlação entre variáveis CI e AV

Tabela 20 – Correlações de Pearson entre a variável de Marketing Interno e as ações implementadas

# PARTE I

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUÇÃO**

O presente projeto foi elaborado no âmbito do Mestrado em Comunicação Aplicada, Ramo de Comunicação Estratégica, cujo objetivo é a obtenção do grau de Mestre pelo Instituto Politécnico de Viseu.

Este trabalho de investigação reflete sobre o impacto que um plano de ações de endomarketing pode ter nos colaboradores de uma determinada organização. Assim, foi desenvolvida uma pergunta de partida e várias hipóteses de investigação, que serão posteriormente desconstruídas.

Tendo em conta a conjuntura económica e empresarial atual, onde o mercado se tem tornado cada vez mais competitivo, é essencial para as empresas encontrarem estratégias que as diferenciem perante a concorrência. É neste contexto que os gestores começam a entender a importância das pessoas para o sucesso da organização.

Desta forma, é essencial que exista uma fidelização e relação de proximidade entre a empresa e o cliente interno (colaboradores), uma vez que são eles os responsáveis pelo desenvolvimento da empresa, pela implementação e cumprimento das estratégias, contribuindo para a concretização dos objetivos da organização e ganhando uma vantagem competitiva no mercado. Tudo isto encontra-se baseado na visão de que colaboradores satisfeitos criam clientes satisfeitos (Dunmore, 2002).

O endomarketing é um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa que visa ação para o mercado. O endomarketing acaba por atuar como um instrumento facilitador nas relações entre a empresa e os colaboradores, adaptando as estratégias utilizadas no marketing tradicional, de forma a contribuir para a satisfação e comprometimento por parte dos colaboradores, visando o cumprimento das metas e objetivos organizacionais (Bekin, 1995).

Neste paradigma, importa salientar a importância da definição de uma estratégia de marketing interno como um dos pilares de sucesso empresarial, olhando para os colaboradores como clientes internos. Neste cenário, Anabela Brum (2017), defende que o maior desafio das empresas passa por proporcionar ao colaborador o mesmo nível de experiência que oferece ao cliente.

De acordo com Brum (2010) a essência do endomarketing baseia-se na premissa de que pessoas felizes produzem mais e melhor.

Posto isto, torna-se pertinente perceber de que forma um plano de ações de endomarketing pode contribuir para o comprometimento dos colaboradores com a organização, contribuindo assim para a concretização dos objetivos estabelecidos pela empresa.

A pertinência analítica do tema desta investigação prende-se com o facto de este ser um assunto que tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante nas organizações. É indiscutível o poder que colaboradores felizes e comprometidos podem ter na comunicação da marca. A perceção que os colaboradores passam para o exterior, nomeadamente através das redes sociais, é cada vez mais importante para as organizações, até porque os conteúdos partilhados por funcionários recebem oito vezes mais *engagement* do que os conteúdos partilhados por canais da marca. Um funcionário defensor da empresa é duas vezes mais confiável do que um CEO (Oliveira, 2019). Tudo isto mostra que o cliente interno tem merecido uma maior atenção da parte das equipas de marketing e comunicação, de forma a que a construção da marca comece de dentro para fora.

No que diz respeito ao estado de arte, este é um tema que tem sido pontualmente trabalhado por alguns investigadores, sendo que em Portugal o tema não tem sido muito trabalhado. O Marketing Interno é abordado essencialmente em trabalhos de investigação de mestrado ou doutoramento, destaco o trabalho de Pacheco (2017), referenciado ao longo do trabalho e que se focou essencialmente no impacto que o endomarketing pode ter no *engagement* dos colaboradores perante a empresa. Em termos de literatura acerca do tema, destaco a autora Brum, que tem sido um dos nomes que mais tem trabalhado esta temática.

Todos estes aspetos estiveram na base da escolha deste tema para a investigação, para além do facto de a investigadora trabalhar diretamente com a área do marketing interno e *employer branding*<sup>1</sup> e de a empresa em questão não ter, até agora, um plano estruturado de marketing interno. Eram realizadas algumas ações de comunicação interna, eventos corporativos, comemoração de datas comemorativas, no entanto não havia uma estratégia delineada com base na cultura organizacional. Sendo este um dos

---

<sup>1</sup> O *employer branding* envolve a utilização de um conjunto de ações entre os colaboradores de uma empresa para promover o bem-estar, o envolvimento e a retenção (Curi, 2017).

principais pontos diferenciadores desta proposta, uma vez que todas as ações têm por base a cultura empresarial da organização.

## 1. ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

### 1.1. Questão de investigação

Depois de definido o tema central da investigação, o passo seguinte passou pela formulação da questão de investigação, uma vez que todo e qualquer trabalho de investigação deve ter um fio condutor em forma de questão de partida, que irá orientar todo o processo de investigação.

A pergunta de partida deve compreender três características fundamentais: a **clareza** apresenta-se como a primeira qualidade da questão da investigação, é clara no sentido em que tem que ser precisa e concisa; a segunda é a qualidade de **exequibilidade**, uma vez que esta deve ser realista, ou seja passível de ser resolvida; por último, mas não menos importante, uma questão de partida deve ser **pertinente**, pretende-se que seja uma pergunta aberta, isto é, que suscite respostas diferenciadas, não havendo assim uma resposta pré-concebida. (Quivy et. al., 1992).

A pergunta de partida deve enunciar o projeto de investigação através do qual o investigador tenta exprimir o mais próximo possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor (Quivy et. al.,1992).

Desta forma, a questão de partida da investigação é a seguinte:

**As ações de endomarketing, enquadradas num projeto de intervenção estratégico, contribuem para um maior envolvimento dos colaboradores da Continental Advanced Antenna perante a marca?**

Esta questão de partida foi formulada de forma a responder aos objetivos do estudo empírico, sendo que se pretende entender qual é a perceção dos colaboradores acerca do marketing interno, bem como quais as práticas de endomarketing mais eficazes e com uma perceção mais positiva para o público em análise. Para além disso, pretende-se igualmente entender o impacto das ações de endomarketing, provenientes do projeto de intervenção, já implementadas na organização, de forma a entender se o facto de as ações estarem englobadas num plano estratégico proporcionam, ou não, um maior envolvimento dos colaboradores com a organização

## 1.2. Objetivos Gerais e Específicos

Depois de formulada a questão de partida, que atua como ponto de partida para a investigação, surge a definição de objetivos para a investigação.

Este trabalho tem como **objetivo geral** estudar de que forma uma estratégia de endomarketing, baseada num plano de ações, pode ser positivamente percebida pelos colaboradores, entendendo igualmente se esse plano de ações poderá ter uma influência positiva no envolvimento dos colaboradores para com a organização. Para além disso, pretende-se ainda entender quais as ações mais apreciadas pelo público interno num plano de endomarketing.

Para isso, a análise vai ser focada num Estudo de Caso específico, sendo proposto e posteriormente aplicado, um projeto de intervenção, baseado num plano de ações de endomarketing. Este plano de ações foi realizado com base na revisão de literatura, na cultura organizacional, mas também tendo em conta a realidade da organização, nomeadamente a fase de mudança que se encontra a ultrapassar, uma vez que foi recentemente adquirida pelo grupo Continental.

Neste contexto, a linha de investigação referida anteriormente leva à necessidade de compreender **objetivos específicos**:

- Compreender de que forma um plano de ações de endomarketing pode ser positivamente percebido pelos colaboradores;
- Entender se um plano de ações de endomarketing pode contribuir para o comprometimento organizacional;
- Analisar que tipo de instrumentos devem ser utilizados na estratégia de endomarketing da empresa;
- Avaliar o impacto da comunicação interna como ferramenta de endomarketing na motivação e comprometimento dos colaboradores;
- Reconhecer qual a componente de comunicação interna com mais relevância no comprometimento dos colaboradores.

### **1.3. Estrutura**

O presente trabalho encontra-se dividido em duas grandes partes.

A primeira parte diz respeito à revisão de literatura, sendo esta a base teórica para todo o trabalho de investigação, onde é abordado o tema central da investigação, bem como outros conceitos que, por estarem relacionados com o endomarketing são essenciais para a investigação.

Assim, a revisão de literatura inicia com uma abordagem pelo conceito de endomarketing e a sua evolução ao longo dos tempos, analisando a perspectiva de diferentes autores. Seguindo-se de uma análise acerca da relação entre o conceito de marketing e endomarketing; bem como os fatores que contribuem para o sucesso das ações de endomarketing, nomeadamente o papel da comunicação interna numa estratégia eficaz de endomarketing. Vão ainda ser abordados os diferentes modelos de endomarketing; a visão estratégica do conceito e, por fim, o endomarketing mix. É ainda abordada a relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional.

Nesta primeira parte é ainda realizada uma contextualização acerca da empresa em estudo, nomeadamente a caracterização da organização a que se dirige o plano de ações proposto neste projeto.

A segunda parte da investigação diz respeito à explicitação das hipóteses de investigação que decorrem da revisão de literatura, bem como a apresentação do plano de intervenção de endomarketing dirigido à empresa em análise. Segue-se a explicitação da metodologia.

Por fim, são apresentados os resultados da parte empírica, seguidos da conclusão, onde são interpretados os resultados obtidos e apontadas as limitações do estudo e futuras linhas de investigação.

## **CAPÍTULO II**

### **ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

#### **1. O Endomarketing como valorização do Capital Humano**

##### **1.1. O que é endomarketing – Definição do conceito**

As empresas líderes de mercado sabem que o seu potencial de crescimento está nos colaboradores, uma vez que o êxito da empresa depende diretamente deles. Como tal, o conceito de endomarketing tem sido cada vez mais trabalhado nas organizações. (Jiménez e Gamboa, 2016)

Existem diferentes definições para o conceito de endomarketing, no entanto todas elas têm como base a importância de trabalhar o clima interno para que este se acabe por refletir na relação com o cliente.

O primeiro autor a abordar o tema foi Saul Bekin, em 1995, que define o endomarketing como “ações orientadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente” (Bekin, 1995, p.34).

Esta definição assenta na premissa que para que uma estratégia de marketing seja eficiente não se deve apenas focar no cliente externo, mas também no cliente interno. É essencial que exista um plano de ações focadas no cliente final, mas é igualmente necessário que exista uma estratégia delineada para o público interno da organização.

No endomarketing, os colaboradores de uma empresa são os seus clientes internos, como tal, torna-se imperativo criar estratégias para promover a sua lealdade e a satisfação. Ao alcançar a satisfação, aumenta o compromisso do colaborador para com a organização e, conseqüentemente a responsabilidade em relação ao seu papel na organização (Jiménez e Gamboa, 2016).

*“O endomarketing é um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado. Seu objetivo é facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações e assim integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos” (Bekin, 1995, p.17).*

Bekin, citado por Brum (2010), defende que o endomarketing tem como objetivo realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas com o seu cliente interno, compartilhando os seus objetivos, cativando e cultivando uma certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna.

O objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc.), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado (Brum, 2010).

As ações destinadas aos colaboradores, visam por um lado a promoção de relações e de um ambiente organizacional saudável, mas também dar a oportunidade ao público interno de desenvolver um conhecimento mais profundo acerca da organização, nomeadamente no que diz respeito à visão, missão e valores da empresa, acabando o colaborador por funcionar como um embaixador da marca junto do cliente externo.

Assim, de forma a que sejam alcançados os resultados pretendidos na organização, é necessário que os colaboradores se sintam envolvidos com a mesma, estando a par dos seus objetivos estratégicos e visão para o futuro (Grönroos, 1985); (Barranco, 2000). “Pessoas felizes produzem mais e melhor, sendo essa a essência do endomarketing” (Brum, 2010, p.19).

Se os colaboradores não estão convencidos da qualidade dos serviços prestados pela sua empresa e da importância dos seus papéis nesta prestação, não há nada na terra que os torne dispostos a vendê-los para os seus clientes (Brum, 2010, p.19).

Muitas vezes o conceito de endomarketing tem surgido na literatura relacionado com o conceito de marketing. No entanto, o endomarketing não passa apenas por realizar uma estratégia baseada em ações de marketing para o cliente interno, mas também projetos que pretendam melhorar a comunicação integrada dentro da organização, a autoestima dos colaboradores, o comprometimento e o ambiente organizacional, tornando-o assim propício a bons resultados empresariais (Cerqueira, 1994).

Vários autores defendem ainda que o conceito de marketing interno tem andado de mãos dadas com o conceito de endomarketing. Em 1995, Christian Grönroos, apresentou o conceito como sinónimo de marketing interno. Mais do que serem sinónimos, estes dois conceitos são uma estratégia de gestão, onde o objetivo é assegurar que todos os colaboradores da empresa compreendem e vivenciam o negócio, procurando desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente (Grönroos, 1995).

Sendo muitas vezes visto como a filosofia de tratar os funcionários como clientes, o marketing interno permite atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores qualificados, através de medidas que vão de encontro às suas necessidades (Berry & Parasuraman, 1991).

Estes conceitos podem ser entendidos como uma estratégia de gestão, onde existe uma tarefa bem-sucedida em contratar, treinar e motivar funcionários competentes e que tem como principal objetivo prestar um ótimo serviço ao consumidor Kotler (1998).

Se em 1995 Grönroos definiu o conceito como sendo sinónimo de marketing interno, Inkotte (2000) não acredita que os conceitos sejam sinónimos, mas sim que um acaba por ser a evolução do outro. Para Inkotte (2000) o marketing interno é a preparação da empresa para que todos os colaboradores se sintam mobilizados, motivados, informados e formados para responder às necessidades dos clientes externos. Por outro lado, o endomarketing, na perspetiva deste autor, é a evolução do conceito de marketing interno, passando assim a ser encarado como uma estratégia de gestão onde o cliente interno é visto como um segmento de mercado, para o qual deve existir uma estratégia de marketing própria, que vise a motivação, fidelização e *engagement* perante a empresa, tornando-se assim uma mais-valia.

Importa sublinhar que ambos os conceitos se focam em questões como o compromisso, empenho e satisfação de clientes tanto internos como externos, tendo como objetivo comum o sucesso empresarial.

## 1.2. Do marketing ao endomarketing

Face ao exposto no subcapítulo anterior, o conceito de endomarketing está intimamente relacionado com o marketing. Nesse sentido, é importante abordar uma breve definição deste último conceito.

Muitas vezes o conceito de marketing aparece definido como a arte de conquistar e fidelizar clientes. A partir desta definição conseguimos entender a ligação entre os dois conceitos em análise, uma vez que, em ambos os casos, a fidelização do cliente, tanto interno como externo, está intrínseca.

O marketing é um conceito de estratégia que subsiste desde a existência do comércio, continuando a despertar as necessidades dos consumidores. Este conceito é muito importante para o mundo empresarial, tendo sofrido uma evolução ao longo do tempo (Pereira, 2017).

*“O marketing supre necessidade lucrativamente. Para estabelecer o que realmente buscam são feitas pesquisas de diversas formas, pois a melhor maneira de saber o que anseiam é ouvindo-os, tornando possível assim mensurar o seu grau de satisfação ou insatisfação e o que realmente esperam. Logo o marketing vem de encontro aos desejos mais secretos e que muitos nem sabem que os obtém, até lhes apresentarem o produto e ou serviço que os surpreendam. Para a organização ele traz resultados vantajosos e lucrativos, pelo fato de que bem elaborado garante sucesso e alavanca vendas, proporcionando satisfação de quem o oferece, a organização, e de quem o adquire, os clientes.” (Kotler & Keller, 2006, p.4)*

O marketing é muito mais do que o simples ato de vender, uma vez que pretende também a satisfação das necessidades dos clientes (Neto, Machado & Silva, 2010). O marketing é uma área focada na geração de valor sobre o produto, serviço ou sobre a própria marca, tendo como objetivo a conquista e a fidelização de clientes. Para isso, são criadas estratégias de atração, conversão e retenção desses potenciais consumidores. Sendo o cliente cada vez mais exigente torna-se imperativo investir não só em ações de venda de produtos, mas também de fidelização com o cliente, criando uma relação sólida e fiel entre a marca e o cliente.

Todas estas ações de fidelização e promoção de *engagement* quando praticadas para dentro da organização, os colaboradores passam a ser vistos como clientes internos e esta estratégia passa a ter o nome de endomarketing ou marketing interno.

O marketing interno é percebido como uma série de estratégias de gestão, com o objetivo de desenvolver uma organização apta para compreender o seu mercado e de se relacionar com o público-alvo, de modo a oferecer serviços de qualidade. (Caetano & Rasquilha, 2010). Sendo que a estratégia de gestão está relacionada com o próprio colaborador, ou seja, esta estratégia pretende despertar nele uma recompensação pelo seu desempenho, ao verificar que o cliente final (externo) ficou satisfeito com o serviço/produto fornecido.

Na relação comercial implícita no marketing existe um produto/serviço a ser vendido e um consumidor a ser conquistado por meio de técnicas e estratégias que são utilizadas para que ele consuma esse produto/serviço. No endomarketing também existe um produto e um consumidor (Brum, 2017). De acordo com a autora, no caso do endomarketing o produto é a informação e o consumidor é o colaborador. Assim, a informação é o produto da comunicação com o público interno e o objeto de valor que se estabelece na relação empresa/empregado. Nesta análise a autora relembra obviamente que não existe circulação de dinheiro para obtenção da informação, mas sim troca de informação por informação, existindo assim uma comunicação bidirecional que interessa às duas partes.

Como forma de sustentar esta teoria e proporcionar um melhor entendimento nesta relação de troca, a autora cita uma definição de endomarketing preconizada por Kotler, onde o autor define o conceito como “um triângulo estratégico que une a empresa, o funcionário e o cliente” (Brum, 2017, p.53).

Seguindo a lógica do marketing, na perspectiva do endomarketing entendemos que a comercialização são todas as atividades internas de comunicação, em que se pretende divulgar e promover, junto dos colaboradores, os valores da marca, a identidade e a imagem corporativa (Ahmed et al. 2002).

Assim, o endomarketing é baseado em ações levadas a cabo pela empresa, com o objetivo de consolidar o comprometimento da equipa, ao mesmo tempo que melhora a comunicação interna, as relações e promove e motivação, de forma a que se crie compromisso entre os colaboradores e a organização (Cerqueira, 2005).

A partir do momento que a empresa adota uma estratégia onde partilha informação relevante internamente, nomeadamente estratégias, objetivos, resultados, processos, mercados, produtos, permitindo que os colaboradores saibam mais acerca

da organização, está automaticamente a promover que o cliente interno se sinta parte integrante do processo, aumentando assim o comprometimento com a organização.

Historicamente, as empresas tradicionais colocavam o cliente externo no topo das prioridades, seguindo-se as primeiras linhas (direções) da própria organização. A abordagem atual é ligeiramente diferente, colocando-se ao mesmo nível o cliente externo e interno, seguidos das linhas intermédias e em terceiro lugar a gestão de topo. De acordo com esta nova visão preconizada nas empresas modernas, é muitas vezes defendido que o marketing interno deve preceder o marketing externo (Kotler & Armstrong, 2003).

Seguindo a lógica de que o endomarketing vai de encontro à estratégia do marketing, importa, numa primeira fase conhecer o cliente interno. Uma das boas soluções para conhecer as necessidades do cliente interno pode passar por investir num CRM – Customer Relationship Management – destinado ao consumidor (neste caso o colaborador), conseguindo assim obter um conjunto de informações sobre ele, que depois de analisadas e trabalhadas podem resultar num processo de comunicação e numa proposta de valor adequados às expetativas reais do consumidor.

Este processo permite identificar diferentes aspetos acerca do consumidor, nomeadamente os seus gostos pessoais, forma de viver, aspirações e objetivos para o futuro.

*“Quanto maior for o entendimento da empresa sobre as características do seu público interno, procurando conhecer os seus sentimentos, perceções, expetativas, sonhos e ideias, mais coerente e eficaz será o processo de endomarketing”* (Brum, 2017, p. 54).

Neste cenário, o maior desafio das empresas passa exatamente por proporcionar ao colaborador o mesmo nível de experiência que oferece ao cliente (Brum, 2017).

Ao analisar a relação entre o marketing e o endomarketing, entende-se que existe outro aspeto que tem extrema relevância: a distribuição do conteúdo. A distribuição tem de ser eficiente e de chegar a todas as camadas do público interno, tem de ser entregue a todos os colaboradores, independentemente do cargo e área. Para além disso, importa adaptar o canal de distribuição ao tipo de público. Importa ainda que a informação chegue ao mesmo tempo a todos os colaboradores, evitando assim que a

comunicação informal seja o primeiro canal de distribuição, dando lugar a falhas de comunicação.

*“Resumindo a ideia de que o marketing está no endomarketing pode-se afirmar que no endomarketing o consumidor é o público interno, o produto é a informação, os meios de distribuição são os líderes, os canais internos de comunicação e as campanhas de endomarketing. Os canais internos de comunicação são: o e-mail informativo, a newsletter, a revista interna, o jornal de parede, o mural digital, a intranet, a aplicação interna, entre outros. As campanhas de endomarketing são o conjunto de peças informativas e motivacionais. Ainda existindo mais um importante elemento nesta equação: o tempo certo – rapidez, sistemática e flexibilidade” (Brum, 2017, p. 55).*

Os colaboradores são assim considerados clientes internos, o produto pode também ser entendido como a própria organização e o objetivo passa por aumentar os níveis de motivação e produtividade. Entre as principais técnicas de venda propõe-se a comunicação interna e a participação. É ainda concedido um papel de extrema importância à equipa de direção que é considerada a força de vendas (Barranco, 2000).

O talento passa assim a ser a grande vantagem competitiva, relacionando o marketing interno à gestão de pessoas, ou seja, aplicando o marketing à gestão de capital humano (Sánchez, 2008).

Analisando ainda a interdependência entre os diferentes tipos de marketing, podem ser identificadas três áreas essenciais da atividade do marketing: o marketing interno (marketing destinado aos colaboradores de uma empresa), o marketing interativo (quando o consumidor interage com a organização) e o marketing externo (marketing destinado aos clientes e outros stakeholders). Sendo que, todos estes tipos de marketing se encontram relacionados e interligados, sendo possível perceber esta relação através do “Services Marketing Triangle”, baseado no trabalho de Gronroos e Kotker (as cited in Dunmore, 2002). Apesar deste modelo estratégico ser aplicado à área dos serviços, acaba também por ter fundamento em outras áreas. Esta teoria mostra, igualmente, a importância que os colaboradores têm na cadeia de produção de valor para o cliente final.

Através da análise da perspectiva destes autores, podemos não só depreender que a forma como se trabalha o marketing interno acaba por ser muito similar com as estratégias do marketing tradicional, mas, para além disso, os diferentes tipos de

marketing encontram-se interligados e fazem parte do objetivo comum de levar até ao cliente final o melhor produto/ serviço possível.

### **1.3. Fatores que contribuem para o sucesso das ações de endomarketing**

Abordando a definição de endomarketing preconizada por Bekin (2002), onde o autor defende este conceito como ações de marketing destinadas a servir o cliente interno, é enfatizada a importância de os gestores compreenderem os fundamentos do marketing, contribuindo assim para o sucesso das ações de endomarketing na organização.

Assim, se por um lado o marketing tem como principal preocupação a satisfação dos clientes externos, o endomarketing pretende, essencialmente, satisfazer os interesses dos clientes internos. Tal reconhecimento pode ser levado a cabo através de práticas de reconhecimento, estímulo à participação e criatividade e pensamento estratégico acerca do plano de carreira destas pessoas.

Todo este investimento pode ter como retorno bens tangíveis e intangíveis para a empresa. Um bom plano de endomarketing pode assim contribuir para aumentar a vantagem competitiva da empresa, uma vez que os colaboradores se sentem mais valorizados, motivados e comprometidos com a organização, aumentando a sua inovação e criatividade nos projetos realizados.

A partir do momento que o colaborador se sente valorizado pela organização, é capaz de retribuir com empenho, inteligência, criatividade e, acima de tudo, eficácia. (Bekin, 2002)

No entanto, para que as ações de endomarketing tenham sucesso e atinjam estes objetivos, existem algumas características importantes a ter em consideração: valorização da organização e da sua cultura; aperfeiçoamento dos processos de seleção dos recursos humanos; estímulo à criatividade, a informação como responsabilidade da empresa, o relato verdadeiro dos factos que ocorrem na organização, a criação de mensagens simples, curtas e claras; criar mensagens com um visual atrativo (Brum, 1998).

Os pontos essenciais para a implementação de um plano de endomarketing são: práticas focadas no desenvolvimento do colaborador, nomeadamente a formação; os processos de recrutamento e seleção; os planos de carreira; a comunicação interna e os sistemas de motivação, valorização e recompensa (Bekin, 1995).

Os valores culturais da organização são outro dos pilares para o sucesso das ações de endomarketing. Assim, o plano de ações deve estar alinhado com a visão, a missão e os valores da organização, facultando assim linhas orientadoras para a tomada de decisão e promovendo comportamentos desejados, para que se concretizem os objetivos estratégicos da organização (Matos, 2009).

*“A integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham os mesmos interesses, os resultados fluem”* (Matos, 2009, p.101).

De forma a uniformizar a compreensão da cultura e estratégia organizacionais ao público interno é necessária a utilização da comunicação interna enquanto ferramenta eficaz de endomarketing.

#### **1.4. Importância da comunicação interna para o endomarketing**

A comunicação interna não se trata apenas de enviar e-mails ou realizar briefings, trata-se, igualmente, de cultura, liderança e comportamento. Suporta a vivência da estratégia, valores e personalidade da organização, tendo igualmente um importante papel a desempenhar na criação de vantagem competitiva. No nível mais simples, a comunicação interna deve ser acerca de como criar o comportamento desejado que contribui para a vantagem competitiva (Dunmore, 2002).

A comunicação interna é frequentemente vista como o pilar das organizações fortes. Esta ferramenta é igualmente percecionada como um importante fator no que diz respeito ao crescimento do negócio, sendo um elemento central para o sucesso da organização (Meyer, 2014).

Ultrapassando assim a simples definição de receber mensagens através de boletins informativos, cartas, comunicados, Intranet (Yates, 2006), significando também a passagem de informação formal e informal da gestão para os colaboradores (Titang, 2016).

A comunicação interna contribui para que os colaboradores entendam o seu valor para a organização, mas também que participem nas iniciativas que pretendem concretizar a estratégia da organização. As equipas responsáveis por esta área devem

ter em consideração a importância de os colaboradores estarem informados acerca das estratégias e resultados da organização (Verghese, 2017; Abdullah & Antonay, 2012).

A comunicação deve ser ética e responsável, o que quer dizer que as pessoas devem interagir, participar e trocar opiniões que enriqueçam os seus pares e a organização. Este enriquecimento não é apenas para a empresa, mas também se trata de enriquecimento pessoal e profissional para todos os que se estiveram envolvidos no processo (Bueno, 2003).

As organizações que pretendem estimular comprometimento nos seus colaboradores, têm de gerir a comunicação interna de um modo eficaz. As pessoas precisam de saber qual é o caminho da organização, bem como qual é o papel que desempenham nessa estratégia (Dunmore, 2002).

Se prevalecer a falta de comunicação, o fluxo de trabalho pode ser afetado, perturbando a implementação de tarefas, a eficiência das mesmas e, conseqüentemente, comprometer a concretização dos objetivos estratégicos da organização (Kamalirad, Kermanshachi, Shane, Anderson, 2017).

A comunicação é um fator canalizador de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a empresa (Bekin, 2002), sendo uma das ferramentas para fazer chegar ao cliente interno informação relevante acerca da sua importância na empresa, contribuindo assim para que se sintam mais motivados e envolvidos com a organização, permitindo que a empresa alcance um maior sucesso no mercado.

Através desta afirmação, entende-se que a comunicação interna desempenha um papel importante para a promoção da empresa, dependendo-se que a sua ausência tem implicações na concretização dos objetivos, contribuindo assim para um possível insucesso das ações de endomarketing. A comunicação interna é um instrumento necessário para a implementação das ações de endomarketing, representando o meio para se chegar ao cliente interno.

Com a prática da comunicação interna os colaboradores têm um maior envolvimento com a organização, logo, passam também a estar mais atentos ao processo de tomada de decisão da parte dos gestores, tornando-se mais participativos e contribuindo com mais sugestões. Assim, para uma melhor comunicação importa igualmente o envolvimento e compreensão da mensagem (Bekin, 2002).

As empresas necessitam de valorizar a comunicação de forma a aumentar os níveis de confiança, produtividade, qualidade e credibilidade, conseguindo assim conquistar melhores negócios e uma maior competitividade (Matos, 2009).

*“A empresa que não favorece a cultura da comunicação e da participação acaba por perder confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e, conseqüentemente, clientes, negócios e mercado, o que significa baixa competitividade”* (Matos, 2009, p. 91).

Face ao exposto, podemos afirmar que a falta de comunicação entre a organização e os colaboradores é desfavorável ao crescimento de uma boa estrutura organizacional. Um plano de comunicação e, até mesmo de endomarketing, pode ser a vantagem competitiva que a organização necessita para se destacar no mercado.

Um programa de endomarketing bem elaborado pode tornar o colaborador um ser comprometido e empenhado com os objetivos da empresa. O incentivo à abertura e partilha de opiniões, preconizado na estratégia de endomarketing, permite a criação de oportunidades de diálogo entre chefias e colaboradores, fazendo com que o colaborador sinta que as suas opiniões são importantes. A autora refere ainda que a ideia de que o endomarketing é dinâmico e proporciona o convívio entre o colaborador e a empresa, facilita uma relação de troca, que é saudável para a organização (Brum, 2005).

A comunicação interna é uma ferramenta de endomarketing, permitindo que a mensagem seja divulgada junto do público interno. Acerca da diferença entre os dois a comunicação interna é definida como “o momento em que a empresa entrega uma informação aos seus colaboradores, por meio dos canais internos ou do líder. Por outro lado, o endomarketing acontece “sempre que uma empresa transforma essa informação em algo mais atrativo antes de o entregar ao colaborador, usando técnicas e estratégias de marketing, que depois veicula nos canais internos de comunicação, ou por meio de uma campanha” (Brum, 2017, p. 51). A comunicação interna comunica decisões, factos e iniciativas, enquanto que, o endomarketing cria factos para depois os comunicar.

Como foi abordado ao longo deste subcapítulo, a comunicação interna desempenha um importante papel no crescimento de uma boa estrutura organizacional, uma vez que mantém o público interno constantemente informado.

Várias teorias apontam que, nos modelos de negócio modernos, já não existe diferença entre a comunicação interna e externa, o que, na prática, significa que a

mensagem que é divulgada internamente para os colaboradores deve ser aproximada à distribuída para a audiência externa (Dolphin, 2005).

Esta ferramenta desempenha ainda um importante papel quando as empresas se encontram em fase de mudança.

*“A comunicação interna nunca é a primeira prioridade na mente de alguém, no entanto nada relevante será alterado sem antes ser comunicada a intenção em mudar, junto daqueles que estão intimamente ligados com o processo de mudança” (Dunmore, 2002., p.135).*

Estas mudanças podem acontecer em períodos de aquisições, ou quando uma empresa está a reestruturar os seus objetivos estratégicos a longo prazo. A comunicação interna tem um papel preponderante para que o público interno esteja devidamente informado acerca do processo de mudança, evitando que surja um mal entendimento da informação, gerando possíveis conflitos internos.

Acerca deste assunto, Brum (2017), defende que as pessoas não resistem à mudança, mas sim à falta de informação sobre ela. Assim, a mudança é facilmente aceite pelas pessoas se a informação for comunicada no devido momento e por meio de um conteúdo completo e consistente.

Posto isto, entende-se a importância que a comunicação interna desempenha na concretização de um plano estratégico de endomarketing.

### **1.5. Modelos de endomarketing**

Ao longo dos anos foram vários os modelos de endomarketing que foram surgindo, dando diferentes visões acerca do melhor modelo para implementar nas diferentes organizações. De uma forma geral, não existe unanimidade acerca da forma como implementar o processo de endomarketing nas empresas.

No entanto, todos os autores defendem que a implementação de uma estratégia de marketing interno deve ser um trabalho de equipa, comum a todos os departamentos, nomeadamente o departamento de marketing e recursos humanos. O marketing interno é uma abordagem à estratégia de negócio e melhoria do desempenho da organização,

que depende da integração das suas estratégias funcionais e, portanto, é relevante para todos os que trabalham na empresa (Dunmore, 2002).

Ao longo deste subcapítulo serão apresentados os modelos de referência do marketing interno nomeadamente:

- Modelo de Berry;
- Modelo de Christian Grönroos;
- Modelo de de Rafiq e Ahmed;
- Modelo de Lings.

#### **1.5.1. Modelo de marketing interno de Berry:**

No modelo de marketing interno defendido por este autor, os colaboradores assumem um papel central enquanto impulsionadores da vantagem competitiva. No entanto, de forma a que essa vantagem competitiva aconteça, os mesmos necessitam de se sentir parte integrante da empresa.

De acordo com o modelo de Berry (as cited in Ahmed y. Rafia, 2002), os colaboradores olham para a sua função como um produto, deixando-os mais satisfeitos e melhorando as suas atitudes perante o trabalho, proporcionado assim um serviço de qualidade. Através das técnicas de marketing efetuadas na empresa, os colaboradores sentem-se mais envolvidos e, conseqüentemente, estão mais orientados para o cliente externo (Figura 1).

**Figura 1:** Modelo de marketing interno de Berry (1992)



**Fonte:** Berry (as cited in Ahmed y. Rafia, 2002, p.15)

### 1.5.2. Modelo de marketing interno de Christian Grönroos:

Tal como no modelo apresentado anteriormente, também Grönroos pretende ganhar vantagem competitiva no mercado. No entanto, a diferença deste modelo para o de Berry (1992) centra-se, essencialmente, na especificidade das técnicas que deverão ser aplicadas no processo de marketing interno, uma vez que o autor apresenta estratégias para motivar os colaboradores (Figura 2).

Neste modelo o autor defende que o suporte de gestão está baseado em cinco pontos fundamentais: a informação antecipada das campanhas publicitárias; as práticas de recursos humanos; a formação; a gestão participativa; e a liberdade para o funcionário mostrar as suas opiniões. Todos estes pontos são a base para funcionários motivados, satisfeitos e orientados para o cliente. Através do desenvolvimento desta estratégia, é criado o conceito de marketing interativo que, por sua vez, vai gerar aumento das vendas e uma melhor qualidade no serviço.

**Figura 2:** Modelo de marketing interno de Christian Grönroos



**Fonte:** Christian Grönroos (as cited in Ahmed e Rafiq, 2002, p.16)

### 1.5.3. Modelo de marketing interno de Ahmed e Rafiq:

A análise deste modelo permitiu perceber que é uma junção dos dois modelos que foram analisados anteriormente. O presente modelo aborda a relação entre os elementos que compõem o marketing interno e a sua ligação com a satisfação do cliente externo. Para além disso, este esquema considera os departamentos das empresas e os seus colaboradores como clientes internos (Jiménez et al., 2012).

**Figura 3:** Modelo de marketing interno de Ahmed e Rafiq



**Fonte:** Ahmed e Rafiq (2000, p.455)

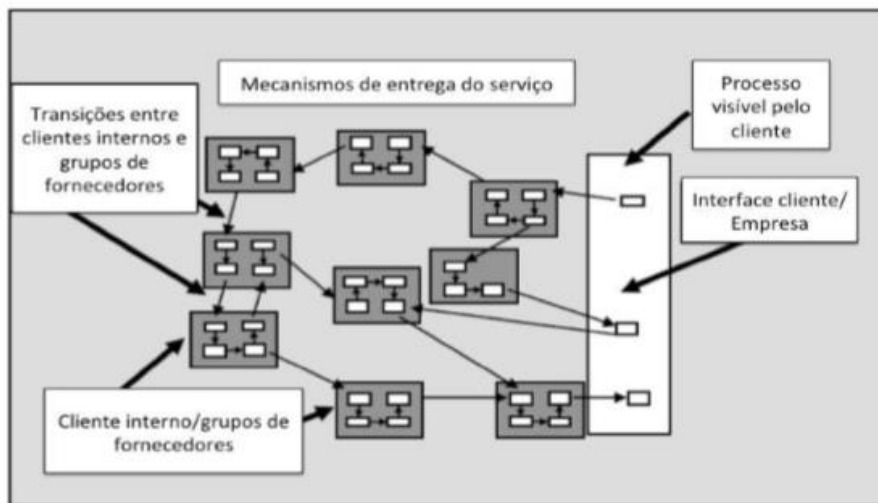
#### 1.5.4. Modelo de marketing interno de Lings:

Este modelo diferencia-se dos anteriores pelo facto de se encontrar estruturado a partir dos processos de manufaturas e serviços e considerar os departamentos e não os funcionários, como clientes internos.

Tal como os restantes modelos analisados, também este modelo apresenta algumas vantagens, nomeadamente: capacidade em desenvolver uma visão holística da organização, mediação da qualidade dos serviços, desenho eficiente dos processos e aumento da satisfação dos colaboradores da empresa.

Este modelo contribui para a construção de uma vantagem competitiva sustentável. No entanto, uma vez que impõe uma cultura organizacional que tem como base a necessidade de transparência e envolvimento de vários setores, pode não ser aplicável na realidade de algumas empresas. (Jiménez et al., 2012).

**Figura 4:** Modelo de marketing interno de Lings



**Fonte:** Lings (1999, p. 446)

### 1.6. Endomarketing estratégico: planeamento, instrumentos e ações

No momento em que uma empresa opta por implementar um plano de endomarketing é crucial que entenda que este tem de passar por várias fases para que alcance o sucesso, nomeadamente a definição do seu planeamento, a escolha dos instrumentos e a decisão das ações a desenvolver.

De forma a que seja considerado estratégico e bem-sucedido, é ainda essencial que o endomarketing aconteça com base em duas premissas: o alinhamento total à estratégia da empresa e que exista coerência com o momento que a empresa está a viver (Brum, 2017).

Olhando para a literatura, várias têm sido as visões apresentadas por autores sobre a forma como as decisões acima descritas devem ser aplicadas.

Começando esta abordagem pelo planeamento, várias têm sido as perspetivas sobre o modo como deve ser feito, no entanto, todas convergem no facto de um planeamento de endomarketing ter como base a cultura empresarial da organização.

As empresas são todas diferentes e são constituídas por pessoas com características distintas. Nesse sentido, a estratégia de endomarketing deve ser

planificada a curto prazo, em consequência de novas decisões que podem ocorrer na organização. Dependendo dos objetivos pretendidos, podem ser estabelecidos planos de um, dois ou três anos, isto se não houverem alterações nas metas globais da empresa, uma vez que isso iria implicar um novo planeamento (Brum, 2010).

Tanto Bekin (1995), como Brum (1998) e Inkotte (2000), apresentam formas distintas para realizar um plano de endomarketing. Brum (1998) e Inkotte (2000) têm perspetivas muito idênticas, tendo diferenças apenas na forma como os dados de diagnóstico devem ser apresentados. Por outro lado, Bekin (1995) defende um modelo muito menos complexo do que os autores anteriores.

Analisando a perspetiva de Brum (1998), é essencial existir uma ideia principal na implementação de um plano de endomarketing, assim, para a autora deve existir um conceito e uma linha condutora, de forma a que seja possível desenvolver instrumentos que estejam em harmonia com a dimensão, o segmento de atuação e a cultura da empresa.

Um programa de endomarketing deve estar dividido em dois níveis: diagnóstico e programa de ação. O diagnóstico consiste numa análise criteriosa sobre a envolvente organizacional em função de diferentes aspetos: o ambiente interno, o perfil do cliente interno; a avaliação do desempenho global; o potencial dos colaboradores, tendo em conta as suas expectativas, as suas necessidades, o espírito de equipa e os conhecimentos dos objetivos da empresa. Por sua vez, o segundo nível (programa de ação), subdivide-se em três níveis de alcance que variam em função dos objetivos da empresa: em função da necessidade de obter estratégias direcionadas para o atendimento ao cliente; a implementação de um novo modelo de serviços e, por último, a necessidade da empresa em introduzir serviços ou novos produtos aos seus clientes internos (Bekin, 1995).

Voltando à perspetiva de Brum (1998), esta apresenta uma forma de planeamento de endomarketing baseada em seis fases. A primeira fase centra-se na pesquisa e diagnóstico, sendo que a autora propõe a realização de uma pesquisa de clima organizacional que pretende compreender o que os colaboradores pensam, percebendo não só as expectativas de melhoria, como as suas críticas e elogios. A segunda fase centra-se na definição da meta global a atingir com a implementação do plano de endomarketing. Numa terceira fase, a autora defende que devem ser criados os ícones de comunicação interna, tendo por base a meta global da empresa, sendo

também definido nesta fase o slogan do programa, sendo alusivo ao desafio que se pretende que seja superado pelos colaboradores – este slogan deve estar presente em todas as comunicações que a empresa/marca faça dirigida ao público interno.

Na quarta fase, seguindo a lógica de Brum (1998), o público interno deve ser dividido em três camadas horizontais distintas: direção de topo; as chefias intermédias e o pessoal base, fazendo assim com que os primeiros produzam a informação (direção de topo); os segundos propagam o conteúdo aos demais colaboradores (chefias intermédias); e por último os terceiros, deverão deter um número maior de informações pois são os que mantêm o contacto direto com o cliente externo.

Depois de definidas as camadas do público-interno, a autora passa à quinta fase, que diz respeito ao programa de endomarketing: conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos – podem ser instrumentos de informação e de interação – que pretendem integrar os clientes internos. Por último, a fase seis corresponde ao momento onde se decide o lançamento do programa. Sendo que neste lançamento devem estar presentes todos os intervenientes da empresa (Brum, 1998).

Após a análise da organização e as suas expectativas é necessário estabelecer os instrumentos e as ações a desenvolver. Seguindo a perspectiva de Brum (1998), a autora destaca os seguintes instrumentos de endomarketing: manual e vídeo de integração na organização, manual de acompanhamento do programa de endomarketing na organização, manuais técnicos e educativos, jornal interno, palestras internas, clubes de leitura, comemoração de datas festivas e aniversário dos colaboradores, canais diretos entre os colaboradores e a direção, intranet, correio eletrónico, entre outras. De sublinhar que cada uma destas práticas deve ser adaptada à realidade da organização.

Existem ainda outros instrumentos de ação no plano de endomarketing: marketing de benefícios, marketing social e comunitário, participação nos resultados e marketing cultural. Sendo que outro dos instrumentos que contribui para o sucesso das ações de endomarketing, é o endomarketing mix (Brum,1998).

### **1.7. Endomarketing Mix**

Tal como foi referido inicialmente, o endomarketing surge de uma evolução do conceito de marketing. Seguindo esta lógica, sabemos que existem uma série de fatores

que facilitam a implementação do marketing – marketing mix, no caso do endomarketing acontece o mesmo – endomarketing mix.

De acordo com Inkotte (2000), para que a empresa alcance os objetivos e metas definidas, é crucial adaptar os instrumentos a um conjunto de elementos que facilitem a implementação das ações de endomarketing. Para isso, o autor sugere a adaptação do marketing mix à realidade do endomarketing, apontando que os 4 P's do marketing tradicional se transformam nos 4 C's do endomarketing mix.

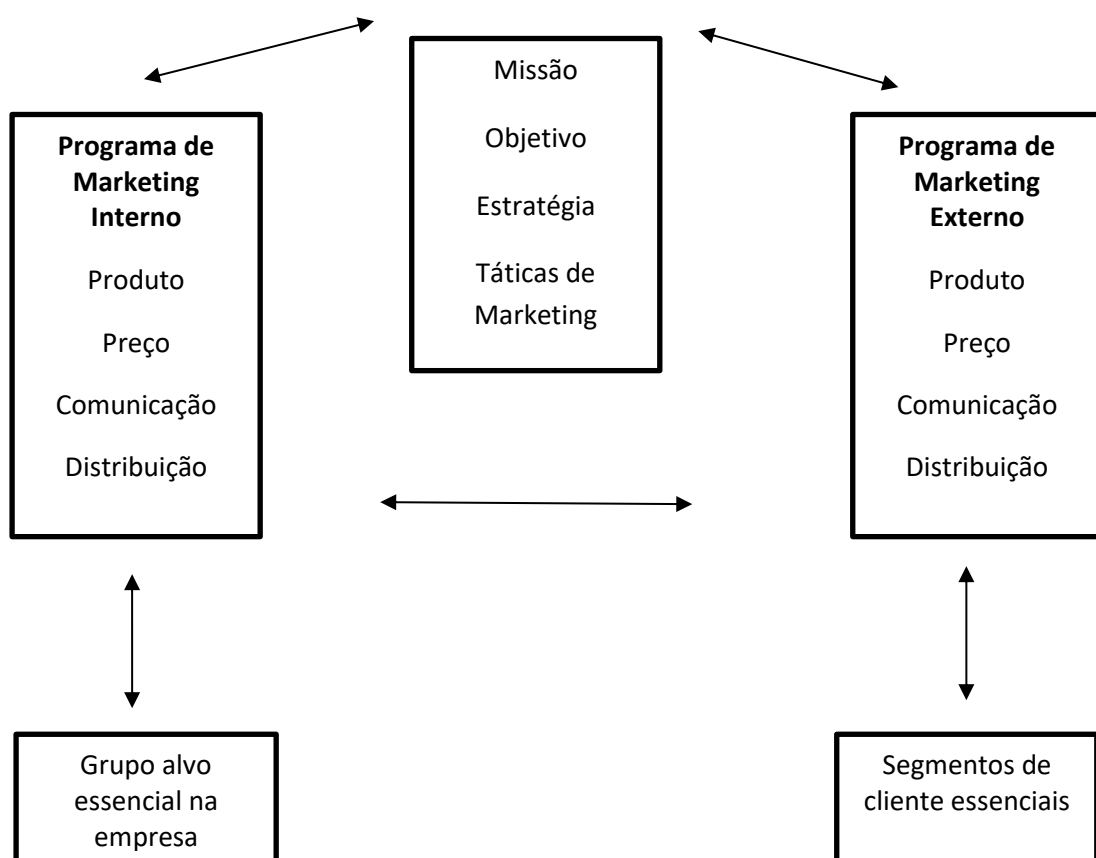
Nesta teoria, o produto corresponde à empresa (**company**); o preço relaciona-se com os **custos**; o ponto de distribuição corresponde aos **coordenadores** e a promoção está relacionada com a **comunicação**. Assim, através do endomarketing mix podemos entender que o produto tem a missão de proporcionar bem-estar e motivação aos seus clientes internos, isto é, aos colaboradores; o preço, estando relacionado com os custos, diz respeito às políticas de remuneração, investimentos em ações de endomarketing e formação; a implementação dessas ações de endomarketing estão a cargo do ponto de distribuição (coordenadores); e a promoção diz respeito às atividade de recolha de informação que irão sustentar o planeamento de endomarketing (Inkotte, 2000).

No entanto, esta formulação dos 4C's do endomarketing mix não é aceite por todos os autores. Analisando outra perspectiva, para os autores Camara, Guerra & Rodrigues (2007), os 4P's do endomarketing mix são: o produto que está representado na ação a ser implementada; o preço que é o que se pretende receber em troca; a comunicação que é o meio de comunicar a ação e a distribuição, ou seja, os canais utilizados para desenvolver a ação. Nesta visão, o produto vai de encontro às condições que a organização tem para oferecer ao seu cliente interno, contribuindo assim para atrair, reter e desenvolver talentos. O preço diz respeito ao desempenho dos clientes internos, tendo em conta esses benefícios. A comunicação apresenta-se como o meio para comunicar os produtos aos clientes internos e, por último, a distribuição que representa os canais utilizados para aplicar a ação. No entanto, os autores defendem que, de forma a que as ações tenham sucesso, é necessário que se compreendam as características do público-alvo, nomeadamente a sua reação às ações de endomarketing aplicadas na organização.

Ao satisfazer as necessidades dos clientes internos, a empresa eleva a sua capacidade de satisfazer as necessidades dos seus clientes externos, sendo assim de

extrema importância que esteja claro o papel destes dois grupos para o sucesso da empresa. A excelência do serviço exige um plano de marketing. Neste cenário, a gestão do marketing mix apresenta uma grande relevância. Sendo que para Pierce & Morgan (1991), o marketing mix interno consiste no programa, produto, preço, comunicação e distribuição. O plano deve ligar a missão, objetivo, auditoria estratégica e táticas de marketing, tanto internas como externas.

**Figura 5: Plano de Marketing**



**Fonte:** Pierce & Morgan (1991, p.84)

### **1.8. O endomarketing proporcionando o comprometimento organizacional e a satisfação dos colaboradores**

O público interno assume uma importância cada vez maior nas organizações, sendo já percebido como o primeiro cliente de uma empresa. Sendo assim imperativo proporcionar-lhe uma percepção positiva da organização, dando uma visão realista acerca das vantagens que terá em fazer parte da equipa.

De acordo com Cunha et al. (2007), quanto mais satisfeito estiver o colaborador com a empresa, maior será o seu envolvimento e empenho, sendo que, de acordo com o autor, uma equipa empenhada é capaz de contagiar os restantes membros da organização. Se o colaborador estiver comprometido com a organização, irá aperfeiçoar as suas funções, procurando sempre fazer mais e melhor, ao mesmo tempo que defende os objetivos da empresa.

Na perspetiva de Brum (2005), é essencial apoiar e acreditar no potencial de cada colaborador, envolvendo-os nos processos de tomada de decisão e mostrando a sua importância para a concretização dos objetivos estratégicos da empresa.

Face o exposto, importa ainda sublinhar a importância de as chefias darem feedback positivo aos colaboradores, de forma a ser proporcionada a satisfação e o empenho do colaborador na execução das tarefas.

Com vista a manter os colaboradores satisfeitos e comprometidos com a organização, as empresas têm adotado políticas de *employer branding*, que mostram que o público interno se encontra interessado em benefícios que ultrapassam a contribuição salarial. Nem sempre bons salários, benefícios atraentes e uma boa proposta de trabalho são suficientes para deixarem os colaboradores satisfeitos e mais produtivos. Os colaboradores procuram tarefas motivadoras, horários flexíveis, bem-estar social, autonomia profissional, reconhecimento, interação e convívio de qualidade entre equipas.

Assim, as organizações têm cada vez mais apostado em atividades que proporcionam uma experiência agradável no local de trabalho. Uma comunicação eficaz com os colaboradores é essencial para criar satisfação e sentimento de pertença para com a empresa.

A autora propõe que a empresa que consegue criar e manter canais de comunicação abertos e diretos, de modo a fazer fluir as relações profissionais com clareza de regras, mensagens e papéis, agindo com respeito pelas diferenças existentes entre as pessoas e utilizando-as como fonte de crescimento e não de atrito, certamente estará a contribuir para que as mesmas vivam num ambiente profissional mais feliz. (Brum, 2010). É válido mencionar que estes canais de comunicação fortalecem o relacionamento entre os gestores da empresa e os colaboradores, permitindo um contacto mais direto e abrangente. Assim a comunicação interna “ajuda a melhorar a satisfação no trabalho e a coordenação interfuncional” (Bekin, 2002, p. 51).

## 2. Apresentação da organização

Este subcapítulo destina-se à apresentação e caracterização da empresa na qual se realizou o estudo de caso. Pretende-se descrever toda a dinâmica e especificidades organizacionais da empresa de forma a perceber-se a sua estrutura, a sua missão, os seus valores e os seus objetivos.

### 2.1. O grupo Continental

A Continental<sup>2</sup> foi fundada em Hanover, Alemanha, em 1871, como uma sociedade por ações "Continental- Caoutchouc-und guta-percha Compagnie". Na altura, a produção principal na fábrica em Hanover incluía produtos suaves de borracha, tecidos emborrachados e pneus maciços para carruagens e bicicletas.

Em 1898, os êxitos iniciais no desenvolvimento e produção foram comemorados com a produção de pneus sem desenho de piso (lisos), para automóveis. Em 1904, a Continental tornou-se na primeira companhia mundial a desenvolver e a produzir pneus para automóveis com desenho de piso e em 1905 iniciou a produção de pneus antiderrapantes e, três anos mais tarde, inventou a jante desmontável para automóveis ligeiros, permitindo assim, a economia de tempo e de esforço na mudança do pneu.

Em 1951 iniciou a produção de correias transportadores com telas metálicas. Em 1955, foi a primeira empresa a desenvolver molas para camiões e autocarros. A produção em série de pneus radiais ligeiros começou em 1960. Cerca de 30 anos depois, levou, para o mercado, os primeiros pneus ecológicos para veículos de passageiros.

Em 1955, a divisão "Automotive Systems" foi fundada com a finalidade de intensificar a atividade comercial e desenvolvimento de sistemas automotivos para a indústria automóvel. Tendo sido apresentada, em 1997, a tecnologia-chave para sistemas ecológicos de arranque do motor e geradores convencionais, de híbridos.

Atualmente, a Continental está entre os cinco maiores fornecedores mundiais da indústria automóvel. Como fornecedor de sistemas de travagem, sistemas e componentes para acionamentos e chassis, instrumentação, soluções de *infotainment*<sup>3</sup>,

---

<sup>2</sup> <https://www.continental.com/pt-pt>

<sup>3</sup> Sistemas de comunicação e entretenimento integrados

eletrónica de veículos, pneus e elastómeros técnicos, a Continental contribui para uma maior segurança na condução e na proteção ambiental global.

O grupo Continental está presente em 60 países e emprega mais de 240 000 pessoas a nível mundial, todas elas a trabalhar para fornecer mobilidade inteligente e conectada. O grupo encontra-se dividido em "Sistemas Automotivos" e "Componentes de Borracha", e consiste em cinco divisões:

- **Chassis & Safety** onde se concentra em tecnologias modernas para a segurança ativa e passiva e de dinâmica do veículo;
- **Powertrain** que representa soluções de sistemas inovadores e eficientes para o powertrain do presente e do futuro, para os veículos de todas as categorias;
- **Interior** que combina todas as atividades relacionadas com a apresentação e gestão de informações do veículo;
- **Pneus** para veículos de passageiros; camiões e autocarros; veículos especiais; motos e bicicletas;
- **ContiTech** que desenvolve e produz peças funcionais, componentes e sistemas para a indústria automóvel e para outras indústrias-chave<sup>4</sup>.

### 2.1.1. A Cultura empresarial do grupo

A Continental tem mais de 240 000 colaboradores a nível mundial, todos eles partilham quatro valores corporativos fundamentais que formam as raízes da cultura corporativa do grupo: Confiança, Paixão por Vencer, Liberdade para Agir e Uns Pelos Outros.

A empresa promove uma cultura onde todos os colaboradores são incentivados, mantendo uma cultura de confiança, ao mesmo tempo que proporciona a liberdade para desenvolver a responsabilidade pessoal. Na Continental, o clima de trabalho caracteriza-se pelo respeito mútuo. Todos os contributos individuais contam.

Num inquérito aos colaboradores realizado em 2017, 86% dos inquiridos indicaram apoiar incondicionalmente os valores corporativos da marca: Confiança, Paixão por Vencer, Liberdade para Agir e Uns Pelos Outros<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> <https://www.continental-pneus.pt/ligueiros/empresa/sobre-n%C3%B3s/corporativo>

<sup>5</sup> <https://www.continental.com/pt-pt/empresa/corporate-strategy/os-nossos-valores-88924>

Focando a análise nos valores corporativos, destaca-se a Confiança, sendo que a empresa acredita que a confiança está na base de tudo o que faz e é o pré-requisito para o sucesso. Nesse sentido, em 2016, a Continental proporcionou condições de trabalho flexíveis a mais de 90% dos colaboradores em todo o mundo. Isto inclui mobilidade no trabalho, horários a tempo parcial e horários flexíveis, bem como licenças sabáticas.

O segundo valor foca-se na “Paixão por Vencer”, promovendo o espírito de luta, criando valor permanentemente, sempre tendo a qualidade como uma das premissas mais importantes. Todos os anos, a Continental partilha o seu sucesso com os seus colaboradores em todo o mundo – um total de 150 milhões de euros em 2017.

O terceiro valor é “Liberdade para agir”, a Continental concede aos seus colaboradores a maior liberdade possível, desde o início. Em todos os níveis, é incentivada a sua vontade de se organizarem e assumirem eles mesmos a responsabilidade pelo seu trabalho.

O quarto valor baseia-se na importância do trabalho em equipa: “Uns pelos Outros”. A diversidade de pessoas na Continental, as suas competências e as suas experiências são uma fonte de inspiração e criatividade para a empresa.

## **2.2. A Continental Advanced Antenna (CAA)**

### **2.2.1. Caracterização da organização**

A Continental Advanced Antenna Portugal, localizada em Vila Real, é uma das principais especialistas e fabricante de antenas para veículos da Europa.

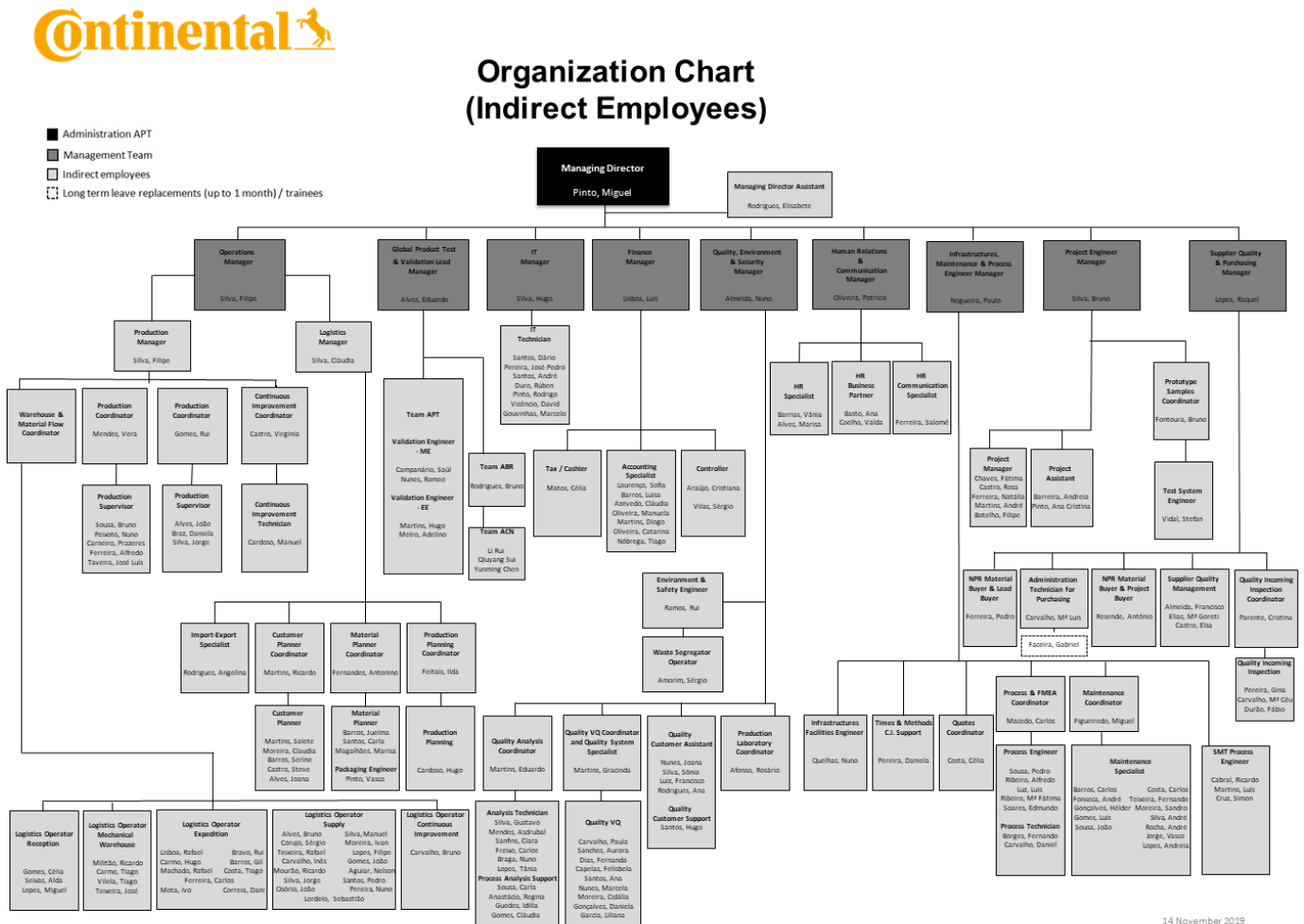
A empresa produz cerca de 17 milhões de antenas por ano, que são exportadas para todo o mundo. Com cerca de 550 colaboradores, a Continental Advanced Antenna Portugal é uma das maiores empregadoras privadas no distrito de Vila Real.

A empresa pertence à Divisão Interior do grupo Continental e faz parte da Unidade de Negócio Body & Security. A Continental Advanced Antenna trabalha, essencialmente, com o segmento *premium* de marcas da indústria automóvel.

Neste momento a empresa encontra-se em fase de integração no grupo Continental, uma vez que foi adquirida pelo grupo em fevereiro de 2019, tendo sido anteriormente parte do grupo Kathrein Automotive, também de origem alemã. No passado, a empresa já tinha tido outros acionistas, nomeadamente o grupo Bosch.

Segundo a atual macroestrutura da Continental Advanced Antenna existem 10 direções na empresa: Direção Geral; Direção de Relações Humanas e Comunicação; Direção Financeira; Direção de Tecnologias de Informação; Direção de Engenharia de Projeto; Direção de Operações; Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança; Direção de Infraestruturas, Manutenção e Processo; Direção de Compras e Qualidade de Fornecedores; Direção de Laboratório de Validação.

Figura 6: Organigrama da organização (MOI)



14 November 2019  
Author, © Continental AG

Fonte: Continental Advanced Antenna

A empresa tem cerca de 550 colaboradores, estando, até ao momento, classificados em dois grupos: Mão de obra direta (MOD) e Mão de obra indireta (MOI). Os colaboradores denominados de MOD desempenham funções na área de produção, contribuindo diretamente para a produção do produto final. Os colaboradores MOI são todos aqueles que contribuem indiretamente para a produção do produto final, seja nos escritórios, que dão apoio administrativo à fábrica, ou noutras áreas que dão apoio à produção, nomeadamente a manutenção.

## **PARTE II**

### Capítulo III

#### 1. Hipóteses de Investigação

As hipóteses de investigação foram definidas de acordo com três fontes estratégicas de informação:

- i) Os objetivos gerais e específicas do projeto;
- ii) A revisão de literatura;
- iii) A natureza e a diversidade dos dados empíricos disponíveis para analisar.

Tendo em conta o exposto, foram consideradas as seguintes hipóteses de investigação:

|   |
|---|
| <b>H1.</b> Há uma correlação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre o marketing interno e a avaliação das ações de marketing interno implementadas na CAA.   |
| <b>H1.1.</b> Há uma correlação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre o marketing interno e a avaliação do programa de embaixadores implementado na CAA.   |
| <b>H1.2.</b> Há uma correlação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre o marketing interno e a avaliação da newsletter mensal implementada na CAA.  |
| <b>H1.3.</b> Há uma correlação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre o marketing interno e a avaliação das ações de promoção de saúde como elemento de motivação e envolvimento com a organização.                                    |
| <b>H1.4.</b> Há uma correlação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre o marketing interno e a avaliação das ações que contribuem para um maior equilíbrio entre a vida profissional e familiar.  |
| <b>H1.5.</b> Há uma correlação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre o marketing interno e a avaliação da ação de envio de cartões de aniversário aos colaboradores como elemento que aumenta o sentimento de pertença à organização. |
| <b>H2.</b> Há uma correlação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre a comunicação interna e a avaliação das ações de endomarketing.  |

## Capítulo IV

### 1. Projeto de Intervenção de endomarketing destinado à Continental Advanced Antenna

Face ao exposto na revisão de literatura, apresenta-se agora um plano de ações de endomarketing em parte já implementado na Continental Advanced Antenna Portugal. Este plano baseia-se na visão de endomarketing estratégico preconizada pela autora Anabela Brum, nas suas várias obras, tendo por base a sua teoria no que diz respeito às fases de planeamento de um plano de ações de endomarketing (Brum, 1998).

De forma a que seja considerado estratégico e bem-sucedido, “é essencial que o endomarketing aconteça com base em duas premissas: o alinhamento total à estratégia da empresa e que exista coerência com o momento que a empresa está a viver” (Brum, 2017, p.61).

Assim, para além da base científica sustentada na revisão de literatura, este projeto de intervenção teve ainda como ponto de partida a fase de mudança organizacional que a empresa se encontra a passar e a própria cultura e realidade organizacional vividas na Continental Advanced Antenna Portugal e no grupo a que pertence.

Este plano de ações pretende suportar a empresa na fase de mudança organizacional, de forma a que os colaboradores se comprometam não só com a nova marca, mas também com a recente estratégia delineada para a organização. Sendo que, tal como foi verificado na literatura, um plano de endomarketing bem-estruturado e baseado numa comunicação transparente e bidirecional contribui para que as pessoas aceitem melhor a mudança.

Fazendo uma breve contextualização, a empresa não tinha, até agora, um plano estruturado de marketing interno, baseado na cultura organizacional. Sendo este um dos principais pontos diferenciadores desta proposta, uma vez que todas as ações têm por base a cultura empresarial da organização.

Apesar de não ter qualquer base científica, no inquérito de satisfação dos colaboradores, realizado em 2018, a componente de comunicação interna teve uma

avaliação aquém dos objetivos da organização, sendo este um dos pontos a melhorar para o futuro. Esperando-se, assim, que este projeto de intervenção contribua para a melhoria da comunicação interna na organização.

Com base na revisão de literatura, sabe-se que a estratégia de endomarketing deve ser planejada a curto prazo, em consequência das novas decisões que podem ocorrer na organização (Brum, 2010). Face ao exposto, o plano de ações proposto é planejado para o prazo de um a dois anos, podendo ser adaptado às possíveis alterações nas metas globais da empresa.

Tendo em conta o horizonte temporal da investigação, apenas algumas das ações propostas serão implementadas na fase de elaboração deste trabalho, dando a possibilidade de serem avaliadas. Assim, as ações que forem implementadas serão avaliadas através do instrumento utilizado na fase empírica da investigação, de forma a ser entendido o impacto das mesmas. Para além disso, através do inquérito por questionário, os colaboradores vão poder dar a sua opinião acerca das ações de endomarketing que consideram mais importantes para um plano com estas características. Posto isto, na interpretação geral e discussão de resultados, se houver sugestões de mudança, será proposta uma revisão ao plano, com vista a responder às expectativas de melhoria dos colaboradores.

### **1.1. Objetivos do projeto de intervenção de endomarketing**

Seguindo a linha orientadora preconizada por Brum (1998), no que diz respeito às fases de planeamento de um programa de ações de endomarketing, importa definir uma meta global a atingir com o plano proposto.

Um dos principais objetivos da implementação do plano de ações de endomarketing passa por envolver os colaboradores na cultura organizacional, contribuindo para o seu comprometimento e motivação para com a organização na fase de mudança organizacional que a empresa se encontra a ultrapassar.

Assim, de uma forma geral, os objetivos serão:

- Desenvolver meios para estimular o comprometimento organizacional e a motivação dos colaboradores;
- Contribuir positivamente na fase de mudança organizacional;
- Cativar o empenho e compromisso dos colaboradores;

- Incutir a nova cultura organizacional na empresa;
- Incutir uma cultura aberta e participativa na organização.

## **1.2. Definição da linha estratégica do plano de endomarketing**

Depois de definida a meta estratégica do plano de endomarketing, Brum (1998) defende que devem ser criados os ícones de comunicação interna, tendo por base a meta global da empresa, sendo também definido nesta fase o slogan do programa, sendo alusivo ao desafio que se pretende que seja superado pelos colaboradores – este slogan deve estar presente em todas as comunicações que a empresa/marca faça dirigida ao público interno.

Assim, apresenta-se de seguida a linha estratégica definida para o plano de endomarketing proposto para a empresa.

Como forma de estruturar este plano, o mesmo foi dividido em três grandes áreas que posteriormente serão divididas em subáreas onde estarão incluídas as diferentes ações a desenvolver. Assim, as três grandes áreas são: “As nossas pessoas”; “O nosso negócio” e “A nossa gestão” (Brum, 2017). Na primeira área irão estar incluídas informações sobre programas, processos e iniciativas de comunicação e marketing, bem como algumas ações de recursos humanos. Informações sobre as pessoas e a sua interação com a empresa nos diferentes momentos e atividades.

No segundo grande pilar deste plano vão estar todas as informações sobre a empresa, os desafios, metas, resultados, recordes. Acompanhamento dos índices de qualidade, produtividade, mercado, vendas, clientes, entre outros.

Na terceira área do plano de endomarketing, irão estar todas as informações e ações relacionadas com as mudanças na organização e reestruturações, não apenas do grupo no seu todo, mas também da própria unidade. Estão também incluídas informações sobre programas corporativos, processos e procedimentos internos.

Dentro destes grupos vão constar os conteúdos e ações adequadas à realidade da empresa. Todos esses conteúdos vão ser publicados nos diferentes canais de comunicação interna, que serão divididos em dois tipos: aqueles que vão veicular informação de baixa ou média relevância e aqueles que vão veicular assuntos mais estratégicos que vão contribuir diretamente para o aumento de engagement dos colaboradores (Brum, 2017).

Antes de serem apresentados os pilares estratégicos que vão constar em cada uma das áreas do plano de endomarketing, importa apresentar os ícones de comunicação interna desenhados para cada um deles (Brum, 1998).

**Figura 7:** Ícone de comunicação “As nossas pessoas”



**Fonte:** Produção própria

**Figura 8:** Ícone de comunicação “O nosso negócio”



**Fonte:** Produção própria

**Figura 9:** Ícone de comunicação “A nossa gestão”



**Fonte:** Produção própria

Estes serão os pilares que serão inseridos nos três grandes grupos do plano de endomarketing:

#### **Área 1 – “As nossas pessoas”:**

**Marketing de benefícios** – pretende-se que estes benefícios funcionem como diferenciais estratégicos para reter e atrair novos talentos, bem como para contribuir para um maior envolvimento dos colaboradores. Mais do que implementar estas ações importa comunicá-las de forma constante e planeada.

**Reconhecimento dos colaboradores** – pretende-se estimular e dar importância à cultura do reconhecimento dentro da empresa, este reconhecimento não passa apenas por reconhecimento em termos de resultados, mas também de envolvimento e compromisso com a organização.

**Segurança, bem-estar e sustentabilidade** – A segurança no trabalho é um tema de elevada importância em todas as empresas, mas principalmente na indústria. O comportamento de prevenção por parte do colaborador deve fazer parte da empresa e para isso a comunicação deve ser feita regularmente. O mesmo acontece com a questão da sustentabilidade e preocupação ambiental, em que devem existir uma série de ações e comunicações que consciencializem os colaboradores da importância destes assuntos. Por outro lado, a preocupação com a saúde e o bem-estar do colaborador é uma ótima forma de mostrar que a empresa se preocupa com a vida do colaborador.

**Marketing social** – Nesta vertente estão inseridas todas as ações de Responsabilidade Social a levar a cabo pela empresa. Tem como objetivo fortalecer a relação da empresa e dos colaboradores através da partilha de valores sociais. Estas ações geram nos colaboradores orgulho em pertencer à empresa.

**Marketing cultural** – engloba não só as ações levadas a cabo para divulgar a cultura da organização, mas também em ações abertas à comunidade que pretendem divulgar e projetar a marca, ao mesmo tempo que proporcionam conteúdo cultural e científico gratuito aos seus colaboradores.

**Integração dos colaboradores** – a integração e participação de todos é essencial, sendo fundamental existir uma boa comunicação interpessoal e envolvimento dentro da organização. Para isso os colaboradores têm de estar integrados, sendo fundamental promover sinergia e participação de todos, nomeadamente através de eventos internos.

## **Área 2: “O nosso negócio”**

**Transparência organizacional** – A troca de informações permite alinhar objetivos, valores e ações a serem tomadas estrategicamente por uma empresa. Trabalhar na base da transparência possibilita mostrar ao colaborador o significado real do seu papel e o impacto que os seus esforços trazem à empresa. Nesse sentido, torna-se imperativo comunicar regularmente conteúdos acerca dos seguintes temas:

- Estratégia de negócio ou diretrizes estratégicas
- Produtividade
- Mercado e produto
- Qualidade

## **Área 3 – “A nossa gestão”**

**Alinhamento estratégico** - Este pilar tem o objetivo de promover o alinhamento entre os colaboradores, sendo um dos principais meios onde irão ser comunicadas as ações e informações acerca da integração no novo grupo, sendo assim crucial na gestão do processo de mudança. Vão ainda ser comunicadas regularmente a Visão, a Missão e os Valores Corporativos, através de diferentes ações. Da mesma maneira, é importante criar estratégias e campanhas de endomarketing que propaguem as regras de *compliance*. Divulgar estas informações é o primeiro passo para garantir que todos estejam alinhados com tudo aquilo que a empresa quer alcançar, pois só assim eles

terão conhecimento e poderão focar os seus esforços nas prioridades elencadas para o crescimento da empresa.

**Inovação** – através de uma cultura organizacional aberta, onde todas as ideias e opiniões contam.

Importa sublinhar que várias das ações propostas no plano de endomarketing que será apresentado adiante, podem ser incluídas em mais do que um grupo de ações, sendo a maior parte delas adaptáveis a várias áreas estratégicas.

Seguindo a lógica de planeamento de endomarketing preconizada por Brum (1998), depois de dividido o plano de em grandes áreas e subáreas, é igualmente importante dividir o público interno em três camadas horizontais distintas:

- Direção de topo;
- Chefias intermédias;
- Pessoal base.

Fazendo assim com que os primeiros tenham um papel preponderante na produção de informação e conteúdo; com que as chefias intermédias auxiliem na propagação do conteúdo pelos demais colaboradores; e, por último, os terceiros deverão deter o maior número de informação, de forma a contribuir para o seu envolvimento com a organização. (Brum, 1998).

### **1.3. Plano de ações de endomarketing**

Com base nos pressupostos apresentados anteriormente, propõe-se um plano de ações de endomarketing a implementar na Continental Advanced Antenna. O plano de ações encontra-se dividido por áreas e por pilares estratégicos (Anexos 1).

Apresentam-se seguidamente alguns exemplos de ações englobadas em cada uma destas áreas e pilares estratégicos:

#### **Área - “As nossas pessoas”:**

- **Marketing de benefícios:** entrega de um “Kit de Nascimento” aos colaboradores que forem pais, com o objetivo de contribuir para o sentimento de pertença para com a organização. Entrega de vouchers de material escolar aos filhos dos colaboradores. Desde o ensino básico até ao ensino secundário, com o objetivo

de premiar o desempenho escolar e contribuir para que, desde cedo, os filhos dos colaboradores se sintam envolvidos com a marca.

- **Reconhecimento dos colaboradores:** lançamento de um programa de reconhecimento interno anual (Awards), com o objetivo de reconhecer de forma especial os colaboradores que demonstram um desempenho extraordinário. Envio por e-mail de cartões de aniversário não só no aniversário dos colaboradores, mas também no dia em que completam aniversário na empresa.
- **Segurança, bem-estar e sustentabilidade:** realização da “Wellbeing Week”, com o objetivo de promover a importância do bem-estar nas suas várias vertentes. Promoção de uma semana dedicada inteiramente a iniciativas relacionadas com o tema da sustentabilidade, com o objetivo de definir este como um dos pilares estratégicos para a empresa e para o futuro.
- **Marketing Social:** lançamento de um programa interno de voluntariado, com o objetivo de implementar a cultura de voluntariado na empresa, incentivando à solidariedade, ao abrigo de um projeto de responsabilidade social estruturado. Atribuição de bolsas de estudo a estudantes do ensino superior, com carência económica, com o objetivo de afirmar a empresa no âmbito da responsabilidade social ao mesmo tempo que se cria uma ação de *employer branding*.
- **Marketing Cultural:** dinamização de um projeto que leva a cultura à empresa, com o objetivo de promover a motivação dos colaboradores. Lançamento do projeto “Conversas que inspiram”, com o objetivo de reforçar o papel da empresa na sociedade, ao mesmo tempo que se disponibiliza uma vasta oferta cultural ao público interno.
- **Integração dos colaboradores:** realização de eventos que envolvam a família dos colaboradores, nomeadamente a comemoração do Dia da Família, com o objetivo de promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores, ao mesmo tempo que se promovem momentos de convívio.

#### Área – “O nosso negócio”:

- Dinamização de apresentações trimestrais dos principais resultados e objetivos estratégicos para o futuro, com o objetivo de trabalhar a transparência e mostrar ao colaborador o significado real do seu papel na empresa.
- Criação de um mural de gestão aberta, onde serão disponibilizados os principais indicadores para consulta dos colaboradores.

- Dinamização do dia da Qualidade, com o objetivo de sensibilizar para os princípios da qualidade da empresa.

#### **Área – “A nossa gestão”:**

- Lançamento de um programa de embaixadores internos, sendo este um projeto com elevada importância para a organização na fase de transição que se encontra a viver. O envolvimento dos colaboradores nas ações levadas a cabo pela empresa revela inúmeras vantagens: mais pessoas a trabalhar num objetivo comum (afirmação da marca); a mensagem é transmitida aos restantes colaboradores de uma forma mais empática. O propósito desta ação é o envolvimento dos colaboradores de uma forma ativa nas atividades com a marca.
- Criação dos Compliance Days, com o objetivo de alertar para a importância de agir de acordo com o código de conduta e *compliance*<sup>6</sup>.

Depois de apresentadas algumas das ações propostas para este plano, a última fase de planeamento do programa de endomarketing passa pela sua apresentação oficial à organização, seguindo a lógica de uma política institucional transparente, é crucial que o público interno conheça a estratégia para que se sinta motivado a fazer parte dela. Este lançamento deve contar com a presença de todos os intervenientes da empresa, independentemente do seu nível hierárquico (Brum, 1998).

## **2. Canais internos de distribuição**

Numa estratégia de endomarketing existe outra vertente que tem tanta importância como a mensagem: o canal em que a divulgamos. (Dunmore, 2002). O autor reforça que o canal deve ser sempre adaptado à mensagem que pretendemos passar, assim, cada uma das comunicações efetuadas para a organização deve ser divulgada num canal estrategicamente pensado para esse fim.

A organização em estudo tinha implementados os canais de distribuição clássicos no que diz respeito à comunicação institucional: newsletter trimestral; o e-mail

---

<sup>6</sup> No âmbito corporativo, *compliance* é o conjunto de disciplinas a fim de cumprir e se fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detetar e tratar quaisquer desvios ou inconformidades que possam ocorrer.

institucional; a intranet; o mural de comunicação interna e quiosque; comunicados internos; comunicados de admissão.

Seguindo a proposta de projeto de intervenção estratégico de endomarketing, sugerem-se as seguintes alterações no que diz respeito a ferramentas de comunicação interna:

- Realização de uma newsletter mensal em vez da habitual trimestral. Esta newsletter terá uma dimensão nunca superior a cinco páginas, contendo notícias breves acerca de acontecimentos importantes na organização. Para além disso, pretende-se que este seja um canal de comunicação construído a partir do contributo de todos, dando-se assim a oportunidade aos colaboradores de proporem temas;
- Revista anual com formato editorial original, onde se pretende focar as três grandes áreas do plano de endomarketing estratégico.
- Reformulação do portal da intranet, de forma a torná-lo mais “user friendly” e intuitivo. O objetivo passa também por adaptar esta ferramenta a novos formatos multimédia, nomeadamente vídeo;
- Criar uma app interna com funcionalidades úteis para os colaboradores, nomeadamente menu da cantina; acontecimentos importantes; inscrição em eventos; justificação de faltas, entre outras;
- Reformular visualmente todas as ferramentas de comunicação interna, adaptando à nova marca;
- Reformular visualmente o mural de comunicação interna presente na área social.

## **Capítulo V - Metodologia**

### **1. Escolha do método de investigação**

O presente estudo é não experimental, quantitativo e transversal (Johnson & Christensen, 2008). O plano de ações foi projetado entre fevereiro e abril de 2019, sendo que algumas das ações foram implementadas entre fevereiro e outubro de 2019, altura em que se procedeu à realização do inquérito por questionário.

Os dados do inquérito por questionário foram recolhidos entre outubro de 2019 e novembro de 2019 no âmbito de um projeto de investigação que decorreu no Instituto Politécnico de Viseu – Escola Superior de Educação.

### **2. Método quantitativo: Questionário**

Para a obtenção dos dados recorreu-se à utilização de um questionário como instrumento. De acordo com Malhotra (1999), todos os dados obtidos através de um questionário estruturado e cientificamente validado, permitem uma fácil quantificação, permitindo assim que sejam analisados com recursos a análises estatísticas e teste de hipóteses.

De forma a assegurar uma aplicação responsável dos questionários foram desenvolvidas sessões de esclarecimento acerca dos instrumentos e objetivos do estudo. Durante este procedimento foi reforçada a importância de dar a indicação do carácter anónimo e confidencial da participação no estudo, de modo a minimizar os enviesamentos nas respostas.

Para garantir a sua eficácia, o questionário foi baseado em outro realizado numa investigação com a mesma tipologia, que já tinha sido previamente validado cientificamente na população portuguesa (Rodrigues, 2017). Ao trabalho utilizado foram efetuados os ajustes necessários para possibilitar um correto enquadramento à investigação, nomeadamente com a criação de uma quarta parte do questionário, onde foram avaliadas as ações do plano de endomarketing já implementadas na organização.

#### **2.1. Amostra do estudo**

O questionário foi dirigido à população interna da Continental Advanced Antenna Portugal, ou seja, os colaboradores. Para a realização do questionário recorreu-se à

ferramenta digital *Google Forms*. A escolha desta plataforma incidiu no facto de a mesma permitir o anonimato e ser de utilização gratuita. A sua divulgação foi realizada através de um link via e-mail institucional. Uma vez que se trata de uma indústria e nem todos os colaboradores dispõem de e-mail institucional, o link foi partilhado via e-mail pessoal com uma amostragem de 50 colaboradores da produção, sendo que, no final, apenas cerca de 20 colaboradores responderam. O critério para a escolha destas pessoas esteve baseada em algumas conversas, no âmbito das ações de sensibilização, onde os mesmos demonstraram abertura para responder ao questionário.

O questionário esteve disponível para resposta entre 14 de outubro e 1 de novembro de 2019. Neste período, foram recolhidas 80 respostas, sendo que o ideal seria ter 100 observações (Coutinho, 2011). A amostra reduzida pode estar relacionada com a linha temporal de execução dos questionários.

## **2.2. Estrutura do questionário**

O inquérito por questionário utilizado neste estudo (ver anexo 2) é composto por 40 questões divididas por quatro temáticas:

**Parte 1:** Questões sociodemográficas, onde se recolheram os dados para a caracterização da amostra do estudo. Os dados incluíam: departamento; tempo na empresa; idade; género e habilitações literárias.

**Parte 2:** comunicação interna, onde se pretendeu compreender a perceção acerca da comunicação interna na organização. No que diz respeito à componente de comunicação interna o autor baseou-se em duas escalas: a Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos, desenvolvida por Cesário (2013) e a Escala Communication Satisfaction Questionnaire, desenvolvida por Downs e Hazen (1977). A primeira escala (Cesário, 2013) abrange sete dimensões, no entanto, dado a natureza da investigação, estas dimensões foram reduzidas a uma, a dimensão da comunicação interna, sendo crucial determinar a utilidade da informação e comunicação interna feita na instituição, definindo três questões, como se pode verificar na tabela 2.

A segunda escala (Downs e Hazen, 1977) contém oito dimensões, no entanto, devido ao contexto da investigação, foram reduzidas a 4 questões com o objetivo de analisar a relação com os superiores hierárquicos, a eficiência da comunicação e o apoio no desempenho de funções, como se pode verificar na tabela 3. Devido à validade

científica, esta última escala é uma das mais usadas para investigações da comunicação interna a nível empresarial (Rodrigues, 2017). Por fim, o autor acrescentou ainda três questões essenciais para compreender a gestão da comunicação interna na organização, sendo que também estas questões foram replicadas na presente investigação. Assim, a dimensão da comunicação interna no questionário contém 10 questões validadas cientificamente.

**Tabela 2 - Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

|   |
|---|
| 1. Os factos e notícias importantes acerca da minha empresa são adequadamente partilhados com os colaboradores.                     |
| 2. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca da minha instituição. |
| 3. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho.                           |

**Fonte:** Cesário, 2013

**Tabela 3 - Escala "Communication Satisfaction Questionnaire"**

|  |
|--|
| 1. Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.           |
| 2. A comunicação na minha instituição motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos. |
| 3. Os meus superiores estão abertos às minhas ideias.  |
| 4. A quantidade de comunicação na minha instituição é adequada.                                      |

**Fonte:** Downs e Hazen, 1977

**Tabela 4 - Escala baseada no inquérito desenvolvido por Rodrigues (2017)**

|   |
|---|
| 1. Sinto-me satisfeito com a comunicação interna da instituição.                                  |
| 2. Os instrumentos utilizados na comunicação interna são os mais adequados para esta instituição. |
| 3. Considero que os instrumentos de comunicação interna utilizados pela instituição são eficazes. |

**Fonte:** Rodrigues, 2017

**Parte 3:** Questões relacionadas com o marketing interno, com o objetivo de avaliar a percepção que o público interno tem acerca de ações deste género. Esta parte do inquérito baseia-se, em parte, na escala de endomarketing de Pereira (2017), como se pode verificar na tabela 5.

**Tabela 5 - Escala de endomarketing (Pereira, 2017)**

|   |
|---|
| 1. Considero que existem ações de marketing interno na minha instituição.   |
| 2. Considero importante o uso de ações de marketing interno.  |
| 3. Sinto que a minha instituição utiliza, dá importância e valoriza ações de marketing interno para motivar e melhorar o desempenho do colaborador. |
| 4. Sinto-me satisfeito com as ações de marketing interno praticadas pela minha instituição.   |
| 5. A instituição onde trabalho costuma realizar ações como reuniões, apresentações, almoços, convívios, entre outros.                               |
| 6. Considero relevante existirem estas ações para fortalecer o relacionamento entre a gestão e os colaboradores.                                    |
| 7. Considero que as ações de marketing interno promovidas pela minha instituição promovem a satisfação dos colaboradores no trabalho.               |
| 8. Costumo participar nos eventos promovidos pela minha instituição.  |
| 9. Através das ações de marketing interno, a minha instituição reconhece o empenho, valoriza e motiva os colaboradores.                             |
| 10. Considero que a minha empresa me proporciona formação e treino necessários para a resolução de algumas situações e realização do meu trabalho.  |

**Fonte:** Pereira, 2017

**Parte 4:** Avaliação das ações de endomarketing implementadas na CAA. Esta parte do inquérito é de autoria própria e pretende compreender qual a percepção dos colaboradores perante as ações do plano de endomarketing já concretizadas.

Nas três componentes do questionário (comunicação interna; marketing interno e avaliação das ações) foi utilizada a escala de Likert<sup>7</sup> de cinco pontos para o levantamento das respostas às variáveis:

---

<sup>7</sup> Uma escala de Likert é uma escala de cinco níveis, em que cada um desses diferentes níveis é considerado de igual amplitude.

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo Nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

O motivo da escolha das escalas adaptadas e estudadas deve-se ao facto de se ajustarem à natureza da investigação, à validade científica e aos objetivos estabelecidos para o trabalho projeto. Para além da escala de Likert foram ainda realizadas algumas questões de escolha múltipla e resposta aberta, que serviram exclusivamente para recolher informação adicional com vista à melhoria do plano de endomarketing, nomeadamente no que diz respeito aos instrumentos de comunicação interna mais apreciados pelo público interno.

Ainda em relação ao instrumento, importa referir que a avaliação global das variáveis em estudo foi feita com base na média das questões.

### **2.3. Recolha dos dados**

Os dados recolhidos foram registados e processados numa base de dados na versão 22 do IBM SPSS®.

Para o tratamento, validação e análise destes dados foram utilizados o cálculo de alguns coeficientes como o Coeficiente de Alpha de Cronbach e cálculo do Coeficiente de Pearson para medir a correlação entre as variáveis em estudo. Também para a análise dos dados recolhidos foi realizada uma análise das estatísticas descritivas, mais especificamente as principais medidas de tendência central e dispersão, isto é, a média e o desvio-padrão.

## **Capítulo VI – Análise e discussão de resultados**

### **1. Análise de dados**

Este capítulo pretende descrever a análise e discussão dos resultados obtidos na investigação. A base de dados que foi alvo de análise, é constituída por 80 inquéritos por questionário. Por ter uma amostra superior a 30, considera-se que a distribuição dos dados se aproxima de uma distribuição normal (Maroco & Garcia-Marques, 2006), pelo que se optará pela realização de testes paramétricos.

Para o tratamento, validação e análise destes dados foram utilizados o cálculo de alguns coeficientes como o Coeficiente de Alpha de Cronbach e cálculo do Coeficiente de Pearson para medir a correlação entre as variáveis em estudo. Também para a análise dos dados recolhidos foi realizada uma análise das estatísticas descritivas, mais especificamente as principais medidas de tendência central e dispersão, isto é, a média e o desvio-padrão.

As respostas da pergunta aberta foram analisadas qualitativamente, tendo sido um meio de obtenção de respostas acerca de temas pertinentes para o plano de ações proposto.

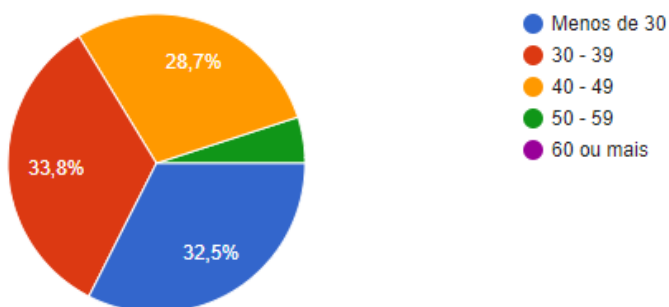
## 2. Resultados

### 2.1. Caracterização da amostra

Os participantes do presente estudo foram recrutados através da técnica de amostragem não probabilística de conveniência, sob a condição de serem trabalhadores e terem um vínculo contratual à Continental Advanced Antenna Portugal.

A amostra é constituída por 80 participantes, sendo que, em termos de faixa-etária, as idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos detêm a maioria da amostra (33,8%). Seguidos da faixa etária com menos de 30 anos (32,5%) – Figura 10.

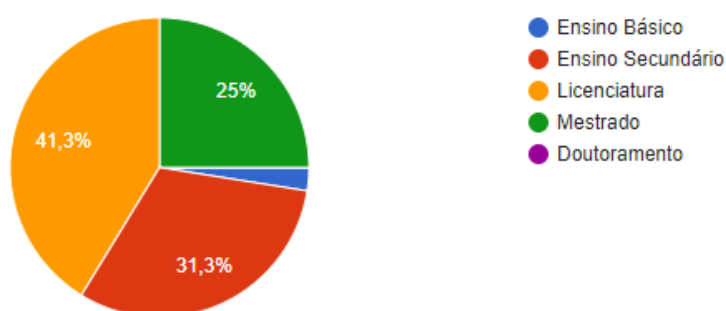
**Figura 10:** Faixa-etária dos participantes



**Fonte:** Questionário

Já no que diz respeito ao género, verifica-se que 51.2% dos participantes são do género feminino. No que diz respeito às habilitações académicas, 41.3% dos respondentes indicou ter terminado a licenciatura, em oposição a 2.5% que apenas têm o ensino básico.

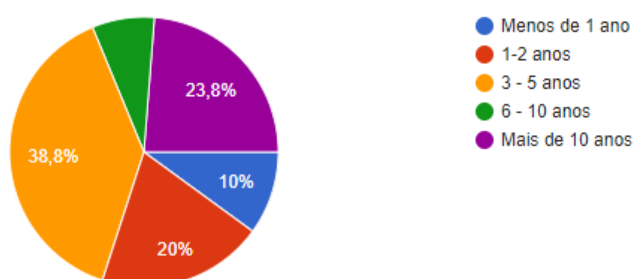
**Figura 11 – Habilitações literárias**



**Fonte:** Questionário

Analisando a antiguidade na empresa dos participantes, o intervalo entre os três e os cinco anos obteve uma maior representação (38.8%), seguido do intervalo “mais de 10 anos” (23,8%).

**Figura 12 – Antiguidade na empresa**



**Fonte:** Questionário

## 2.2. Consistência Interna da Escala

De forma a atestar a confiabilidade das escalas em estudo, foi realizada uma avaliação da consistência interna de cada escala utilizada no questionário. Este índice é universalmente confiável, de modo a obter uma análise empírica mais certa e fiel dos resultados obtidos (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Nesse sentido, qualquer menção à confiabilidade das escalas necessita da referência do índice Alpha de Cronbach, que varia numa escala entre 0 e 1. A confiabilidade da escala considerada adequada ocorre quando o valor de Alpha de Cronbach é igual ou superior a 0,7 (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

De seguida serão apresentadas as consistências internas, calculadas com recurso ao Alpha de Cronbach, relativas às três escalas em estudo.

### 2.2.1. Consistência Interna da escala “Comunicação Interna”

Para a análise da consistência interna foi considerada apenas uma escala que integra a dimensão da comunicação interna, visto que se tratavam de questões muito próximas com objetivos semelhantes. A tabela 6 apresenta os resultados obtidos na análise de consistência interna da escala utilizada para a dimensão da comunicação interna.

**Tabela 6** - Alpha de Cronbach da Comunicação Interna

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
|------------------|---|------------|
| ,88              | ,90   | 10         |

**Fonte:** produção própria

Tendo por base a análise da consistência interna da escala que constitui a dimensão da comunicação interna, é possível verificar que o valor do Alpha de Cronbach é de  $\alpha = 0,88$ . Uma vez que se apresenta um valor superior a 0,7, a escala é viável, ou seja, os 10 itens que compõem a escala constituem uma mensuração adequada para a dimensão da comunicação interna.

### 2.2.2. Consistência Interna da escala “marketing interno”

Para a análise da consistência interna foi ainda considerada uma escala que integra a dimensão do marketing interno. A tabela 7 apresenta os resultados obtidos da análise de consistência interna da escala utilizada para a dimensão do marketing interno.

**Tabela 7** - Alpha de Cronbach do marketing interno

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
|------------------|---|------------|
| ,94              | ,94   | 17         |

**Fonte:** produção própria

Com base na análise da consistência interna da escala que constitui a dimensão do marketing interno, foi possível verificar que o valor de Alpha de Cronbach é de  $\alpha = 0,94$ . Sendo o valor superior a 0,7, a escala é viável, isto é, os 17 itens que compõem a escala instituem uma mensuração adequada para a dimensão do marketing interno.

### 2.2.3. Consistência Interna da escala “Avaliação das ações de endomarketing”

Para a análise da consistência interna foi ainda considerada uma escala que integra a dimensão da avaliação das ações de endomarketing implementadas na CAA. A tabela x apresenta os resultados obtidos da análise de consistência interna da escala utilizada para esta dimensão.

**Tabela 8** - Alpha de Cronbach da Avaliação das ações de endomarketing

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
|------------------|---|------------|
| ,82              | ,85   | 7          |

**Fonte:** produção própria

Com base na análise da consistência interna da escala que constitui a dimensão da avaliação das ações de endomarketing implementadas na CAA, foi possível verificar que o valor de Alpha de Cronbach é de  $\alpha = 0,82$ . Sendo o valor superior a 0,7, a escala

é viável, isto é, os 7 itens que compõem a escala instituem uma mensuração adequada para a dimensão em estudo.

### 2.3. Análise Descritiva das dimensões em estudo

Uma vez feita a identificação e caracterização do universo e da amostra utilizada, procede-se à análise das estatísticas descritivas, mais especificamente as principais medidas de tendência central e dispersão, isto é, a média e o desvio-padrão.

A análise descritiva foi elaborada nos vários itens de cada dimensão, possibilitando a identificação dos canais de comunicação interna e das ações de marketing interno mais valorizadas pelos inquiridos, e por consecutivo os seus níveis de satisfação perante o tipo de comunicação e as ações movidas na Continental Advanced Antenna.

#### 2.3.1. Comunicação Interna

Tendo em conta a utilização de uma escala de Likert de 5 pontos, sendo que se considerava 1, discordo totalmente, e 5, concordo totalmente, a dimensão da comunicação interna, segundo a tabela seguinte, revela, em termos globais, uma média de 3,63 e um desvio-padrão de 0,70. Podemos verificar esta informação na tabela 9.

**Tabela 9** - Estatística Descritiva da Dimensão Comunicação Interna

|                            | <b>Nº</b> | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio-Padrão</b> |
|----------------------------|-----------|---------------|---------------|--------------|----------------------|
| <b>Comunicação Interna</b> | 80        | 1,22          | 5             | 3,6236       | ,70749               |

**Fonte:** produção própria

De modo a obter melhores informações sobre a dimensão a estudar, procedeu-se à verificação em detalhe da valorização de cada item. Para isso, devemos analisar todos os itens que constituem a dimensão, sendo possível avaliar quais as médias mais altas e mais baixas podendo identificar quais os pontos que os colaboradores da CAA revelam estar mais concordantes e discordantes.

Segundo a tabela 11 verificamos que o item que tem um nível de concordância mais alto é a perceção acerca do facto de os instrumentos utilizados na comunicação interna serem os mais adequados para a instituição ( $m=3,85$ ;  $dp=0,79$ ). O nível de

concordância mais baixo é acerca da quantidade de comunicação na empresa ser adequada ( $m=3,45$ ;  $dp=0,87$ ), ainda assim é um valor muito próximo do verificado, por exemplo, na variável “A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho e comprometimento com a organização ( $m=3,46$ ;  $dp=0,94$ ). Ainda assim, fazendo uma análise às respostas a esta questão, verificamos que 45% dos inquiridos concordam que a informação que recebem através dos meios de comunicação interna ajuda a melhorar o seu desempenho e comprometimento com a organização (Tabela 10).

**Tabela 10** – Análise à questão 10 da variável de comunicação interna

|                           | Frequência | Percentagem (%) |
|---------------------------|------------|-----------------|
| Discordo totalmente       | 5          | 6,3             |
| Discordo                  | 3          | 3,8             |
| Não concordo nem discordo | 29         | 36,3            |
| Concordo                  | 36         | 45,0            |
| Concordo Totalmente       | 7          | 8,8             |
| Total                     | 80         | 100,0           |

**Fonte:** produção própria

Através da análise à tabela 11, verificamos que, apesar de existirem níveis de concordância mais ou menos elevados, a maior parte das variáveis apresenta uma média próxima de quatro, ou seja, verifica-se concordância com a maior parte das questões relativas à comunicação interna na organização. Verifica-se ainda que não existe uma concordância inferior a três nas questões relativas à comunicação interna. A tabela x indica todo o conjunto de dez itens, com as respetivas médias e desvios-padrão.

**Tabela 11 - Estatística Descritiva dos Itens da Comunicação Interna**

|   | Média | Desvio Padrão | N  |
|---|-------|---------------|----|
| Sinto-me satisfeito com a comunicação interna da organização.   | 3,64  | ,875          | 80 |
| A comunicação na minha organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos.   | 3,48  | ,954          | 80 |
| Os meus superiores estão abertos às minhas ideias e sugestões.  | 3,64  | ,917          | 80 |
| A quantidade de comunicação da empresa é adequada.  | 3,45  | ,870          | 80 |
| Os factos e notícias importantes acerca da minha organização são adequadamente partilhados com os colaboradores.  | 3,69  | ,866          | 80 |
| Os instrumentos* utilizados na comunicação interna são os mais adequados para esta instituição. *newsletter; intranet; e-mail; reuniões; mural de comunicação na cantina. | 3,85  | ,797          | 80 |
| Considero que os instrumentos* de comunicação interna utilizados pela empresa são eficazes. *newsletter; intranet; e-mail; reuniões; mural de comunicação na cantina.     | 3,65  | ,915          | 80 |
| Quais dos seguintes instrumentos utilizados na comunicação interna, têm maior relevância, para si, no processo de mudança que ocorre nas organizações?                    | 2,23  | 1,190         | 80 |
| A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento da minha empresa.   | 3,76  | ,830          | 80 |
| A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho e comprometimento com a organização.                                | 3,46  | ,941          | 80 |

**Fonte:** produção própria

Para esta análise de estatística descritiva não foi incluída a questão 9 relativa à variável de comunicação interna, uma vez que esta não se baseava na escala de Likert, mas sim em escolha múltipla, onde os inquiridos escolheram o instrumento de comunicação interna que consideraram ter maior relevância no processo de mudança que ocorre nas organizações. Ao analisar as respostas a esta questão verificamos que para os inquiridos os comunicados internos e os eventos corporativos são os instrumentos de comunicação interna com mais relevância (Tabela 12).

**Tabela 12 – Instrumentos de comunicação interna com mais relevância**

|                      | Frequência | Percentagem (%) |
|----------------------|------------|-----------------|
| Eventos Corporativos | 25         | 31,3            |
| Comunicados Internos | 34         | 42,5            |
| Intranet             | 1          | 1,3             |
| Newsletter           | 18         | 22,5            |
| Reuniões Formais     | 2          | 2,5             |
| Total                | 80         | 100,0           |

**Fonte:** produção própria

Através da análise descritiva das questões incluídas na variável da comunicação interna, podemos ainda verificar que 55% dos inquiridos se encontram satisfeitos com a comunicação interna da organização. Para além disso, verificou-se que 45% dos inquiridos concordam com o facto de a comunicação interna na organização motivar e estimular o entusiasmo para cumprirem os seus objetivos – anexo IV.

### 2.3.2. Marketing Interno

Relativamente à dimensão do marketing interno, tendo em conta a utilização da escala de Likert de 5 pontos, sendo que 1 indicava a discordância total e 5 a concordância total das afirmações, o valor médio observado foi 3,64 e um desvio-padrão de 0,64.

**Figura 13 - Estatística Descritiva da Dimensão Marketing Interno**

|                          | Nº | Mínimo | Máximo | Média  | Desvio-Padrão |
|--------------------------|----|--------|--------|--------|---------------|
| <b>Marketing Interno</b> | 80 | 1,71   | 4,94   | 3,6375 | ,63929        |

**Fonte:** produção própria

De modo a obter melhores informações sobre a dimensão a estudar, procedeu-se à verificação em detalhe da valorização de cada item.

Segundo a tabela 14, verifica-se que o item com um nível de concordância maior foi o grau de importância dado aos eventos para fortalecer a relação entre a gestão e

os colaboradores ( $m=4,19$ ;  $dp=0,69$ ). O item com um nível de concordância menor foi a percepção de que a empresa proporciona formação necessária para a resolução de determinadas situações no trabalho diário ( $m=3,16$ ;  $dp=0,98$ ).

De igual modo, verificou-se, de acordo com os dados presentes na tabela seguinte, que há níveis relevantes de concordância relativamente à existência de ações de marketing interno na instituição ( $m=3,49$ ;  $dp=0,84$ ), nomeadamente eventos internos ( $m=3,63$ ;  $dp=0,94$ ), reuniões e sessões de esclarecimento ( $m=3,71$ ;  $dp=0,88$ ) e formações profissionais ajustadas ao posto de trabalho ( $m=3,20$ ;  $dp=1,07$ ).

Para além disso, verifica-se ainda que 51,3% dos inquiridos consideram importante o uso de ações de marketing interno, bem como a aposta numa estratégia de marketing interno contribui para que se sintam mais motivados e comprometidos com a empresa (45%) - Anexo XVI.

A tabela 14 indica todo o conjunto de 17 itens, com as respetivas médias e desvios-padrão.

**Tabela 14 - Estatística Descritiva dos Itens de Marketing Interno**

|  | <b>Média</b> | <b>Desvio Padrão</b> | <b>N</b> |
|--|--------------|----------------------|----------|
| Considero que existem ações de marketing interno na empresa.   | 3,49         | ,842                 | 80       |
| Considero importante o uso de ações de marketing interno.  | 3,90         | ,773                 | 80       |
| As ações de marketing interno são importantes para motivar e melhorar o desempenho do funcionário.   | 3,89         | ,795                 | 80       |
| Sinto que a minha instituição utiliza, dá importância e valoriza ações de marketing interno para motivar e melhorar o desempenho do funcionário. | 3,41         | ,937                 | 80       |
| Sinto-me satisfeito com as ações de marketing interno praticadas pela instituição.   | 3,46         | ,885                 | 80       |
| A empresa tem, por norma, ações como reuniões, sessões de esclarecimento; eventos convívio, entre outros.  | 3,71         | ,889                 | 80       |
| A empresa tem, por norma, ações de formação profissional.  | 3,65         | ,943                 | 80       |
| Sinto-me satisfeito com os eventos realizados pela empresa.  | 3,63         | ,946                 | 80       |
| Considero relevante existirem este tipo de ações para fortalecer o relacionamento entre a gestão e os colaboradores.                             | 4,19         | ,695                 | 80       |
| Sinto-me satisfeito com as reuniões realizadas com os meus superiores.   | 3,41         | 1,002                | 80       |
| Sinto que a empresa me forneceu a formação profissional adequada ao exercício das minhas funções.  | 3,20         | 1,072                | 80       |
| Considero que as ações de marketing interno promovidas pela minha empresa promovem a satisfação dos colaboradores no trabalho.                   | 3,53         | 1,006                | 80       |
| Costumo participar nos eventos promovidos pela instituição.  | 3,73         | ,856                 | 80       |
| Através das ações de marketing a empresa reconhece o empenho, valoriza e motiva os colaboradores.  | 3,54         | ,967                 | 80       |

|  | Média | Desvio Padrão | N  |
|--|-------|---------------|----|
| Sinto que as funções que desempenho são essenciais para cumprir os objetivos da instituição.   | 4,13  | ,700          | 80 |
| Considero que a empresa proporciona formação e treino necessários para a resolução de algumas situações e realização do trabalho diário. | 3,16  | ,987          | 80 |

**Fonte:** Produção própria

### 2.3.3. Avaliação das ações de endomarketing

Relativamente à dimensão da avaliação das ações de endomarketing, tendo em conta a utilização da escala de Likert de 5 pontos, sendo que 1 indicava a discordância total e 5 a concordância total das afirmações, o valor médio observado foi 3,72 e o desvio-padrão foi de 0,87.

**Tabela 15** - Estatística Descritiva da Dimensão Avaliação das ações de endomarketing implementadas na CAA

|   | Nº | Mínimo | Máximo | Média  | Desvio-Padrão |
|---|----|--------|--------|--------|---------------|
| <b>Avaliação das ações de endomarketing</b> | 80 | 1,17   | 5      | 3,7188 | ,87133        |

**Fonte:** produção própria

De modo a obter melhores informações sobre a dimensão a estudar, procedeu-se à verificação em detalhe da valorização de cada item.

Segundo a tabela x, verifica-se que existem duas ações de endomarketing onde existe um nível de concordância maior: a newsletter mensal implementada recentemente ( $m=3,94$ ;  $dp=0,99$ ) e os eventos corporativos que envolvem a família ( $m=3,94$ ;  $dp=1,02$ ). O item com um nível de concordância menor foi o programa de embaixadores internos como um projeto que contribui para aumentar o envolvimento e motivação dos colaboradores ( $m=3,25$ ;  $dp=1,16$ ).

**Tabela 16 - Estatística Descritiva dos Itens de Avaliação das Ações de endomarketing**

|   | <b>Média</b> | <b>Desvio Padrão</b> | <b>N</b> |
|---|--------------|----------------------|----------|
| O programa de Embaixadores Internos é um projeto que contribui para aumentar o envolvimento e motivação dos colaboradores.  | 3,25         | 1,164                | 80       |
| A newsletter mensal implementada recentemente contribui para que esteja mais informado(a) acerca do que se passa na empresa.  | 3,94         | ,998                 | 80       |
| A comunicação interna tem sido mais aberta, incitando à participação dos colaboradores.   | 3,71         | ,983                 | 80       |
| As ações de saúde (maio, mês do coração) e de promoção de um estilo de vida saudável (Workshop de Alimentação saudável) têm contribuído para que sintam uma maior motivação e envolvimento com a organização. | 3,76         | ,971                 | 80       |
| Os eventos corporativos que envolvem a família (Dia da Criança) contribuem para um maior equilíbrio entre a vida profissional e familiar, colaborando para um melhor desempenho e maior motivação.            | 3,94         | 1,023                | 80       |
| Os cartões de aniversário enviados pela empresa, aos colaboradores, contribuem para aumentar o sentimento de pertença à organização, bem como a motivação.  | 3,71         | 1,171                | 80       |

**Fonte:** produção própria

#### **2.4. Análises correlacionais**

Uma vez realizada a caracterização da amostra e efetuadas as estatísticas descritivas, procedeu-se ao teste das hipóteses através do método estatístico: Coeficiente de Pearson, sendo que este método permite medir a correlação entre as variáveis em estudo. Este subcapítulo tem o objetivo de expor os resultados obtidos, através do software estatístico SPSS, das correlações entre os vários fatores.

O coeficiente de Pearson mede a intensidade e a direção da associação de tipo linear entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente varia entre -1 e +1  $\rightarrow (-1 \leq R \leq +1)$

- Se  $r > 0$  as variáveis variam no mesmo sentido;
- Se  $r < 0$  as variáveis variam em sentido oposto.

O valor absoluto da correlação indica a intensidade da associação. De uma forma geral, nas ciências sociais e humana, mas sem definições precisas, consideramos que as correlações são (Tabela x).

**Tabela 17-** Tipos de correlações do coeficiente de Pearson

| <b>Coeficiente</b>       | <b>Tipo de correlação</b> |
|--------------------------|---------------------------|
| $ r  < 0.25$             | Fraca                     |
| $0.25 \leq  r  \leq 0.5$ | Moderada                  |
| $0.5 \leq  r  \leq 0.75$ | Forte                     |
| $ r  \geq 0.75$          | Muito Forte               |

**Fonte:** Pacheco 2017, p.67

Iniciando a análise com a Hipótese 1, verificamos que existe uma correlação positiva muito forte entre a variável de Marketing Interno (MI) e a variável que avalia as ações de endomarketing implementadas na CAA (AV), ou seja, variam no mesmo sentido. Sendo um valor superior a 0.5 significa, igualmente, que é um valor estatisticamente significativo.

**Tabela 18 –** Correlação entre variáveis MI e AV

| <b>Correlação</b>   | <b>r</b> | <b>Classificação da correlação</b> |
|---|----------|------------------------------------|
| Percepção de Marketing Interno<br>Vs<br>Avaliação das ações de endomarketing implementadas na CAA | 0,810    | Muito Forte                        |

**Fonte:** produção própria

Analisando a correlação entre as variáveis presentes na Hipótese 2, comunicação interna (CI) e a variável que avalia as ações de endomarketing implementadas na CAA, percebemos que existe uma correlação positiva forte, uma vez que se trata de uma correlação menor ou igual a 0,75. Para além disso, verificamos que as variáveis variam no mesmo sentido, já que se trata de um valor maior que 0.

**Tabela 19 – Correlação entre variáveis CI e AV**

| Correlação   | r     | Classificação da correlação |
|--|-------|-----------------------------|
| Perceção de comunicação interna<br>Vs<br>Avaliação das ações de endomarketing implementadas na CAA | 0,749 | Forte                       |

**Fonte:** produção própria

De seguida, abordamos os resultados das correlações que irão permitir responder às hipóteses H1.1; H1.2; H1.3; H1.4; H1.5. Para esta análise foi realizada a correlação entre a variável marketing interno e cada uma das ações de endomarketing implementadas na CAA, de forma a entender quais são as correlações mais fortes, sendo que quanto mais forte for a correlação mais valiosa se revela a ação para o sucesso da implementação do plano de endomarketing. Na tabela 20 podemos ver os resultados de cada uma das correlações.

**Tabela 20 – Correlações de Pearson entre a variável de marketing interno e as ações implementadas**

|                       |    |  |  |   |   |  |  |
|-----------------------|----|--|--|---|---|--|--|
|                       | MI | O programa de Embaixadores Internos é um projeto que contribui para aumentar o envolvimento e motivação dos colaboradores. | A newsletter mensal implementada recentemente contribui para que esteja mais informado(a) acerca do que se passa na empresa. | A comunicação interna tem sido mais aberta, incitando à participação dos colaboradores. | As ações de saúde (maio, mês do coração) e de promoção de um estilo de vida saudável (Workshop de Alimentação saudável) têm contribuído para que sintam uma maior motivação e envolvimento com a organização. | Os eventos corporativos que envolvem a família (Dia da Criança) contribuem para um maior equilíbrio entre a vida profissional e familiar, colaborando para um melhor desempenho e maior motivação. | Os cartões de aniversário enviados pela empresa, aos colaboradores, contribuem para aumentar o sentimento de pertença à organização, bem como a motivação. |
| Correlação de Pearson | 1  | 0,63   | 0,64   | 0,67  | 0,69  | 0,69   | 0,68   |

**Fonte:** produção própria

As correlações verificadas nesta análise foram igualmente positivas e fortes, uma vez que todas elas se enquadram no intervalo:  $0.5 \leq |r| \leq 0.75$ . Na discussão de resultados serão analisadas as conclusões que podemos tirar deste resultado, ainda assim, nesta primeira abordagem, podemos entender que existem ações com uma correlação mais forte que outras, podendo isso vir a sustentar possíveis alterações no plano de endomarketing proposto para a organização.

## **Capítulo VII – Conclusões**

### **1. Interpretação geral e discussão dos resultados**

Os resultados obtidos confirmam que, como já tinha sido observado na revisão de literatura, as ações de endomarketing enquadradas num projeto de intervenção estratégico, contribuem para um maior envolvimento dos colaboradores com a marca.

Através dos resultados obtidos na investigação, pode-se concluir que quando as ações estão englobadas num plano estratégico e não são apenas ações implementadas isoladamente, sem qualquer vertente estratégica, obtêm resultados mais positivos.

Em relação ao marketing interno, os resultados obtidos apresentaram uma correlação muito forte com as ações de endomarketing já implementadas na CAA, o que nos permite validar a Hipótese 1, ou seja, verifica-se que há uma correlação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre o marketing interno e a avaliação das ações de endomarketing implementadas na CAA. Esta correlação muito forte mostra que as variáveis variam no mesmo sentido, ou seja, se uma sobe a outra também sobe.

Através deste resultado, pode-se entender que o facto de os colaboradores terem uma perceção positiva sobre o marketing interno pode influenciar a satisfação delas face às ações do plano de marketing interno já desenvolvidas na CAA. Contudo, é de considerar que uma vez que estas ações estão em curso, a avaliação positiva relativa ao marketing interno pode decorrer da experiência positiva nas ações de endomarketing implementadas.

Ao analisar os resultados obtidos, no que diz respeito à variável de marketing interno, pode-se ainda concluir que, mais de metade dos inquiridos, considerou que as ações de endomarketing são importantes para que se sintam comprometidos com a organização. Nesse sentido, verificou-se um grande nível de concordância no facto de os eventos serem importantes para o fortalecimento da relação entre a gestão e os colaboradores e um nível de concordância menor na perceção de que a empresa proporciona formação necessária para a resolução de determinadas situações no trabalho diário. Estas sugestões serão tidas em conta na melhoria do plano de ações de endomarketing proposto neste projeto.

Através do inquérito foi ainda possível concluir que, num plano de endomarketing, existem dois tipos de ações mais valorizadas pelos colaboradores da CAA: as que estão ligadas à segurança, bem-estar e valorização dos colaboradores, bem como as ações de formação/partilha de conhecimento, que sejam propícias ao desenvolvimento pessoal e profissional de todos os membros. Sendo este outro ponto de melhoria a ter em conta para o plano de endomarketing proposto para a organização.

A partir dos resultados obtidos na análise do coeficiente de Pearson, verificou-se uma correlação forte entre a variável de marketing interno e cada uma das ações de endomarketing implementadas na CAA, posto isto pode-se afirmar que as hipóteses que decorrem da H1 estão validadas (H1.1; H1.2; H1.3; H1.4; H1.5), ou seja, existe uma correlação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre o marketing interno e cada uma das ações de endomarketing decorrentes do plano proposto para a CAA.

Existem algumas ações que apresentaram correlações mais fortes, nomeadamente as ações de saúde e as ações orientadas para a promoção de um estilo de vida saudável. Assim, entende-se que quanto maior a correlação, mais valiosas são as ações para o sucesso do plano de endomarketing proposto.

Posto isto, sugere-se que sejam incluídas mais ações relacionadas com estes dois temas no plano de endomarketing, dando-se assim importância à opinião do público-interno desta organização.

De uma forma geral, olhando para os resultados obtidos nas ações de endomarketing, pode-se depreender uma avaliação positiva das ações implementadas até ao momento, entendendo-se ainda que estão a ter uma boa aceitação da parte dos colaboradores.

Através da análise de estatística descritiva das ações de endomarketing implementadas na CAA, percebeu-se que as ações que tiveram um nível de concordância maior, em relação à sua importância, foram a newsletter mensal e os eventos corporativos que envolvem a família, nomeadamente o Dia da Criança. Posto isto, conclui-se que as ações que envolvem um público mais abrangente demonstram uma avaliação mais positiva da parte dos colaboradores, tal como as que promovem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, contribuindo assim para uma maior motivação e envolvimento. No seguimento desta interpretação, verificou-se ainda que a ação que obteve um nível de concordância menor, foi o programa de embaixadores que,

apesar de ser um programa de elevada importância para a Direção Geral nesta fase de transição e integração no novo grupo, não obteve uma avaliação tão elevada da parte dos colaboradores. Depreende-se assim que, quanto mais restrita é a ação, ou seja, quando o público-alvo é menos abrangente, menor é a perceção positiva/avaliação da ação por parte dos colaboradores. Concluiu-se assim, que o plano deverá incidir na implementação de ações que abranjam um grande número de colaboradores.

A partir do inquérito foi ainda possível concluir que existe uma correlação forte no que diz respeito à perceção de que, desde que o plano de endomarketing está em vigor, a comunicação interna tem sido mais aberta e bidirecional, incitando à participação dos colaboradores. De sublinhar que este era um dos objetivos incluídos no plano de endomarketing.

No que diz respeito à segunda hipótese, também foi testada e validada através do cálculo do Coeficiente de Pearson, tendo-se concluído que existe uma correlação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre a comunicação interna e a avaliação das ações de endomarketing. Estão assim todas as hipóteses da investigação validadas.

Ainda acerca da comunicação interna, foi possível concluir que 55% dos inquiridos se encontram satisfeitos com a comunicação interna na organização e concordam que esta é uma componente do marketing interno que motiva e estimula o entusiasmo para o cumprimento dos seus objetivos. O mesmo se concluiu relativamente à perceção de que a informação que recebem, através dos meios de comunicação Interna, contribui para melhorar o seu desempenho e comprometimento perante a organização. No geral, verifica-se uma concordância relativamente alta com a maior parte das questões relacionadas com a variável de comunicação interna, mostrando assim que os inquiridos se encontram satisfeitos com a forma como esta ferramenta é gerida na organização. Assim, podemos afirmar que, perante os resultados obtidos, a comunicação interna, enquanto ferramenta de endomarketing, tem impacto positivo na motivação e comprometimento dos colaboradores.

Uma vez que a hipótese de investigação referente à comunicação interna foi verificada e toda a avaliação da variável foi igualmente positiva, podemos concluir que sem comunicação interna não existem organizações, nem endomarketing (Bekin, 2002).

Já no que diz respeito às ferramentas de comunicação interna mais eficazes para os colaboradores, estes apontaram os comunicados internos e os eventos

corporativos. Para além disso, de acordo com algumas das sugestões dadas pelos inquiridos, propõe-se adicionar ao plano de endomarketing ferramentas que promovam a participação de todos os colaboradores, nomeadamente a implementação de reuniões trimestrais entre departamentos onde serão debatidas diversas sugestões de melhoria.

Para concluir pode-se afirmar que as hipóteses em estudo foram verificadas positivamente, concluindo-se que as ações de endomarketing enquadradas num projeto de intervenção estratégico, estão a contribuir para um maior envolvimento dos colaboradores da CAA perante a marca. Concluindo-se também que o plano de endomarketing está a ser recebido positivamente pelos colaboradores da CAA, sendo que o mesmo acontece com a sua perceção relativa ao marketing interno e à comunicação interna.

Pode-se assim recomendar a implementação do plano estratégico de endomarketing de forma a contribuir para um maior envolvimento dos colaboradores da CAA com a marca e assim alcançar melhores resultados no mercado.

## **2. Limitações do estudo**

Como todos os estudos, este também apresentou as suas limitações.

O facto de ter apenas 80 respostas ao questionário é um facto que fala por si só, tendo sido esta uma das grandes limitações da investigação, sendo que a amostra se revelou baixa relativamente às expectativas.

Esta situação pode estar relacionada com o facto de a implementação de ações estratégicas de endomarketing ser uma realidade recente, sendo uma das possíveis causas que esteve na base da baixa adesão ao questionário, a juntar ao facto de nem todos os colaboradores terem acesso ao e-mail na empresa, uma vez que se trata de uma indústria e a própria população apresenta realidades muito distintas.

O facto de não ter chegado a uma amostra maior pode estar ainda relacionado com a linha temporal de execução dos questionários, sendo que o questionário esteve disponível durante 19 dias.

Considera-se que uma amostra com uma dimensão superior tornava o estudo mais representativo, podendo surgir alterações nos resultados finais.

### **3. Futuras linhas de investigação**

Atendendo ao facto de nesta amostra as ações preferenciais para implementação futura coincidirem com as ações já implementadas, sugere-se que pode haver uma relação causal entre a variável de marketing interno e de comunicação interna, que poderá ser explorada, futuramente, com recurso a análises estatísticas que permitam definir causalidade, nomeadamente através de uma análise de regressão múltipla.

Não obstante, deve-se considerar que este é um estudo de caso aplicado na Continental Advanced Antenna Portugal (CAA), sendo importante, no futuro, ampliar estas análises a outras amostras, permitindo saber se a sensibilidade para com as ações de marketing interno é, ou não, causa da satisfação face às ações implementadas no âmbito do projeto de intervenção.

Sugere-se também a aplicação deste tipo de estudos em organizações de diferentes setores e áreas de negócio, tentando perceber se a realidade do trabalho poderá influenciar a perceção que os colaboradores têm sobre o impacto de ações de endomarketing. Em futuras investigações seria igualmente profícuo combinar os métodos quantitativos com métodos qualitativos, nomeadamente com a realização de entrevistas não só a colaboradores, mas também a membros de chefia.

## Referências Bibliográficas

Abdullah, Z. & Antonay, C. (2012). Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia. *Asian Social Science*, 8 (2), pp. 17-26.

Ahmed, P. K., & Rafiq, M., (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition Synthesis and Extension, *Journal of Services Marketing*, Volume 14, pp. 449-462.

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer focused management*. Routledge.

Barranco, F.J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid, Pirámide.

Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo, Makron Books, pp.17 – 40.

Bekin, S. F. (2002). *Endomarketing: Um estudo de caso da comunicação interna de objetivos empresariais dirigida aos gerentes de agências de uma instituição financeira*. Tese de Mestrado, Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comercio Álvares Penteado.

Berry, S.F. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York, The free Press.

Brum, A. M. (1998). *Endomarketing: como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. L & PM.

Brum, A. M. (2005) *Endomarketing como Estratégia de Gestão: Encante seu Cliente Interno*, Porto Alegre, L&PM, pp. 30 – 50.

Brum, A. M. (2010). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo, Integrare Editora.

Brum, A. M. (2012) *Sorria, você trabalha aqui!: 500 insights para endomarketing*. São Paulo, Integrare Editora, pp. 05 – 20.

Brum, A.M. (2017). *Endomarketing Estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores*. São Paulo, Integrare Editora e Livraria Ltda.

- Bueno, W.C. (2003). Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. Barueri, Manole.
- Caetano, J. & Rasquilha, L. (2010). Gestão de Marketing. Lisboa: Escolar Editora.
- Camara, P.B., Guerra, P. B. et al Rodrigues, J. V. (2007). Novo Humanator. Lisboa, Dom Quixote.gr
- Cerqueira, W. (1994) Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1a ed. pp. 15 – 51
- Cerqueira, W. (2005). Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Cesário, F. (2013). Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos [Texto Policopiado]. Lisboa, Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Coutinho, C. P. (2011). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Coimbra: Almedina.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cardoso, C.C. (2007) Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, 6ª ed. RH, pp. 224 – 229
- Curi, R. (2017). Employer Branding: entenda o conceito e como ele impacta os seus colaboradores! Acedido em setembro de 2019, disponível em:  
<https://rockcontent.com/blog/employer-branding/>
- Dolphin, R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. Journal of Marketing Communications, 11 (3), 171-190. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1352726042000315414>
- Downs, C. and M. Hazen. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. Journal of Business Communication.
- Dunmore, M. (2002). Inside-Out Marketing. How to create an Internal Marketing Strategy. London, Kogan Page Limited.
- Grönroos, C. (1985). Internal marketing theory and practice. En T.M. Bloch, G. Upah y V. Zeithmal, Services marketing in a changing environment. Chicago, American Marketing Association.

Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in services contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business research* Vol. 20, N°1.

Grönroos, C. (1995). *Marketing: Gerenciamento e serviços: A competição por serviços na hora da verdade*, Rio de Janeiro, Campus.

Inkotte, A.L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Jiménez, L.A. y Gamboa, R. (2016). *El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud*. Mundo Fesc.

Jiménez, P., Florencio, B., Dutschke, G., & Del Junco, J. (2012). *E/92 Endomarketing en la Estrategia de Comunicación en La Empresa*. In the proceedings of the 11th International Marketing Trends. Università Ca' Foscari, Venezia.

Johnson, B., & Christensen, L. (2008). *Educational research: Quantitative, qualitative and mixed approaches*. London, Sage.

Kamalarid, S., Kermanshachi, S., Shane, J., & Anderson, S. (2017). *Assessment of construction project's impact on internal communication of primary stakeholders in complex projects*. 6th CSCE/CRC International Construction Specialty Conference, Leadership in Sustainable Infrastructure, Vancouver, Canada.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing*, 2ª ed., São Paulo, Atlas.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Editorial Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*.

Lings, I.N. (1999). *Managing service quality with internal marketing schematics*. *Long Range Planning*, Vol.32, N°4.

Lings, I. N., & Brooks, R. F. (1998). Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management*.

Malhotra, N. (1999). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 3ª ed., International Edition. London: Prentice Hall.

Maroco, J., Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, V.4, Nº 1, pp. 65-90.

Matos, G.G. (2009). *Comunicação Empresarial sem Complicação*. 2ª ed. São Paulo, Manole, pp. 90-120.

Meyer, J. (2014). Employee Commitment, Motivation and Engagement: Exploring the Links. Article in Gagné, M. (ed). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford University Press, pp. 33-36.

Neto, Á. F., Machado, D. T. S., Silva, Y., P., M. (2010). O Endomarketing como maximizador do capital humano e os seus resultados nos objetivos finais da organização. *Revista científica de ITPAC*. Volume 3, Nº 4.

Oliveira, U. (2019). O poder dos empregados felizes na comunicação das marcas. Cision. Acedido em setembro de 2019, disponível em: <https://www.cision.pt/2019/05/o-poder-dos-empregados-felizes-na-comunicacao-das-marcas/>

Pacheco, R.P. (2017). Qual o impacto do Endomarketing no engagement dos colaboradores perante a empresa? Dissertação de Mestrado, IADE – Universidade Europeia, Portugal.

Pereira, J. (2017). A relação entre as ações de Endomarketing e a Satisfação do cliente interno e externo. Dissertação de mestrado. Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa

Pierce, N., Morgan, N. (1991). Internal Marketing: the missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*. V.24, n.2, pp. 82-93.

Quivy, R. & Campenoudt, L.V. (1992). *Manual de investigação em ciências*

sociais. Lisboa: Gradiva.

Rodrigues, L.M.S.R. (2017). Plano de Marketing Interno para a Guarda Nacional Republicana. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, Portugal.

Sánchez, M.I. (2008). Marketing interno para innovar en los servicios. Madrid, Delta.

Titang, F. F. (2016). The impact of Internal Communication on Employee Performance in an Organization. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2865675>

Verghese, A. K. (2017). Internal communication: practices and implications. SMCS Journal of Indian Management, pp. 103-113.

Yates, K. (2006). Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-line Results. Journal of Organizational Excellence, summer, pp.71-79.

## Anexos

### Anexo I – Plano de ações de endomarketing

| <b>As nossas pessoas</b>   |  |   |
|--|--|---|
| <b>Marketing de benefícios</b>   |  |   |
| Apenas estão englobadas as novas ações, outras questões como seguros de saúde que já estão em vigor não estão incluídas. |  |   |
| <b>Ação</b>  | <b>Descrição</b>   | <b>Objetivo</b>   |
| <b>Kit de nascimento</b>   | Entrega de um kit de nascimento Continental aos colaboradores que forem pais.  | Contribuir para aumentar o sentimento de pertença para com a organização. Pretende-se ainda colocar a marca lado a lado com os colaboradores nos diferentes momentos marcantes das suas vidas.  |
| <b>Oferta de vouchers para material escolar</b>  | Entrega de vouchers de material escolar aos filhos dos colaboradores. Desde o ensino básico até ao ensino secundário.                              | Premiar o desempenho escolar. Iniciativa que materializa a ideia que as pessoas estão no centro da nossa atuação. Deve ser nossa preocupação que, desde cedo, os filhos dos nossos colaboradores se sintam parte integrante da empresa, que conheçam a diversidade de áreas e de funções que existem e que tomem consciência da capacidade de constante inovação que a empresa tem. |
| <b>Desconto nos pneus da marca Continental</b>   | Iniciativa global a nível do grupo.  | Permitir que os colaboradores tenham acesso privilegiado aos produtos da empresa.   |
| <b>Oferta de bilhetes para espetáculos</b>   | Parceria com o teatro da cidade, com vista a entregar 5 bilhetes duplos, por semana, aos colaboradores. Para isso, é realizado um sorteio interno. | Contribuir para que os colaboradores tenham acesso a uma oferta cultural vasta, de forma a aumentar também a sua motivação.   |
| <b>Dia de folga no aniversário</b>   | Oferecer o dia de folga na data de aniversário do colaborador.   | Com um pequeno gesto pretendemos aumentar o comprometimento do colaborador para com a organização.  |
|  |  |   |

| <b>Reconhecimento dos colaboradores</b>  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Ação</b>  | <b>Descrição</b>   | <b>Objetivo</b>  |
| <b>Programa de reconhecimento interno</b>  | Prêmios de reconhecimento individuais e coletivos. Criação de uma dinâmica anual de <i>awards</i> que premeia o colaborador ou equipa que mais se destacam em determinadas áreas. Este prémio seria entregue anualmente na festa de natal. Os prémios podem ser relacionados com os valores da Continental, mas também em áreas de extrema importância para a organização, nomeadamente Segurança no Trabalho e Qualidade. | Reconhecer de forma especial os colaboradores que demonstram um desempenho extraordinário.<br><br>Ao mesmo tempo que cultiva nos colaboradores a importância dos valores da Continental.   |
| <b>Ação de <i>storytelling</i>: “De quantas histórias é feita a Continental Advanced Antenna?”</b> | Mais do que olhar para o currículo e percurso profissional de um colaborador, importa também divulgar quais os talentos que tem ou atividades que desempenha para além da empresa. Ou até mesmo focar nas várias pessoas que se têm destacado na empresa com projetos específicos.<br><br>(Pretende-se desenvolver não só material audiovisual, mas também publicações na revista da empresa).                             | As pessoas estão no centro da nossa atuação, como tal, importa mostrar o valor e paixão das nossas pessoas.  |
| <b>Ação de <i>storytelling</i>: ação englobada no plano de Employer Branding corporativo.</b>      | Criação de diversos formatos audiovisuais, baseados em entrevistas acerca do propósito das pessoas que trabalham, diariamente, na equipa global Continental. O objetivo é que estes conteúdos sejam divulgados nas redes sociais da marca, bem como nas canais de comunicação interna a nível global.  | Para além de dar ênfase às pessoas, uma vez que são elas que estão na base do nosso sucesso enquanto empresa. Este projeto pretende dar voz à equipa global Continental, presente em mais de 61 países e que se distingue pelo seu talento e multiculturalidade. |
| <b>Cartões de aniversário</b>  | Envio por e-mail de cartões de aniversário não só no aniversário dos colaboradores, mas também no dia em que completam aniversário na empresa.   | Pequeno gesto que pretende mostrar ao colaborador que a empresa se lembrou de momentos especiais.  |
|  |  |  |

| <b>Segurança, bem-estar e sustentabilidade</b>                                  |   |   |
|---|---|---|
| <b>Ação</b>   | <b>Descrição</b>  | <b>Objetivo</b>   |
| <b>Wellbeing Week</b>   | Realização de diversas ações baseadas nos pilares do bem-estar: body - be active; mind: keep learning; spirit: give; people: connect; place: take notice; planet: care.   | Awareness para a importância do bem-estar nas várias vertentes.   |
| <b>Semana da Sustentabilidade</b>   | 3 a 7 de junho - No âmbito do dia Mundial do Ambiente e do dia Mundial dos Oceanos. Atividades planeadas: workshops de economia circular (formadores internos); aulas de Yoga; menu sustentável na cantina; workshop de cosméticos naturais; Lápis ecológico que se planta. | A sustentabilidade como um pilar estratégico para o futuro da empresa e do mundo.   |
| <b>Dia Internacional sem sacos de plástico – 3 de julho</b>                     | Campanha de sensibilização  | Consciencialização para a importância da sustentabilidade ambiental.  |
| <b>Evento ambiental global</b>  | Proposta de evento global, com as restantes empresas pertencentes à Unidade de Negócio da CAA: ação global baseada na sustentabilidade ambiental: recolha de lixo; plástico nas matas e praias.   | Consciencialização para a importância da sustentabilidade ambiental.  |
| <b>Marketing Social</b>   |   |   |
| <b>Ação</b>   | <b>Descrição</b>  | <b>Objetivo</b>   |
| <b>Lançamento de um programa de voluntariado interno entre os colaboradores</b> | parceria com diversas instituições locais. Proposta de nome: <i>"Linking energy"</i> . Dentro deste programa existem diversas ações ao longo do ano.  | Implementar a cultura de voluntariado na empresa, incentivando a solidariedade, ao abrigo de um projeto de responsabilidade social estruturado. |
| <b>Doação de material escolar</b>   | Angariação de material escolar para instituição de crianças desfavorecidas.   | Afirmação da empresa no âmbito da responsabilidade social.  |
| <b>Bolsas de estudo</b>   | Atribuição de bolsas de estudo a estudantes do ensino superior, com carência económica e que pretendam prosseguir os estudos, nos cursos de interesse para a área de negócio da empresa.  | Afirmação da empresa no âmbito da responsabilidade social ao mesmo tempo que se cria uma ação de Employer Branding.                             |

| <b>Ação</b>   | <b>Descrição</b>   | <b>Objetivo</b>  |
|---|--|--|
| <b>Dádiva de Sangue</b>                                 | Dinamização de uma iniciativa de <b>dádiva de sangue</b> - No âmbito do dia Mundial do dador de sangue   | Incentivo à solidariedade. Afirmação da empresa no âmbito da responsabilidade social.  |
| <b>Semana do Voluntariado</b>                           | Implementar a Semana do Voluntariado no âmbito do Dia Internacional do Voluntariado (5 de dezembro). Realização de diversas ações em parceria com as outras empresas do grupo em PT. | Mais do que fazer donativos, fazer voluntariado, como forma de compromisso da empresa com a sociedade.   |
| <b>Marketing Cultural</b>                               |  |  |
| <b>Projeto que leva a cultura à empresa</b>             | Promoção mensal de eventos culturais no auditório interno. Espetáculos de música; teatro; poesia; literatura; etc.   | Promover a motivação e Engagement dos colaboradores.   |
| <b>Projeto "Conversas que inspiram"</b>                 | Este projeto consiste em levar até à empresa pessoas com histórias inspiradoras e que tenham capacidade de motivar e inspirar o público.   | Diferenciação na forma de comunicação com o público interno e externo. Reforço do papel da empresa na sociedade. Agregar Valor.  |
| <b>Integração dos colaboradores</b>                     |  |  |
| <b>Novo plano de On Boarding</b>                        | Reformulação do plano de On Boarding, incluindo formações de Marca e Cultura.  | Não basta apenas atrair os melhores profissionais, temos de construir uma boa experiência na empresa desde o momento em que entram. O On Boarding é o primeiro contacto com a empresa e a primeira oportunidade para alinhar os novos colaboradores com a missão e valores do grupo.   |
| <b>Evento Corporativo: Dia Internacional da Família</b> | A família dos colaboradores vai conhecer a empresa. Realização de diversas atividades e piquenique nas instalações.  | Iniciativa que materializa a ideia que as pessoas estão no centro da nossa atuação. Os colaboradores da empresa são embaixadores da marca, levando os valores e as conquistas da empresa para fora das instalações. Deve ser nossa preocupação que, desde cedo, a família dos nossos colaboradores se sinta parte integrante da empresa, que conheça a diversidade de áreas e de funções que existem e que tome consciência da capacidade de constante inovação que a empresa tem. |
|   |  |  |

| <b>Ação</b>                       | <b>Descrição</b>  | <b>Objetivo</b>   |
|-----------------------------------|---|---|
| <b>Torneio de futebol interno</b> | <b>Torneio de futebol promovido para os colaboradores e baseado no valor corporativo: “Paixão por Vencer”</b> | Promover a coesão e espírito de equipa, ao mesmo tempo que os colaboradores convivem e vivem os valores corporativos. |
| <b>Workshops temáticos</b>        | <b>Exemplo: alimentação saudável; gestão e liderança, entre outros.</b>                                       | Promover o bem-estar dos colaboradores, ao mesmo tempo que promove o convívio e a interação entre eles.               |

| <b>O nosso negócio</b>                                    |  |  |
|---|--|--|
| <b>Ação</b>   | <b>Descrição</b>   | <b>Objetivo</b>  |
| <b>Apresentações de resultados</b>                        | Apresentações trimestrais dos principais resultados e objetivos estratégicos para o futuro, abertas aos colaboradores. | Trabalhar na base da transparência possibilita mostrar ao colaborador o significado real do seu papel e o impacto que os seus esforços trazem à empresa. |
| <b>Apresentação de novos produtos</b>                     | Quando houver novos produtos, os mesmos deverão ser apresentados à organização, em primeiro lugar.                     | Trabalhar na base da transparência possibilita mostrar ao colaborador o significado real do seu papel e o impacto que os seus esforços trazem à empresa. |
| <b>Mural de “gestão aberta”</b>                           | Disponibilizar os principais indicadores para os colaboradores consultarem.  | Trabalhar na base da transparência possibilita mostrar ao colaborador o significado real do seu papel e o impacto que os seus esforços trazem à empresa. |
| <b>Implementação do Dia da Qualidade - 14 de novembro</b> | Ações de sensibilização, exposição acerca dos princípios da qualidade.   | Sensibilização para a importância dos princípios de qualidade da empresa.  |

| <b>A nossa gestão</b>                                     |  |   |
|---|--|---|
| <b>Ação</b>   | <b>Descrição</b>   | <b>Objetivo</b>   |
| <b>Projeto Embaixadores da Marca - "Engaging Program"</b> | Definir um grupo de colaboradores especialmente motivados e orientados para a cultura da marca e envolvê-los nas diferentes atividades internas e comunicações que sejam estruturantes no período de mudança. Este grupo vai ainda ter um papel ativo, uma vez que se pretende que contribuam com ideias e sugestões para promover o <i>engagement</i> junto dos restantes colaboradores. Estes colaboradores vão ser homenageados em cerimónia na empresa pelo trabalho que têm feito na organização. | O envolvimento dos colaboradores nas ações levadas a cabo pela empresa revela inúmeras vantagens: mais pessoas a trabalhar num objetivo comum (afirmação da marca); a mensagem é transmitida aos restantes colaboradores de uma forma mais empática. O propósito desta ação é o envolvimento dos colaboradores de uma forma ativa nas atividades da marca. Este é um dos projetos-chave na fase de mudança vivida pela organização. |
| <b>Programa de Reconhecimento de Ideias e Sugestões</b>   | As melhores ideias dos colaboradores são premiadas trimestralmente.  | Criar uma cultura de excelência, de estímulo pela melhoria contínua e geração de ideias pelos colaboradores.  |
| <b>Criação dos <i>Compliance Days</i></b>                 | Realização de ações de sensibilização. Associar as regras de <i>compliance</i> às regras de um jogo de futebol.  | Afirmação da importância de agir de acordo com o código de conduta e <i>compliance</i> .  |

## Anexo II- Questionário

Departamento: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

**Anos na empresa:**

| Menos de 1 ano | 1- 2 anos | 3 - 5 anos | 6 - 10 anos | Mais de 10 anos |
|----------------|-----------|------------|-------------|-----------------|
|                |           |            |             |                 |

**Idade:**

| Menos de 30 | 30 - 39 | 40 - 49 | 50 - 59 | 60 ou mais |
|-------------|---------|---------|---------|------------|
|             |         |         |         |            |

**Gênero:**

| F | M |
|---|---|
|   |   |

**Escolaridade:**

| Ensino Básico | Ensino Secundário | Licenciatura | Mestrado | Doutoramento |
|---------------|-------------------|--------------|----------|--------------|
|               |                   |              |          |              |

### **Comunicação Interna**

No conjunto de afirmações que se seguem indique, por favor, o seu grau de concordância, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente.

**Sinto-me satisfeito com a comunicação interna da organização.**

| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
|                        |             |                              |             |                        |

**A comunicação na minha organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Os meus superiores estão abertos às minhas ideias e sugestões.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**A quantidade de comunicação da empresa é adequada.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Os factos e notícias importantes acerca da minha organização são adequadamente partilhados com os colaboradores.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Os instrumentos\* utilizados na comunicação interna são os mais adequados para esta instituição. \*newsletter; intranet; e-mail; reuniões; mural de comunicação na cantina.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Considero que os instrumentos\* de comunicação interna utilizados pela empresa são eficazes. \*newsletter; intranet; e-mail; reuniões; mural de comunicação na cantina.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Que outros instrumentos de comunicação interna gostarias de ver implementados na empresa? (Resposta aberta)**

**Qual dos seguintes instrumentos utilizados na Comunicação Interna, têm maior relevância, para si, no processo de mudança que ocorre nas organizações? (Escolha 1 opção).**

|                      |          |                      |            |                  |
|----------------------|----------|----------------------|------------|------------------|
| Eventos corporativos | Intranet | Comunicados Internos | Newsletter | Reuniões formais |
|                      |          |                      |            |                  |

**A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento da minha empresa.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho e comprometimento com a organização.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

### **Marketing Interno**

No conjunto de afirmações que se seguem indique, por favor, o seu grau de concordância, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente.

\*O Marketing Interno é um conjunto de estratégias de marketing, aplicadas ao conceito de recursos humanos, transformando o colaborador de uma organização num cliente interno.

**Considero que existem ações de marketing interno na empresa.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Considero importante o uso de ações de marketing interno.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**As ações de marketing interno são importantes para motivar e melhorar o desempenho do funcionário.**

| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
|                        |             |                              |             |                        |

**Sinto que a minha instituição utiliza, dá importância e valoriza ações de marketing interno para motivar e melhorar o desempenho do funcionário.**

| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
|                        |             |                              |             |                        |

**A aposta numa estratégia de marketing interno contribui para que me sinta mais motivado, comprometido e integrado na empresa.**

| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
|                        |             |                              |             |                        |

**Sinto-me satisfeito com as ações de marketing interno praticadas pela instituição.**

| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
|                        |             |                              |             |                        |

**A empresa tem, por norma, ações como reuniões, sessões de esclarecimento; eventos convívio, entre outros.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**A empresa tem, por norma, ações de formação profissional.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Sinto-me satisfeito com os eventos realizados pela empresa.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Considero relevante existirem este tipo de ações para fortalecer o relacionamento entre a gestão e os colaboradores.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Sinto-me satisfeito com as reuniões realizadas com os meus superiores.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Sinto que a empresa me forneceu a formação profissional adequada ao exercício das minhas funções.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Considero que as ações de marketing interno promovidas pela minha empresa promovem a satisfação dos colaboradores no trabalho.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Costumo participar nos eventos promovidos pela instituição.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Através das ações de marketing a empresa reconhece o empenho, valoriza e motiva os colaboradores.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Sinto que as funções que desempenho são essenciais para cumprir os objetivos da instituição.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Considero que a empresa proporciona formação e treino necessários para a resolução de algumas situações e realização do trabalho diário.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

#### **Avaliação das ações de marketing interno implementadas na CAA**

No conjunto de afirmações que se seguem indique, por favor, o seu grau de concordância, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente.

**O programa de Embaixadores Internos é um projeto que contribui para aumentar o envolvimento e motivação dos colaboradores.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**A newsletter mensal implementada recentemente contribui para que esteja mais informado(a) acerca do que se passa na empresa.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**A comunicação interna tem sido mais aberta, incitando à participação dos colaboradores.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**As ações de saúde (maio, mês do coração) e de promoção de um estilo de vida saudável (Workshop de Alimentação saudável) têm contribuído para que sinta uma maior motivação e envolvimento com a organização.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Os eventos corporativos que envolvem a família (Dia da Criança) contribuem para um maior equilíbrio entre a vida profissional e familiar, colaborando para um melhor desempenho e maior motivação.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Os cartões de aniversário enviados pela empresa, aos colaboradores, contribuem para aumentar o sentimento de pertença à organização, bem como a motivação.**

|                        |             |                              |             |                        |
|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente |
|                        |             |                              |             |                        |

**Qual das seguintes estratégias/ações de marketing interno considera mais importantes? (Escolha uma opção).**

1. Promover o alinhamento entre os colaboradores e os propósitos e a cultura da empresa.
2. Valorização de uma gestão participativa – Transparência e inclusão dos colaboradores.
3. Implementação de uma estratégia de marketing de benefícios para os colaboradores.
4. Segurança, bem-estar e valorização do colaborador.
5. Comemoração de datas comemorativas (dias temáticos, exemplos: dia da alimentação saudável; dia da criança; etc.).
6. Eventos que sejam propícios ao desenvolvimento das relações entre as pessoas possibilitando uma melhor comunicação dentro da empresa. (Tais como, caminhadas, paintball, aula de surf, karts, piqueniques...).
7. Formações/Partilha de conhecimento, que sejam propícias ao desenvolvimento pessoal e profissional de todos os membros. (Tais como, photoshop, excel, primeiros socorros...).

### Anexo III - Análise estatística descritivas – Questão 1 Comunicação Interna

Sinto-me satisfeito com a comunicação interna da organização

|                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido                    |            |             |                    |                         |
| Discordo totalmente       | 4          | 5,0         | 5,0                | 5,0                     |
| Discordo                  | 1          | 1,3         | 1,3                | 6,3                     |
| Não concordo nem discordo | 23         | 28,8        | 28,8               | 35,0                    |
| Concordo                  | 44         | 55,0        | 55,0               | 90,0                    |
| Concordo Totalmente       | 8          | 10,0        | 10,0               | 100,0                   |
| Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

### Anexo IV- Análise estatística descritivas – Questão 2 Comunicação Interna

A comunicação na minha organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos.

|                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido                    |            |             |                    |                         |
| Discordo totalmente       | 4          | 5,0         | 5,0                | 5,0                     |
| Discordo                  | 6          | 7,5         | 7,5                | 12,5                    |
| Não concordo nem discordo | 26         | 32,5        | 32,5               | 45,0                    |
| Concordo                  | 36         | 45,0        | 45,0               | 90,0                    |
| Concordo Totalmente       | 8          | 10,0        | 10,0               | 100,0                   |
| Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo V -- Análise estatística descritivas – Questão 3 Comunicação Interna

Os meus superiores estão abertos às minhas ideias e sugestões

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente       | 1          | 1,3         | 1,3                | 1,3                     |
|        | Discordo                  | 8          | 10,0        | 10,0               | 11,3                    |
|        | Não concordo nem discordo | 23         | 28,8        | 28,8               | 40,0                    |
|        | Concordo                  | 35         | 43,8        | 43,8               | 83,8                    |
|        | Concordo Totalmente       | 13         | 16,3        | 16,3               | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo VI- Análise estatística descritivas – Questão 4 Comunicação Interna

A quantidade de comunicação da empresa é adequada.

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente       | 3          | 3,8         | 3,8                | 3,8                     |
|        | Discordo                  | 6          | 7,5         | 7,5                | 11,3                    |
|        | Não concordo nem discordo | 28         | 35,0        | 35,0               | 46,3                    |
|        | Concordo                  | 38         | 47,5        | 47,5               | 93,8                    |
|        | Concordo Totalmente       | 5          | 6,3         | 6,3                | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo VII- Análise estatística descritivas – Questão 5 Comunicação Interna

Os factos e notícias importantes acerca da minha organização são adequadamente partilhados com os colaboradores.

|                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido                    |            |             |                    |                         |
| Discordo totalmente       | 1          | 1,3         | 1,3                | 1,3                     |
| Discordo                  | 5          | 6,3         | 6,3                | 7,5                     |
| Não concordo nem discordo | 25         | 31,3        | 31,3               | 38,8                    |
| Concordo                  | 36         | 45,0        | 45,0               | 83,8                    |
| Concordo Totalmente       | 13         | 16,3        | 16,3               | 100,0                   |
| Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo VIII - Análise estatística descritivas – Questão 6 Comunicação Interna

Os instrumentos\* utilizados na comunicação interna são os mais adequados para esta instituição. \*newsletter; intranet; e-mail; reuniões; mural de comunicação na cantina.

|                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido                    |            |             |                    |                         |
| Discordo                  | 4          | 5,0         | 5,0                | 5,0                     |
| Não concordo nem discordo | 20         | 25,0        | 25,0               | 30,0                    |
| Concordo                  | 40         | 50,0        | 50,0               | 80,0                    |
| Concordo Totalmente       | 16         | 20,0        | 20,0               | 100,0                   |
| Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo IX - Análise estatística descritivas – Questão 7 Comunicação Interna

Considero que os instrumentos\* de comunicação interna utilizados pela empresa são eficazes. \*newsletter; intranet; e-mail; reuniões; mural de comunicação na cantina.

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente       | 3          | 3,8         | 3,8                | 3,8                     |
|        | Discordo                  | 3          | 3,8         | 3,8                | 7,5                     |
|        | Não concordo nem discordo | 25         | 31,3        | 31,3               | 38,8                    |
|        | Concordo                  | 37         | 46,3        | 46,3               | 85,0                    |
|        | Concordo Totalmente       | 12         | 15,0        | 15,0               | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo X - Análise estatística descritivas – Questão 8 Comunicação Interna

Quais dos seguintes instrumentos utilizados na Comunicação Interna, têm maior relevância, para si, no processo de mudança que ocorre nas organizações? (Escolha 2 opções).

|        |                      | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|----------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Eventos Corporativos | 25         | 31,3        | 31,3               | 31,3                    |
|        | Comunicados Internos | 34         | 42,5        | 42,5               | 73,8                    |
|        | Intranet             | 1          | 1,3         | 1,3                | 75,0                    |
|        | Newsletter           | 18         | 22,5        | 22,5               | 97,5                    |
|        | Reuniões Formais     | 2          | 2,5         | 2,5                | 100,0                   |
|        | Total                | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo XI - Análise estatística descritivas – Questão 9 Comunicação Interna

A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento da minha empresa.

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente       | 1          | 1,3         | 1,3                | 1,3                     |
|        | Discordo                  | 3          | 3,8         | 3,8                | 5,0                     |
|        | Não concordo nem discordo | 24         | 30,0        | 30,0               | 35,0                    |
|        | Concordo                  | 38         | 47,5        | 47,5               | 82,5                    |
|        | Concordo Totalmente       | 14         | 17,5        | 17,5               | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo XII - Análise estatística descritivas – Questão 10 Comunicação Interna

A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho e comprometimento com a organização.

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente       | 5          | 6,3         | 6,3                | 6,3                     |
|        | Discordo                  | 3          | 3,8         | 3,8                | 10,0                    |
|        | Não concordo nem discordo | 29         | 36,3        | 36,3               | 46,3                    |
|        | Concordo                  | 36         | 45,0        | 45,0               | 91,3                    |
|        | Concordo Totalmente       | 7          | 8,8         | 8,8                | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

### Anexo XIII - Análise estatística descritivas – Questão 1 Marketing Interno

Considero que existem ações de marketing interno na empresa.

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente       | 2          | 2,5         | 2,5                | 2,5                     |
|        | Discordo                  | 5          | 6,3         | 6,3                | 8,8                     |
|        | Não concordo nem discordo | 32         | 40,0        | 40,0               | 48,8                    |
|        | Concordo                  | 34         | 42,5        | 42,5               | 91,3                    |
|        | Concordo Totalmente       | 7          | 8,8         | 8,8                | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

### Anexo XIV - Análise estatística descritivas – Questão 2 Marketing Interno

Considero importante o uso de ações de marketing interno.

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo                  | 3          | 3,8         | 3,8                | 3,8                     |
|        | Não concordo nem discordo | 19         | 23,8        | 23,8               | 27,5                    |
|        | Concordo                  | 41         | 51,3        | 51,3               | 78,8                    |
|        | Concordo Totalmente       | 17         | 21,3        | 21,3               | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo XV - Análise estatística descritivas – Questão 3 Marketing Interno

As ações de marketing interno são importantes para motivar e melhorar o desempenho do funcionário.

|                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido    Discordo        | 3          | 3,8         | 3,8                | 3,8                     |
| Não concordo nem discordo | 21         | 26,3        | 26,3               | 30,0                    |
| Concordo                  | 38         | 47,5        | 47,5               | 77,5                    |
| Concordo Totalmente       | 18         | 22,5        | 22,5               | 100,0                   |
| Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo XVI - Análise estatística descritivas – Questão 4 Marketing Interno

Sinto que a minha instituição utiliza, dá importância e valoriza ações de marketing interno para motivar e melhorar o desempenho do funcionário.

|                               | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|-------------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido    Discordo totalmente | 3          | 3,8         | 3,8                | 3,8                     |
| Discordo                      | 9          | 11,3        | 11,3               | 15,0                    |
| Não concordo nem discordo     | 27         | 33,8        | 33,8               | 48,8                    |
| Concordo                      | 34         | 42,5        | 42,5               | 91,3                    |
| Concordo Totalmente           | 7          | 8,8         | 8,8                | 100,0                   |
| Total                         | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo XVII- Análise estatística descritivas – Questão 5 Marketing Interno

A aposta numa estratégia de marketing interno contribui para que me sinta mais motivado, comprometido e integrado na empresa.

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente       | 2          | 2,5         | 2,5                | 2,5                     |
|        | Discordo                  | 4          | 5,0         | 5,0                | 7,5                     |
|        | Não concordo nem discordo | 19         | 23,8        | 23,8               | 31,3                    |
|        | Concordo                  | 36         | 45,0        | 45,0               | 76,3                    |
|        | Concordo Totalmente       | 19         | 23,8        | 23,8               | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo XVIII - Análise estatística descritivas – Questão 6 Marketing Interno

Sinto-me satisfeito com as ações de marketing interno praticadas pela instituição.

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente       | 3          | 3,8         | 3,8                | 3,8                     |
|        | Discordo                  | 8          | 10,0        | 10,0               | 13,8                    |
|        | Não concordo nem discordo | 22         | 27,5        | 27,5               | 41,3                    |
|        | Concordo                  | 43         | 53,8        | 53,8               | 95,0                    |
|        | Concordo Totalmente       | 4          | 5,0         | 5,0                | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo XIX - Análise estatística descritivas – Questão 7 Marketing Interno

A empresa tem, por norma, ações como reuniões, sessões de esclarecimento; eventos convívio, entre outros.

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente       | 3          | 3,8         | 3,8                | 3,8                     |
|        | Discordo                  | 3          | 3,8         | 3,8                | 7,5                     |
|        | Não concordo nem discordo | 19         | 23,8        | 23,8               | 31,3                    |
|        | Concordo                  | 44         | 55,0        | 55,0               | 86,3                    |
|        | Concordo Totalmente       | 11         | 13,8        | 13,8               | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo XX - Análise estatística descritivas – Questão 8 Marketing Interno

A empresa tem, por norma, ações de formação profissional.

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente       | 2          | 2,5         | 2,5                | 2,5                     |
|        | Discordo                  | 7          | 8,8         | 8,8                | 11,3                    |
|        | Não concordo nem discordo | 21         | 26,3        | 26,3               | 37,5                    |
|        | Concordo                  | 37         | 46,3        | 46,3               | 83,8                    |
|        | Concordo Totalmente       | 13         | 16,3        | 16,3               | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo XXI - Análise estatística descritivas – Questão 9 Marketing Interno

Sinto-me satisfeito com os eventos realizados pela empresa.

|                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido                    |            |             |                    |                         |
| Discordo totalmente       | 3          | 3,8         | 3,8                | 3,8                     |
| Discordo                  | 5          | 6,3         | 6,3                | 10,0                    |
| Não concordo nem discordo | 23         | 28,8        | 28,8               | 38,8                    |
| Concordo                  | 37         | 46,3        | 46,3               | 85,0                    |
| Concordo Totalmente       | 12         | 15,0        | 15,0               | 100,0                   |
| Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo XXII - Análise estatística descritivas – Questão 10 Marketing Interno

Considero relevante existirem este tipo de ações para fortalecer o relacionamento entre a gestão e os colaboradores.

|                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido                    |            |             |                    |                         |
| Discordo                  | 2          | 2,5         | 2,5                | 2,5                     |
| Não concordo nem discordo | 7          | 8,8         | 8,8                | 11,3                    |
| Concordo                  | 45         | 56,3        | 56,3               | 67,5                    |
| Concordo Totalmente       | 26         | 32,5        | 32,5               | 100,0                   |
| Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

### Anexo XXIII- Análise estatística descritivas – Questão 11 Marketing Interno

Sinto-me satisfeito com as reuniões realizadas com os meus superiores.

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente       | 5          | 6,3         | 6,3                | 6,3                     |
|        | Discordo                  | 6          | 7,5         | 7,5                | 13,8                    |
|        | Não concordo nem discordo | 29         | 36,3        | 36,3               | 50,0                    |
|        | Concordo                  | 31         | 38,8        | 38,8               | 88,8                    |
|        | Concordo Totalmente       | 9          | 11,3        | 11,3               | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

### Anexo XXIV- Análise estatística descritivas – Questão 12 Marketing Interno

Sinto que a empresa me forneceu a formação profissional adequada ao exercício das minhas funções.

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente       | 8          | 10,0        | 10,0               | 10,0                    |
|        | Discordo                  | 8          | 10,0        | 10,0               | 20,0                    |
|        | Não concordo nem discordo | 31         | 38,8        | 38,8               | 58,8                    |
|        | Concordo                  | 26         | 32,5        | 32,5               | 91,3                    |
|        | Concordo Totalmente       | 7          | 8,8         | 8,8                | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo XXV - Análise estatística descritivas – Questão 13 Marketing Interno

Considero que as ações de marketing interno promovidas pela minha empresa promovem a satisfação dos colaboradores no trabalho.

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente       | 3          | 3,8         | 3,8                | 3,8                     |
|        | Discordo                  | 9          | 11,3        | 11,3               | 15,0                    |
|        | Não concordo nem discordo | 23         | 28,8        | 28,8               | 43,8                    |
|        | Concordo                  | 33         | 41,3        | 41,3               | 85,0                    |
|        | Concordo Totalmente       | 12         | 15,0        | 15,0               | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo XXVI - Análise estatística descritivas – Questão 14 Marketing Interno

Costumo participar nos eventos promovidos pela instituição.

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente       | 1          | 1,3         | 1,3                | 1,3                     |
|        | Discordo                  | 4          | 5,0         | 5,0                | 6,3                     |
|        | Não concordo nem discordo | 25         | 31,3        | 31,3               | 37,5                    |
|        | Concordo                  | 36         | 45,0        | 45,0               | 82,5                    |
|        | Concordo Totalmente       | 14         | 17,5        | 17,5               | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo XXVII - Análise estatística descritivas – Questão 15 Marketing Interno

Através das ações de marketing a empresa reconhece o empenho, valoriza e motiva os colaboradores.

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo totalmente       | 4          | 5,0         | 5,0                | 5,0                     |
|        | Discordo                  | 4          | 5,0         | 5,0                | 10,0                    |
|        | Não concordo nem discordo | 28         | 35,0        | 35,0               | 45,0                    |
|        | Concordo                  | 33         | 41,3        | 41,3               | 86,3                    |
|        | Concordo Totalmente       | 11         | 13,8        | 13,8               | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo XXVIII - Análise estatística descritivas – Questão 16 Marketing Interno

Sinto que as funções que desempenho são essenciais para cumprir os objetivos da instituição.

|        |                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Discordo                  | 1          | 1,3         | 1,3                | 1,3                     |
|        | Não concordo nem discordo | 12         | 15,0        | 15,0               | 16,3                    |
|        | Concordo                  | 43         | 53,8        | 53,8               | 70,0                    |
|        | Concordo Totalmente       | 24         | 30,0        | 30,0               | 100,0                   |
|        | Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo XXIX- Análise estatística descritivas – Questão 17 Marketing Interno

Considero que a empresa proporciona formação e treino necessários para a resolução de algumas situações e realização do trabalho diário.

|                           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido                    |            |             |                    |                         |
| Discordo totalmente       | 6          | 7,5         | 7,5                | 7,5                     |
| Discordo                  | 11         | 13,8        | 13,8               | 21,3                    |
| Não concordo nem discordo | 31         | 38,8        | 38,8               | 60,0                    |
| Concordo                  | 28         | 35,0        | 35,0               | 95,0                    |
| Concordo Totalmente       | 4          | 5,0         | 5,0                | 100,0                   |
| Total                     | 80         | 100,0       | 100,0              |                         |

## Anexo XXX– Ação de endomarketing implementada: equipa de Embaixadores Internos.



**Anexo XXXI – Ação de endomarketing implementada: imagem do programa de Embaixadores Internos.**



**Anexos XXXII e XXXIII – Ação de endomarketing implementada: merchandising do programa de Embaixadores Internos.**



## Anexo XXXIV – Ação de endomarketing implementada: Newsletter mensal (primeira página).



**Miguel Pinto**  
Diretor Geral

Continental, Villa Real

### O futuro está nas nossas mãos

O início deste ano trouxe consigo um novo capítulo para a nossa organização. Os primeiros meses de 2019 trouxeram uma mística metamorfose. Um recomeço. Uma transformação. Uma mudança.

2019 é um ano de grandes mudanças e acontecimentos positivos para a nossa organização. Mas quando se fala em futuro, não podemos romper com o passado e não nos faltam motivos de orgulho quando olhamos para as várias

décadas de existência da nossa empresa. Importa sublinhar que o passado é transformado em experiência e dá espaço - e vida - ao futuro e às novas ideias.

Esse futuro é construído, diariamente, por cada um de nós. Todos nós podemos fazer a diferença no futuro da organização.

A mudança não é uma viagem que fazemos sozinhos e de forma unilateral. A organização precisa do esforço de todos para que esta viagem corra da melhor forma.

Para isso, é cada vez mais importante trabalharmos em equipa e sermos "uns pelos outros", um dos valores que deve estar presente diariamente em tudo o que fazemos.

A confiança, a liberdade para agir e a paixão por vencer são outros dos valores que nos devem acompanhar na

construção do futuro da organização.

Esta primeira edição da newsletter mensal marca também o início de um novo capítulo na nossa comunicação interna. Um futuro onde vamos comunicar de uma forma cada vez mais próxima e regular, sendo a newsletter mensal uma ferramenta essencial de comunicação, um meio de informação de todos e para todos.

Seja enquanto Kathrein Automotive ou Continental, a nossa essência mantém-se.

Conto com cada um de vocês para mais este grande desafio.

O futuro está nas nossas mãos. Vamos continuar a construí-lo, juntos!

Boas leituras!

Miguel Pinto  
Diretor Geral

### Maio, mês do coração!

Os nossos colaboradores são o nosso maior ativo. Como tal, a vossa saúde e bem-estar têm uma elevada importância para a organização.

Nesse sentido, promovemos, ao longo do mês de maio, rastreios cardiovasculares gratuitos.

Esta iniciativa esteve inserida na celebração do mês de maio como mês do coração, e pretendeu enaltecer a importância deste órgão vital para a nossa saúde.

A nossa equipa de enfermagem realizou diversos exames aos colaboradores que participaram na iniciativa, nomeadamente o controlo peso, altura, índice de massa

corporal, tensão arterial, perímetro abdominal, entre outros exames.

Com esta ação de saúde pretendemos alertar para a importância da adoção de um estilo de vida saudável para manter o coração saudável.

Na base deste comportamento tem de haver uma alimentação equilibrada, assim presenteámos os colaboradores que participaram na iniciativa com uma surpresa saudável.



Anexos XXXV e XXXVI – Ação de endomarketing implementada: maio mês do coração. Promoção da saúde e bem-estar.



**Continental**  
The Future in Motion

# Maio, Mês do Coração

Para o Coração proteger, uma  
boa alimentação debes ter!



DRH - Direção de Relações Humanas  
Vila Real



Anexos XXXVII e XXXVIII – Ação de endomarketing implementada: workshop de alimentação saudável.



Anexos XXXIX e XL – Ação de endomarketing implementada: evento corporativo que envolveu a família – Dia da Criança.



## Convite

### Dia da Criança | 1 de junho

Somos uma empresa feita de pessoas e para pessoas. O nosso maior ativo são os nossos colaboradores. Como tal, é importante para nós mantermos uma relação próxima entre a empresa e a família daqueles que contribuem, diariamente, para o nosso sucesso.

Enquanto empresa virada para o futuro, vamos celebrar, no dia **1 de junho**, o nosso futuro: as **crianças**.

Temos muitas surpresas preparadas para os mais pequenos! Junta-te a nós e traz os teus filhos para uma tarde repleta de energia e boa disposição. O evento irá decorrer entre as 15h00 e as 18h00. Todas as atividades estão destinadas a crianças entre os 3 e os 12 anos, sendo que os pais vão ter oportunidade de participar em algumas delas.

Anexo XLI e XLII – Ação de endomarketing implementada: cartões de aniversário enviados para os colaboradores.

