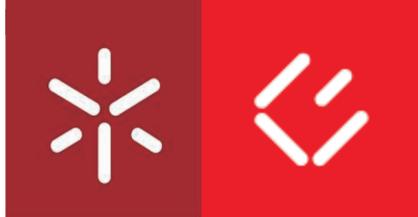


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Carla Maria Pereira Rodrigues da Cunha

**O Marketing Interno como reforço da  
Identidade Corporativa**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Carla Maria Pereira Rodrigues da Cunha

**O Marketing Interno como reforço da  
Identidade Corporativa**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Marketing e Estratégia**

Trabalho realizado sob a orientação da

**Professora Doutora Cláudia M. Neves Simões**

## **Declaração**

**Nome:** Carla Maria Pereira Rodrigues da Cunha

**Endereço eletrónico:** [carlacunha74@gmail.com](mailto:carlacunha74@gmail.com)

**Telemóvel:** 962471709

**Nº Cartão Cidadão:** 10392850

**Título da dissertação de Mestrado:** O Marketing Interno como reforço da Identidade Corporativa

**Orientadora:** Professora Doutora Cláudia Maria Neves Simões

**Ano de conclusão:** 2014

**Designação do Mestrado:** I Edição Mestrado em Marketing e Estratégia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 30 de Abril de 2014

Assinatura: \_\_\_\_\_

*“A amizade é uma predisposição recíproca que torna dois seres igualmente ciosos da felicidade um do outro”*

*Platão*

## **Agradecimentos**

Antes de fazer os meus agradecimentos e ao iniciar com esta frase, dedico este trabalho a uma bela amizade. Pois, considero que essa amizade foi o motivo da grande motivação para finalizar esta etapa na minha vida. Etapa essa que consistiu no culminar de dois anos de trabalho, que representou uma jornada longa de uma estudante e trabalhadora a tempo inteiro, com uma vida pessoal muito preenchida, felizmente de pessoas maravilhosas.

Agora, findo este trabalho não posso deixar de expressar o meu agradecimento, a todas essas pessoas maravilhosas, que direta ou indiretamente contribuíram para a sua realização.

Em primeiro lugar, o meu muito obrigada à Prof.<sup>a</sup> Doutora Cláudia Maria Neves Simões, pelo apoio, conselhos e motivação ao longo da realização deste trabalho.

Às minhas amigas e colegas do Mestrado, que me alavancaram na realização deste trabalho, à Ana Rocha, Marta Azevedo e Marisa Queirós. Às outras amigas que me motivaram para que conseguisse terminar e um agradecimento muito especial à grande amiga Dulce Pinto.

A todos os meus colegas de trabalho, que se disponibilizaram para participar no estudo, com um agradecimento especial aos meus colegas de gabinete, à Emília Fernandes e ao Dr. Manuel Jesus.

Termino com um agradecimento muito especial ao meu marido, Carlos pela paciência e pelo apoio nas horas mais difíceis. Ao meu filho, Dinis um agradecimento, pois ele constitui a minha maior força motivadora, sem no entanto deixar um pedido de desculpas pelo tempo e atenção “roubados”, durante estes dois anos, deixando a promessa que será ressarcido muito em breve.





## **Titulo: O Marketing Interno como Reforço da Identidade Corporativa**

### **Resumo**

Num contexto de globalização, onde a competitividade impera o mundo empresarial, torna-se importante as empresas desenvolverem estratégias que permitam diferenciar-se das concorrentes e alcançar vantagens competitivas. Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar e evidenciar a eficácia e a eficiência do marketing interno numa identidade corporativa, através da análise do comportamento dos seus colaboradores.

A subjetividade do tema e a necessidade de estudos nesta área, nomeadamente em Portugal, deu origem à escolha de uma abordagem qualitativa de carácter exploratório com recurso a entrevistas que foram complementadas com fontes secundárias. Assim, procurou-se realizar este estudo numa empresa de serviços que pertence a um grupo empresarial com destaque no Norte do país.

Das principais conclusões da investigação, fica claro que o marketing interno é uma ferramenta poderosa no comportamento dos colaboradores, contribuindo deste modo para o reforço da identidade corporativa. Os resultados mostram também algumas pistas estratégicas para a gestão das empresas, nomeadamente as lideranças.

**Palavras-Chave:** Marketing Interno, Identidade Corporativa, Orientação para o Cliente, Cultura da Qualidade, Comunicação e Comportamento.



## **Title: Internal Marketing as Reinforcement of a Corporate Identity**

### **Abstract**

In a global context where competitiveness rules the corporate world it is important for companies to develop strategies that allow them to be different from their opponents and gain competitive advantages. As such, the present study aims at analysing and highlighting the internal marketing's efficiency and effectiveness in a corporate identity by studying its collaborators' behaviour.

This theme's subjectivity and the necessity for the development of this field studies, namely in Portugal, has led to the selection of an exploratory qualitative approach through interviews complemented by secondary sources. This study was conducted in a services company inserted in a prominent corporate group in the North of the country.

From the main research results it becomes clear that internal marketing is a powerful tool in what concerns the company's collaborators behaviour, which contributes to strengthening corporate identity. The results also show some strategic clues for the companies' management, specifically for the leadership ranks.

**Key-words:** Internal Marketing, Corporate Identity, Customer Orientation; Quality Culture, Communication and Behaviour.



## Índice Geral

Declaração.....	II
Agradecimentos.....	III
Resumo.....	VI
Abstract .....	VIII
Introdução .....	14
Justificação, Objetivos e Metodologia do Estudo .....	15
Organização da Dissertação .....	16
Parte I – Enquadramento Teórico.....	17
Capítulo I – Marketing Interno.....	17
1.1 Introdução .....	17
1.2 Origem do Marketing Interno – Diferentes Perspetivas.....	17
1.2.1 Como sinónimo da gestão de recursos humanos.....	18
1.2.2 Como uso das técnicas de marketing no mercado interno .....	19
1.2.3 Como uma pré-condição para clientes externos satisfeitos.....	19
1.2.4 Como forma de alcançar vantagens competitivas .....	20
1.3 A Evolução do Conceito .....	21
1.3.1. Motivação e satisfação dos colaboradores .....	21
1.3.2 Orientação para o cliente.....	22
1.3.3 Gestão para a implementação de estratégias e mudanças organizacionais .....	22
1.4 Dimensões do Marketing Interno.....	23
1.4.1 A orientação para o cliente.....	24
1.4.2 Cultura da qualidade.....	24
1.4.4 O comportamento dos líderes.....	25
1.5 Ações de Marketing Interno.....	26
1.6 Ferramentas de Marketing Interno .....	28
1.6.1 O empowerment .....	29
1.6.2 Os canais de comunicação interna.....	29
1.6.3 A cultura organizacional .....	31
1.6.4 Captação e seleção de talentos .....	31
1.6.5 A pesquisa de mercado – cliente interno.....	32
1.6.6 Os benefícios e serviços .....	33
1.6.7 A integração interna .....	33
1.6.8 A avaliação, o reconhecimento e a recompensa.....	33

1.6.9 A qualidade das pessoas .....	34
Capítulo II - A Identidade Corporativa .....	36
2.1 Introdução .....	36
2.2 Enquadramento do Conceito de Identidade Corporativa.....	36
2.3 Identidade Corporativa: Um Conceito sem Definição Consensual .....	36
2.3.1 Perspetiva visual ou identidade gráfica.....	40
2.3.2 Perspetiva de marketing .....	40
2.3.3 Perspetiva dos estudos organizacionais.....	41
2.3.4 Perspetiva interdisciplinar .....	42
2.4 Identidade Organizacional.....	42
2.5 Disseminação da Filosofia, Missão e Valores.....	43
Parte II – Estudo Empírico .....	46
Capítulo III – Metodologia.....	46
3.1 Introdução .....	46
3.2 Apresentação da Organização em Estudo .....	46
3.3 Dados Demográficos da Empresa .....	49
3.4 Desenho de Pesquisa e Procedimentos de Recolha de Dados.....	50
3.5 Recolha de Dados.....	52
Capítulo IV – Apresentação e Análise dos Dados .....	54
4.1 Introdução .....	54
4.2 Análise dos Dados.....	54
4.2.1 Orientação para o cliente.....	54
4.2.2 Cultura da qualidade.....	57
4.2.3 Comportamento dos líderes.....	60
4.2.4 Comunicação.....	62
4.2.5 Comportamento: disseminação da missão, visão e valores.....	64
Capítulo V – Discussão dos Resultados.....	67
5.1 Introdução .....	67
5.2 Marketing Interno.....	67
5.2.1 Orientação para o cliente.....	67
5.2.2 Cultura da qualidade.....	69
5.2.3 Comportamento dos líderes.....	70
5.3 Identidade Organizacional.....	71
5.3.1 Comunicação.....	71
5.3.2 Comportamento: disseminação da missão e valores .....	74
Capítulo VI – Reflexões Finais .....	75

6.1 Introdução .....	75
6.2 Conclusão .....	75
6.3 Limitações e Recomendações Futuras .....	77
Referências Bibliográficas .....	78
Webgrafia: .....	84
Anexos.....	85

## Índice de Figuras

Figura 1: Relação entre Identidade Organizacional e Marketing Interno .....	45
Figura 2: Número de colaboradores últimos cinco anos .....	49
Figura 3: Distribuição por género .....	49
Figura 4: Distribuição por habilitações literárias .....	49
Figura 5: Grande Prémio Literatura <i>dst</i> .....	69
Figura 6: Intranet no grupo <i>dst</i> .....	71
Figura 7: Blogue Interno .....	72
Figura 8: Boletim de Informação Mensal .....	72
Figura 9: Jornal de parede .....	73
Figura 10: Campanhas: Responsabilidade Social .....	73
Figura 11: Postais .....	74

## Índice de Quadros

Quadro 1: Filosofia da Empresa .....	48
Quadro 2: Objetivos, Dimensões e Questões do estudo .....	51
Quadro 3: Caracterização dos Entrevistados .....	53
Quadro 4: Orientação para o cliente - Resumo das entrevistas .....	54
Quadro 5: Cultura da qualidade - Resumo das entrevistas .....	57
Quadro 6: Comportamento dos líderes - Resumo das entrevistas .....	60
Quadro 7: Comunicação - Resumo das entrevistas .....	62
Quadro 8: Comportamento - Resumo das entrevistas .....	64

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Atividades de Marketing Interno sugeridas na literatura .....	27
Tabela 2: Recursos de <i>mídia</i> utilizados pelo Marketing Interno .....	27
Tabela 3: Planeamento de uma campanha de Marketing Interno .....	28

## **Introdução**

Desde sempre que o mundo dos negócios exigiu uma adaptação constante às mudanças ocorridas na sociedade. Pois, o contexto atual, cada vez mais global, caracteriza-se por um ambiente dinâmico, competitivo, inovador e altamente volátil. Sendo por isso, necessário que o conceito de mudança esteja perceptível no seio das organizações. Para tal, convém que as organizações reajam de forma pró-ativa para serem capazes de acompanhar a “velocidade” que caracteriza as sociedades atuais. Paralelamente ao conceito de mudança, o conceito de incerteza está patente na realidade organizacional, permitindo que estas adotem atitudes ativas, reativas e pró-ativas (Grant, 2010; Machado-da-Silva e Barbosa, 2002). Assim, podemos considerar que uma adaptação à mudança é fulcral para o sucesso de uma empresa.

As organizações, cada vez mais conscientes desta realidade, procuram novas formas de oferecer vantagens competitivas aos seus stakeholders (Simões et al. 2005). Assim sendo, o capital e as estruturas organizacionais consolidadas deixam de ser elementos suficientes para o sucesso e manutenção do negócio. Assim, e de modo a fazer face a estas crescentes exigências ambientais, urge por parte das organizações desenvolver estratégias. Deste modo podemos salientar que uma estratégia empresarial pode ser definida como sendo a direção ou âmbito de atuação de uma empresa no longo prazo, visando alcançar algum tipo de vantagem competitiva, através da configuração dos seus recursos e atividades, num contexto ambiental em mudança, indo ao encontro das necessidades dos grandes envolvidos (Grant, 2010).

As organizações que se destacam no mercado são aquelas que têm como princípio norteador uma estratégia ao nível corporativo que lhes permitam diferenciar-se das suas concorrentes e alcançar vantagem competitiva. Para isso necessitam de recorrer, ao desenvolvimento de estratégias sustentadas ao nível corporativo, nomeadamente, o Marketing Interno e a gestão de uma identidade corporativa, que poderá desencadear num processo de diferenciação organizacional ao conciliar a singularidade e os elementos distintivos da organização (Balmer, 1995; Melewar, 2003; cit. in Ciuperca, 2011).

No que respeita às organizações de serviços, o processo de desenvolvimento de uma identidade corporativa é mais exigente, dado que a oferta das empresas é de natureza intangível, estando essa identidade condicionada, em grande medida, pelo comportamento dos colaboradores entre si e em relação ao exterior (Simões, et al., 2005). Atendendo ao anteriormente exposto, pretendemos estudar uma organização de

serviços, pois consideramos que estas organizações necessitam de uma forma mais premente de estratégias de identidade corporativas fortes e compreensíveis, que possibilitem a visibilidade e a tangibilidade dos seus produtos (Simões, et al., 2005). A dimensão da identidade corporativa que pretendemos abordar situa-se ao nível do Marketing Interno da organização. Assim sendo, propomos analisar as relações que as organizações estabelecem com os seus colaboradores os comportamentos e os valores cultivados, visando a construção e manutenção de uma identidade forte e favorável.

## **Justificação, Objetivos e Metodologia do Estudo**

Apesar dos mais de trinta anos de literatura sobre o assunto, no contexto atual, a aplicação do Marketing Interno nas empresas continua a ser escassa e pouco aprofundada (Conceição, 2012). No entanto, é notória a crescente preocupação das organizações em envolver os seus colaboradores nos negócios, sendo mesmo entendidos como elementos chave para o sucesso organizacional.

Os Recursos de uma organização, entre eles, os humanos são vistos como o ADN das empresas, recursos esses únicos e difíceis de imitar, podendo mesmo constituir um fator de vantagem competitiva (Grant, 2010). Atendendo a esta ótica, verifica-se atualmente, que os colaboradores são incitados a participarem no rumo das empresas, dando sugestões para a melhoria dos processos de trabalho. Assim, o estudo apresentado pretende analisar uma empresa de média dimensão, cuja atividade principal é a prestação de serviços na área das instalações elétricas e mecânicas, onde é solicitado a todos que conheçam a empresa e que a “vendam” no exterior.

Posto isto, e atendendo que as valências do Marketing Interno não têm sido devidamente exploradas nos últimos tempos, tornou-se pertinente efetuar um estudo empírico, para alcançar um melhor entendimento desta temática, suas implicações e contributos para o reforço da Identidade Corporativa. Partindo do pressuposto da economia moderna que incita as organizações a serem mais flexíveis, criativas e eficazes/eficientes na gestão dos seus recursos, focando-se na gestão e otimização do fator humano, o presente trabalho propôs-se responder à seguinte questão: Qual o papel que o Marketing Interno desempenha no reforço da Identidade Corporativa?

Deste modo, o objetivo geral deste estudo consistiu em evidenciar a eficácia/eficiência do Marketing Interno no processo de reforço da Identidade Corporativa e, por isso, promotor de desempenhos externos superiores. Assim, esta investigação foi desenvolvida atendendo ainda aos seguintes objetivos específicos:

- 1) Contribuir para um conhecimento mais amplo na área do Marketing Interno;
- 2) Perceber a utilidade prática do Marketing Interno;
- 3) Mostrar à gestão das empresas, que a utilização de práticas de Marketing Interno podem ser usadas como ferramentas geradoras de competitividade.

A natureza subjetiva do tema e a escassez de estudos na área, levou à escolha de uma pesquisa qualitativa de carácter exploratório, conjugando-a com fontes secundárias e recolha de dados primários, para ajudar a compreender os conceitos em estudo e o problema com maior precisão.

A recolha de dados, numa primeira fase processou-se através de fontes secundárias, assim recorremos a documentos internos disponíveis na própria empresa. Numa segunda fase, foram recolhidos os dados primários através da realização de entrevistas qualitativas dirigidas aos entrevistados, nomeadamente aos diretores de obra. Dada a natureza da presente investigação, os participantes, foram seleccionados tendo em conta o seu perfil e disponibilidade para participarem no estudo.

### **Organização da Dissertação**

A presente trabalho inicia-se com a introdução, justificação, objetivos e metodologia do estudo e, por último, a organização da dissertação. Esta dissertação organiza-se em duas partes: a primeira destina-se à apresentação do enquadramento teórico dos dois conceitos em estudo e a segunda parte destina-se ao estudo empírico realizado, onde se procura expor de forma clara e sucinta a questão de investigação, o objetivo geral e os específicos, bem como os procedimentos metodológicos, apresentação e discussão dos resultados obtidos. Na conclusão da dissertação destacamos os resultados centrais e apresentamos uma reflexão sobre as limitações da investigação, pretendendo identificar direções futuras quanto à compreensão do papel do marketing interno no reforço e diferenciação de uma identidade corporativa.

## **Parte I – Enquadramento Teórico**

### **Capítulo I – Marketing Interno**

#### **1.1 Introdução**

Este capítulo pode ser dividido em duas fases distintas. Assim numa primeira fase, pretendemos efetuar uma revisão bibliográfica sobre o conceito de Marketing Interno, abrangendo a sua origem, as suas perspetivas dominantes, a evolução do conceito e as suas dimensões. Na segunda fase é dada ênfase às ações e atividades de Marketing Interno sugeridas pela literatura, bem como as ferramentas usadas para uma efetiva implementação prática deste, no seio das organizações.

#### **1.2 Origem do Marketing Interno – Diferentes Perspetivas**

As origens do Marketing Interno remontam à década de setenta, altura em que se reconheceu a importância de atender às necessidades dos colaboradores de modo a estarem aptos para oferecer serviços de qualidade, com vista a satisfazer os clientes das empresas. No estudo desta temática, Berry et al. (1976) defendiam que o Marketing Interno poderia ser aplicado para alterar a capacidade organizacional e não atender somente à prestação do serviço, ao mesmo tempo que a comunicação interna ao ser promovida permitiria compreender as dificuldades no serviço aos clientes, desenvolvendo o potencial dos colaboradores na execução de um serviço superior. Deste modo, o Marketing Interno era visto como uma solução para as empresas oferecerem um serviço de exceção. Segundo estes autores, atividades como difundir as decisões tomadas, obter feedback frequente, formar e premiar os colaboradores que servem com excelência os clientes, cumprem o objetivo do Marketing Interno.

Partilhando a mesma perspetiva, Sasser e Arbeit (1976) advogavam que as organizações deviam entender os seus colaboradores como o seu primeiro Mercado. Nesta ótica relacional, o Marketing Interno significava que gestores e os restantes membros da organização eram essencialmente parceiros, tratando a organização como clientes os seus colaboradores e, por conseguinte, estes conseguiriam perceber, mais claramente os seus clientes na prestação dos serviços.

Atendendo a esta ótica realçamos a importância da Escola Nórdica, que deu um contributo, muito importante no estudo do Marketing Interno. As origens desta Escola remontam ao início dos anos setenta, através das investigações de Christian Grönroos e

Evert Gummesson. É uma Escola de pensamento em marketing que se desenvolveu através de pesquisas em marketing de serviços na Escandinávia e Finlândia, obtendo assim um (re) conhecimento internacional. Nos anos noventa, desenvolveu-se num âmbito de uma escola de pensamento em marketing relacional (Grönroos, 2000).

De salientar, que foram os investigadores da Escola Nórdica que enfatizaram a natureza da relação e o longo prazo no marketing de serviços, promulgando termos como: “*interacções comprador-vendedor*”; “*ciclo de vida da relação com o cliente*” (Gummesson, 1987); “*marketing interno*” e “*part-time marketers*” (Gummesson, 1991). Este autor salienta a importância que estes empregados têm na relação com os clientes, pois estes influenciam as relações com os clientes sem pertencer ao departamento de marketing ou vendas.

Trata-se, pois de uma área complexa, que ainda carece de estudos para consolidar a sua importância como disciplina académica e filosofia de gestão organizacional, motivo pelo qual a sua aplicação prática não seja ainda, atualmente uma generalidade nas empresas. Tendo em conta a complexidade do conceito, várias foram as definições desenvolvidas, sendo que até ao momento ainda não existe uma definição consensual (Rafiq e Ahmed, 2000). As definições encontradas na bibliografia são variadas, no entanto podem ser agrupadas em quatro perspetivas dominantes:

- 1) Como sinónimo da Gestão de Recursos humanos;
- 2) Como uso das técnicas de Marketing no mercado interno;
- 3) Como uma pré-condição para clientes externos satisfeitos;
- 4) Como forma de alcançar vantagens competitivas.

### **1.2.1 Como sinónimo da gestão de recursos humanos**

Alguns teóricos entendem o Marketing Interno como sinónimo da Gestão de Recursos Humanos (MacStravie, 1985; cit. in Dunne e Barnes, 2000; Grönroos, 1990; cit. in Varey, 2001; Kotler, 2003; Tsai, 2008). Neste âmbito, Kotler (2003) contemplou o Marketing Interno como sendo “a tarefa de contratar, treinar e motivar colaboradores competentes que querem servir bem os clientes.” (Kotler, 2003:23). Este autor salientou a importância dos Recursos humanos e reforçou esta ideia quando sugeriu “que os empregados são a própria empresa! Constroem ou destroem planos de Marketing” (Kotler, 2003:57).

Outro autor que comunga esta visão é a de Varey (2000), que salienta que o “Marketing Interno é a permanente formação dos prestadores de serviços a fim de aprimorar os conhecimentos dos seus serviços e as suas capacidades, consciencializando-os sobre das oportunidades e as competências de Marketing”(Varey, 2000:217). Este autor justifica a sua opinião, argumentando que existe uma necessidade nas empresas em estabelecer uma estreita integração entre diferentes áreas funcionais. Considera que a aplicação do Marketing Interno pode conseguir essa integração interdepartamental, que pode alinhar esforços em torno de metas comuns. No entanto, esta abordagem é um pouco limitada, pois não reflete uma orientação para o cliente, nem contempla uma gestão estratégica de marketing.

### **1.2.2 Como uso das técnicas de marketing no mercado interno**

Existe também uma perspectiva que percebe o Marketing Interno como a aplicação das técnicas do Marketing convencional ao interior de uma organização, nomeadamente a segmentação, o estabelecimento de políticas internas similares aos dos quatro P's (Preço, Produto, Distribuição e Comunicação), entre outras. (Joshi, 2007; Ozretic Doäen, 2004; Gilmore e Carson, 1995 cit. in Varey, 2001; Piercy e Morgan 1991 em Rafiq e Ahmed, 1993; Reardon e Enis, 1990). O primeiro autor desta lista considerou que “O Marketing Interno incide sobre os conceitos e teorias de Marketing que podem ser adotadas e aplicáveis ao cliente interno” (Joshi, 2007: 29). Outra opinião análoga à deste autor é de Piercy e Morgan (1991), que consideraram o Marketing Interno como “o desenvolvimento de programas de Marketing voltados para o mercado interno na empresa usando as mesmas estruturas básicas utilizadas no Marketing Externo” (Piercy e Morgan, 1991; cit. in Rafiq e Ahmed, 1993). À semelhança da abordagem anterior, também esta não contempla a orientação para o cliente externo, bem como não contempla uma integração/interação dos diferentes departamentos de uma empresa.

### **1.2.3 Como uma pré-condição para clientes externos satisfeitos**

Nesta perspectiva, Kotler (2003) compreende, o Marketing Interno como uma pré-condição para clientes externos satisfeitos, sustentando que para se deter serviços de excelência e a satisfação dos clientes, o Marketing Interno deve anteceder o Marketing Externo. Na ótica deste autor, não se deve prometer serviços de excelência antes de a empresa estar preparada para os providenciar.

Varey (2001), num outro momento, considera que o Marketing Interno pode ser visto como uma abordagem de gestão. Permite e motiva todos os membros da empresa a examinar o seu próprio papel e as competências de comunicação. Permite, ainda adotar uma consciência para o cliente e orientação para o serviço, (que exige um interesse pelos problemas dos clientes). “Essa consciência é transversal a todos os colaboradores da empresa, envolve os que estão na linha da frente, ou seja os “front-office”, os executores do serviço, e os designados “back-office”, e ainda dos trabalhadores dos serviços de apoio, para atender assim as necessidades dos clientes externos, através de um compromisso com as metas da corporação (Varey, 2001: 214-215). Este autor sem abandonar a sua ideia inicial da necessidade de integração das diferentes áreas funcionais, contempla num outro momento a satisfação dos clientes externos.

Outra opinião cujo foco central é o cliente é a de “o Marketing Interno é uma abordagem estratégica para desafiar, tanto as atitudes como os comportamentos dos colaboradores para uma compreensão do papel central do cliente” (Ballantyne, 2000: 47). Estas definições, apesar de mais completas do que as anteriores deixam de parte outros objetivos, que são também importantes para uma organização funcionar como um todo, tais como a inovação, bem-estar social, uma cultura comum entre outros.

#### **1.2.4 Como forma de alcançar vantagens competitivas**

É nesta perspetiva, que a definição de Marketing Interno tem suscitado mais dúvidas na literatura, talvez por falta de estudos empíricos que o comprovem. Neste âmbito, o Marketing Interno será responsável pela criação de condições favoráveis ao desenvolvimento de vantagens competitivas que permitirão à organização deter características únicas que a diferenciem da concorrência (Ballantyne, 1995; cit. in Vokic e Sincic, 2007: 5), na ótica deste autor o “Marketing Interno é qualquer forma de marketing dentro de uma organização, que centra a atenção nos colaboradores sobre as atividades internas que precisam de ser alteradas, a fim de melhorar o desempenho no mercado externo”. Outra opinião que visa a utilização do Marketing Interno como forma de alcançar vantagem competitiva é a de Hales (1994) que apontou elementos cruciais no conceito, tais como: o atração, retenção e motivação para uma "cultura de serviço" de colaboradores conscientes da “centralidade no cliente”, para ajudar a qualidade do serviço percebida e a um marketing externo eficaz, como forma de vantagem competitiva” (Hales, 1994; cit. in Varey e Lewis, 1999).

Este conceito tem sido também fortemente associado à “Orientação para o Cliente”, e talvez, a definição mais abrangente, pois abarca, também a estratégia, e a motivação dos colaboradores é “O Marketing Interno é o esforço de planejamento que usa uma perspectiva de Marketing direcionada para a motivação dos colaboradores, para implementar e integrar estratégias organizacionais tendo em conta a orientação para o cliente.” (Rafiq e Ahmed, 2002:11).

### **1.3 A Evolução do Conceito**

Atendendo às várias definições do conceito verifica-se que o conceito de Marketing Interno não é estanque. Este tem evoluído e várias têm sido as definições apresentadas com vista a especificar o que é o Marketing Interno. Alguns autores como Ahmed e Rafiq (2002) defendem que tal acontece, porque o conceito está muito à frente do seu tempo. Ao longo do processo de evolução e maturação do conceito, segundo Ahmed e Rafiq (2000) é possível desmembrar três áreas percebidas, que mereceram a atenção dos críticos e investigadores, que foram:

- 1) Motivação e satisfação dos colaboradores;
- 2) Orientação para o Cliente;
- 3) Mecanismo de Gestão para a implementação de estratégias e mudanças organizacionais.

#### **1.3.1. Motivação e satisfação dos colaboradores**

Numa primeira fase o Marketing Interno foi explorado como promotor de satisfação e motivação dos colaboradores, onde se percebeu que estes, são seres emotivos, e por isso estão sujeitos a flutuações no desempenho (Rafiq e Ahmed, 2002). Diferentes níveis de desempenho podem resultar numa variação da qualidade do trabalho produzido (Varey, 2001). A partir deste pressuposto constatou-se a necessidade para o marketing desenvolver esforços no sentido de garantir colaboradores mais satisfeitos e empenhados, de forma a prestar um serviço consistente e com mais qualidade visando a satisfação dos clientes externos.

Esta ideia assume grande relevância em empresas de serviços, onde muitas vezes, a diferença entre a concorrência é percebida pela qualidade do serviço prestado, e onde o contato entre cliente e colaborador é mais exigente. A partir desta ideia Berry e

Parasuraman (1991) salientam a importância de atrair, desenvolver, motivar e reter os melhores colaboradores, daí terem designado “Marketing interno é atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores qualificados, através da conceção de empregos como produtos que satisfaçam suas necessidades, é a filosofia de tratar colaboradores como clientes e é a estratégia de modelar/criar produtos de trabalho para atender às necessidades humanas.” Estes autores insistem que o foco de qualquer empresa, deve ser a satisfação dos colaboradores, através da integração de serviço de qualidade em todo o sistema.

### **1.3.2 Orientação para o cliente**

Numa segunda fase, a área onde o Marketing Interno depositou a sua atenção foi a orientação para o cliente. George e Grönroos (1989) e Grönroos (1990), redefiniram o conceito de Marketing Interno através de uma ação de marketing ativo e coordenado, na qual a organização determina o encorajamento e a motivação dos seus colaboradores visando o desenvolvimento consciente e orientado para os seus clientes. Nesta perspetiva, a ideia base assentava em considerar o Marketing Interno como um método de motivação dos colaboradores com vista a uma maior consciência em relação aos clientes e à mentalidade de venda. Assim o foco prendia-se com o criar de uma orientação para o cliente final, através de um processo de marketing. Pretendia-se, então influenciar comportamentos e atitudes que possibilitassem uma maior preocupação e atenção ao cliente externo, mais do que uma preocupação, exclusivamente centrada na satisfação e motivação dos colaboradores (Ahmed e Rafiq, 2002.)

### **1.3.3 Gestão para a implementação de estratégias e mudanças organizacionais**

Numa terceira fase, o conceito de Marketing Interno desenvolveu-se quando foi utilizado como mecanismo de implementação de estratégias e mudanças na Gestão. Começou, então a ser utilizado como instrumento para implementar estratégias internas ou externas, ou seja o Marketing Interno começou a ser reconhecido como veículo para uma implementação estratégica. Winter, (1985; cit. in Conceição, 2012) foi um dos pioneiros a apresentar o Marketing Interno como uma técnica para gerir empregados, visando atingir os objetivos da organização. Na opinião deste autor, o Marketing Interno desempenha o papel de “alinhar, educar e motivar as equipas a fim de atingirem os

objetivos institucionais... o processo pelo qual o pessoal compreende e reconhece não só o valor do plano da empresa mas o seu papel nele”.

O debate nesta terceira fase sugere que o âmbito do marketing interno extravasa as fases anteriores, a satisfação e a motivação dos empregados e a orientação para o cliente. A corroborar esta ideia, outro autor considera o Marketing interno “como um processo de gestão holística para integrar múltiplas funções” (George, 1990), esta perspectiva compreende que o Marketing da organização não deve ser gerido isoladamente, mas sim em simultâneo com a administração e outras áreas funcionais. Na opinião deste autor, uma organização tem que funcionar com um todo, para se conseguir fazer um bom trabalho perante os clientes externos.

Alinhados com esta visão os autores Rafiq e Ahmed (1993) sugerem que o Marketing Interno é um esforço de planeamento para superar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e integrar colaboradores para uma efetiva implementação de estratégias corporativas e funcionais. Estes autores, também defendem que o Marketing Interno excede a motivação e a satisfação dos colaboradores e da orientação para o cliente, representa também, um papel na integração de estratégias e adaptação a mudanças organizacionais. Esta definição incorpora a noção que qualquer mudança na estratégia requer o contributo do Marketing Interno, enfatizando mais as tarefas e atividades que necessitam de ser concretizadas para a implementação de programas que procurem a satisfação do cliente, sem, no entanto descuidar o papel central dos colaboradores.

## **1.4 Dimensões do Marketing Interno**

De acordo com Spiller et al., (2006), hoje em dia, os clientes compram mais do que um produto ou um serviço, compram a performance, o atendimento e a solução para o seu problema, e isso depende em muito, dos funcionários de uma empresa. Assim sendo, e dada a impossibilidade dos gestores poderem supervisionar todas as fases do contanto com o cliente e a prestação de serviço é importante delegar essas responsabilidades aos colaboradores. Neste âmbito urge por parte das organizações preparar e treinar todos os seus profissionais para oferecer um serviço de excelência. Para se atingir este propósito é importante e para uma efetiva aplicação do Marketing Interno, atender a dimensões e a um conjunto de práticas importantes, tais como:

- A Orientação para o Cliente;

- A Cultura da Qualidade;
- O Comportamento dos Líderes.

### **1.4.1 A orientação para o cliente**

Oferecer um serviço que satisfaça os clientes e corresponda as suas expectativas é o intuito de todas organizações. Para ir ao encontro da satisfação dos clientes é necessário transformar todos os funcionários em profissionais de Marketing (Spiller et al., 2006). Para se alcançar a satisfação dos clientes é importante dialogar constantemente com eles de forma aberta e honesta, em todos os momentos do processo, e não apenas quando surgem os problemas. Os colaboradores desempenham um papel preponderante na satisfação dos clientes, pois de forma direta ou indireta influenciam o valor percebido do produto/serviço. Bove e Lester (2001; cit. in Lovelock e Wirtz, 2006) defendem que “... a força do relacionamento cliente/pessoa da linha da frente são sempre um importante estímulo para a fidelidade dos clientes”.

Manter um bom relacionamento com os clientes é, essencial para a percepção de sentimentos como o da satisfação. Razão pela qual, as pessoas da “linha da frente” devem ser treinadas e motivadas para oferecer um serviço de excelência e com qualidade que vá ao encontro, ou mesmo superar as expectativas desses Clientes (Spiller et al., 2006).

### **1.4.2 Cultura da qualidade**

A qualidade insere-se na percepção que o cliente atribui ao serviço prestado, assim, poder-se-á dizer que a qualidade é “um componente crítico da percepção do cliente”, tal como referem Zeithaml e Bitner (2008:81). Seguindo esta perspectiva, a satisfação do cliente é o barómetro para determinar a qualidade da oferta das empresas no mercado, pelo que proporciona, um aperfeiçoar na qualidade da oferta, de modo a criar na mente do cliente uma percepção positiva de determinado serviço. Esta percepção é fundamental para as empresas, tanto para as que comercializam serviços como para aquelas que têm serviços associados a produtos.

Aceitando os serviços como processos fundamentais na dinâmica de uma empresa, verifica-se uma maior dificuldade no controlo da qualidade dado às características que lhe são intrínsecas, tais como: intangibilidade (uma vez que esta não é palpável), não avaliada antes de consumir e não pode ser armazenada; a

inseparabilidade (é produzida e consumida ao mesmo tempo, o cliente é parte fundamental inseparável do processo) e à variabilidade (cada serviço é único da mesma forma que cada cliente também o é, cada serviço varia cada vez que é executado). Para além da qualidade, os prestadores de um serviço devem atender a critérios como o estado de espírito, expectativa, a necessidade ou a urgência do cliente, pois são, elementos subjetivos de avaliação (Zeithaml e Bitner, 2008:81).

Perante o exposto, é essencial reforçar a ideia de Spiller et al., (2006:53), de que no Marketing Interno, é ainda necessários que os gestores assumam um papel orientado para a qualidade, procurando a perfeição, disseminar internamente essa crença, recompensar os colaboradores pelo desempenho perfeito, aprimorar continuamente o serviço, incentivar o empowerment dos colaboradores, estar em sintonia com os clientes, conhecendo as necessidades, interesses, expectativas e problemas destes.

#### **1.4.4 O comportamento dos líderes**

De acordo com Larsson e Setterlind (1997) a “liderança em todos os níveis da organização é crucial para o sucesso”. Daí a importância da alta administração e supervisores atribuir aos colaboradores metas de trabalho. No entanto, será também necessário criar condições de trabalho para que estes não se preocupem com a segurança no emprego, com o intuito de produzir melhor. Paralelamente, autores como Pfeffer e Sutton (1999) sustentam a ideia de que os líderes, através da comunicação e do comportamento, devem inculcar nos seus colaboradores o compromisso em construir objetivos comuns. Perante esta percepção, os autores sublinha as lacunas neste domínio, nomeadamente a não evolução do conhecimento dentro da própria organização. Torna-se assim fundamental, a influência e o comportamento dos líderes no incentivo à aprendizagem.

Assim, o responsável pela aplicação do Marketing Interno, deverá consciencializar todos os colaboradores o dever de se tornarem “profissionais de marketing”, visando uma orientação para o mercado. Para que tal aconteça, é necessário proporcionar informações relevantes como por exemplo, arquivos, terminais de consulta com informações sobre o cliente. Desta forma, o colaborador para além de conhecer as necessidades do cliente, sentir-se-á mais envolvido em todo o processo da organização, uma vez que, está consciente da importância do seu papel para o sucesso da empresa na construção da fidelidade do cliente (Spiller et al., 2006).

Dentro desta perspetiva, Spiller et al., (2006:54) dão ênfase ao Marketing Interno, na medida em que este “deve fazer parte da gestão estratégica da empresa e, para ser bem-sucedido, deve começar na alta gestão. O executivo de marketing ou de comunicação corporativa, conforme a estrutura da empresa assume o papel de facilitador multiplicador e líder, juntamente com a área de recursos humanos, tornando-se uma espécie de “advogado” da qualidade na organização”.

## **1.5 Ações de Marketing Interno**

As ações de Marketing Interno podem ocorrer em várias frentes e em todas as oportunidades e momentos de contato. Assim sendo e depois de um levantamento bibliográfico verificamos que existe uma grande variedade de ações sugeridas que podem ser utilizadas na implementação do Marketing Interno.

Berry (1981) demonstrou através de um estudo desenvolvido na Disney World que a organização utilizava o jornal institucional e a formação como ações de Marketing Interno. Para além destes, outros exemplos são referidos na literatura (Barnes, 1989; Gummesson 1991; Piercy e Morgan 1991, Rafiq e Ahmed 1993 em Pascale e Amanda, 1999), tais como: trofeus, bónus em dinheiro, encontros entre departamentos, vídeos corporativos, entre outros são referidos como atividades de Marketing Interno que estão sintetizados na tabela 1.

**Tabela 1: Atividades de Marketing Interno sugeridas na literatura**

Atividades de motivação e formação				
Autores/ Actividades	Barnes (1989)	Gummesson (1991)	Piery e Morgan (1991)	Rafiq e Ahmed (1993)
Troféus				X
Bónus em dinheiro				X
Jornais e revistas da empresa	X	X		X
Competições				X
Conferências				X
Videos corporativos	X			X
Encontros de departamento	X			
Apresentações		X	X	X
Folhetos e brochuras				X
Memorandos		X		X
Programa de orientação para novos colaboradores	X			
Prémios				X
Programas de reconhecimento				X
Relatórios			X	
Patrocínios de clubes/ equipas dos colaboradores	X			
Manuais e guias de formação				
Seminários e programas de formação	X	X		X

Fonte: Pascale e Amanda (1999:220)

No que concerne aos meios de comunicação, o Marketing Interno usa técnicas, que vulgarmente são utilizadas no Marketing Externo (tabela 2). O uso destas técnicas depende, em muito dos objetivos e recursos disponíveis, ficando a utilização e a coordenação destas, ao critério da sensibilidade e análise do gestor de marketing responsável pelas ações.

**Tabela 2: Recursos de *mídia* utilizados pelo Marketing Interno**

Média do Marketing Interno		
Cara a cara	Intranet	Servidores internos
Reuniões de grupo	Publicações (jornais e revistas)	Regras de departamento
Passa a palavra	Direct mail	Cartas personalizadas
Telefone	Vídeos	Publicidade
Voice mail	TV (circuito curto)	"Visual Workplace/indoor"
E-mail	Eventos especiais	

Fonte: Davis (2001: 121-130)

Davis (2001) defende que tanto no Marketing Externo como no Marketing interno o planeamento das ações e campanhas devem ser pensadas e planeadas mediante o mercado alvo a que se destinam. Isto é, todos os passos de decisão do planeamento de uma campanha de Marketing Interno (Tabela3) devem obedecer aos critérios utilizados nas campanhas de Marketing Externo. Ou seja tem que se atender à escolha do momento e a forma como comunicar com o cliente interno com o mesmo cuidado e rigor como acontece com o cliente externo.

**Tabela 3: Planeamento de uma campanha de Marketing Interno**

Planeamento de campanha de Marketing Interno	
Passo	Ação a ser tomada
1	Determinar os objectivos da campanha
2	Identificar o mercado alvo interno
3	Escolher a interação ou estratégia de influencia
4	Desenvolver o conteúdo do programa
5	Seleccionar as tácticas de Marketing
6	Implementar o programa

Fonte: Davis (2001: 121-130) “Managment Decision”

## 1.6 Ferramentas de Marketing Interno

Apesar das semelhanças registadas entre algumas ações e técnicas do Marketing Interno e Externo existe um conjunto de elementos que distinguem o Marketing Interno e aos quais se deve prestar especial atenção. Assim, existem práticas que segundo Spiller et al., (2006) o Marketing Interno deve ter em consideração, estas devem abranger diferentes aspetos, entre os quais se destacam:

- O Empowerment;
- Canais de Comunicação interna;
- A cultura organizacional;
- Captação e seleção de talentos;
- A pesquisa de mercado - cliente interno;
- Os Benefícios e serviços;
- A integração interna;
- A avaliação, reconhecimento e recompensa;
- A qualidade das pessoas.

### **1.6.1 O empowerment**

Traduzindo o significado da palavra empowerment, esta atribui ao sujeito poder e autonomia. Assim, uma gestão por empowerment pressupõe emancipação dos colaboradores, pois outorga plenos poderes, diminuindo deste modo o trabalho inútil, reduzindo a burocracia, facultando maior competitividade e versatilidade nas organizações (Spiller et al., 2006). Esta perspectiva emerge das novas filosofias ligadas à gestão, cujo foco assenta num compromisso com as metas, na mútua confiança entre a empresa e o colaborador, bem como entre os próprios colaboradores, através de partilha de informação e conhecimentos, o que premeia a rápida adaptação a situações inesperadas e flexibilidade às mudanças.

Nesta ótica, Spiller et al., (2006:55) defende que uma gestão por empowerment “apenas estabelece claramente as metas, mas quem decide o que fazer e como fazer são os colaboradores”. Por outro lado, a implementação deste processo torna-se difícil, dado este tipo de gestão implicar a seguintes condições (Berry, 1995: 208):

- a) controlo sobre a forma como trabalho deve ser realizado;
- b) consciencialização do contexto em que o trabalho é realizado;
- c) prestação de contas à saída do trabalho;
- d) partilhar a responsabilidade pelo desempenho organizacional e;
- e) equidade nas recompensas com base no desempenho individual e coletivo.

Ainda neste domínio e de acordo com Bowen e Lawler (1992), o grau de Empowerment dos colaboradores, deve ser estabelecido de acordo com as características-chave do negócio. Isto porque, é necessário um ajuste entre as necessidades da organização e a atuação do colaborador, nomeadamente aqueles que estão em contacto direto com o cliente, também chamados por “*front-office*”, subentendendo pois, um acompanhamento e monitorização sistemática pela gestão e supervisão.

### **1.6.2 Os canais de comunicação interna**

Os canais de comunicação interna, são definidos como “toda a comunicação formal e informal que ocorre internamente em todos os níveis da organização” (Katia, 2005: 304). Porém, Orsini (2000: 31) define este conceito, como sendo “toda a gama de meios com que as pessoas se comunicam entre si numa organização”. Para além destes

autores, damos ênfase à definição de Dolphin (2005: 171) que afirma que a “comunicação interna é construir e nutrir relações com os colaboradores, estabelecer confiança, fornecendo informações oportunas e confiáveis, contribuindo assim para a motivação geral, particularmente em tempos de mudança e stresse”.

Desconstruindo a citação de Dolphin (2005), constatamos que a comunicação interna assume um papel de elevada relevância dentro da organização. Pois, promove a construção de relações e vínculos de confiança entre os colaboradores e a empresa. Neste sentido, concluímos que a comunicação organizacional não deve ser realizada de forma isolada, mas sim, integrar tudo o que possa ter impacto no comportamento do cliente (Lauterborn, 2003: 15).

A comunicação interna, tem ainda inerentes as seguintes imputações numa organização: planeamento e execução da comunicação; scope de proteger e defender a cultura cooperativa; apoio contínuo ao departamento de recursos humanos; conferir competências dos colaboradores e valorização das relações (Dalton e Croft, 2003). Relativamente ao planeamento e execução da comunicação interna, os autores, destacam o feedback, partilha de informações, o que permite ao colaborador agir de acordo com esta informação e visionar a perceção da alta administração. No que respeita ao scope de proteger e defender a cultura cooperativa, este reporta-se ao âmbito da atuação na organização, o que leva a assegurar o apoio contínuo ao departamento de recursos humanos. Quanto à conferência de competências dos colaboradores, a comunicação proporciona a formação de equipas autónomas, monitorização e avaliação, medição e melhoria contínua, bem como sistemas de recompensa e reconhecimento. Por último, a valorização das relações internas e de aprendizagens, realizadas através do diálogo entre colaboradores e chefias – reconhecendo-se exemplos de práticas de sucesso (Dalton e Croft, 2003).

Assim, as atividades supra citadas são fundamentais para a formação e construção da marca da organização. A marca de organização advém de uma comunicação estruturada e unificada, ou seja, a capacidade de uma organização comunicar eficazmente com o seu público interno – comunicação interna – é considerada um dos pontos fundamentais do marketing interno (Ahmed e Rafiq, 2003). Sendo assim, os colaboradores que se encontram mais familiarizados e comprometidos com a orientação do mercado e valores de uma organização desempenham papéis como agentes de marketing em “parte time” (Gummenson, 2000).

Em suma, para sublinhar a importância dos canais de comunicação interna, citamos Argenti (1998: 2001), que descreve os seguintes objetivos destes canais:

- a) Criar a sensação que os colaboradores são um ativo importante para a organização;
- b) Melhorar a moral e promover a vontade entre colaboradores e a gestão;
- c) Informar os colaboradores sobre as mudanças internas;
- d) Explicar os planos remunerações e benefícios;
- e) Aumentar a compreensão do colaborador sobre a organização, seus produtos, ética, cultura e ambiente externo;
- f) Mudar o comportamento dos colaboradores para se tornarem mais produtivos e orientados para a qualidade;
- g) Aumentar a compreensão do colaborador para a saúde, questões sociais ou tendências que lhe digam respeito;
- h) Incentivar a participação dos colaboradores nas atividades da comunidade.

### **1.6.3 A cultura organizacional**

A cultura organizacional implica que os seus colaboradores sejam emocionalmente atraídos, motivados, desenvolvidos e retidos, isto é, o que tradicionalmente se designa por “vestir a camisola”. Para que tal aconteça, é fundamental que a empresa ofereça uma “missão”, uma visão e um conjunto de valores em que o colaborador acredite e com o qual se identifique. Estes três requisitos, devem ser transmitidos de forma simples, clara e em todos os momentos possíveis (Spiller et al., 2006: 59).

A cultura organizacional, desempenha um papel crucial na estrutura da própria organização, uma vez que esta define sistemas de valores fundamentais de códigos e de representações, que estão na base na tomada de decisão, na definição dos objetivos e que orientam os comportamentos quotidianos dos colaboradores (Morgan, 1986: 139). Assim, a missão, a estratégia de marketing e os objetivos de mercado devem contribuir para a criação de uma cultura favorável aos propósitos da organização.

### **1.6.4 Captação e seleção de talentos**

Ao contrário da definição de Marketing Interno, a captação e seleção de talentos na opinião de Rafiq e Ahmed, (2002) é tida como algo consensual para o êxito de uma empresa, pois facilita o recrutamento e seleção das melhores pessoas, adequadas às

funções desejadas. Deste modo, podemos reportar ao empowerment referido anteriormente, dado que este conceito permite que as pessoas tenham mais autonomia e mais responsabilidade (Rafiq e Ahmed, 2002). De outro modo, segundo Berry (1995) é importante, para um bom desempenho de uma organização, que exista compatibilidade na partilha dos valores por parte da gestão e das pessoas responsáveis pela prestação dos serviços.

Nesta dimensão é importante salientar que o Marketing Interno, deve adotar técnicas que permitam recrutar e selecionar talentos que se enquadrem às necessidades dos diferentes cargos, tentando perceber as motivações dos candidatos adequando-as sempre que possível, aos objetivos da organização (Rafiq e Ahmed, 2002). Outra opinião análoga a estes autores, é a de Spiller et al., (2006:60), quando salientam que “o processo de entrevista com os candidatos deve ser mais criativo e abrangente, visando conhecer não apenas as aptidões e a capacidade de integração dos candidatos, mas também avaliar a sua identificação com os valores da empresa. Uma pessoa ajustada ao cargo tenderá a retrair-se e a desmotivar-se cada vez mais”.

### **1.6.5 A pesquisa de mercado – cliente interno**

A pesquisa de mercado tem como principal função fornecer informações que ajudam os profissionais de marketing a reconhecer e a (re)agir às situações, possibilitando assim a eficácia na tomada de decisões e redução de erros (Tull et al., 1990). Na pesquisa interna, podemos salientar várias metodologias, tais como, a pesquisa do clima organizacional, o *balanced scorecard* e a avaliação 360°. Estes são tidos como instrumentos mais formais que permitem avaliar a satisfação dos colaboradores. No entanto esta pesquisa no âmbito de marketing interno, pode ser efetuada em moldes mais informais, como por exemplo, no interior dos departamentos, promovendo o diálogo entre chefias e colaboradores.

Todavia, é importante salientar que o colaborador deverá obter feedback das pesquisas realizadas, dado este evidenciar o compromisso que a organização tem para com ele, quer a nível individual quer a nível de grupo. Esta atitude, revela ser positiva, pois segundo, Spiller et al., (2006), as avaliações do desempenho dos colaboradores quando não abordadas com o próprio ou com o grupo, podem desembocar em situações de insegurança, desequilíbrio e ressentimentos perante a própria empresa.

### **1.6.6 Os benefícios e serviços**

Os benefícios e serviços são partes integrantes de programas desenvolvidos nas empresas, visando a satisfação dos colaboradores. Deste modo, podemos verificar que o marketing interno é bastante comparável ao marketing externo, na medida em que a oferta adapta-se integralmente ao público-alvo. Relativamente a este assunto, podemos exemplificar alguns dos benefícios e serviços que uma empresa pode oferecer aos seus colaboradores, como por exemplo: flexibilização dos horários laborais ou locais de trabalho – “*home-offices*”; programas anti tabágicos ou de prevenção de obesidade, promoção ao exercício físico, através de acesso a ginásios, etc. (Spiller et al., 2006).

### **1.6.7 A integração interna**

A integração interna emerge da necessidade de proporcionar melhorias a nível da qualidade dos serviços. Daí a necessidade de criar sinergias entre as ações de Marketing Interno, Marketing Externo e a Gestão. Para tal, é necessário uma integração efetiva das estratégias funcionais e das atividades interdepartamentais (Varey e Lewis, 2002). De modo a realizar trabalhos eficazes neste domínio, Spiller et al., (2006) apresentam algumas das ações mais recomendáveis, tais como:

- a) As instalações - a empresa deve apostar nas instalações que facultem e estimulem o trabalho em equipa, a fim de promover sentimentos de pertença;
- b) Barreiras – a empresa deve reduzir ou minimizar as barreiras entre os vários departamentos existentes. Estas barreiras poderão ser ultrapassadas através da realização de formações entre departamentos. Assim, de forma dinâmica, os colaboradores vivenciam por determinados períodos os conhecimentos e funções dos outros departamentos dos quais se relacionam;
- c) Empowerment – a empresa deverá criar um ambiente de empowerment nos seus colaboradores, contemplando deste modo a flexibilidade do próprio serviço e a resolução de problemas inesperados, sempre que necessário.

### **1.6.8 A avaliação, o reconhecimento e a recompensa**

Segundo Spiller et al., (2006) a avaliação, o reconhecimento e a recompensa, constituem-se como elementos importantes para a iniciativa e a criatividade do colaborador. Estes três elementos contemplam, não só as recompensas financeiras, mas

também outro tipo de compensações, como tratamento justo, consideração, reconhecimento, segurança no emprego, realização pessoal, orgulho em pertencer à empresa e *status* que ela garante no mercado.

### 1.6.9 A qualidade das pessoas

Quando se fala em percepção de qualidade, não se pode dissociar essa qualidade do ser humano que executa o trabalho. A qualidade das pessoas é a fonte de criatividade e inovação das empresas. Neste sentido, realçamos autores como Vasconcelos (2008) e Halal (2000), que sustentam a ideia de que o valor associado aos colaboradores é um dos principais responsáveis pelo sucesso das organizações, chamando atenção para a necessidade de um melhor aproveitamento deste capital. A reforçar esta ideia, torna-se pertinente citar textualmente Halal “O valor económico do conhecimento do colaborador excede todos os ativos financeiros, investimentos de capital, patentes e outros recursos, da maioria das empresas. Downsizing de hoje destaca a incapacidade da maioria das empresas para realmente usar o seu recurso mais valioso: o conhecimento e a criatividade que residem na mente dos colaboradores” (2000:4). Assim sendo, a qualidade das pessoas numa organização, implica que estas sejam avaliadas em três pontos essenciais, como: a) a qualidade técnica, b) qualidade de relacionamento e c) qualidade intelectual (Spiller et al., 2006).

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

**b) Qualidade de relacionamentos** – trata-se da competência emocional, o modo como o indivíduo se relaciona com o seu trabalho, sua equipa, seus clientes, comunidade, familiares e principalmente, consigo mesmo, na busca de bem-estar e autoconhecimento. (Spiller et al., 2006: 62).

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

Após a análise da literatura emergem definições, conceitos que se relacionam, dimensões distintas que funcionam como apoio no desenvolvimento do Marketing

Interno. Verifica-se pois que apesar das diferenças as definições complementam-se, é pois um conceito muito abrangente. Em suma, verifica-se que este conceito – Marketing Interno – pode ser usado como mecanismo de gestão para implementação de estratégias e mudanças organizacionais, referidas anteriormente por Rafiq e Ahmed (1993). A esta perspetiva, ainda podemos considerar que o Marketing Interno pode ser usado como ferramenta para o reforço da gestão de uma Identidade Corporativa. A Identidade Corporativa refere-se a características únicas e distintas de uma organização, assim sendo, este conceito irá merecer a nossa maior atenção no capítulo seguinte.

## **Capítulo II - A Identidade Corporativa**

### **2.1 Introdução**

Neste capítulo serão expostas as diferentes contextualizações e dimensões deste conceito, apresentando a complexidade e pertinência desta temática. É feito um enquadramento do conceito, numa tentativa de clarificar a sua complexidade apresentam-se as perspetivas dominantes. Por último, mas muito importante no caso deste estudo, é feita uma explanação do conceito de identidade organizacional que assenta na base do comportamento, ou seja, na disseminação da filosofia, missão e valores.

### **2.2 Enquadramento do Conceito de Identidade Corporativa**

O conceito de identidade deriva do latim *idem*, que quer dizer o mesmo, algo que partilha a mesma raiz, que é comum e que tem uma trajetória dinâmica e de continuidade (Gioia, 1998; cit. in Simões et al., 2005). A sustentar esta definição o dicionário de Língua Portuguesa refere-se à “Identidade” como a “qualidade de idêntico; paridade ou igualdade absoluta; conjunto de características (físicas e psicológicas) essenciais e distintivas de alguém, de um grupo social ou de alguma coisa” (Perfeito, et al., 2009). Este é um conceito que tem suscitado grande interesse no domínio das ciências sociais, nomeadamente na sociologia das organizações, na história, na antropologia, no direito e nas ciências de gestão. Assim, a identidade é ainda sublinhada por Moingeon e Ramanatsoa (1997) como sendo a capacidade de identificar uma pessoa, ou seja, distingui-la dos outros e reconhece-la como alguém de único.

### **2.3 Identidade Corporativa: Um Conceito sem Definição Consensual**

A literatura prática sublinha a importância dos nomes, logótipos e outros elementos de identificação visual na comunicação da Identidade Corporativa. Neste seguimento, Olins (1979, 1990, 1995) sustenta uma perspetiva abrangente deste conceito, considerando que se refere a “quem a organização é” e “o que ela é” enquanto

entidade. Defende, também que a identidade se relaciona, fundamentalmente com o modo como a organização se apresenta a si própria, através da aparência e do comportamento, às suas audiências. Margulies (1977) salienta a importância do *design* gráfico, e para este autor a identidade significa a soma de todas as formas como a empresa escolhe identificar-se visualmente perante os seus públicos.

Por sua vez, a literatura académica foca-se essencialmente nos aspetos mais intangíveis, desde a estratégia, ao comportamento organizacional, às comunicações corporativas ou à reputação corporativa. Diversos autores sublinham a importância de uma abordagem interdisciplinar da Identidade Corporativa (Balmer, 2001; Hatch e Schultz, 1997; Simões et al., 2005; Van Riel e Balmer, 1997). Balmer (1994, 1995, 2001, 2008) considera que, apesar da ambiguidade em torno do conceito da Identidade Corporativa, há um consenso crescente de que esta se refere aos atributos distintivos de uma organização, ou seja, “àquilo que a organização é”. Balmer e Soenen (1999) apresentam cinco noções diferentes de Identidade Corporativa, sendo elas, a identidade efetiva, a identidade comunicada, a identidade concebida, a identidade ideal e a identidade desejada. Esta ideia sugere que há dimensões da organização que são mais “profundas” e “intrínsecas” que outras, o que não contribui para ajudar à clarificação do conceito.

Adicionalmente, estes autores expõem que não existe uma visão única acerca dos elementos que constituem o mix da identidade. Existe apenas consenso de que a cultura é a parte mais importante. Neste sentido, Balmer e Soenen (1997) afirmam que a Identidade Corporativa inclui três dimensões: a mente, a alma e a voz - relativamente à mente estão incluídos os produtos e serviços, a visão, a filosofia, a estratégia, o desempenho corporativo, a arquitetura da marca e a liderança da empresa; a alma inclui os valores centrais, a cultura, as imagens internas, as afinidades entre os colaboradores e a história; a voz que inclui a comunicação controlada e não controlada, os simbolismos e os comportamentos dos colaboradores da organização – Estas dimensões incluem sob o pólo da identidade toda a emissão da marca corporativa, abrangendo aspetos relacionados com o objeto da marca e com a sua identidade, o que gera confusão quanto à natureza do conceito.

De acordo com Simões et al., (2005), a investigação que aplica uma perspetiva multidisciplinar tende a considerar que a Identidade Corporativa inclui os símbolos corporativos, as comunicações e o comportamento. Outros autores referem-se à missão, filosofia e valores (Abratt, 1989; Balmer, 1994; Simões et al., 2005), ou à cultura da

organização (Baker e Balmer, 1997; Melewar e Jenkins, 2002; Stuart, 1998). Apesar de não existir consenso acerca dos elementos que compõem a Identidade Corporativa, o nome e o logótipo são os dois elementos centrais de identificação da marca. São os elementos mais permanentes nas comunicações corporativas e na divulgação da estratégia de posicionamento desejado (Alessandri, 2001; Henderson e Cote, 1998; Van Riel e Van den Ban, 2001). As organizações utilizam-nos para se identificarem, para comunicarem a sua missão e os seus valores e para delinarem as relações com as suas audiências.

Existem algumas diferenças fundamentais entre as marcas corporativas e as marcas “clássicas” de produtos. As marcas corporativas exigem uma abordagem multidisciplinar, envolvem uma preocupação com todos os detentores de interesses da organização e com todo o tipo de comunicações corporativas (King, 1991, Balmer e Grey, 2003). Quando a marca é a empresa, há muitos mais pontos de contacto entre os seus detentores de interesse – colaboradores, acionistas, governo, jornalistas, fornecedores, clientes, consumidores, entre outros. Assim sendo, há uma diversidade muito maior de instrumentos de comunicação que podem ser usados e a coordenação de todas as comunicações é uma tarefa mais complicada.

Além disso, é importante realçar ainda que o desenvolvimento da Identidade Corporativa no sector dos serviços é, também, mais exigente devido à intangibilidade da sua oferta (Simões et al., 2005). Para ultrapassar esta limitação, é fundamental criar uma marca corporativa forte, que torne os produtos visíveis e tangíveis, reforçada por uma comunicação eficaz e por uma identidade visual claramente associada aos benefícios da marca. É a Identidade Corporativa que forma a base para a diferenciação competitiva, sendo vital para atingir o posicionamento desejado no mercado.

Vários autores afirmam que a criação de uma Identidade Corporativa forte, incluindo os sinais de identidade visuais, é fundamental para que as empresas possam encorajar atitudes positivas nos seus diferentes públicos-alvo (Dowling, 1993, Van Riel e Balmer, 1997). A perceção que os consumidores têm da organização por trás do serviço e a sua avaliação da marca corporativa, terá uma influência cada vez maior nas suas escolhas. Assim, a gestão eficaz da Identidade Corporativa pode providenciar uma vantagem competitiva importante à empresa (Simões et al., 2005).

Os colaboradores desempenham um papel crucial na transmissão dos valores da marca corporativa, devendo a direcção da organização assumir a responsabilidade pela sua gestão, tendo em conta a sua importância estratégica (Balmer, 2003). De

Chernatony e Segal-Horn (2001) sublinham também a importância dos colaboradores na criação do valor da marca corporativa de serviços, tendo em conta o papel fundamental que estes desempenham na construção da relação entre os clientes e a marca.

No caso particular das marcas de serviços, a relação entre a marca e o consumidor deve ser considerada como um fator crítico, afetando a resposta dos consumidores à marca (De Chernatony e Segal-Horn, 2003). O sucesso das marcas de serviços depende muito da capacidade da organização para construir lealdade, através do estabelecimento de uma relação genuína entre a marca e os seus clientes. Segundo Kotler (1994), a imagem da marca é o resultado da interpretação que os seus públicos-alvo (colaboradores, consumidores, fornecedores, concorrentes, jornalistas, comunidade financeira, política, etc.) fazem do conjunto de sinais emitidos pela marca (nome, logótipo, slogan, jingle), bem como da estratégia desenvolvida ao nível do marketing mix (produto, preço, distribuição, publicidade), e de todas as outras informações que recebem sobre a marca. É pois, o conjunto de todas as perceções, crenças e atitudes que as diversas audiências associam à marca, quer tenham sido criadas intencionalmente pela empresa, quer resultem daquilo que se ouve dizer ou da experiência dos diferentes públicos com a marca.

Como a organização tem vários públicos, cada um com diferentes envolventes, objetivos e níveis de dependência, não se pode esperar uma só imagem consistente e uniforme (Marwick e Fill, 1997; Zinkhan et al., 2001). Na realidade, essas diferentes públicas percebem diferentes imagens da mesma organização. Todas elas moldadas através da sua diferente interação com a organização e diferente exposição às pistas da identidade apresentadas. Diversos autores consideram que esta multiplicidade é um princípio fundamental a ter em conta na gestão da Identidade Corporativa (Dowling, 1993; Martineau, 1958; Zinkhan et al., 2001).

Para fortalecer a imagem corporativa, é então fundamental garantir uma coesão entre as diversas mensagens que a organização transmite. Este princípio pode ser conseguido, através das suas comunicações, da escolha dos seus sinais de identidade, do comportamento e aparência dos seus colaboradores, da arquitetura dos seus edifícios, entre outros aspetos. A imagem corporativa e a Identidade Corporativa estão fortemente interrelacionadas. Dado que as impressões e as perceções entre as várias audiências são muito influenciadas pelos instrumentos globais de comunicação da organização, incluindo nomes, logótipos e outros elementos que a organização usa para se identificar

e distinguir dos seus concorrentes, e podem incluir as interpretações individuais da estratégia de posicionamento desejado (Dacin e Brown, 2002; Zinkhan et al., 2001).

Perante o exposto e numa tentativa de clarificar a identidade corporativa, faremos uma breve apresentação das quatro perspetivas dominantes deste conceito: a perspetiva visual ou da identidade gráfica; a perspetiva de marketing, perspetiva interdisciplinar e a perspetiva dos estudos organizacionais (Simões et al., 2005).

### **2.3.1 Perspetiva visual ou identidade gráfica**

A perspetiva visual refere-se “à gestão dos símbolos corporativos que transmitem as dimensões estratégicas e visuais da identidade corporativa aos públicos internos e externos” (Simões et al., 2005: 155). Assim, elementos visuais como os logotipos, as cores, os fardamentos e as viaturas, equipamentos, *design* de exposições, interiores e exteriores das lojas e sinalizações são vistas pelos vários *stakeholders*, podendo influenciar a tomada de decisões dos clientes ou potenciais clientes (Simões et al., 2005). A identidade visual de uma organização é o sinal exterior do compromisso interior, ou seja, produto, ambiente e comunicação (Abratt, 1989; Jefkins, 1990; cit. in Melewar, 2001). A identidade visual expressa ainda os valores e ambições de uma organização, o seu negócio, as suas características e aquilo que tem para oferecer. Na opinião de Balmer (2002) conceitualizar a identidade corporativa simplesmente em termos de *design* gráfico é muito alienada. Esta é considerada como algo complexo mas fundamental para o posicionamento de uma organização.

### **2.3.2 Perspetiva de marketing**

A literatura de marketing, salvo algumas exceções, não se refere diretamente ao conceito de identidade corporativa como um campo tradicional de pesquisa. Nesta perspetiva o conceito é ligado à marca e ao processo de comunicação. A marca – quer seja do produto ou serviço - é comunicada externamente, ou seja, a gestão da marca (Branding) é considerado um processo integrado de negocio que está imerso nas organizações. Assim, tanto o conceito de identidade de marca como de identidade corporativa são intrínsecos e cruzam-se. Porém, a identidade da marca tem sido referenciada como a impressão digital distintiva da própria marca (Upshaw, 1995; cit. in Simões et al., 2005). Deste modo, a identidade da marca é um “conjunto de associações à marca que a gestão estratégica aspira criar ou manter”, tal como refere Aaker (1996;

cit. in Simões et al., 2005). Poder-se-á considerar que a marca é a essência dessa identidade, é a sua “alma”, os seus valores e as crenças que lhe estão subjacentes. Esta identidade tem também várias dimensões que a completa e torna visível essa marca, tais como: os símbolos, os logotipos e *design* da marca.

Salienta-se que a marca de uma organização é fundamental no setor de serviços, dada esta permitir que os clientes visualizem melhor as características intangíveis. Isto porque, reduz a perceção do risco monetário e social e aumenta a segurança dos clientes (no ato da aquisição do serviço que se tornam difíceis de avaliar antes da compra). Assim sendo, a marca implica a sua interiorização através do envolvimento dos funcionários. Este envolvimento pressupõe uma comunicação integrada, quer seja interna quer seja externa, isto porque, ajuda a criar sinergias entre as diferentes formas de comunicação e incentiva uma abordagem mais consistente da marca da organização, evitando deste modo mensagens contraditórias (Bernstein, 1984; Van Riel e Balmer, 1997; Duncan e Everett, 1993; cit. in Simões et al., 2005).

### **2.3.3 Perspetiva dos estudos organizacionais**

A perspetiva dos estudos organizacionais reporta-se aos aspetos internos da identidade onde emerge o significado, a emoção e os aspetos humanos (Simões et al., 2005). A identidade é criada pela organização com o intuito de internalizar a estrutura cognitiva daquilo que esta espera e daquilo que pretende alcançar. Assim sendo, a identidade organizacional, deve ser descrita como a natureza central, duradoura e distintiva da organização (Whetten e Mackey, 2002; cit. in Simões et al., 2005; 2008). Esta perspetiva sustenta-se em parte na teoria da identidade social que por sua vez postula que a identificação dos funcionários com a organização é uma forma de identificação social, refletindo-se no clima organizacional, na missão, nos valores e nas crenças compartilhadas entre os membros de uma empresa (Simões et al., 2005). Isto é, numa opinião mais pessoal a chamada cultura da organização.

Segundo vários autores, nesta perspetiva o apego dos funcionários tem um papel preponderante, dado que a identificação organizacional ocorre quando estes recebem imagens favoráveis, distintas e duradouras (Dutton et al., 1994). A corroborar esta ideia Bergani e Bagozzi (2000) referem que o prestígio de uma organização afeta a identificação dos colaboradores com esta, ou seja, uma coerência entre a perceção e a

identidade esperada e o compromisso dos membros para com a organização (Foreman e Whetten, 2002; cit. in Simões et al., 2005).

Dentro desta perspectiva a literatura dá ênfase ao papel do gestor de topo, dado que este desempenha funções como estipular metas apropriadas, missão, práticas organizacionais, valores e comportamentos e formas de trabalho com vista a formar um consenso sobre os valores centrais da organização e o propósito que é apresentado aos stakeholders (Simões et al., 2005). No entanto, todos os membros da organização têm um papel na criação e transmissão da imagem desejada, sendo os gestores os responsáveis por atrair os meios/recursos necessários na construção de uma identidade organizacional. Após esta breve explanação acerca dos estudos organizacionais, torna-se pertinente fazer uma abordagem ao conceito de identidade organizacional dado que não pode ser dissociado da identidade corporativa.

### **2.3.4 Perspetiva interdisciplinar**

A Perspetiva interdisciplinar advém das várias abordagens de marketing para a identidade corporativa. Assim, esta perspetiva concilia o *design* gráfico, os estudos organizacionais e a perspetiva de comercialização (Van Riel e Balmer, 1997; Simões et al., 2005). Neste contexto, Van Riel e Balmer (1997), destacam a forma como a identidade corporativa é divulgada tanto para o público interno como externo, dando ênfase ao comportamento, às comunicações e aos símbolos. A interdisciplinaridade permite uma visão global da identidade corporativa tornando-se assim mais completa e rigorosa. A gestão da identidade corporativa deve englobar um conjunto de dimensões estratégicas e operacionais que obrigam a englobar toda a realidade da organização e não só às dimensões ligadas à comunicação ou à identidade visual.

## **2.4 Identidade Organizacional**

A literatura organizacional dá ênfase ao conceito de identidade organizacional, uma vez que, este assenta na emoção e nos aspetos humanos (Albert et al., 2000; cit. in Simões, 2005). Assim, o conceito de identidade organizacional é definido por Pratt e Foreman (2000) como sendo a “união” de todas as características da organização consideradas pelos seus públicos relevantes, únicas e duradoras. Porém este conceito pode ser condensado em três ideias base, definidas em 1985 por Albert e Whetten,

sendo estas: a) *essência* – ou seja a alma da organização na ótica dos seus membros; b) *traços distintos* – na perspectiva dos seus trabalhadores e c) *linha orientadora do desenvolvimento organizacional*, isto é, a ligação entre o tempo presente, o passado e o futuro.

Perante o exposto, verifica-se que a identidade organizacional prende o seu foco na perceção dos seus membros, podendo influenciar a uma identificação com a organização a que pertencem. No entanto, para que tal aconteça, os recetores das mensagens referentes à identidade são o público interno, ou seja, os seus colaboradores. A corroborar esta informação, destacamos autores como Hatch e Schultz (1997), que advogam que a identidade organizacional reporta-se ao que os seus colaboradores percebem, pensam e sentem. Dentro desta perspectiva, salientamos Scott ao designar que a identidade organizacional emerge de “complexas, dinâmicas e recíprocas interações entre gestores, membros organizacionais e outros stakeholders” (2000; cit. in Fascioni, 2008). Neste sentido, o conceito de identidade organizacional não compete com o conceito de identidade corporativa, tal como referem Kiriakidou e Millward (2000). De acordo com estes autores, a dúvida emerge do carácter visual e de marketing dado à identidade corporativa (2000; cit. in Fascioni, 2008). Ainda dentro desta temática, os autores completam que a “identidade corporativa é a representação tangível da identidade organizacional, a expressão como manifesto no comportamento e na comunicação da organização” (Kiriakidou e Millward, 2000; cit. in Fascioni, 2008).

Perante o exposto, a gestão de identidade corporativa pode alcançar vantagens com a compreensão da identidade organizacional da empresa, colmatando desta forma as disparidades existentes entre a identidade organizacional real e a identidade organizacional desejada (Fascioni, 2008).

## **2.5 Disseminação da Filosofia, Missão e Valores**

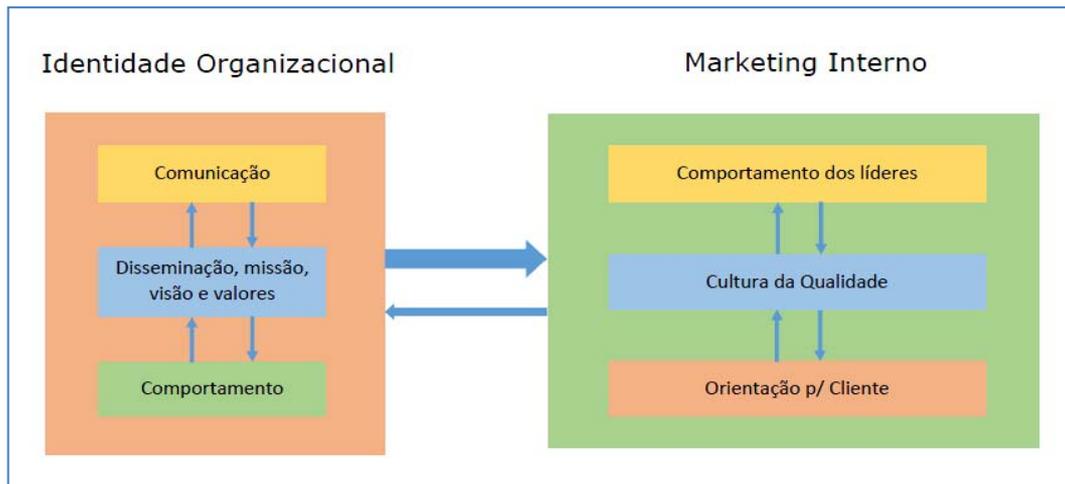
Após a revisão bibliográfica acerca da identidade organizacional, torna-se pertinente ainda referir temas fundamentais como a filosofia de uma organização, dado que esta confere-lhe singularidade para a construção da identidade corporativa (Abratt, 1989; cit. in Simões et al., 2005). Neste sentido, a filosofia da empresa direciona as decisões, políticas e ações, envolvendo suposições de motivação, princípios e valores. Pode ainda, ser relacionada com a perspectiva dos estudos organizacionais, que defende

que a identidade se reflete em valores compartilhados, crenças e missão de uma organização (Ashforth et al., 1989; cit. in Simões, 2005).

Assim sendo, a expressão formal da filosofia corporativa é essencial num processo de gestão que reflete a filosofia, missão e valores que desembocam na estratégia de uma identidade corporativa. Segundo Simões et al. (2005), a criação de uma identidade corporativa começa, muitas vezes, com a articulação de uma filosofia de negócios. A filosofia de negócio pode ser expresso na declaração da missão com o propósito de transmitir um sentimento de pertença a uma organização (Cummings et al., 1994; cit. in Simões, 2005). Assim sendo, a missão de uma organização fornece a base para a sua identidade e orienta códigos para a conduta dos empregados. Impõe-se, pois que a missão da empresa, valores e crenças devem ser difundidas por toda a organização como plataforma para a gestão do comportamento dos funcionários (Simões et al., 2005). No entanto os autores salientam que a missão e os valores de uma empresa devem ser comunicados corretamente para serem interpretados pelos funcionários.

Feita a revisão bibliográfica dos conceitos em causa neste estudo, pensamos que o desenvolvimento de efetivas e adequadas práticas de Marketing Interno, poderão influenciar positivamente as empresas de serviços na construção de uma Identidade Corporativa forte e coesa. Colaboradores motivados e que comunguem a visão e objetivos da empresa, estarão mais aptos e dispostos a servir os seus clientes de forma mais eficiente, transmitindo assim para o exterior uma imagem de credibilidade e profissionalismo relativamente à própria empresa (Spiller et al., 2006). Vejamos através da figura 1 de que forma se articulam os constructos e quais as dimensões que devem ser tomadas em consideração.

**Figura 1** – Relação entre Identidade Organizacional e Marketing Interno



**Fonte:** Elaboração própria

Como podemos observar, os dois constructos não podem ser considerados isoladamente, pois influenciam-se mutuamente, motivo pelo qual se encontram ligados por setas em sentido bidirecional. O mesmo se verifica em relação às dimensões tidas em consideração nos dois constructos. Deste modo constata-se uma intra e inter-relação dos mesmos. Atendendo ao exposto e para uma melhor compreensão da dinâmica entre os constructos Marketing Interno e Identidade Corporativa, partimos para uma melhor compreensão, no capítulo seguinte, onde é apresentado o estudo empírico.

## Parte II – Estudo Empírico

### Capítulo III – Metodologia

#### 3.1 Introdução

A segunda parte deste trabalho consiste na apresentação do estudo empírico. Assim sendo, neste capítulo será apresentada o método utilizado nesta investigação. Faremos uma breve apresentação da organização onde foi realizado o estudo, bem como alguns dados demográficos que a caracterizam. São abordados o desenho de pesquisa e os procedimentos da recolha dos dados, bem como a caracterização dos entrevistados e o quadro resumo dos dados recolhidos.

#### 3.2 Apresentação da Organização em Estudo

A *dte*, empresa que tem como denominação social Domingos da Silva Teixeira - Empreitadas Elétricas, S.A., foi fundada, no ano de 1987. A empresa iniciou a sua atividade com a denominação de VIMAL – ELECTRICIDADE, Lda. Os seus objetivos assentavam na vertente comercial e assistência técnica industrial. A sua atividade consistia na montagem de instalações elétricas de baixa e média tensão, comércio por grosso e a retalho de material para instalações elétricas e aparelhagem industrial. Em 1995, parte da empresa foi adquirida pelos acionistas da *dst* – Domingos da Silva Teixeira S.A., que se transformou num parceiro de vital importância para o rumo e crescimento da empresa. Como resultado, a sua denominação social foi alterada para *dte* – Domingos da Silva Teixeira – Empreitadas Elétricas, Lda. (*dte*, 2012).

A entrada dos atuais acionistas da *dst*, implicou que a *dte* passasse a ter uma atividade muito mais voltada para a execução de empreitadas no domínio da eletricidade e telecomunicações. A união estratégica foi extremamente proveitosa para ambas as empresas dado que, por um lado, a *dst* não possuía nem alvará nesta especialidade, nem técnicos, nem cultura empresarial neste ramo, fatores fundamentais do ponto de vista estratégico. Por outro lado, a *dte* não possuía os contactos, conhecimentos e clientes a que a empresa mãe detinha, o que lhe permitiu “abrir portas”. Verificou-se assim, a estabilização da empresa e conquista de novos mercados, com um crescimento bastante acentuado em todas as suas vertentes (*dte*, 2012).

Em 2001, ano de elevada produção, crescimento e modernização, a *dte* assumiu um rumo fundamental no que concerne ao seu futuro, à satisfação dos seus clientes e colaboradores. Assim sendo, avançou definitivamente, para um *Processo de*

*Certificação da Qualidade*, que modernizou processos, sistematizando atividades e garantindo a todos a sua satisfação. A relevância atribuída ao rigor económico e financeiro, foram determinantes para a obtenção das duas distinções recebidas - *PME Excelência (1998; 2001)* - prémios que se destinam a distinguir as empresas com elevados padrões de gestão (dte, 2012).

A partir de 2007, o *modus operandi* da empresa foi redefinido com o objetivo de reduzir o risco do negócio e a tornar possível um melhor desenvolvimento futuro. Neste sentido, a empresa entrou no nicho de mercado das instalações do AVAC (aquecimento, ventilação, e ar condicionado), das instalações de redes Hidráulicas e Hidromecânicas, das instalações de redes de fibras óticas, e deu os primeiros passos na instalação dos painéis solares, em associação com a empresa do grupo - dst Solar, S.A. (dte, 2012).

Podemos considerar que esta empresa se caracteriza, essencialmente pela prestação de serviços. Sendo estes disponibilizados no mercado *Business two Business* (B2B), que é um mercado que apresenta o Marketing das empresas, que produzem e vendem produtos/serviços que serão comprados por outras organizações. Deste modo, este mercado de produtos e serviços organizacionais apresenta características muito próprias: procura derivada; processos de compra complexos, que envolvem muitas pessoas e negociações (Faria, 2010). O *core business* da empresa assenta na venda de soluções “chave-na-mão”.

É de salientar, ainda que a estrutura da empresa apresentada, fundamenta-se e alicerça-se numa missão, visão/objetivos e valores indispensáveis que se refletem numa política de gestão da empresa, apresentados no quadro 1. Deste modo, podemos considerar que a) a missão representa o papel desempenhado pela organização no seu negócio tal como nos diz Rossi e Luce (2002); b) a visão permite ampliar horizontes e refletir uma ideia de como traçar caminhos, visualizando o futuro (Scott, Jaffe e Tobe, 1998; Collins e Porras, 1996) e c) os valores, como “pedra angular” para alcançar objetivos, pois Scott, Jaffe e Tobe (1998) consideram que os valores são cruciais para clarificar os limites do comportamento e da responsabilidade pessoal.

## Quadro 1 – Filosofia da Empresa

### Missão

A dte assume-se como uma empresa proeminente nas seguintes áreas: Eletricidade, AVAC, Hidráulica, Hidromecânica e Telecomunicações, tendo como principal missão: “*oferecer, permanentemente, serviços de qualidade que satisfaçam as exigências dos Clientes.*”

A competência e honestidade do nosso desempenho, e a qualidade do nosso trabalho, têm sido alguns dos argumentos utilizados para a crescente afirmação da empresa num setor fortemente competitivo e complexo. Assim, asseguramos que os nossos serviços tenham: *Rapidez no prazo; Qualidade na execução; Rigor e Eficiência*”.

### Visão/Objetivos e Valores

A dte adapta-se a todas as exigências, e a sua performance nasce da experiência e da busca contínua da satisfação do cliente. Assim, o seu objetivo visa ser uma entidade executante e/ou subempreiteiro preferencial, em qualquer dos mercados escolhidos para tal. Sendo que, a sua atividade é alicerçada em meios tecnológicos e humanos especializados. Adota formas de gestão participadas e decididas, no sentido de incrementar a competitividade e a produtividade, de forma a conquistar os clientes mais exigentes. Os valores da dte pautam-se pelo: “*respeito, rigor, responsabilidade, paixão, lealdade, solidariedade, coragem, ambição e bom gosto*”.

### Política de Gestão

A Política de Gestão da dte tem como principais orientações a satisfação dos clientes, o aumento da produtividade, a redução de custos, a proteção ambiental e a prevenção de acidentes, bem como o controlo de riscos profissionais. Neste sentido, foram definidos os seguintes princípios da Qualidade, Ambiente e Segurança:

- Satisfação dos Clientes;
- Redução de reclamações dos Clientes;
- Cumprimento dos requisitos específicos pelo Cliente;
- Cumprimento dos prazos acordados com o Cliente;
- Melhoria, contínua, de forma a reduzir Custos, aumentar a Qualidade e o Valor;
- Criar condições para o envolvimento participativo dos colaboradores;
- Formação, como ferramenta de melhoria de competências;
- Exercer um consumo responsável dos recursos naturais, reduzindo a utilização de produtos perigosos e a produção de resíduos, a fim de prevenir a poluição;
- Afetar todos os recursos técnicos, financeiros e humanos necessários à implementação da Segurança, Higiene e Saúde no trabalho.

A dte adotou a Política de Inovação, a qual assenta na sustentabilidade dos negócios que depende, cada vez mais, da sua capacidade de reforçar a perceção do valor dos seus produtos, serviços e modelos de negócio pelos seus clientes, colaboradores, acionistas, parceiros e sociedade. Isso pressupõe uma permanente focalização na antecipação e satisfação das expectativas dos *stakeholders*, apresentando e desenvolvendo produtos, serviços e soluções inovadoras, diferenciadas e customizadas.

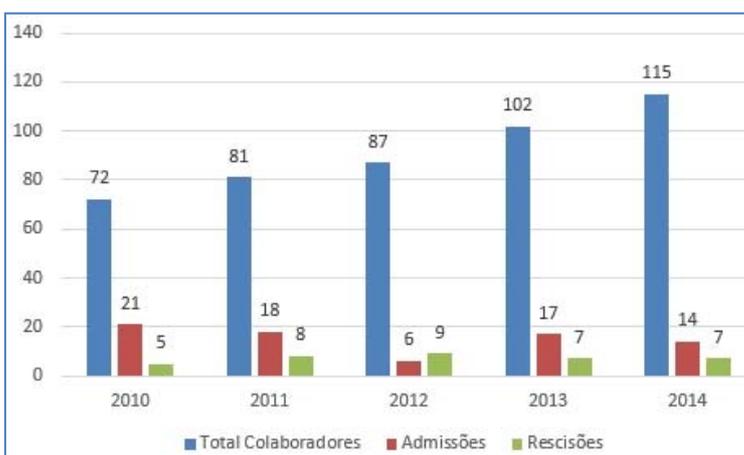
O investimento na produção de conhecimento sobre o mercado, produtos, serviços, modelos de negócio, processos de realização e sobre a organização, alinhado com a estratégia da *dstgroup* - reconhecida pelo mercado e sociedade - e a sua posterior valorização, indutora de melhores resultados nos negócios, constituem um pilar prioritário, fundamental e estruturante na gestão e na estratégia da *dstgroup*, na qual a dte é parte integrante.

Fonte – Manual da Qualidade - dte

### 3.3 Dados Demográficos da Empresa

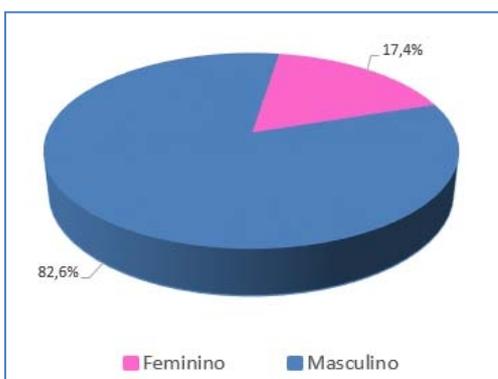
Acompanhando o novo quadro de atuação da empresa, outro fator que comprova o seu crescimento é o número de colaboradores que a caracteriza. Para ilustrar esta dinâmica, atente-se os seguintes dados: em 2010, a *dte* tinha 72 funcionários. Em 2013, três anos após, verifica-se um aumento considerável, verificando-se a mesma tendência para no presente ano. Através da leitura do gráfico (fig. 2), observa-se que a par das admissões também se verifica rescisões, contribuindo para o chamado *turnover*. Na figura 3, é possível verificar que o género masculino se destaca relativamente ao género feminino. Quanto ao nível de escolaridade (fig.4), também se verifica o maior número de colaboradores com habilitações superiores, o que não é de estranhar dado que a empresa em estudo se dedica à Engenharia.

**Figura 2:** Número de colaboradores últimos cinco anos

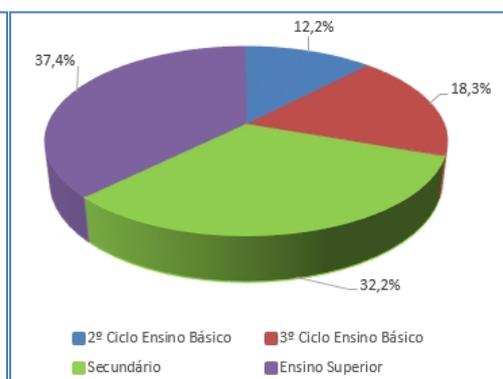


**Fonte:** Recursos Humanos Grupo dst

**Figura 3:** Distribuição por género



**Figura 4:** Distribuição por habilitações literárias



**Fonte:** Recursos Humanos Grupo dst

### **3.4 Desenho de Pesquisa e Procedimentos de Recolha de Dados**

O presente estudo pretende perceber qual o papel que o Marketing Interno desempenha no reforço da identidade Corporativa numa empresa de serviços. Como tal estipulou-se o seguinte problema de pesquisa: Qual o papel que o Marketing Interno desempenha no reforço da Identidade Corporativa? A natureza subjetiva do tema, dado que se pretende estudar comportamentos, levou à escolha de uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa, segundo Malhotra (2006) caracteriza-se por ser não estruturada, de natureza exploratória e baseada em pequenas amostras, com o objetivo de prover percepções e compreensão do problema e os seus fatores subjacentes. Neste sentido, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa de carácter exploratório, para ajudar a compreender os conceitos e o problema com maior precisão. Este tipo de pesquisa permite ao investigador uma maior familiaridade com o estudo ao explorar o problema de forma a conseguir a sua compreensão. É um tipo de pesquisa versátil, pois possibilita a utilização de vários métodos, como, por exemplo, a combinação da recolha de dados primários com a recolha de informações em fontes secundárias (Malhotra, 2006).

A recolha de dados, numa primeira fase processou-se através de fontes secundárias, uma vez estas possibilitarem ao investigador esclarecer o problema de pesquisa, auxiliando na construção e sustentação de ideias, bem como na seleção de caminhos de investigação. Assim recorremos a documentos internos expostos na intranet, bibliografia, análises críticas e boletins de informação interna. Numa segunda fase, foram recolhidos os dados primários através da realização de entrevistas qualitativas dirigidas aos front-offices. É de salientar que a entrevista qualitativa de carácter exploratório visa principalmente revelar determinados aspetos do fenómeno em estudo que por si só o investigador não teria espontaneamente (Quivy e Campenhoudt, 2008).

As entrevistas exploratórias, segundo Quivy e Campenhoudt (2008), auxiliam a encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho e não para aferir hipóteses preestabelecidas. Trata-se pois, tal como relatam os autores de ter abertura de espírito, capacidade de escuta e não colocar questões precisas. Assim estas, permitem descobrir novas formas de colocar o problema, e não de testar a validade dos nossos esquemas. Destaca-se ainda que este tipo de entrevistas devem decorrer de forma muito aberta e flexível, daí que o investigador evite fazer perguntas demasiado numerosas e demasiado precisas.

É de salientar que existem vantagens e desvantagens na recolha de dados através das entrevistas. No que concerne às vantagens, estas possibilitam recolher e explorar informação não existente em documentos, mas sim através da experiência pessoal do entrevistado. Podemos ainda acrescentar, que a essência deste tipo de entrevistas está na interação entre entrevistador e entrevistado. Relativamente às desvantagens, sublinhamos o fator dependência. Isto porque, a recolha de dados depende da capacidade de expressão verbal do entrevistador e da sua disponibilidade, bem como as ideias pré-concebidas e interpretações do entrevistado podem influenciar o entrevistador (Macdaniel e Gates, 2003).

Numa primeira fase de realização das entrevistas, foram realizados pré-testes através de um guião de entrevista com o objetivo de avaliar a sua aplicabilidade. Os resultados obtidos indicaram que o guião estava pronto a ser aplicado. O presente guião foi elaborado a partir do quadro 1.

## Quadro 2: Objetivos, Dimensões e Questões do Estudo

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Conceitos	Dimensões	Questões
Evidenciar a eficácia e eficiência do Marketing Interno na identidade organizacional	- Contribuir para um conhecimento mais amplo na área do Marketing Interno  - Perceber a utilidade prática do Marketing Interno	Marketing Interno	- Orientação para o cliente	- Na sua opinião até que ponto a sua forma de atuar vai ao encontro das necessidades e satisfação do cliente? - Na sua opinião é importante manter um bom relacionamento como os seus clientes? Como gere esse relacionamento? - Considera importante o diálogo e a escuta (comunicação), para manter um bom relacionamento com o cliente? Que tipo de diálogo e escuta tem para com estes?
			- Cultura da qualidade	- Considera que na sua organização existe uma cultura de qualidade? Quais os critérios que são utilizados? - Até que ponto na sua organização tem indicações claras de como deve processar o seu trabalho em consonância com os valores e a missão da mesma? - Pode descrever como agem os colaboradores relativamente à cultura de qualidade da organização?
			- Comportamento dos Líderes	- Na sua opinião as chefias da sua organização incutem nos colaboradores o compromisso em construir objetivos comuns? Consegue dar um exemplo? - É encorajado frequentemente pelo seu superior a partilhar experiências e conhecimentos? Descreva um exemplo? - Como caracteriza a relação entre chefias e colaboradores?
	- Mostrar à gestão das empresas que a utilização de práticas de Marketing Interno podem ser usadas como ferramentas geradoras de competitividade	Identidade Organizacional	- Comunicação	- Como avalia a comunicação de toda a empresa (e.g. publicidade, comunicação interna)? Esta é consistente com os objetivos da empresa? - Considera que esta comunicação tem como intuito criar uma cultura (missão e valores) no contexto organizacional?
			- Comportamento: Disseminação da Missão, Visão e Valores	- Considera existir uma comunicação (diálogo e escuta) aberta entre colaboradores? Essa comunicação tem com base os valores e missão da organização? - No seu dia-a-dia tenta agir de acordo com os objetivos da sua empresa? Exemplifique. - Consegue descrever quais as características que o "prendem" à organização? Identifica-se com a missão e os valores da empresa? Consegue citar alguns? - A missão e os valores da empresa estão expostos de forma acessível a todos? Consegue citar os locais de exposição?

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas tiveram como objetivo compreender a perceção dos diretores de obra, relativamente ao marketing interno na identidade corporativa, nomeadamente através do comportamento. Deste modo o guião da entrevista (Anexo 1) foi dividido em dois grupos, atendendo aos dois conceitos chave deste estudo: Marketing Interno e Identidade Organizacional. No qual compreendem dimensões que se revelaram de extrema importância aquando a revisão da literatura (orientação para o cliente, cultura da qualidade, comportamento dos líderes, comunicação e comportamento: disseminação da missão, visão e valores).

### **3.5 Recolha de Dados**

Posteriormente, procedeu-se à marcação das entrevistas através de e-mail com a introdução do tema e objetivos do estudo, bem como a explicação de como se realizaria a entrevista e garantindo a anonimato. As entrevistas foram feitas pessoalmente, no local indicado pelos próprios, onde a maioria sugeriu como local o gabinete de trabalho. Todas as entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados, facultando deste modo a exatidão na redação do relatório. As entrevistas tiveram uma duração média de 15 minutos, após a sua realização, e através de gravação áudio, procedeu-se à sua transcrição, o que facilitou a interpretação e análise dos dados. A informação foi categorizada de acordo com o estudo.

Os entrevistados foram selecionados, tendo em conta o seu perfil e a disponibilidade para participarem no estudo. Foram realizadas 10 entrevistas, entre os meses de Fevereiro e Março de 2014. Como já referido anteriormente estas foram feitas aos diretores de obra, vulgarmente chamados, "*Front office*". Esta expressão designa a parte frontal da empresa, ou seja, aqueles que são visíveis pelos clientes e que estabelecem contacto direto com os mesmos. Para que se sentissem o mais confortável possível, para falarem do seu comportamento e transmitirem as suas opiniões, manteve-se o nome dos entrevistados no anonimato. No entanto no quadro 2 estão apresentados os entrevistados neste estudo, nomeadamente quanto ao género, à formação académica, especialidade e tempo de trabalho na empresa.

### Quadro 3: Caracterização dos Entrevistados

Entrevistados	Gênero	Formação Acadêmica	Especialidade	Tempo de trabalho na empresa
Entrevistado 1	Masc.	Licenciatura	Hidromecânica	7 anos
Entrevistado 2	Masc.	Licenciatura	Eletricidade	8 anos
Entrevistado 3	Masc.	Mestrado	Hidromecânica	2 anos
Entrevistado 4	Masc.	Licenciatura	Telecomunicações	6 anos
Entrevistado 5	Masc.	Licenciatura	Eletricidade	9 anos
Entrevistado 6	Masc.	Licenciatura	Eletricidade	3 anos
Entrevistado 7	Masc.	Mestrado	AVAC	2.5 anos
Entrevistado 8	Masc.	Licenciatura	AVAC	7 anos
Entrevistado 9	Masc.	Licenciatura	AVAC	4 anos
Entrevistado 10	Masc.	Licenciatura	Hidromecânica	9 meses

Fonte: Elaboração própria

## Capítulo IV – Apresentação e Análise dos Dados

### 4.1 Introdução

O presente estudo baseou-se na auscultação dos colaboradores que assumem o cargo de direção de obra de uma empresa de serviços que atua no mercado B2B (Business to Business). Neste capítulo apresenta-se uma síntese dos resultados obtidos na investigação, estruturados de acordo com as dimensões do estudo.

### 4.2 Análise dos Dados

A realização de entrevistas aos diretores de obra teve como objetivo compreender a percepção destes relativamente ao marketing interno na identidade corporativa, nomeadamente através do comportamento. Deste modo o guião da entrevista foi dividido em dois grupos, atendendo aos dois conceitos chave deste estudo: Marketing Interno e Identidade Organizacional. No qual compreendem dimensões que se revelaram de extrema importância aquando a revisão da literatura (orientação para o cliente, cultura da qualidade, comportamento dos líderes, comunicação e comportamento: disseminação da missão, visão e valores). Em seguida serão apresentados os resumos das entrevistas (quadros 4, 5, 6, 7 e 8), bem como será apresentada uma análise minuciosa, em cada dimensão destacando de forma descritiva as respostas com maior destaque.

#### 4.2.1 Orientação para o cliente

**Quadro 4: Orientação para o cliente - Resumo das entrevistas**

Entrevistados	Necessidades e Satisfação do Cliente	Relacionamento com os clientes	Importância do diálogo e escuta no relacionamento
Entrevistado 1	Condicionaldo pelo orçamento	Dar feedback; Encontrar soluções	Criar empatia
Entrevistado 2	Ir ao encontro do pretendido pelo cliente	Crucial	O cliente tem necessidade de ser ouvido e compreendido.
Entrevistado 3	Propor alternativas técnicas, cumprimento de prazos	Muito importante para servir o interesse do cliente e da empresa.	Importante que este seja um diálogo persuasivo
Entrevistado 4	Existência de disponibilidade para ajudar o cliente; Demonstrar capacidades e conhecimentos técnicos.	Cativar a confiança do cliente.	Fundamental para conhecer as necessidades do cliente; Gerar empatia e confiança.

#### Quadro 4: Orientação para o cliente - Resumo das entrevistas (Continuação)

Entrevistado 5	Transmissão de confiança	Importante para otimização dos projetos.	Importante para a percepção dos objetivos do cliente e saber escutar.
Entrevistado 6	Realizar um bom trabalho (sugerindo opções técnicas com qualidade).	Fundamental para cativar o cliente.	É muito importante dialogar e escutar para se poder comunicar
Entrevistado 7	Vertente bem presente para preservar os negócios no futuro.	Imprescindível, Gerido de forma inteligente.	É importante o diálogo “cara-a-cara” e as nossas ações.
Entrevistado 8	Satisfazer o cliente, atuando e cumprindo com o estipulado na empresa.	Falar pessoalmente para evitar mal entendidos; não omitir nada para não cair em descrédito.	É importante o diálogo e a escuta, este deve ser frontal, defendendo sempre os interesses da empresa.
Entrevistado 9	O nosso dia-a-dia já é atuar na satisfação do cliente.	Sem um bom relacionamento não há obras, este faz-se dia-a-dia e de ação em ação.	Primordial, escuta cuidada para entender o cliente e o diálogo deve ser cuidado para não ferir suscetibilidades
Entrevistado 10	Atuar de acordo com o projeto e com materiais de qualidade, respeitando prazos.	Importante, para evitar conflitos. Sendo necessário conversar	Fundamental, pois o cliente gosta de dar “dicas”
<b>Dimensão</b>	<b>Orientação para o cliente</b>		
<b>Resumo</b>	De forma geral os colaboradores atuam indo ao encontro das necessidades e satisfação do cliente. Considerando, pois importante manter um bom relacionamento. O diálogo e a escuta são considerados fundamentais para cativar e satisfazer o cliente e fideliza-lo.		

Fonte: Elaboração Própria

Quando questionados sobre a forma de atuar relativamente às necessidades e satisfação do cliente a maioria dos entrevistados revelou ter em linha de conta este princípio. No entanto, salientam que este fator está condicionado na sua maioria à gestão dos orçamentos, sendo por isso necessário recorrer a alternativas técnicas que consigam cumprir o pretendido pelos clientes sem descuidar os objetivos da empresa – obtenção de lucro, conforme ilustram os seguintes depoimentos:

*“Em primeiro lugar é preciso existir sempre disponibilidade para ajudar o nosso cliente, isto é, tentando encontrar soluções alternativas para resolver os problemas da obra. Devemos demonstrar uma grande capacidade e conhecimentos técnicos sobre o projeto do nosso cliente”*  
(Entrevistado 4 – telecomunicações – 6 anos na empresa).

A satisfação e a confiança dos clientes são tidas como um fatores de extrema relevância pelos entrevistados, tal como o referido por estes testemunhos:

*“A minha forma de atuar é muito importante, dentro desta empresa (...), uma vez que o cliente tem de se sentir confiante connosco...”*  
(Entrevistado 5 – Eletricidade – 9 anos na empresa).

*“Devemos ter sempre bem presente, essa vertente para preservar os negócios no futuro!.. Tentamos satisfazer ao máximo o nosso cliente!.. Claro dentro das limitações que temos..., os orçamentos com margens reduzidas!.. Mantendo claro os benefícios e os ganhos da empresa em cada negócio”* (Entrevistado 7 – AVAC – 2,5 anos na empresa).

Em relação à importância de **manter um bom relacionamento** com os clientes e como estes são geridos, verificou-se que todos os entrevistados revelaram como sendo um fator crucial para o sucesso da empresa. Apontando deste modo algumas formas de como este relacionamento é gerido:

*“Claro que sim!...Eu tento dar sempre feedback ao meu cliente (...), encontrar soluções que vão ao encontro das suas necessidades”*  
(Entrevistado 1 – Hidromecânica – 7 anos na empresa”.

*“Tendo em conta a conjuntura atual, quando vamos de encontro às necessidades e satisfação do cliente, temos que considerar a vertente económica da obra e a vertente da cativação do cliente...o que não é tarefa fácil! Em primeira instância precisamos de cativar a confiança do cliente para que ele se sinta à vontade e faze-lo sentir que estamos aqui para o ajudar em qualquer altura”* (Entrevistado 4 – Telecomunicações – 6 anos na empresa).

Sobre a forma de como **gerem esses relacionamentos** são deixados testemunhos, que vão para além da cativação do cliente como salienta um entrevistado:

*“Sim, um bom relacionamento com o cliente é crucial para o sucesso do nosso trabalho, para que...futuramente se torne em potenciais novos clientes, muitas vezes para tentar cativar esses clientes eu vou almoçar com eles, ou tomar um café (...) é importante que eles se sintam apoiados”* Entrevistado 6 – Eletricidade – 3 anos na empresa).

No que concerne à importância do diálogo e da escuta para manter um bom relacionamento com os clientes, foi possível perceber que este é considerado importante e fundamental para cativar, satisfazer e fidelizar os clientes.

*“É importantíssimo!...É muito importante criar empatia com o cliente para conhecer os limites de um diálogo (...), o diálogo deve ser*

*descontraído e amigável no início para criar a tal empatia e depois focar nos problemas e expor as soluções” (Entrevistado 1 – Hidromecânica – 7 anos na empresa).*

Esta empatia é novamente focada pelo entrevistado 4 quando salienta:

*“É fundamental ouvir e falar para perceber quais são as suas necessidades e como vamos responder a isso (...), devemos tratar o cliente com cuidado e a atenção necessária de uma forma que gere a empatia e a confiança para o futuro” (Entrevistado 4 – Telecomunicações – 6 anos na empresa).*

*“Antes de tudo é necessário falar pessoalmente para evitar mal entendidos (...), é importante não omitir nada para não cair em descredito. Quando nos comprometemos a fazer algo, temos que cumprir para não sermos prejudicados no futuro” (Entrevistado 8 – AVAC – 7 anos na empresa).*

O tipo de **diálogo e escuta** também deve ser tido em atenção tal como exemplificam os testemunhos:

*“Sim. O diálogo é muito importante, porque conseguimos perceber a abertura do cliente. Temos também de saber escutar para atender os pedidos desses clientes” (Entrevistado 5 – Eletricidade – 9 anos na empresa).*

*“Primordial, a escuta deve ser cuidada para tentar entender o que o cliente pretende e o diálogo, deve ser mais cuidado ainda, para não ferir susceptibilidades” (Entrevistado 9 – AVAC – 4 anos na empresa).*

## 4.2.2 Cultura da qualidade

### Quadro 5: Cultura da qualidade - Resumo das entrevistas

Entrevistados	Quais os Critérios de Cultura de qualidade na organização	Como processar o trabalho em consonância com a missão da organização	Comportamento dos colaboradores relativamente à cultura da qualidade
Entrevistado 1	Não existe, está “virada” para o exterior.	A missão é “atropelada” mesmo pelas chefias.	Dependente dos orçamentos.
Entrevistado 2	Ponto principal da organização (...) para satisfação dos clientes.	O exercício das funções respeita sempre a missão da organização.	Os trabalhadores envolvem-se nos projetos com o intuito de prestar serviços de qualidade.

### Quadro 5: Cultura da qualidade - Resumo das entrevistas (Continuação)

Entrevistado 3	Trabalho final, uma vez que visa obtenção de lucro.	Apenas é guiado pelas direções gerais.	Todos os colaboradores esforçam-se ao máximo.
Entrevistado 4	Rapidez, rigor, qualidade na execução e eficiência.	A missão é “reforçada” através da sua divulgação dentro da empresa e nas obras.	A cultura da qualidade exige empenho e dedicação.
Entrevistado 5	Sim, satisfação do cliente como principal critério.	O trabalho rege-se sempre em consonância com a missão, dado esta estar acessível a todos.	Tentam cumprir sempre.
Entrevistado 6	Principal ponto da organização, tendo em vista o cliente.	A missão da organização está intrinsecamente ligada à realização do trabalho.	Tentam cumprir a cultura da qualidade executando todos os trabalhos com este princípio.
Entrevistado 7	Sim, podendo ser melhorada através da uniformização dos procedimentos.	Não existe indicações claras, no entanto aprendemos com os mais velhos. Existe um conjunto de pressupostos que ajudam a executar o trabalho.	Aprendemos uns com os outros, tentando agir em conformidade com a cultura da qualidade.
Entrevistado 8	O rigor, acima de tudo realizar um trabalho com qualidade para cativar o cliente.	Apesar das regras estarem escritas, as tarefas são realizadas mediante intuição de cada um.	Um ponto a ser corrigido, porque cada um executa o trabalho à sua maneira. Se respeitar os procedimentos escritos, ninguém falha.
Entrevistado 9	O que conta é a margem do orçamento.	São dadas indicações mas estas não são a realidade. O trabalho é gerido obra-a-obra.	É exigido de mais para as condições que dão.
Entrevistado 10	Manter o cliente satisfeito, respeitar prazos, dar respostas, dar apoio.	Satisfazer o cliente e de manter um bom relacionamento e passar uma boa mensagem.	Fruto da experiencia, tenta-se implementar a cultura da qualidade.
Dimensão	<b>Cultura da Qualidade</b>		
<b>Resumo</b>	A cultura da qualidade é vista pelos entrevistados como o ponto forte da organização. Pois tem como objetivo a satisfação do cliente. Verifica-se que existe um envolvimento por parte dos colaboradores em cumprir com o estabelecido na cultura da qualidade.		

Fonte: Elaboração Própria

Através das entrevistas realizadas foi possível perceber que a cultura da qualidade é vista como ponto forte da organização, pois tem como objetivo a satisfação do cliente. Apesar da maioria dos entrevistados considerar esta dimensão fulcral, tal como demonstram os testemunhos abaixo citados, destacamos duas oscilações nas respostas. Assim sendo, um dos entrevistados manifesta que a qualidade não existe, pois refere que esta qualidade está virada para o exterior e o outro salienta que o importante é a margem do orçamento:

*“Qualidade é um dos pontos principais da organização. Procuramos o melhor para o nosso serviço, como por exemplo...produtos com*

*qualidade, que irão satisfazer as necessidades dos clientes”* (Entrevistado 2 – Eletricidade – 8 anos na empresa).

*“Sim existe. Atuamos no sentido de manter o cliente satisfeito, quer ao nível da qualidade, quer ao nível de respeitar os prazos acordados (...), tentamos dar respostas, dar apoio no arranque da obra e durante a execução para dar garantias e apoio no futuro”* (Entrevistado 10 – Hidromecânica – 9 meses na empresa).

Quando questionados sobre o ter indicações claras de como **processar o trabalho em consonância com a missão da organização**, também se verificam oscilações nas respostas, tal como na pergunta anterior. Fica presente que apesar das indicações que são dadas e escritas, estes colaboradores agem mediante intuição e a experiência, nomeadamente, os colaboradores do departamento do AVAC. Estes consideram que o trabalho é gerido obra a obra:

*“Não existe indicações claras de como devemos processar o nosso trabalho (...), no entanto aprendemos com os mais velhos no dia-a-dia (...), o que existe é um conjunto de pressupostos que estão instituídos e que ajudam a executar o nosso trabalho”*(Entrevistado 7 – AVAC – 2,5 anos na empresa). De salientar, que este conjunto de pressupostos e que estão instituídos fazem parte da cultura organizacional, que se acaba por refletir através de comportamentos.

*“Sim temos a documentação da qualidade, mas apesar das regras estarem escritas, as tarefas são realizadas mediante a intuição de cada um (...)”* (Entrevistado 8 – AVAC – 7 anos na empresa).

*“São dadas indicações, mas estas não são a realidade (...), o trabalho é gerido obra a obra, cliente a cliente, dia a dia e situação a situação”* (Entrevistado 9 – AVAC – 4 anos na empresa).

No que respeita à **forma de agir dos colaboradores relativamente à cultura da qualidade**, verifica-se que existe um envolvimento por parte dos colaboradores em cumprir com o estabelecido na cultura da qualidade. No entanto, também nesta questão são referidos os constrangimentos sentidos pelos orçamentos e que é um dos pontos que deve ser melhorado, pois, a cultura da qualidade exige empenho e dedicação e os colaboradores agem mediante a experiência de cada um.

*“Agir para desempenhar um trabalho de qualidade nem sempre é fácil (...), principalmente quando temos, trabalhos dependentes de*

*orçamentos com margens muito pequenas (...), tentamos fazer sempre o melhor!...”* (Entrevistado 1 – Hidromecânica – 7 anos na empresa).

*“A qualidade quase sempre é encarada como um tricéfalo, que exige muito trabalho, empenho e dedicação, mas é da consciência de todos que é necessária”* (Entrevistado 4 – Telecomunicações – 6 anos na empresa).

*“Sim, os colaboradores ligados à obra tentam, fruto da experiência, evitar erros passados e tentando corrigir outros (...), tenta-se implementar a cultura da qualidade”* (Entrevistado 10 – Hidromecânica – 9 meses na empresa).

### 4.2.3 Comportamento dos líderes

#### Quadro 6: Comportamento dos líderes - Resumo das entrevistas

Entrevistados	As chefias incutem o compromisso em construir objetivos comuns.	Encorajamento de partilha de experiências e conhecimentos sobre o desempenho do trabalho	Caracterização da relação entre chefias e colaboradores.
Entrevistado 1	Sim, principalmente obtenção de lucro.	Sim, na resolução de problemas.	Pouco pessoal e muito virtual.
Entrevistado 2	Esta sempre presente e a ser executada.	Todos os dias; trocamos experiências e opiniões.	Respeito, humildade e ajuda mútua.
Entrevistado 3	Sim, através de DR's comuns.	Não, a troca de informação apenas se dá em conversas ocasionais.	Próxima, segura, mas poderia ser melhorada.
Entrevistado 4	Sim, através do líder de departamento.	Sim, na reunião semanal de produção.	Existe uma boa relação.
Entrevistado 5	Sim, para trabalhar cada vez mais.	Sim, as pessoas com mais experiência contribuem para a formação profissional dos mais novos.	Boa.
Entrevistado 6	Sim, existe sempre um trabalho em conjunto.	Troca de experiências em grupo.	Relação positiva.
Entrevistado 7	Sim, principalmente gerar lucro.	Existe, mas deveria haver mais encorajamento.	Uma relação estreita.
Entrevistado 8	O chefe máximo incute o espírito de união.	Sim, mesmo em conversas informais.	É boa.
Entrevistado 9	Incutem, nomeadamente condições de trabalho.	Não com a chefia, mas em grupo.	Muito formal.
Entrevistado 10	Sim, principalmente cumprimento de prazos.	Sim, nomeadamente em dar apoio aos colegas mais novos.	Muito franca e direta.
<b>Dimensão</b>	<b>Comportamento dos Líderes.</b>		
<b>Resumo</b>	O comportamento dos líderes incide sobretudo na obtenção de lucros; incutindo a partilha de experiências no sentido de minimizar erros com a finalidade de atingir os objetivos – obtenção de lucros. Relativamente à relação entre chefias e colaboradores, não se verifica unanimidade nas respostas, dado que alguns destes entrevistados referem que esta relação é muito formal e virtual.		

**Fonte:** Elaboração Própria

O comportamento dos líderes é outra dimensão tida como importante no Marketing Interno. Neste estudo, os entrevistados, quando questionados acerca dos ***líderes incutirem nos colaboradores o compromisso em construir objetivos comuns***. As respostas são afirmativas, e incidem sobretudo na obtenção do lucro, cumprimento de prazos e espírito de união:

*“Sim, as chefias incutem nos colaboradores o compromisso de trabalhar em conjunto para atingir os objetivos, por exemplo a conclusão das tarefas nos prazos estipulados”* (Entrevistado 6 – Eletricidade – 3 anos na empresa).

*“Sim, acima de tudo é-nos incutido um objetivo comum (...) que é o gerar lucro (...), conseguir um número engraçado no final do ano (...) é nos pedido para fazer o mais possível com custos mais reduzidos para tentar rentabilizar ao máximo as empreitadas”* (Entrevistado 7 – AVAC – 2,5 anos na empresa).

*“Acho que sim (...), o chefe máximo incute o espírito de união das pessoas, tenta incutir a união e o gosto de trabalhar na empresa (...) e nota-se que as pessoas aqui têm o apoio quando precisam de alguma coisa”*. (Entrevistado 8 – AVAC – 7 anos na empresa).

Sobre o ***encorajamento em partilhar experiências e conhecimentos sobre a forma como desempenham o trabalho***, a maioria dos entrevistados considera que esse é frequente no dia-a-dia e em grupo. No entanto neste ponto também existe disparidades nas respostas:

*“Não...e creio que deveria haver mais reuniões de equipa semanais para o efeito. Essa troca de informação, apenas se dá em conversas ocasionais”* (Entrevistado 3 – Hidromecânica – 2 anos na empresa).

*“Sim, as pessoas mais novas são colocadas com as pessoas com alguma experiência de modo a que a troca de experiências e conhecimentos contribua para a formação profissional dos novos colaboradores”* (Entrevistado 5 – Eletricidade – 9 anos na empresa).

*“Pouco encorajado (...), nós partilhamos dentro do grupo de trabalho em que estamos inseridos, entre colegas de trabalho é frequente, mas não pelas chefias!”* (Entrevistado 9 – AVAC – 4 anos na empresa).

Relativamente à *relação entre chefias e colaboradores*, não se verifica unanimidade nas respostas, dado que alguns dos entrevistados referem que esta relação é muito formal e virtual:

*“Nos últimos anos esta relação tornou-se pouco pessoal e muito virtual (...) existe atualmente uma excessiva troca de e-mails”* (Entrevistado 1 – Hidromecânica – 7 anos na empresa).

*“Muito formal (...), havia de ser mais direta, mais cara à cara e não tão via e-mail”* (Entrevistado 9 – AVAC – 4 anos na empresa).

#### 4.2.4 Comunicação

##### Quadro 7: Comunicação - Resumo das entrevistas

Entrevistados	Avaliação da comunicação da empresa a nível global	Comunicação com o intuito de criar uma cultura no contexto organizacional.
Entrevistado 1	Muito positiva, nomeadamente a criação da intranet e aproximação às redes sociais.	Sim, com o objetivo de maior alcance (maior numero de colaboradores).
Entrevistado 2	Elevada, indo ao encontro do que é pretendido pela empresa.	Sim, porque esta subentende sempre a missão e os valores da organização.
Entrevistado 3	Melhorias significativas no último ano.	Aposta e valorização no caracter de cada um.
Entrevistado 4	A empresa dá ênfase à comunicação.	Comunicação ajuda a construir uma cultura.
Entrevistado 5	Muito boa e consistente.	Sim, fundamental porque nela esta implícita os valores e a missão.
Entrevistado 6	É elevada indo ao encontro dos objetivos da empresa.	Verifica-se um esforço nesse sentido
Entrevistado 7	Boa para o exterior, devendo ser mais eficaz internamente.	A boa comunicação para o exterior reflete-se para o interior.
Entrevistado 8	Forte aposta na comunicação nas redes sociais para o exterior. Não se verificando grande esforço ao nível interno.	Sim, nomeadamente no aspeto de todos pudermos ser comerciais.
Entrevistado 9	Desfasamento do que é passado para o exterior e o que se verifica na realidade.	Existe um esforço na divulgação da missão e valores, mas existem outras preocupações que se sobrepõem à comunicação com esse intuito.
Entrevistado 10	Existe, mas verifica-se um certo “fechamento” entre os departamentos.	Ajuda e fomenta um espirito de equipa.
<b>Dimensão</b>	<b>Comunicação</b>	
<b>Resumo</b>	A comunicação tem um caracter ambíguo, pois, nem todos a percebem da mesma forma. No entanto, consideram que esta pode contribuir para a criação de uma cultura.	

**Fonte:** Elaboração Própria

A análise desta dimensão teve como objetivos, compreender como é que os colaboradores avaliam a comunicação e se esta é consistente com os objetivos da

empresa. Um outro propósito foi o de perceber se essa comunicação tem o intuito de criar uma cultura no contexto organizacional. Após a análise das entrevistas verificou-se que a comunicação tem um carácter ambíguo, pois nem todos a percebem da mesma forma. Apesar de ressaltar que se verificaram melhorias significativas nos últimos anos, três dos entrevistados consideram que existe um desfasamento entre a comunicação que é passado para o exterior e a que se faz internamente. Tal como podemos analisar pelos testemunhos:

*“Considero muito positiva. É de realçar o enorme esforço de comunicação para os colaboradores. Na minha opinião o primeiro grande salto foi a criação da intranet, onde todas as notícias sobre o grupo são apresentadas, bem como as mensagens do presidente. Num passado mais recente existe uma aproximação mais clara às redes sociais onde muita informação e temas de interesse são partilhados”* (Entrevistado 1 – Hidromecânica – 7 anos na empresa).

*“Embora existam melhorias significativas no último ano, nomeadamente através da intranet, ou mesmo o nosso boletim de informação interna, ainda existe um longo caminho a percorrer. A velocidade irá ditar a diferença entre ser competitivos e inovadores ou não”* (Entrevistado 3 – Hidromecânica – 2 anos na empresa).

*“Acho que é boa (...), verifica-se uma forte aposta no Marketing externo, nomeadamente através das redes sociais e mesmo com cartazes e com o apoio à cultura. Ao nível interno, apesar de considerar boa, acho que as pessoas não estão muito dispostas a fazer grande esforço no sentido de melhorar.”* (Entrevistado 9 – AVAC – 4 anos na empresa).

Foi possível verificar que os entrevistados notam e apontam mais falhas na comunicação interna que na externa, o que aponta para o pouco investimento nesta. Quando questionados relativamente à comunicação ter como intuito **construir uma cultura no contexto organizacional**, verificou-se que a maioria dos entrevistados consideram que esta pode contribuir para a criação de uma cultura comum Assim referem os depoimentos:

*“Sem sombra de dúvida, chega mesmo a ser cativante para quem trabalha nesta empresa, nos últimos tempos temos assistido a um apelo*

*para divulgar a nosso trabalho, quer internamente, quer no exterior”* (Entrevistado 4 – Telecomunicações – 6 anos na empresa).

*“Sim, no caso da nossa empresa tenho notado que tem existido, uma forte aposta no melhoramento desta, nomeadamente através do blogue e do boletim de informação interna que visa uma união e motivação de todos os colaboradores em prol da missão e valores da empresa”* (Entrevistado 5 – Eletricidade – 9 anos na empresa).

*“Considero a nossa empresa um exemplo, atendendo ao ramo de atividade em que estamos inseridos, acho que a boa comunicação para o exterior acaba por se refletir para o interior, criando uma cultura comum”* (Entrevistado 7 – AVAC – 2,5 anos na empresa).

#### 4.2.5 Comportamento: disseminação da missão, visão e valores

**Quadro 8: Comportamento - Resumo das entrevistas**

Entrevistados	Comunicação entre colaboradores – tendo como base os valores e a missão da organização	Agir de acordo com os objetivos da empresa.	Características que o “prendem” à organização: Identificação com a missão e valores da empresa.	Acessibilidade da missão e valores da empresa – locais de exposição.
Entrevistado 1	Entre pares sim. Relativamente às chefias nem sempre se obtém respostas.	Sim, através de zelo.	Estabilidade e segurança.	Escritórios, cadernos, placards de obra, intranet, redes sociais e web.
Entrevistado 2	Existe e é fundamental.	Sempre.	Estabilidade, segurança e as boas relações entre colegas.	Placards, vidros, intermete.
Entrevistado 3	Sempre.	Sim, através da escuta ativa.	Ambição e conforto que este proporciona.	Salas, intranet, copa.
Entrevistado 4	Comunicação aberta – considerando todos colaboradores como uma família.	Acontece porque nos enquadramos nesses objetivos.	Segurança e prestativas de futura.	Cartazes, panfletos, jornais, redes sociais, blogs, etc.
Entrevistado 5	Claramente, pois tem como intuito atingir os objetivos da empresa – missão (e.g. cumprimento de prazos);	Sempre com a finalidade de obtenção de lucros.	Gosto pela área de negócio.	Cadernos, folhetos informativos, intranet, etc.

## Quadro 8: Comportamento - Resumo das entrevistas (Continuação)

Entrevistado 6	Sempre, pois esses são a base da organização.	Tento respeita-los sempre.	Responsabilidade.	Placards, internet, etc.
Entrevistado 7	Os valores estão sempre presentes, mas nem sempre respeitados.	Sim, zelar pela nossa empresa.	Empresa solida, boas condições de trabalho.	Paneis envidraçados, comunicações, etc.
Entrevistado 8	Dentro da empresa DTE, sim.	Sempre, considerando estes fundamentais.	Ideias de futuro, bons amigos, estabilidade.	Cartazes, Paneis envidraçados, internet,
Entrevistado 9	Uma boa comunicação entre colegas que extravasa os valores da empresa.	Todos os dias cumprimos com os valores da empresa que nos são transmitidos.	Companheirismo entre colegas, existência de trabalho.	Intranet e placards.
Entrevistado 10	Bom diálogo entre colegas	Sim, principalmente o "budget" e cumprir prazos.	Trabalho na área que gosto, pela imagem da empresa, grande notoriedade das obras.	Refeitório, expositores, reuniões, nas comunicações do diretor, etc.
<b>Dimensão</b>	<b>Comportamento: Disseminação da missão e valores</b>			
<b>Resumo</b>	A comunicação como veículo de comportamentos e ações dentro da empresa, sustentando como base a disseminação da missão e dos valores. As ações respeitam essencialmente os objetivos da organização. As principais características que prendem os colaboradores são, a estabilidade, segurança, boas condições laborais, companheirismo, ideias de futuro, imagem e obras de grande notoriedade. A missão e os valores da empresa são de fácil acesso, dado aos diversos locais de exposição.			

**Fonte:** Elaboração Própria

Através da análise da dimensão do comportamento, tentamos perceber se existe uma *comunicação aberta entre os colaboradores* e se esta *tem como base os valores e a missão da mesma*. Verificou-se após a análise dos dados que a comunicação é um veículo de comportamentos e ações dentro da empresa, sustentando como base a disseminação da missão, visão e valores:

*“Sim existe de facto uma comunicação aberta entre os colaboradores (...), considero que esta respeita os parâmetros da organização e vai ao encontro dos valores da mesma, saliento o valor do respeito e da responsabilidade que nos acompanha no nosso dia-a-dia”* (Entrevistado 2 – Eletricidade – 8 anos na empresa).

*“Entre colaboradores existe um diálogo e escuta muito aberto, somos vistos como uma família, tendo em conta o respeito que é um dos valores da nossa organização (...). Claramente que essa comunicação é feita sempre com o intuito de atingir os objetivos da empresa que é cumprir prazos e oferecer serviços de qualidade que satisfaçam os clientes”*(Entrevistado 5 – Eletricidade – 9 anos na empresa).

Quando questionados se no *dia-a-dia tentam agir mediante os objetivos da empresa*, todos os entrevistados consideram que as suas ações respeitam, essencialmente os objetivos da organização:

*“Sim. Tento zelar para que se maximize ao máximo os lucros da empresa, respeitando os valores da organização”* (Entrevistado 1 – Hidromecânica – 7 anos na empresa).

*“É fundamental que isso aconteça (...), pelo que devemos diariamente enquadrarmo-nos com esses objetivos. Fazer bem à primeira e cada vez melhor, para evitar reclamações é um desses exemplos”* (Entrevistado 4 – Telecomunicações – 6 anos na empresa).

*“Sim, tento agir com um objetivo da empresa fundamental que é o cumprir prazos (...), e tento principalmente um “budget”, o que não é fácil, dado que temos que transformar as obras que estão negativas em positivas”* (Entrevistado 10 – Hidromecânica – 9 meses na empresa).

As principais *características que “prendem” os colaboradores à organização*, e que contribuem para uma *identificação com a missão e os valores da empresa* são: a estabilidade, segurança, boas condições laborais, companheirismo, ideias de futuro, boa imagem e obras de grande notoriedade, tal como advogam as seguintes citações:

*“A ambição é sem dúvida o que me prende mais e outros que dão conforto no trabalho como a coragem, o rigor e o respeito”* (Entrevistado 3 – Hidromecânica – 2 anos na empresa).

*“É uma empresa inserida num grupo com uma visão enorme e um grande leque de atividades o que confere segurança e perspectivas de futuro. Identifico-me totalmente com os seus valores, os valores humanos, como o respeito, a solidariedade a coragem, e os valores do trabalho como o rigor e a responsabilidade”* (Entrevistado 4 – Telecomunicações – 4 anos na empresa).

Por último, quando questionados *se a missão e os valores da empresa estão expostos de forma acessível a todos*, todas as respostas foram unânimes e, por esse motivo, foi possível verificar que a missão e os valores da empresa são de fácil acesso, dado aos diversos locais de exposição:

*“Sim, a missão e os valores estão expostos nos escritórios, nos cadernos, nas obras, nas páginas web, na intranet, nas redes sociais, etc.”* (Entrevistado 1 – Hidromecânica – 7 anos na empresa).

*“Sim, em todo o lado e em todas as empresas do grupo, nos cadernos, nos vidros, em folhetos informativos e na intranet” (Entrevistado 5 – Eletricidade - 9 anos na empresa).*

Após a transcrição destes testemunhos foi possível uma compreensão de uma diferença nas respostas, mediante os anos de trabalho na empresa, o que corrobora com a opinião de Punjaisri e Wilson (2008), quando referem que variáveis pessoais, como o tempo de serviço influência uma identificação com a marca da empresa. Depois desta análise foi possível, ainda verificar que os entrevistados com menos tempo de serviço têm opiniões diferentes dos mais antigos, provavelmente devido ao desfasamento entre a comunicação que é passada para o exterior, relativamente à imagem do grupo. Perante o exposto, e nomeadamente nos trabalhadores mais antigos podemos dizer que tal como referido pelos autores supracitados, há uma necessidade da empresa em investir mais em Marketing Interno de modo a melhorar o orgulho da marca e a sua vontade de cumprir com a promessa da marca – *dte* (Punjaisri e Wilson, 2008). Os dados serão discutidos com mais pormenor no capítulo seguinte deste trabalho.

## **Capítulo V – Discussão dos Resultados**

### **5.1 Introdução**

Esta secção tem como objetivo discutir os dados obtidos através das entrevistas, e da análise dos dados secundários, cruzando-os com a informação recolhida da literatura consultada e estudada.

### **5.2 Marketing Interno**

#### **5.2.1 Orientação para o cliente**

Através das entrevistas realizadas, foi-nos possível constatar a valorização da satisfação do cliente por parte dos diretores de obra, dado que estes estão treinados e motivados para a realização de trabalhos de excelência. Esta realidade vai ao encontro do que nos indica a literatura revista no enquadramento teórico, nomeadamente como referido por Spiller et al., 2006. No entanto, os nossos entrevistados sublinham fatores importantes que condicionam por vezes esta orientação – orçamentos com margens reduzidas – devido à conjuntura económica atual. Porém este constrangimento é

“diluído” no dia-a-dia dos nossos entrevistados quando propõem alternativas técnicas que cumpram com os mesmos requisitos iniciais (através do dialogo e da escuta). Assim, esta forma de atuar influencia o valor percebido do produto/serviço por parte do cliente, tal como menciona Bove e Lester (2001; cit. in Lovelock e Wirtz, 2006).

Podemos salientar ainda, que esta forma de atuar emerge das práticas ocorridas no interior do grupo através das campanhas de comunicação interna. Estas campanhas têm como objetivo incutir nos colaboradores os valores e crenças da organização, ou seja, tentativa de criação de valor para o cliente. É de salientar que a organização, no âmbito interno – todos os escritórios das empresas do grupo – é possível encontrar as palavras que compõem os valores do grupo escritas e coladas em vidros, paredes, newsletter do grupo e relatórios e contas espalhadas pelas diversas receções da empresa. Tal como podemos verificar o grupo tenta incutir nos seus colaboradores os principais objetivos a que se propõem, alargando estes através de imagem mais ampla, atingindo um nível cultural. Assim, para além do exposto o grupo fomenta hábitos culturais, através da disponibilização de livros dos mais variados temas, tanto para o público interno como externo - colocados estrategicamente nas receções de todas as empresas do grupo – pois estes locais são os mais visitados pelo público externo. No entanto, numa opinião mais crítica esta medida não visa uma aplicação prática do marketing interno. Pois, não se verifica uma segmentação na escolha dos livros, atendendo ao público interno. Isto porque, os diversos colaboradores, possuem habilitações literárias e contextos culturais muito distintos, podendo ser esta prática considerada um pouco elitista no seio da empresa. Em suma consideramos que esta prática torna-se mais eficaz ao nível externo, pois pretende, essencialmente divulgar uma imagem de apoio à cultura. Ainda no que se refere à cultura constata-se no grupo o empenho em divulga-la, pois as diferentes salas de reuniões estão apelidadas pelos nomes de poetas e escritores portugueses. Nessas mesmas salas, bem como noutros espaços as paredes estão decoradas com telas e outras obras de arte. O grupo é assim conhecido e diferenciado de outras empresas do mesmo ramo de atividade, pelo apoio à cultura. A título de exemplo, o grupo tem por hábito oferecer bilhetes para o teatro e outros eventos, e ainda, o patrocínio anual da feira do livro, grande prémio literário (fig. 5) e a companhia de teatro de Braga.

**Figura 5:** Grande Prémio Literatura *dst*



Como podemos verificar esta prática vai ao encontro da terceira fase da evolução do conceito de Marketing interno, pois pode ser considerada como um instrumento para implementar estratégias internas ou externas, isto é, um mecanismo de implementação de estratégias e mudanças de gestão. Esta perspetiva emerge em 1985, por Winter, considerado pioneiro na apresentação do Marketing interno, como uma técnica para gerir empregados, visando atingir os objetivos da organização. Na opinião do autor, o Marketing Interno desempenha o papel de alinhar, educar e motivar as equipas de trabalho com o propósito de atingir os objetivos institucionais. O autor considera ainda, que o marketing interno é um processo pelo qual o pessoal compreende e reconhece não só o valor do plano da empresa, mas também o seu papel nele.

No entanto, constata-se que estas medidas não chegam a todos os colaboradores do grupo, sendo necessário investir em ferramentas de marketing interno, tal como os canais de comunicação interna referidos pelos entrevistados.

### **5.2.2 Cultura da qualidade**

Os dados recolhidos nesta categoria mostram-nos a importância desta dimensão nas ações dos colaboradores, nomeadamente dos entrevistados, no sentido de satisfazer o cliente. Podemos ainda considerar que a cultura da qualidade permite desenvolver competências nos diretores de obra de modo a que estes consigam interpretar os objetivos dos clientes. Um dos objetivos da cultura da qualidade é entender o cliente como consumidor, tal como referem Zeithaml e Bitner (2008). Partindo deste pressuposto podemos constatar que os entrevistados consideram os clientes como coautores dos seus próprios projetos. Assim, esta perspetiva vai ao encontro da ótica dos

autores Zeithaml e Bitner (2008) ao considerarem que a satisfação destes é o barómetro para estabelecer a qualidade da oferta da própria empresa no mercado.

Nesta dimensão verificamos que existe um envolvimento por parte dos colaboradores em cumprir com o estabelecido na cultura da qualidade, uma vez que a própria visão organizacional adota formas de gestão participadas e decididas, no sentido de incrementar a competitividade e a produtividade, de forma a conquistar os clientes mais exigentes, tal como referido pelos autores Zeithaml e Bitner (2008).

Perante o exposto e de acordo com a opinião dos nossos entrevistados a organização reforça este comportamento através da existência do manual da qualidade. Este manual, confere a uniformização dos procedimentos uma vez que este foi elaborado no âmbito do processo de certificação. Apesar da implementação deste manual, verifica-se algumas lacunas no que respeita ao cumprimento do que está pré-estabelecido, pois após a coleta de dados constatamos que nem todos os colaboradores o cumprem, dificultando assim os objetivos atingir.

### **5.2.3 Comportamento dos líderes**

A dimensão – comportamento dos líderes – foi caracterizada pelos entrevistados de forma distinta. Uma vez que estes consideram que os líderes incutem o compromisso em construir objetivos comuns, essencialmente obtenção de lucros e cumprimento de prazos. Para além desta observação, verifica-se pelas respostas obtidas, que os líderes também tem como missão a partilha de experiências no sentido de corrigir, minimizar erros e evita-los no futuro. Assim, comprova-se que o comportamento dos líderes dentro desta organização – *dte* - contrasta com a opinião de Pfeffer e Sutton (1999), relativamente às lacunas existentes nas organizações no que respeita ao compromisso de incutir em todos os colaboradores o conhecimento que faculta a evolução da própria organização. No entanto, apesar de existir nos grupos de trabalho da *dte* a partilha de experiências e conhecimentos, verifica-se dualidade nas opiniões dos entrevistados no que concerne à relação existente entre colaboradores e chefias, alegando que esta relação é bastante formal e muito virtual. Podemos assim aferir que esta relação reporta-se essencialmente a uma relação de gestão e não tanto de liderança, tal como nos mostra Ribeiro (2008), ao considerar que uma relação mais direcionada para uma gestão, integra aspetos mais frios, mas voltados para a tarefa, mais programado e mais reativos,

contrariamente à liderança que se reporta, essencialmente a aspetos mais emotivos, mais relacionais, mais inovadores e pró-ativos (Ribeiro, 2008: 9-10).

## 5.3 Identidade Organizacional

### 5.3.1 Comunicação

A comunicação assume um papel determinante, segundo os entrevistados. Porém, estes dão ênfase à ambiguidade que esta oferece, pois muitos consideram que há um desfasamento entre a comunicação externa e interna. No entanto, consideram que este facto tem vindo a melhorar sobretudo nos últimos anos, devido à criação da intranet no âmbito do grupo *dst* (Figura 6), do blogue interno (Figura 7) e boletim de informação mensal (Figura 8), “nascidos” na *dte*, contribuindo de forma positiva para a comunicação a nível da organização. Assim, podemos constatar através das respostas obtidas que o investimento na comunicação constitui uma oportunidade para divulgar os serviços da empresa e estabelecer assim futuros contactos com potenciais clientes, receber novas propostas de trabalho, bem como divulgar e reconhecer a cultura organizacional.

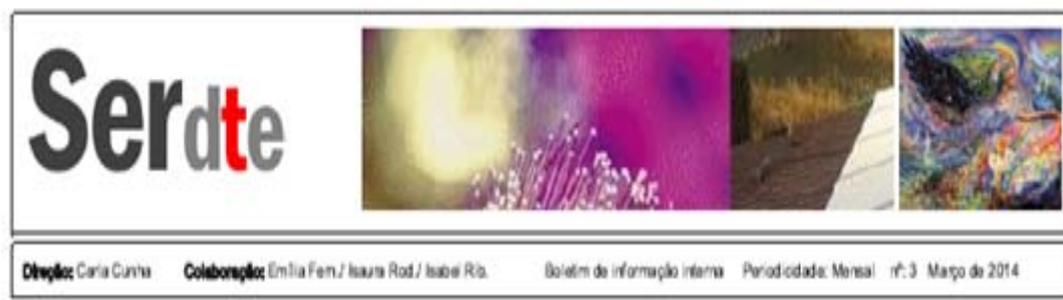
Figura 6: Intranet no grupo *dst*

The screenshot displays the intranet interface for the group *dst*. At the top, there is a header with the *dst* logo, a user profile for 'logout x Carla Cunha (dst1318)', and a 'Caixa da Inovação' section. Below the header is a navigation menu with options: 'contactos', 'documentos', 'assistência informática', 'aplicações', 'informações', 'caixa da inovação', and 'mensagens do presidente'. A secondary menu includes 'notícias', 'clippings', 'benefícios dst', 'próximos eventos', 'agenda cultural', 'ementa restaurante', 'recrutamento', and 'organigramas'. A filter section shows 'Ano 2014' and a 'Filtrar' button. The main content area features a grid of news items, each with a title, date, and a 'ver detalhes' link. The news items include: 'grupo dst constrói primeira loja Brico Depôt em Portugal' (29-11-2013), 'grupo dst volta a marcar presença na Semana Europeia de Prevenção de Resíduos' (13-11-2013), 'bysteel reforça carteira de obras em França' (11-10-2013), 'Sanne de Wilde e Tito Mouraz vencem prémio de fotografia Emergentes dst 2013' (30-09-2013), 'Concurso de Fotografia Emergentes dst recebeu 400 candidaturas' (16-09-2013), and 'dte participa na construção do novo terminal de passageiros de Leixões' (13-08-2013).

Figura 7: Blogue Interno



Figura 8: Boletim de Informação Mensal



Podemos constatar pela análise dos dados secundários que a informação do grupo é constantemente atualizada e divulgada através da intranet que liga todos os colaboradores com acesso a correio eletrónico. Os que não tem acesso a mensagens via correio eletrónico são orientados através da comunicação que circula em suporte de papel e jornal de parede de fácil acesso (Figura 9). Reconhece-se através dos dados secundários que a comunicação do grupo tem como principal intuito realçar os valores e crenças internas. Esta perceção coaduna-se, em muito, com a teoria de Hatch e Schultz (1997), quando expõem que uma identidade organizacional refere-se ao que os seus membros percebem, sentem e pensam a respeito da organização. Na opinião destes autores, isto é assumido como um entendimento coletivo e compartilhado dos valores e das características distintas da empresa. Consideramos que a empresa em estudo, para

conseguir um entendimento e uma partilha valores coletiva utiliza a comunicação, principalmente através da realização de várias campanhas, a título de exemplo as que demonstram uma responsabilidade social (Figura 10). Deste modo, podemos verificar que a organização “trabalha” a comunicação interna como instrumento eficiente para “reforçar a compatibilidade do discurso da empresa com o discurso dos colaboradores” (Nassar, 2005, p.26). Atualmente, o mundo empresarial tem uma nova visão acerca dos seus colaboradores, pois concebe estes como elementos fundamentais no relacionamento da organização com outros públicos de interesse (Nascimento, 2009).

Figura 9: Jornal de parede



Figura 10: Campanhas: Responsabilidade Social



### 5.3.2 Comportamento: disseminação da missão e valores

Relativamente a esta dimensão, podemos verificar o papel preponderante no comportamento dos entrevistados, uma vez que a missão e os valores permitem estabelecer um conjunto de objetivos comuns, tais como os financeiros/económicos da empresa, a prestação de serviços e os objetivos dos próprios colaboradores (estabilidade, segurança, boas condições laborais, companheirismo, ideias de futuro, imagem e obras de grande notoriedade), tal como mencionado por Cummings et al., (1994, cit. in Simões, 2005), no enquadramento teórico - a missão e os valores tem como pressuposto a transmissão de sentimentos de pertença a uma organização.

Salienta-se que ao nível disseminação da missão e valores da organização, os entrevistados enfatizam o facto de estes estarem expostos em vários locais e de fácil acesso permitindo que estes sejam assimilados e divulgados por todos. Assim, constatou-se que esta disseminação é efetuada através de postais (Figura 11), placares, outdoors, newsletter, entre outros.

Figura 11: Postais



Perante exposto verificamos que a empresa rege-se por uma perspetiva como as de Leuthesser e Kohli (1997), na qual consideram que as missões da empresa são extremamente necessárias para guiar a criação de uma identidade. Os autores advogam ainda, que as missões são instrumentos importantes na transmissão de valores fundamentais ao público interno e externo, sendo considerada a pedra basilar para a formulação de uma identidade corporativa.

## **Capítulo VI – Reflexões Finais**

### **6.1 Introdução**

Neste capítulo, é desenvolvida uma conclusão acerca deste estudo, sugerindo exemplos de ação para a gestão das empresas e por último são analisadas algumas limitações identificadas no estudo e sugeridas pesquisas futuras.

### **6.2 Conclusão**

Com este trabalho, procuramos avaliar o papel que o Marketing Interno desempenha no reforço e diferenciação da Identidade Corporativa numa empresa de serviços, para um melhor entendimento das dinâmicas destes dois constructos. Neste sentido, a realização desta pesquisa permitiu chegar a determinadas conclusões de interesse académico e profissional, disponibilizando informação sobre a perceção dos colaboradores que mantém contacto direto com os clientes (nomeadamente diretores de obra). Assim, constatamos que o Marketing Interno detém um papel fulcral no sucesso empresarial, no sentido que este atende às necessidades e satisfação dos colaboradores, fomentando a comunicação e difusão de ideias, contribuindo para que estes se identifiquem com a organização e partilhem dos seus valores, missão, objetivos financeiros e estratégicos, elementos-chave de uma identidade organizacional que nunca poderá ser dissociada de uma Identidade Corporativa.

No presente estudo foi possível identificar que o Marketing Interno na dimensão da orientação para o cliente está patente na forma como os colaboradores atuam no dia-a-dia. Esta forma de atuar vai ao encontro dos novos paradigmas impostos no marketing - gerir relacionamentos - tal como salienta Antunes e Rita (2008, p. 39) que o “marketing relacional deve ser considerado uma abordagem multidisciplinar e não uma função isolada”. Atualmente este novo paradigma, centra-se na construção de relações estáveis e duradouras com os clientes, não chega só o ganhar obras, mas também existe a necessidade de satisfazer, reter e fidelizar os clientes, através da gestão de relacionamentos no longo prazo, assentes numa base de confiança, sugerido pelos entrevistados. Apesar desta constatação, realça-se os constrangimentos dos mesmos relativamente à conjuntura económica atual que torna ainda mais importante a gestão de relacionamentos dado que, cada vez mais é importante propor alternativas técnicas que

satisfaçam o cliente e consigam ir de encontro aos objetivos da empresa – obtenção de lucro.

A par da orientação para o cliente, a dimensão da cultura da qualidade evidenciou um envolvimento por parte dos entrevistados, pois estes consideram que a realização de um trabalho com qualidade cativa a satisfação do cliente, reforçando deste modo uma evidente orientação para o cliente. No que respeita ao comportamento dos líderes, existe a necessidade de mudanças de comportamentos a fim de transformar as relações laborais mais humanas. Sendo por isso, premente investir em ações de Marketing Interno.

Para além do exposto, o presente estudo identificou no constructo da Identidade Corporativa a dimensão da comunicação. Nesta dimensão foi possível avaliar a forte aposta da empresa tanto a nível interno como externo, mas verificou-se, do ponto de vista dos entrevistados, que existe um desfasamento entre as mensagens passadas para o exterior e as que são passadas ao nível interno. Isto denota falta de ferramentas de Marketing Interno, tais como estudos de mercado do cliente interno, nomeadamente a segmentação dos colaboradores atendendo às características que os diferenciam. No entanto, os entrevistados reconhecem que a comunicação tem contribuído para a criação de uma cultura. No que diz respeito à dimensão comportamento: disseminação da missão e valores foi identificada uma boa comunicação entre pares, não se verificando o mesmo em relação às chefias. Neste campo, ainda assim se verifica que as ações dos entrevistados vão de encontro aos objetivos da empresa. Ainda nesta dimensão, características como estabilidade, segurança, companheirismo entre colegas, boas condições laborais, boa imagem e obras de grande notoriedade, são tidas como fatores importantes para a manutenção de vínculos contratuais, contribuindo assim, para uma identificação com a missão e os valores da empresa. Esta identificação sai reforçada devido, sobretudo a uma boa acessibilidade e muitos locais de exposição da missão e valores da empresa.

Assim, e a título de conclusão, podemos reconhecer que o Marketing Interno tem tanto valor e potencial quanto o Marketing Externo. Pois afigura-se como sendo um tema de extrema relevância e com enorme potencial para as organizações. Através de comportamentos baseados em valores e crenças comuns poderá constituir uma ferramenta poderosa de reforço da identidade corporativa, que poderá ter repercussões também para o exterior, a custos mais reduzidos. Porém, deverá percorrer ainda um

longo caminho para lhe ser reconhecida a devida importância e igualar-se ao seu análogo aplicado ao exterior das organizações.

### **6.3 Limitações e Recomendações Futuras**

Atendendo à envolvimento do investigador, dado este ter conhecimento da empresa em estudo, poderá ter tido uma leitura enviesada dos dados coletados. Para além desta limitação, verificamos que apesar da livre espontaneidade dos entrevistados na participação do estudo, mostraram algumas reservas no seu discurso durante a própria entrevista. Por outro lado, destacamos a falta de disponibilidade dos entrevistados, dado o excesso de trabalho, atrasando a recolha dos dados. O tempo de trabalho que cada entrevistado tem na empresa, também contribui de certo modo, para as disparidades das respostas, podendo ser considerado uma limitação.

O método de estudo escolhido - pesquisa qualitativa – teve por base uma amostra de pequena dimensão, acarretando uma impossibilidade de generalizar os dados obtidos. Revelando-se assim a necessidade de desenvolver estudos futuros com uma amostra de maior dimensão ou a realização de abordagem quantitativa. Por outro lado, seria interessante diversificar a amostra quanto à variável categoria profissional, como por exemplo os técnicos de obra, ou mesmo os comerciais, dado que estes também estabelecem contato direto com os clientes.

Por último, destaca-se que, dado aos constrangimentos temporais para a realização da dissertação, o presente estudo limitou-se apenas a uma empresa do grupo, revelando-se pertinente alargar o estudo a outras empresas do grupo, para testar a eficácia e a eficiência do Marketing Interno.

## Referências Bibliográficas

- Abratt, Russell (1989). A New Approach to the Corporate Image Management Process?. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.
- Antunes, J. & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma – Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(2), 36-46.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alessandri, S.W. (2001). Modeling corporate identity: A concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications*, 6(4), 173-183.
- Argenti P.A. (1998). Strategic Employee Communication. *Human Resource Management*, 37(3/4), 199-206.
- Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: A strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18 (6), 274-286.
- Balmer, J. M. T. (1994). The BBC's Corporate Identity: myth, paradox and reality. *Journal of General Management*, 19, 33-49.
- Balmer, J. (1995). Corporate Branding and Connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1), 24-46.
- Balmer, J.M.T. (2001), *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog*, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-270.
- Balmer, J. M. (2008). Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 879-906.
- Balmer, J. M., & Grey (2003). Corporate brands: what are they? What of them?. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8).
- Balmer, J.M.T. & Greyser, S.A. (2003), *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-Level Marketing*, Routledge, London.
- Balmer, J.M.T. & Greyser, S.A. (2006). Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 730-41.
- Balmer, J. M. T. & Soenen, G.B. (1997). *Operationalising the concept of Corporate Identity*. University of Strathclyde working paper series, Glasgow.
- Balmer, J. M. T. & Soenen, G. B. (1999). The Acid Test of Corporate Identity Management. *Journal of marketing Management*, 15(1-3), 69-92.

- Baker, M. J. & Balmer, J. M. T. (1997). Visual Identity: Trappings or Substance?. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 366-382.
- Bell, J. (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*, (2<sup>a</sup> ed.). Milton Keynes, England: Open University Press.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577.
- Berry, L.L. (1981), The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 23(4), 25-8.
- Berry, L. L. (1995). *On Great Service*, New York: The Free Press.
- Berry, L.L, Hensel JS, Burke MC (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retail Banking*, 52(3), 3-14.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*, New York, NY: The Free Press.
- Bowen, D. & Lawler, E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When?. *Sloan Management Review*, 34(1), 31-9.
- Ciuperca, R. M. (2011). *The Relationship Between Corporate Social Responsibility Practices and Corporate Identity*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65.
- Conceição, J.P. (2012). *A utilização do marketing interno na construção de uma cultura empresarial comum: o caso grupo lena*. Tese de doutoramento, Universidade da Extremadura, Espanha.
- Cornelissen, J.P., Haslam, S.A. & Balmer, J.M.T. (2007). Social identity, organizational identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, 18(s1), S1-S16.
- Dacin, P. A., & Brown, T. J. (2006). Corporate branding, identity, and customer response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 95-98.
- Dalton, J., Croft, S. (2003). *Managing Corporate Reputation*, Thorogood, London
- Davis, T.R., (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39(2), 121-130.
- De Chernatony, L. & Segal-Horn, S. (2001). Building on services' characteristics to develop successful service brands. *Journal of Marketing Management*, 17, 645-669.
- De Chernatony, L. & Segal-Horn, S. (2003). The Criteria for successful service brands. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1095-1118.

- Dte (2012). Manual de Gestão para Novos Colaboradores – dte.
- Dte (2012). Manual da Qualidade da DTE - Mod.: 141/DQ.0
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190.
- Dowling, G.R. (1993). Developing your corporate image into a corporate asset. *Long Range Planning*, 26(2), 101-109.
- Dunne, P. A., Barnes, J. G. (2000), Internal Marketing – A relationships and value-creation view, in: Varey, R. J., Lewis, B. R. (ed.), *Internal Marketing: Directions for Management*. London: Routledge.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 39(2), 239-263.
- Faria, A. (2010). *Gestão relacional de clientes em mercados Business to Business*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Fascioni, L. (2008). *Método para a definição da Identidade Corporativa*. VIII - Congresso Brasileiro de Pesquisa em Design, São Paulo, 8-11 de Outubro de 2008.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618-635.
- George, W. R. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior A Partnership in Developing Customer-conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, 20, 63-70.
- George, W.R. & Gronroos, C. (1989). Developing Customer-conscious Employees at Every Level-Internal Marketing. *Handbook of Services Marketing*, (Eds.). C.A. Congram and M.L. Friedman, New York: AMACOM.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*, (7ª ed.). Wiley Cambridge: Text Edition.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, (2ª ed.). West Sussex: Wiley Editorial Offices.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Research in Management: Qualitative Methods in Management Research* (2ª ed.). Londres: Sage Publications.
- Halal, W.E. (2000). From hierarchy to enterprise: internal markets are the foundation for a knowledge economy. In Varey, R.J. & Lewis, B.R. (Eds.), *Internal Marketing: Directions for Management* (p. 3-23). London: Routledge.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 3(31), 356 -365.

- Joshi, R. (2007). Internal Marketing in Service Organizations: Need for Reorientation, *ICFAI. Journal of Services*, 5(4), 28-36.
- King, S. (1991). Brand building in the 1990s. *Journal of Consumer Marketing*, 8 (4), 43-52.
- Kiriakidou, O., & Millward, L. J. (2000). Corporate identity: external reality or internal fit?. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), 49-58.
- Kotler, P. (1994). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Atlas.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11<sup>a</sup> ed.). New Jersey: Pearson education, Upper Saddle River.
- Larsson, G., & Setterlind, S. (1991). A stress reduction program led by health care personnel: Effects on health and well-being. *European Journal of Public Health*, 1, 90-93.
- Lauterborn, R. (2003). Is it time to blow away IMC? *B to B*, Chicago, 88 (11), 14 -15.
- Leuthesser L. & Kohli C. (1997). Corporate Identity: The Role Of Mission Statements, *Business Horizons*, May-June: 34-42.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2006). *Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologias e Resultados*. São Paulo: Prentice Hall.
- Machado-da-Silva, C. & Barbosa, S. L. (2002). *Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma Análise Arquetípica*. RAC, 6(3), 7-32.
- Malhotra, N.K., (2006) *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (4<sup>a</sup> ed.). Porto Alegre: Bookman,
- Margulies, W. (1977). *Make the most of your corporate identity*, Harvard Business Review, July-August: 66-77.
- Marwick, N. & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 396-409.
- Martineau, P. (1958). Sharper focus for corporate image. *Harvard Business Review*, 36, 49-58.
- McDaniel, C.; Gates, R. (2003). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Thomson.
- Melewar, T.C. & Saunders, J. (2000). Global corporate visual identity systems: Using and extended marketing mix. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 538-550.
- Melewar, T. C. (2001). Measuring visual identity: a multi-construct study. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 36-42.

- Melewar, T.C. & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76-93.
- Moingeon, B. & Ramanantsoa, D. (1997). Corporate identity: understanding the French school of thought. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 253-395
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*, São Paulo: Atlas.
- Nascimento, I. (2009). Identidade organizacional e comunicação interna : um breve olhar sobre os temas. *Intercom-Sociedade Brasileira de estudos interdisciplinares da comunicação*, 1-13.
- Nassar, P., (2005). *Comunicação estratégica, um conceito em evolução*. In P. Nassar (Ed.), *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE.
- Vokic, N. P. & Sincic, D. (2007). *Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy*. Faculty of Economics and Business, University of Zagreb.
- Olins, W. (1978). *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identit*. London: Design Council.
- Olins, W. (1990), *Corporate Identity, Making Business Strategy Visible Through Design*. Boston: Harvard Business Press.
- Olins, W. (1991). The Power of Corporate Identity, *World Executive's Digest*, October, pp. 34-9.
- Orsini, B. (2000). Improving internal communications. *Internal Auditor*, 57(6), 28-33.
- Ozreti ć D. D. (2004). Interni marketing (Internal marketing). In Previši ć, J., Ozreti ć Došen, D. (Eds.), *Marketing*. Zagreb: Adverta.
- Pascale, Q., & Amanda, K., (1999). Internal Marketing Practices in the Australian Financial Sector: an exploratory Study. *Journal of Applied Management Studies*, 8(2), 217 – 229.
- Perfeito, A., Castro, A., Castro, A., Morgado, Gomes, A., Carvalho, A. Bordalo, et al., (2000). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora
- Pfeffer, J & Sutton, R (1999). Knowing 'What' to do is Not Enough. *California Management Review*, 42, 83–108.
- Piercy, N. & Morgan, N. (1991). Internal marketing – the missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24 (2), 82–93.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.

- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2008). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45 (9/10), 1521-1537.
- Quivy, R., & Campenhought, L. V. (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rafiq, M. & Ahmed, K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *The Journal of services Marketing*, 14(6), 209-241.
- Rafiq, M. & Ahmed, K. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Reardon, K. K., & Enis, B. (1990). Establishing a companywide customer orientation through persuasive internal marketing. *Management Communication Quarterly*, 3(3), 376-38.
- Ribeiro, J., (2008). *Manual Técnico do Formando: "Comportamento Organizacional"*. ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários, EduWeb.
- Rossi, C.A.V. & Luce, F.B. (2002). Construção e proposição de um modelo de planeamento estratégico baseado em 10 anos de experiencia. In Encontro Anual da ANPAD, 26. Salvador. Anais. Salvador: ANPAD.
- Sasser, W.E. & Arbeit, S.P. (1976). Selling jobs in the services sector. *Business Horizons*, 19(3), 61-5.
- SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T. & TOBE, G. R. (1998). *Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Simões, C, Dibb, S. & Fisk, R.P. (2005), *Managing corporate identity: An internal Perspective*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 153-168.
- Simões, C., & Dibb, S. (2008). Illustrations of the internal management of corporate identity. In S. W. Alessandri; J. Balmer; G. Berens; A. Caruana; R. Chun; J. Cornelissen; G. Davies; S. Dibb; G. Dowling & A. Kanso (Eds.), *Facets of corporate identity, communication and reputation* (p. 66-79). New York: Edited by T.C. Melewar.
- Spiller, E., Pia, D., Luz F., & Sa, P. (2006). *Gestão de serviços e Marketing Interno* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Tsai, Y. (2008). *The relationship among learning organization, internal marketing and organizational commitment*. Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI), Atlanta: Northeast Decision Sciences Institute.
- Tull, D.S. & Hawkins, D. I. (1990). *Marketing research: measurement & method*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Van den Bosch, A.L.M., Elving, W.J.L. & Jong, M.D.T. (2006). The impact of organizational characteristics on corporate visual identity. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 870-85.

Van Riel, C. & Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: the concept and its measurement. *European Journal of Marketing*, 35, 340-56.

Van Riel, C.B.M. & Van den Ban A., (2001). The added value of corporate logos - An empirical study. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 428-440.

Varey R. J. & Lewis B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33 (9/10): 926-944.

Varey, R. J. (2001). Internal marketing communication. In C. Fill (Ed.), *Marketing communication, engagement, strategies and practice* (p. 212-229). Milan: FT Prentice Hall.

Vasconcelos, Y.L. (2008). *Planejamento Financeiro*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.

Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3 (1), 69-77.

Zeithaml, V. & Bitner, M.J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman.

Zinkhan, et Al., (2001), *Corporate image: A conceptual framework for strategic planning*, American Marketing Association. Conference Proceedings, 12 (Summer): 152-160.

## **Webgrafia:**

<https://intranet.dstsgps.com/>

<http://www.dte.pt/>

<http://dteforadhoras.blogspot.pt/>

# **Anexos**

## **Anexo 1 – Guião da Entrevista**

### **Guião da Entrevista**

Formação Académica:

Cargo na Organização:

Tempo de trabalho na empresa:

### **Marketing Interno**

#### **Orientação para o cliente**

- Na sua opinião até que ponto a sua forma de atuar vai ao encontro das necessidades e satisfação do cliente?
- Na sua opinião é importante manter um bom relacionamento com os seus clientes? Como gere esse relacionamento?
- Considera importante o diálogo e a escuta (comunicação), para manter um bom relacionamento com o cliente? Que tipo de diálogo e escuta tem para com estes?

#### **Cultura da qualidade**

- Considera que na sua organização existe uma cultura de qualidade? Quais os critérios que são utilizados?
- Até que ponto na sua organização tem indicações claras de como deve processar o seu trabalho em consonância com a missão da mesma?
- Pode descrever como agem os colaboradores relativamente à cultura de qualidade da organização?

#### **Comportamento dos Líderes**

- Na sua opinião as chefias da sua organização incutem nos colaboradores o compromisso em construir objectivos comuns? Consegue dar um exemplo?
- É encorajado frequentemente pelo seu superior a partilhar experiências e conhecimentos sobre a forma como desempenha o seu trabalho? Descreva um exemplo?
- Como caracteriza a relação entre chefias e colaboradores?

## **Identidade Organizacional**

### **Comunicação**

- Como avalia a comunicação de toda a empresa (e.g. publicidade, comunicação interna)? Esta é consistente com os objectivos da empresa?
- Considera que esta comunicação tem como intuito criar uma cultura (missão e valores) no contexto organizacional?

### **Comportamento: Disseminação da Missão, Visão e Valores**

- Considera existir uma comunicação (diálogo e escuta) aberta entre colaboradores?

Essa comunicação tem como base os valores e missão da organização?

- No seu dia-a-dia tenta agir de acordo com os objectivos da sua empresa? Exemplifique.
- Consegue descrever quais as características que o “prendem” à organização? Identifica-se com a missão e os valores da sua empresa? Consegue citar alguns?
- A missão e os valores da empresa estão expostos de forma acessível a todos? Consegue citar os locais de exposição?