



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO APLICADA

Endomarketing: o futuro da comunicação no contexto organizacional?

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Comunicação Aplicada

Autora: Raquel Alexandra Carvalho Rosado

Orientador: Professor Doutor Bruno Miguel Carriço dos Reis

Número da candidata: 20130807

Abril de 2019

Lisboa

A grafia em vigor nesta dissertação é a anterior ao Acordo Ortográfico de 1990.

Agradecimentos:

Em primeiro lugar agradeço à minha mãe que me motivou e insistiu para que fosse a primeira pessoa da nossa família a frequentar o Ensino Superior. Que sempre me apoiou e guardou uma palavra amiga, um abraço e um olhar de compreensão. Que esteve presente em todos os momentos e que nunca me deixou desistir.

Em segundo lugar agradeço ao meu orientador que me incentivou a prosseguir os estudos, depois de ter sido meu professor na licenciatura, que me deu esta oportunidade e que me capacitou com força, apoio e várias palavras de sabedoria e paciência ao longo de todo o processo. Sem ele, esta dissertação não teria sido feita e não estaria terminada.

Um obrigada ainda à família dele pelo tempo roubado e as horas investidas a ler, reler, comentar e esclarecer todas as minhas dúvidas e hesitações.

Agradeço ainda ao meu companheiro pelas refeições tardias, serenidade e ouvidos tísicos. Por não me ter levado muito a sério e por nunca me ter expulsado de casa.

A toda a minha família, amigos e estimados colegas, obrigada.

Resumo:

Esta dissertação pretende atestar se o *endomarketing* apresenta, enquanto processo comunicativo, uma nova possibilidade e visão sobre a comunicação organizacional e interna, capaz de gerir, motivar, estimular, reter e fidelizar o talento interno, através de uma relação de proximidade e satisfação mútua entre a organização e os seus colaboradores.

A nossa abordagem metodológica propõe a exposição e explicação, através do estado de arte, do conceito do *endomarketing* com o intuito de reflectirmos sobre a sua aplicação e utilidade em contexto organizacional combatendo uma carência presente nos trabalhos académicos que embora se dediquem à discussão do tema falham em atestar a sua potencialidade e emprego.

Ainda com a intenção de acrescentarmos algo à discussão e tendo em conta as limitações de uma reflexão teórica, esta dissertação culminará numa proposta de modelo de análise que consideramos ser capaz de apurar as potencialidades em contexto real desta estratégia comunicativa.

Palavras-chave: *endomarketing*; comunicação; talento; retenção; fidelização.

Abstract:

This dissertation intends to prove if the endomarketing presents, as a communicative process, a new possibility and vision about organizational and internal communication capable of managing, motivating, stimulating and retaining internal talent through a relationship of closeness and mutual satisfaction between the organization and its collaborators.

Our methodological approach proposes the exposition and explanation, through the state of art, of the concept of endomarketing, with the purpose of reflecting on its application and usefulness in an organizational context, combating a present deficiency in the academic works that although, they devote themselves to the discussion of the theme, fail in attesting to their potential and employment.

Still, with the intention of adding something to the discussion and taking into account the limitations of a theoretical reflection, this dissertation will culminate in a proposal of the analysis model, that we consider being able to ascertain the potentialities in the real context of this communicative strategy.

Keywords: endomarketing; communication; talent; retaining; employee loyalty.

Índice:

1. Introdução	6
2. <i>Endomarketing</i> : o conceito e a necessidade.....	13
3. A cultura organizacional e a sua relação com o <i>endomarketing</i>	19
4. Comunicação organizacional, estratégica e <i>endomarketing</i>	23
4.1 Comunicação interna vs <i>endomarketing</i>	28
5. Potenciar o capital humano sobre uma nova ótica: a valorização e conquista do funcionário através do <i>endomarketing</i>	36
6. O <i>endomarketing</i> , as novas gerações no mercado de trabalho e a retenção do talento nas organizações	43
7. Considerações Finais	54
8. Bibliografia	61

Ilustrações:

Figura 1. Modelo de análise para aferir a potencialidade do endomarketing na retenção e fidelização do talento nas organizações	57
--	----

1. Introdução

O tema desta dissertação surgiu-nos após a leitura do texto *O Mercado Grita Talento* (2016), de Miguel Gonçalves. Na sua obra, o fundador da Spark Agency, licenciado em psicologia pela Universidade do Minho, tenta criar um manual dirigido a jovens recém-licenciados sobre as carreiras e competências, incentivando-os a descobrir o seu talento e a utilizá-lo como valor de troca e diferenciação no mercado de trabalho. O autor acredita que “as empresas gritam por talento” e ensina os seus leitores a compreenderem as suas competências, a descobrirem onde as aplicar, como criar uma proposta de valor que atraia um empregador, como comunicar de forma eficiente e a definir objectivos e metas alcançáveis (p.25).

O livro despertou-nos a curiosidade sobre a temática do talento e a sua relação com o mundo organizacional e levantou-nos algumas questões como: se todos temos talentos e se esses talentos são o factor diferencial entre as organizações com e as que apenas aspiram ao sucesso, o que é que estas fazem para os reter? Para os estimular e fidelizar? À curiosidade despertada juntou-se a experiência académica resultante da licenciatura em Ciências da Comunicação da autora e a experiência profissional enquanto colaboradora de uma das maiores empresas a nível nacional¹. O conhecimento dos processos e teorias comunicativas assim como a realidade da sua aplicação no mercado de trabalho e as respectivas assimetrias entre os dois levaram à dedicação e pesquisa de ferramentas e processos que poderiam ir ao encontro das respostas que procurávamos. Após algum tempo e trabalho, encontramos o *endomarketing*. Seria este o caminho da comunicação organizacional? Poderia o *endomarketing* ser a chave para a retenção, fidelização e aproveitamento desse talento?

Inicialmente optámos por uma concepção empírica², onde a revisão teórica iria culminar num estudo de caso sobre uma ferramenta de comunicação estratégica, que à partida respeitava os princípios e objectivos do *endomarketing*, conquistar, reter e fidelizar o público interno. A ferramenta escolhida foi o Portal Winners, da Worten Equipamentos para o Lar e após a elaboração da pergunta de partida³ e respectivo modelo de análise, elaborámos sete entrevistas

¹ Worten Equipamentos para o Lar, da Sonae SR.

² Esta concepção foi a trabalhada até Setembro de 2018, altura em que percebemos que as diligências sentidas obrigavam a um novo rumo para a elaboração desta dissertação.

³ O Portal Winners, implementado na Worten Equipamentos para o Lar, propõe uma estratégia comunicativa orientada para uma gestão focada no Capital Humano?

exploratórias⁴ que seriam complementadas por uma análise de conteúdo ao próprio portal. Além da escassez de entrevistas, e apesar de na altura a investigadora responsável pela elaboração desta dissertação ser colaboradora na empresa em estudo de caso, acabamos por nos deparar com diversos obstáculos que dificultaram e inviabilizaram a continuação desse caminho nomeadamente, a carência de indivíduos dispostos a responder às questões elaboradas, a providência e cautela nas respostas obtidas e a própria indigência dos dados recolhidos. A análise de conteúdo foi considerada insuficiente como metodologia singular ao invés de um recurso complementar como pretendido inicialmente.

Com esta experiência pudemos constatar a dificuldade em realizar trabalhos de investigação com metodologia mista, em contexto organizacional, sendo que, apesar de inicialmente a empresa em causa se ter demonstrado aberta e predisposta a colaborar, as dificuldades encontradas pela falta de informação e privação de qualquer interesse em contribuir para a realização deste estudo de caso evidenciaram que, mesmo em grandes empresas, a transparência e tolerância da partilha, análise e observação necessárias à realização de trabalhos científicos deste âmbito encontram resistências capazes de findá-las.

Neste sentido e, apesar das adversidades que sentimos, acreditamos que elas nos possibilitaram uma postura e percurso, que à partida não escolheríamos, mas que se acabou por revelar na escolha acertada.

As Ciências Sociais encontram-se numa fase em que enfrentam duas principais dificuldades, a primeira deve-se à falta de reconhecimento e valor dados ao campo teórico, acreditando-se que todas as descobertas, reflexões ou discussões se situam no trabalho de campo e este trabalho, por sua vez, carece de fundamentação, preparação e procura pelas respostas que realmente precisam de ser respondidas. A segunda diz respeito às fontes teóricas, ou à falta delas. Neste ponto existe ainda a preocupação com a fragmentação e falta de estrutura de várias reflexões académicas que ainda que citem fontes respeitadas e reconhecidas na sua área de estudo, aproveitam-nas apenas por um único aspecto, tema ou capítulo de trabalho, esquecendo e menosprezando toda a discussão bibliográfica à volta do assunto, que levou ao assunto ou que se serve do assunto em argumentação. Isto resulta na depreciação e desvalorização dos trabalhos teóricos, e na consequente falta de novos temas, discussões, ideias, propostas, problematizações

⁴ A nossa proposta consistia em realizar entrevistas a dois conjuntos separados de indivíduos. Primeiro a uma amostra significativa dos colaboradores da empresa, efectivos nas cerca de noventa lojas super do país, e de seguida às suas chefias directas, regionais e nacionais.

ou paradigmas na área das ciências sociais, e mais especificamente, da comunicação (Hesmondhalgh e Toynbee, 2008).

Esta dissertação tem como premissa a ideia de que a informação e os seus processos comunicativos estiverem sempre presentes na mudança de paradigmas e no desenvolvimento das estratégias empresarias, assim como na própria evolução das organizações. Neste sentido, consideramos ser “necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações” uma vez que “cada vez mais (...) as organizações precisam buscar novas lógicas de gestão” (Cardoso, 2006, p.1125).

Este ponto é ainda complementado pela ideia de que o mercado actual de trabalho se depara com o desafio da chegada e implementação das novas gerações e das suas aspirações, nomeadamente dos *millenials* que, como apresentado no decorrer desta dissertação, nos confirmam que a fidelização do talento organizacional só será possível se a forma como se transmite e aplicam os procedimentos comunicativos for alterada e considerada uma prioridade nas estratégias organizacionais actuais (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, Deloitte e Sonae (2017).

Neste sentido a nossa análise no estudo terá como foco os procedimentos da comunicação estratégica que procurem “estabelecer canais de conversação contínuos entre a organização e os seus interlocutores” (Oliveira, 2013, pp.5-6). Tentaremos em concreto compreender o que é e qual a importância do *endomarketing*. Ou seja, o tema central desta dissertação é desvendar, conhecer, reflectir e discutir sobre uma determinada estratégia comunicativa organizacional, direccionada ao público interno, o *endomarketing*. A importância desta reflexão centra-se nos argumentos de Bekin, (2002), Furlan Junior, (2004) e Silva e Estender (2018) de que ainda que muito discutido o *endomarketing* é pouco conhecido e compreendido, não só no meio académico como em contexto organizacional.

Como ponto de partida da nossa problematização sugerimos como pergunta de partida para este trabalho: O *endomarketing* propõe uma visão estratégica capaz de redefinir a comunicação organizacional?

O principal objetivo deste trabalho é compreender como o *endomarketing* propõe uma nova estratégia e abordagem comunicacional. Como objetivos específicos pretendemos:

- perceber o que é o *endomarketing* e estado de arte deste conceito;
- compreender a sua importância para as organizações;

- entender as diferenças entre o *endomarketing* e a comunicação interna, do ponto de vista comunicacional;
- definir um modelo de análise, sustentado na reflexão teórica, que sirva de mote a futuros trabalhos que pretendam observar e testar as potencialidades desta estratégia.

A fundamentação teórica deste trabalho tem como propósito produzir uma reflexão sobre um processo comunicativo específico, o *endomarketing*. Para o explicarmos teremos de problematizar cinco aspetos fundamentais: 1. O que é o *endomarketing*; 2. A relação entre cultura organizacional e *endomarketing*; 3. As simetrias e diferenças entre comunicação e o *endomarketing*; 4. A potencialização do capital humano através do *endomarketing*; 5. A retenção do talento nas organizações, através do *endomarketing*.

Numa **primeira fase** tentaremos perceber o estado de arte do conceito central desta dissertação, o *endomarketing*. Compreendendo as razões que levaram ao seu advento, o que significa, quais os seus objectivos, as suas estratégias e ferramentas assim como a sua forma de operacionalização.

Em **segundo lugar** iremos debruçar-nos sobre a razão pela qual uma determinada cultura organizacional produz uma dada comunicação, entendendo o seu conceito e as possibilidades estratégicas, assim como a sua ligação ao *endomarketing*. Este ponto permitirá que consigamos perceber o que Oliveira (2003, p.1) considera ser o grande desafio da comunicação nas organizações nos dias de hoje, “reconhecer as transformações ocorridas na sociedade contemporânea: a nova economia, as tecnologias de informação e comunicação e suas materializações no ciclo produtivo, gerando uma nova qualidade de trabalho”.

A comunicação organizacional é uma unidade colectiva formada com a intenção de perseguir um fim específico e dirigida por um poder que estabelece a hierarquia, o *status* e o papel dos seus membros. Uma estratégia comunicativa deve visar como propósitos o veicular dos valores da organização e estabelecer ações e atividades adjacente à sua filosofia (Oliveira, 2003, pp.3-4). Mas hoje em dia é preciso repensar a comunicação dentro das organizações, tendo em conta que a sua denominação tradicional e instrumentos enfrentam novas mudanças de paradigma

é necessário que se entenda a comunicação como um processo estratégico para a acção em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objectivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos (Oliveira, 2003, p.4).

Estas novas possibilidades comunicativas levam-nos ao **terceiro ponto** que iremos tratar nesta dissertação, a comunicação organizacional e a sua ligação ao *endomarketing*. A primeira etapa deste tópico estará focada em compreendermos o que é a comunicação organizacional, como é surgiu e por que transformações é que passou, a importância do clima organizacional e a ligação entre este conceito e o *endomarketing*. Este ponto estará subdividido de forma a conseguirmos abordar ainda a comunicação interna, os seus objectivos e estratégias dentro da empresa, a sua diferença face ao *endomarketing* e ainda o papel do seu departamento. Este ponto será fundamental para encontrarmos a base necessária para o mote e problematização que levaram à elaboração desta dissertação assim como à procura pela resolução de alguns dos objectivos anteriormente enunciados.

A comunicação interna é um mecanismo fundamental ao bom funcionamento das organizações, uma vez que “a preocupação em comunicar com o público interno pode assegurar coesão, sentimento de partilha à organização, vontade de oferecer mais qualidade no desempenho” (Santo, 1996, pp.1-4). Em 1996 quando o estudo levado a cabo pela autora foi feito, 15% das 500 maiores empresas em Portugal, não possuíam qualquer meio de comunicação interna.

Um estudo mais recente levado a cabo por Tibúrcio e Santana (2016, pp.13-14) informa-nos de que a comunicação interna ganhou um papel fundamental “na gestão de negócios como parte integrante dos propósitos da empresa e adquiriu importância estratégica para as organizações”. Os autores supracitados consideram ainda, que a comunicação interna é sem dúvida a responsável pela comunicação entre todos os membros da organização e a única capaz de alinhar e sincronizar as ferramentas e estratégias organizacionais, de forma a conquistar o público interno.

Ruão (1999) considera que a comunicação e os recursos humanos estão inteiramente ligados. Para a autora a gestão de recursos humanos é o “resultado de uma evolução progressiva do entendimento sobre o papel e a importância do factor humano nas organizações” (1999, p.5).

O *endomarketing* e a comunicação interna são, na opinião de Ochoa (2014, p.108) os veículos e as estratégias utilizadas pelas organizações para repassar e “reforçar a missão, a visão e os valores da empresa”.

Se a comunicação interna é a forma oficial de criar um diálogo entre a organização e os seus colaboradores e define-se por acções que procurem estimular a motivação, os interesses, a produtividade e a participação dos empregados o *endomarketing* tem uma visão diferente.

Kotler (2000, pp.58-59) acredita que os empregados devem ser tratados como clientes, uma vez que estes são os responsáveis pelo sucesso ou fracasso da empresa. Mais do que estimular os empregados, o *endomarketing* é uma ferramenta e um instrumento capaz de produzir um efeito de troca entre a organização e os seus funcionários (Ochoa, 2014, pp.113-114). O respeito pelas expectativas dos colaboradores, assim como, o reconhecimento de que estes são os responsáveis pela consolidação da empresa e do seu valor no mercado, transformam o *endomarketing* num conjunto de ferramentas pensadas para levar o público interno das organizações a tornarem-se clientes e defensores da imagem que propagam. Consideramos então que a grande diferença entre a comunicação interna e o *endomarketing* é que a primeira “explora o diálogo e a humanização da empresa”, enquanto o segundo vê o empregado como um cliente capaz de reforçar a imagem e valor da organização (2014, p.115).

Por fim, e tendo em conta que a função do *endomarketing* é a de conquistar, fidelizar e reter o capital humano organizacional, assim como sabendo que dentro das empresas existem funcionários com diferentes expectativas, ponderaremos acerca das suas características e em concreto iremos refletir sobre como as novas gerações se relacionam com o mercado de trabalho (aspirações, objetivos e mudanças de paradigma).

Este ponto terá em conta o relatório feito pelo Conselho Empresarial para Desenvolvimento Sustentável, em conjunto com a Deloitte e a Sonae, apresentado em Setembro de 2017, sobre os *Millennials* e as suas expectativas sobre as empresas e as lideranças em Portugal assim como o *Millennial Survey 2018* da Deloitte, realizado anualmente em cerca de trinta e seis países (incluindo Portugal), que já conta com a sexta edição.

Segundo o estudo *Millennials @ Work: expectativas sobre as empresas e lideranças em Portugal* (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, Deloitte e Sonae, 2017, pp.4-9) os jovens portugueses procuram 1) um emprego que não seja para a vida; 2) o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho; 3) oportunidades para crescerem dentro das organizações; 4) aspiram tornarem-se líderes; 5) tomam decisões de acordo com os seus valores pessoais; 6) consideram que o foco das empresas deve ir além do lucro e 7) valorizam a sustentabilidade nas organizações.

Através do *Millennial Survey 2018* apurou-se que a lealdade desta geração face ao seu local de trabalho recuou face aos valores de 2017, encontrando-se cada vez mais perto da realidade sentida pelos jovens trabalhadores em 2016.

Estes estudos funcionarão como base para a discussão teórica apresentada neste tópico onde, além de tentarmos perceber quais são as gerações que se encontram, actualmente, no mercado de trabalho, tentaremos ainda aferir o que é o talento, como é que este pode ser fidelizado através do *endomarketing*, quais os desafios apresentados pelas novas gerações no mercado de trabalho e qual a importância do *endomarketing* e das suas estratégias para a retenção desses recursos talentosos.

Estando o assunto, pergunta de partida, objectivos e estrutura apresentados vamos proceder ao início da nossa reflexão e discussão teórica. Iremos começar pela definição e explicação do tema desta dissertação, o *endomarketing*, assim como a descrição das suas estratégias e importância para o meio organizacional.

2. *Endomarketing*: o conceito e a necessidade

O *endomarketing* parte da premissa de que, no seio de um mundo organizacional que sabe que nas suas condutas de gestão é cada vez mais importante investir nas pessoas, é também cada vez mais importante que os funcionários se comprometam com a empresa, que respeitem os valores empresariais e que sintam a valorização humana, de forma a dinamizarem a qualidade e produtividade do seu trabalho (Birck e Gomes, 2013).

Nos dias atuais, o grande diferencial competitivo das organizações são as pessoas e a forma como as mesmas percebem a sua empresa. Esta percepção tem um valor acentuado no comprometimento e obtenção de resultados positivos à imagem da empresa e ao fortalecimento da marca (Birck e Gomes, 2013, p.1).

Neste sentido, o *endomarketing*, ou *marketing* interno, é a ferramenta estratégica que irá dar respostas a essa necessidade. Mas, como explica Santos (2015), o *marketing* interno sempre teve tendência a ser visto pelas organizações como um meio menos importante, face ao *marketing* tradicional, que aborda o cliente externo e que consiste num processo de troca, com benefícios mútuos, tanto para quem quer satisfazer uma necessidade como para quem detém as ferramentas e meios necessários para a realizar (Silva, 2002; Dantas, 2006; Oliveira, 2007; Santiago, 2010; Belisario, 2011 e Garcia, 2017). Silva (2015) tem, no entanto, uma visão positiva deste tema, na medida em que acredita que esta problemática já foi superada e que as organizações perceberam que é igualmente importante trabalhar a relação entre a empresa e os seus colaboradores, e a empresa e o público externo.

Neste sentido, e indo ao encontro da visão positiva de Silva (2015), Santos (2015) considera que nasceu um novo e mais complexo desafio, uma vez que as empresas, para além de conquistarem e fidelizarem o cliente externo, através do *marketing*, tem também de dirigir e investir a sua atenção e foco para o cliente interno.

O *endomarketing* ou *marketing* interno surge nos Estados Unidos da América como “um processo que agrega a troca de informações com o público interno, de modo a proporcionar e favorecer relacionamentos internos entre os funcionários de uma empresa, sem ter em conta a posição hierárquica” (César, 2014, p.14).

Gama (2013) considera que o *endomarketing* e o *marketing* atuam da mesma maneira, sendo que a sua única diferença é o público alvo. “O marketing convencional trabalha para estabelecer

relações externas entre produto e cliente, o *endomarketing* surge para criar um elo entre o cliente, o produto e o funcionário, começando pelo interior da organização” (Gama, 2013, p.18).

Garcia (2017) concorda com Gama (2013) e resume este conceito a uma visão simples do termo: o *endomarketing* não é mais do que o *marketing* de uma organização “feito para dentro” (p.21).

Apesar dos autores (Birck e Gomes, 2013, César, 2014, Gama, 2013 e Garcia, 2017) considerarem que os conceitos de *endomarketing* e *marketing* interno significam o mesmo, Silva (2013) explica-nos que há quem pense o contrario. Segundo a autora o *marketing* interno consiste na preparação da empresa através da seleção, formação, motivação e informação dada aos seus colaboradores com o objectivo de os mobilizar a cumprir as necessidades do cliente externo e dos desafios da organização, enquanto que o *endomarketing* se traduz numa evolução deste conceito. Nas palavras da autora, “o cliente interno é visto como um segmento de mercado, no qual as ações são adaptadas visando motivar, conquistar, encantar e fideliza-los, tornando a empresa um lugar atrativo para os mesmos” (Silva, 2013, pp. 14-15).

Também Klatt (2009) concorda com Silva (2013) na medida em que defende que o *endomarketing* é correntemente confundido com o conceito de *marketing* interno. Para a autora, enquanto que o *marketing* interno está relacionado com as ações de formação dos colaboradores que visam melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes externos, o *endomarketing* é uma ferramenta de marketing dirigida ao público interno (2009).

Pinto considera que, “Endomarketing ou Marketing Interno? Independentemente da designação, convém referir que o foco é o cliente interno, isto é, o trabalhador é encarado como um recurso estratégico para a empresa” (2016, p.20).

Souza (2014) fundamenta a sua visão através da capacidade literária da palavra, para ela *endomarketing*, vem do grego, onde o termo endo, significa interior ou movimento virado ou vocacionado para dentro.

O termo *endomarketing*, utilizado pela primeira vez por Saul Bekin, em 1975 e registado pelo autor em 1995, vem da ideia de criar um *marketing* orientado para os funcionários e tem como objectivo mobilizá-los de forma a serem alcançados os objectivos e metas da organização (Bekin, 2004).

O *endomarketing* procura enfatizar a diferença entre o empregado e a máquina, além de permitir verificar a colaboração que todos podem dar aos processos organizacionais. Neste sentido, o funcionário que tem obrigações a cumprir, dá lugar ao colaborador, aquele que participa activamente na construção da marca e na reputação da organização (Ferreira Filho, Pereira, e Passos, 2018).

Bekin (2002) explicou que o ponto de partida, que deu origem a este conceito, foi um artigo do professor Theodore Levitt da Harvard Business School, denominado *Miopia em Marketing*. Pela primeira vez, em 1960 tinha-se falado de satisfação interna.

Até 1995, quando surgiu oficialmente o conceito de *endomarketing*, Bekin explica que o caminho foi longo. Na década de 70 predominou a preocupação em estudar a integração funcional do *marketing*, por sua vez, os anos 80 deram atenção à relação “desempenho-orgulho” como algo que devia ser estudado e aproveitado pelas empresas para conseguirem tornar-se e manter-se inovadoras e competitivas. Os anos noventa ficaram marcados pela internet e “a sua febril expansão” que trouxe produtos e serviços de qualidade precária e consequente insatisfação de clientes que, era mal gerida por falta de desempenho interno nas organizações (2002, pp. 21-22).

Na primeira metade dos anos 90 predominou a preocupação com a procura pela qualidade e a comunicação com impacto para o cliente, que evoluiu para a procura pelo relacionamento com o consumidor (Bekin, 2002). O autor do conceito do *endomarketing* explica ainda que começaram a surgir as primeiras preocupações com o público interno e as potencialidades da sua satisfação para o público externo. Por fim, em 1995, após uma ponderação sobre a qualidade dos serviços prestados e a sua competitividade é que o autor chegou, àquele que seria considerado o factor diferencial, no que toca a uma “gestão mais integradora, responsável e humana”, um *marketing* diferente, um *marketing* virado para dentro – o *endomarketing* (Bekin, 2002, p.23).

Na sua obra de 2002, Bekin acrescenta ainda aquele que considera ser o panorama actual do *endomarketing* e dos estudos sobre o cliente interno: a procura pelas estratégias mais adequadas de comunicação. Antes de reflectirmos sobre estas estratégias consideramos imprescindível sintetizar este conceito, segundo o seu fundador, assim como a sua operacionalidade.

Para Bekin, *endomarketing* traduz-se num conjunto de acções de *marketing* dirigidas ao público interno. O objectivo é facilitar e realizar trocas, através da construção de relacionamentos com

o público interno, baseadas na lealdade, onde são compartilhados os objectivos da empresa ou organização, de forma harmonizada, com o intuito de fortalecer estas relações e melhorar a prestação no mercado (Bekin, 2002).

O sucesso das ações de *endomarketing* assenta na ideia de que “o cliente interno deve ter consciência daquilo que a empresa representa e se propõe fazer, quais os valores (princípios ou crenças) que a regem e aonde pretende chegar” (Silva, 2013, pp.18-19). Tendo isto em conta, o *endomarketing* só faz sentido se as suas estratégias estiverem alinhadas com a missão, valores e visão da organização de forma a permitir aos seus funcionários a possibilidade de exercerem as suas funções, de tomarem decisões, terem atitudes e comportamentos relevantes (Silva, 2013).

O *endomarketing* é um conjunto de ferramentas e estratégias, utilizadas pelas organizações, que procuram obter, ou elevar, o comprometimento dos seus funcionários (Birck e Gomes, 2013). Uma empresa que aspira ter funcionários comprometidos e dedicados com os valores e objectivos empresariais tem de reconhecer a importância da comunicação orientada, responsável e comprometida (Mendes, 2004).

Bekin (1995), o criador do conceito de *endomarketing*, acreditava que a aplicação desta ferramenta começava por um diagnóstico que avaliasse o ambiente interno da empresa, que fizesse o perfil dos funcionários e que avaliasse o desempenho global da organização. Após o diagnóstico seria possível verificar o potencial dos funcionários, os seus níveis de motivação, espírito de equipa, carência de formação, expectativas e aspirações.

Segundo esta ideia o processo de comunicação aplicado pelo *endomarketing* divide-se em duas áreas de acção, a primeira denominada de linha de atitude, cujo intuito é o de dinamizar o envolvimento e comprometimento dos colaboradores com os objectivos organizacionais. A segunda denominada de linha da comunicação, onde se estabelece a estrutura que irá tornar possível o cumprimento das tarefas de forma eficiente, com *feedback* e clima propenso ao diálogo (Alves, 2002).

Klatt (2009) considera que as principais ferramentas para o desenvolvimento de uma estratégia e acção de *endomarketing*, nas organizações, são:

- a) Vídeos Institucionais ou de produtos: tem o mesmo objectivo que quando expostos ao cliente externo, cativá-lo e envolve-lo com a organização e os seus produtos ou serviços;

- b) Manuais Educativos ou de Integração: apresentam produtos, serviços, lançamentos e tendências assim como reforçam aspectos da cultura organizacional;
- c) Jornal/Newsletter Interna: para fazer circular notícias sobre a organização, departamentos ou funcionários.
- d) Cartazes motivacionais, informativos ou quebra-cabeça: tem como objetivo transmitir novas informações ou mensagens;
- e) Canais Directos: reuniões com chefias e presidência ou conferências e palestras: têm por objetivo apresentar as novidades e desafios da empresa;
- f) Assinatura e materiais da marca: seja em fardas e uniformes, pastas, cadernos ou outros acessórios;
- g) História, ou seja, o conhecimento da história da empresa, com o objetivo de passar informações e de aproximar as pessoas com a criação, evolução e transformações da empresa;
- h) Jornal em formato de vídeo: que divulga pensamentos, ideias e mensagens gestores para os funcionários;
- i) Intranet: sistema de informação interno, para todos os colaboradores;
- j) Encontros e actividades internos: criação de uma equipa ou grupo cuja responsabilidade é desenvolver e divulgar actividades e iniciativas de âmbito cultural, desportivo, lúdico, etc dirigidas a colaboradores;
- k) Sub-responsáveis de endomarketing: em cada edifício, unidade ou departamento da empresa é escolhido um colaborador cuja responsabilidade é a de repassar as informações que recebe do departamento responsável pelas acções de endomarketing e de passa-las aos seus colegas, escritórios, sucursais, etc;
- l) Questionários e inquéritos: cuja informação recolhida seja utilizada para trabalhar e melhorar a proximidade e satisfação dos funcionários.

Quando debruçado sobre estes novos procedimentos comunicativos, Costa (2007) defende que se existe um composto de *marketing* que oriente as suas acções comunicativas também é necessário que exista um composto de *endomarketing*. Através desta visão o autor transforma os conhecidos 4 P's do *marketing mix*, adaptando-os ao público interno da empresa. Segundo o teórico, o ponto de distribuição deve ser substituído pelo ambiente, a promoção deve ser ocupada pela comunicação, o produto pela empresa, e o preço pelo trabalho (Costa, 2007).

Nos 4 P's do *endomarketing*, o ambiente divide-se em duas dimensões. A primeira referente às instalações da empresa e às suas condições, e a segunda ao clima organizacional que compõem a qualidade do ambiente interno, e que influencia assim as condições de trabalho. Costa (2007) explica ainda que o ponto da comunicação representa o canal comunicativo entre a empresa e os seus colaboradores, e nele somos capazes de observar “a forma como a empresa fala às pessoas”, ou seja o conceito, identidade, mensagem e objectivo (p.2). A empresa substitui o produto, uma vez que ela é o produto a ser “vendido” aos seus funcionários. Nesta fase, empregam-se tudo aquilo que a organização troca pelo trabalho que recebe dos seus colaboradores, caracterizando-se assim por um “fluxo de benefícios” que comprometam e fidelizem o cliente interno à organização (p.2). Por fim, o trabalho substitui o preço na medida em que o salário recebido pelo trabalho possa crescer e valorizar-se, na mesma medida da qualidade do trabalho dos integrantes da empresa (Costa, 2007).

Será, através do *endomarketing mix* que iremos definir e esquematizar as fases da nossa dissertação, explicando ao longo de todo o processo a relação entre o ambiente, a comunicação, a empresa e o trabalho com aquilo que percebemos que seriam os principais factores a ter em conta, quando reflectimos e discutimos sobre o tema desta dissertação, o *endomarketing*. Iremos começar por abordar a temática da cultura e clima organizacional que relacionamos, facilmente, com o ambiente e a divisão das suas dimensões, propostas por Costa (2007).

Neste tópico conseguimos perceber qual necessidade que levou o *endomarketing* a surgir, como é que emergiu, o que é, qual a sua diferença face ao marketing interno, quais as suas estratégias e acções comunicacionais, como é que se operacionaliza e quais são as suas ferramentas. Agora tentaremos perceber qual a sua relação para com o ambiente e a cultura organizacional.

3. A cultura organizacional e a sua relação com o *endomarketing*

Uma organização “é composta por indivíduos coordenados, em busca de um objectivo comum” e pode ser uma empresa, uma Organização Não Governamental (ONG), um órgão público ou simplesmente, um grupo de indivíduos que trabalham de forma conjunta a fim de realizarem objectivos definidos que favoreçam a manutenção e crescimento do grupo (Nobre, 2010, p.7).

Podemos dizer ainda que uma organização é uma unidade colectiva formada para atingir um determinado objectivo e dirigida por um poder, que estabelece uma autoridade, determina o status e o papel dos seus membros (Cardoso, 2006).

Os antropólogos propõem que a cultura “se opõe à ideia de aquisição inata por mecanismos biológicos” (Nobre, 2010, p.27), mas que depende da endoculturação, ou seja, da educação e aprendizagem de certos conhecimentos, crenças, morais, leis ou costumes adquiridos pelo homem em determinada sociedade.

Segundo Nobre (2010) a endoculturação não só passou a determinar o comportamento do homem, como também a sua capacidade artística ou profissional. Neste sentido a linguagem, e a comunicação escrita ou oral que dela provêm foram assumidas como processos culturais, que diferem de cultura em cultura, e que estão em constante modificação.

A cultura nas organizações surgiu do reconhecimento de que o “diferencial das organizações corresponde ao seu potencial humano” e que é fundamental para as organizações que as pessoas se sintam satisfeitas e motivadas para que se comprometam com os objectivos da empresa (Oliveira e Campello, 2008, p.1).

Todas as organizações, possuem a sua própria cultura, e esta manifesta-se através de valores, crenças, costumes, tradições e símbolos. Sem eles as organizações tornam-se frágeis face aos problemas e à sua resolução, neste sentido a cultura é um conjunto de propriedades percebidas pelos empregados que influenciam o seu comportamento dentro do local de trabalho (Oliveira e Campello, 2008). Nas palavras de Steinke (2012)

As pessoas em uma organização tendem a ter impulsos nos quais são caracteristicamente humanos, agem e pensam de maneira comum, padronizando metas, rotinas e situações similares, mas trazem consigo personalidades diferenciadas, nas quais se unem as características da organização e transforma-se a partir daí um tipo de envolvimento que tende a ter traços em comum, denominando-se cultura organizacional (p.31).

A cultura pode ser decomposta em quatro factores que contribuem para o funcionamento próspero da organização (Oliveira e Campello, 2008):

- a) Normas: regras e padrões de conduta aos quais os empregados obedecem sem ter em conta a sua legitimidade. Quanto mais explícitas forem as normas (manuais, estatutos, regulamentos, entre outros), maior é a conformidade e mais desenvolvida e eficaz será a organização.
- b) Valores: interligados com as normas, reconhecem-nas como algo positivo ou negativo tendo em conta a sociedade em que a organização está inserida.
- c) Recompensa: mais conhecida como salário, a recompensa é na verdade, qualquer estímulo que incentive e premeie um comportamento ou esforço a favor da organização.
- d) Poder: está relacionado com a hierarquia que comanda a organização ou a forma como está organizada. Quanto melhor for o entendimento e a transparência da estrutura da empresa, mais sucesso esta terá.

Antes da concepção contemporânea apresentada por Oliveira e Campello (2008), a cultura organizacional passou por outras fases. Em 1960, do que podemos classificar como primeiro período, a cultura organizacional era vista como um instrumento de melhoria nas organizações, “embora houvesse pouco interesse em trata-la como uma vantagem competitiva” (Nobre, 2010, p.34). Havia uma herança clara das práticas da produção em massa ou modelo fordista de organização do trabalho, e as organizações ainda eram dominadas pelo modelo burocrático (Dellagnelo e Machado-da-Silva, 2000).

Neste sentido, como explica Nobre (2010), entre os anos 60 e 70 a cultura organizacional foi vista como um mero instrumento de gestão com funções de integração. A partir da década de 80, até 1990, houve uma tentativa de transformar o conceito de cultura numa vantagem competitiva e estratégica a fim de, face à instabilidade social provocada pelas mudanças políticas e pelas inovações tecnológicas, reestruturar e fortalecer a estrutura e os valores que traziam confiança às organizações dentro do seu próprio seio (Nobre, 2010).

O terceiro e actual período “caracteriza-se pelo uso da cultura em um contexto de estratégia empresarial”, capaz de dizer às pessoas como se devem comportar dentro das empresas (Oliveira e Campello, 2018, pp.34-35). A cultura organizacional passou assim a ser valorizada por conseguir estimular a criatividade, inovação, aprendizagem e adaptação à mudança, factores estratégicos que são reconhecidos como capazes de garantir a rentabilidade e a estruturação numa organização.

É através deste reconhecimento, onde a cultura é parte da estratégia empresarial, que ela e o *endomarketing* se encontram. O *endomarketing* é o instrumento capaz de comprometer todos os integrantes de uma organização com a sua missão e visão corporativa. Ele permite a “promoção dos valores culturais que levam ao comprometimento, ao desejo dos colaboradores e fazerem e sentirem parte da organização” (Ferreira Filho, Pereira e Passos, 2018, p.6).

Silva (2013) concorda com Ferreira Filho *et al* (2018) na medida em que defende que o *endomarketing* e as suas acções devem estar alinhados com a missão, visão e valores da organização de forma a facilitar a tomada de decisões, atitudes e comportamentos dos funcionários no decorrer das suas funções.

Neste sentido o *endomarketing* só será eficaz se a sua atuação tiver em conta a importância da cultura organizacional, respeitando-a e estimulando-a (Belisario, 2011). Desenvolver e consolidar a cultura organizacional, corresponde a um dos objetivos do *endomarketing*, na medida em que a cultura organizacional atua sobre os valores, empatias e emoções, desencadeando comportamentos semelhantes entre os funcionários (César, 2014).

Em suma, é um objectivo de todas as organizações que o seu integrante se identifique com a sua cultura, e que se reconheça dentro do ambiente da empresa de forma a manter a sua estabilidade. Para que tal aconteça a comunicação ocupa um papel fundamental, uma vez que ela é a responsável pelo entendimento que os colaboradores têm da estrutura e funcionamento da organização (Nobre, 2010).

Tendo em conta as contribuições de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), Cardoso (2006), Oliveira e Campello (2008), Nobre (2010), Belisario (2011), Steinke (2012), Silva (2013), César (2014), Ferreira Filho, Pereira e Passos (2018) que nos possibilitam a percepção de que a cultura organizacional é essencial para a consideração da aplicação próspera do *endomarketing* e das suas estratégias consideramos necessária uma ponderação e reflexão sobre o que é a comunicação e a sua respectiva relação com o *endomarketing* uma vez que, tal como defendido anteriormente, é a ela que cabe a responsabilidade de passar aos colaboradores a cultura, missão e valores organizacionais.

Neste ponto da dissertação conseguimos compreender o que é uma organização, o que é a cultura e o que é a cultura organizacional. A partir da definição e explicação dos conceitos assim como emergir, foi possível relacioná-los com o *endomarketing* e perceber a sua importância. Mas tendo em conta que a cultura organizacional está dependente da comunicação

e que o *endomarketing* não é mais do que uma nova abordagem comunicacional, torna-se imprescindível que a próxima fase da nossa discussão e reflexão, não passasse por este ponto, já tido em conta e mencionado por Costa (2007) na sua proposta de *endomarketing mix*.

4. Comunicação organizacional, estratégica e *endomarketing*

Reflectir sobre a ligação entre a comunicação e o *endomarketing* é primeiro compreender os seus conceitos e finalidades. Neste momento podemos afirmar que percebemos o que é o *endomarketing*, o seu conceito e objectivos, segundo aquele que lhe deu nome e todos os que o tentaram, após isso, entender. Para discutirmos sobre a comunicação iremos começar pela fonte do termo e aquela que é a que vai ao encontro desta dissertação, a comunicação organizacional.

Iremos seguir a linha de pensamento de Cardoso (2006), que acredita que é necessário que entendamos a comunicação organizacional como um processo estratégico, numa realidade plural, dinâmica e complexa, capaz de provocar comportamentos inovadores, criativos e proactivos, de forma democrática, e com capacidade para disseminarem os objectivos e os valores culturais da empresa, tanto para os públicos externos como internos. Acreditamos ainda que Nobre (2010) concorda com esta ideia quando diz que

para equilibrar-se, desenvolver-se e expandir-se, as organizações devem manter suas áreas ou departamentos interligados. Aceitando-se esta premissa, a comunicação torna-se instrumento vital às entidades, ao passo que seu processo é responsável por fazer a ligação entre o microssistema interno e o macrossistema social (p.8).

As organizações precisam de procurar o maior entendimento possível entre os seus participantes e a estrutura, a fim de estarem estabilizadas (Nobre, 2010). Segundo este argumento, o melhor caminho para as organizações é pensarem a comunicação como um instrumento de gestão capaz de criar e desenvolver uma cultura organizacional, na qual todos se sintam envolvidos e participativos (Cardoso, 2006).

A comunicação organizacional é, nada mais nada menos, do que conjunto de práticas que permitem fortalecer a imagem institucional, em função dos seus públicos interno e externo (César, 2014).

No seu texto *O estado da arte em Comunicação Organizacional: 1900 – 2000: um século de investigação*, Ruão (2004) tenta explicar-nos a evolução do pensamento sobre a comunicação organizacional até aos dias de hoje.

A disciplina da Comunicação Organizacional surgiu entre 1940 e 1950, como um campo académico reconhecido e identificável. Antes deste período conseguimos ainda identificar algumas influências como a teoria retórica tradicional e as teorias das relações humana, e raízes

como a Ciência da Administração, a Antropologia, a Psicologia Social, o estudo da retórica e a Crítica Literária (Ruão, 2004).

Os primeiros estudos da reconhecida e estabelecida Comunicação Organizacional, que dominou até aos anos 70, eram denominados de Positivistas e tentavam entender a eficiência dos processos comunicativos, a pedido das empresas. Estas investigações, de carácter quantitativo procuravam a eficiência organizacional, numa abordagem funcionalista (Ruão, 2004). O funcionalismo ou teoria funcionalista dos valores humanos, tem como base a compreensão das necessidades e motivações humanas, dentro de um contexto organizacional onde os seres humanos são vistos como fruto de uma natureza positivista, onde os valores que os guiam servem como orientações para os seus comportamentos e relacionamentos e onde todos esses valores tem uma base motivacional (Gouveia, 2003 e Gouveia, Milfont, Fischer, e Miranda Coelho, 2009).

Durante a seguinte década (anos 80) os estudos eram orientados sob a visão do Movimento Interpretativo onde a cultura organizacional e a dimensão simbólica, dentro das organizações eram o principal foco. Havia “uma preocupação em distanciar a pesquisa em comunicação organizacional dos estudos de gestão, na procura de um caminho independente” baseado numa abordagem interpretativa em que a comunicação era vista com um processo intersubjectivo e socialmente construído (Ruão, 2004, pp.6-7).

A procura pelos valores e práticas que levassem à harmonia dentro das organizações foi substituída pelas teorias Crítica e do Pós-Modernismo, como resultado de um período de crise na legitimidade e representação destes estudos. A Teoria Crítica via as organizações como locais de poder onde a comunicação era distorcida a fim de se criarem normalizações e falsos consentimentos que iriam produzir efeitos negativos nos processos de tomada de decisão e que gerariam conflitos dentro da organização (Ruão, 2004).

Os Pós-Modernos, à semelhança da Teoria Crítica, preocupavam-se com as assimetrias e predomínios presentes nos processos comunicativos organizacionais, com a diferença de não aceitarem uma predefinição de um grupo ou tipo único de dominação. No caso desta corrente o foco era estudar os integrantes marginalizados e os micro processos, tanto de poder, como de resistência com o intuito de se resolverem problemas e conflitos (Ruão, 2004). Nesta altura já era possível verificar-se uma preocupação com a qualidade da comunicação e com o seu impacto nos processos comunicativos dentro da organização, uma questão que consideramos substancial para a discussão aqui apresentada.

Kunsch (2006, p.6), que também se dedica ao estudo desta área considera que, “infelizmente nem todas as organizações atribuem à comunicação a relevância que ela deveria merecer”, acrescentando que muitas só percebem a sua importância em momentos de crise. Podemos reconhecer a opinião do autor como uma das que se enquadram no panorama actual que vivemos, uma vez que o seu trabalho data o início do novo milénio.

Considerando as mudanças que a sociedade contemporânea tem vivido nas últimas décadas, e a forma como essas transformações afectam não só os indivíduos que nelas actuam, como também as organizações de quais fazem parte, Kunsch (2006) considera ainda que é tempo de assumir que a comunicação organizacional deixou de ser apenas técnica e instrumental para se tornar estratégica.

A comunicação estratégica pode ser entendida através de quatro teorias: a clássica, a evolucionista, a processualista e a sistêmica (Whittington, 2002). A teoria clássica assenta numa perspectiva racional, voltada para a maximização do lucro, e da definição de objectivos e metas visando esse resultado. A evolucionista, influenciada por Darwin e pela sua ideia de selecção natural e adaptação ao meio ambiente a fim de garantir a sobrevivência, aposta na redução de custos a fim de conter as fragilidades sentidas por factores externos e as suas consequências. A teoria processualista defende que os resultados são obtidos de forma lenta e gradual, através de tentativas e erros, resultando numa aprendizagem contínua onde a “estratégia consiste na consolidação, a longo prazo, das competências internas das organizações”. Por fim, a teoria sistêmica considera que a estratégia depende do mercado, mas também das condições sociais e da cultura das próprias organizações. É então necessário ter em conta factores tanto externos como internos (Bueno, 2005, pp. 13-14).

Tendo em conta as quatro teorias anteriormente apresentadas, Bueno (2005) considera que é difícil de perceber ou até afirmar que a comunicação organizacional é efectivamente estratégica no sentido mais adoptado pelos estudiosos, o que corresponde à teoria sistêmica. O autor concorda que ela está mais potencializada através desta teoria, uma vez que ela maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e tem em consideração o planeamento com base em diversos factores, ou seja, que não se limita ou prioriza apenas a vertente económica ou financeira, mas considera que a realidade vivida nas organizações ainda se encontra longe desta perspectiva pois ela depende da visão e empenho da administração e esta, em grande parte dos casos, ainda está muito limitada a gestão baseada no lucro ou em resultados quantificáveis.

Tal como Nobre (2010) ou Cardoso (2006), Kunsch (2006, p.16) entende que a comunicação estratégica parte do princípio de que a comunicação organizacional deve ser abrangente e integrada com o objectivo de “ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objectivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas acções para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão do mundo, sob a égide dos princípios éticos”.

Cardoso (2006) acrescenta ainda que a dimensão estratégica da comunicação, dentro das organizações, não se limita a produzir instrumentos comunicativos, mas que se passa a referir a tudo o que diz respeito ao funcionamento da organização.

O clima organizacional é um conjunto de factores que tem um impacto directo na satisfação ou descontentamento dos colaboradores, em relação ao seu trabalho. Os factores de satisfação são os considerados sentimentos positivos como a realização profissional, o reconhecimento, a responsabilidade, o processo e o trabalho em si. Por outro lado, os de insatisfação dizem respeito a tudo o que possam trazer um estado de negatividade, para o colaborador, como a insatisfação salarial, políticas e administração, supervisão e más condições de trabalho (Oliveira e Campello, 2008).

Uma forte estratégia de comunicação organizacional passa automaticamente pela avaliação e manutenção do clima organizacional. Neste sentido Oliveira e Campello (2008, pp. 2-3) definiram quatro pontos de partida para as organizações assegurarem a produtividade e a satisfação dos seus funcionários:

- 1) Desempenho e avaliação: transparência e clareza em todos os critérios de avaliação dos funcionários;
- 2) Desenvolvimento de pessoas: aposta no recrutamento interno e na formação atendendo a objectivos definidos;
- 3) Integração: espaços de partilha e socialização entre os membros da organização que possibilitem o fortalecimento das relações internas;
- 4) Processos de decisão: torna-los menos burocráticos, em algumas situações, facilitando-os e proporcionando mais oportunidades de negócio.

A partir destes pontos as organizações promovem condições capazes de motivar os seus colaboradores a atingirem um melhor desempenho, e a sentirem que possibilidade de alcançarem os resultados pretendidos, o que resulta num clima positivo, dentro do local de trabalho (Oliveira e Campello, 2008). César (2014) concorda com esta ideia na medida em que

considera ser imperativo o desenvolvimento positivo da imagem empresarial, num processo contínuo que englobe não só os consumidores como também os colaboradores das corporações.

Cada vez mais podemos reconhecer que os processos comunicativos contribuem para desenvolver interações mais participativas e comprometidas dentro das organizações que, para além de servirem como suporte para uma gestão estruturada, capacitam as empresas a enfrentarem novos desafios, em sectores cada vez mais competitivos (Cardoso, 2006).

Há semelhança da comunicação organizacional, o *endomarketing* também se debruça sobre a satisfação e o comprometimento dos funcionários com o meio organizacional em que estão inseridos. Steinke (2012) considera que o *endomarketing* é uma das novas áreas a ter em consideração, no que toca a procurar e adaptar estratégias e elementos do *marketing* tradicional para o ambiente interno das corporações.

Na sua obra *Conversando sobre Endomarketing*, de 1995, Bekin definiu que o *endomarketing* se deveria operacionalizar através dos seguintes processos:

- a) Comunicação interna – os colaboradores têm acesso às informações sobre a missão, objetivos, metas e estratégias da organização assim como aos conhecimentos necessários para a realização das suas tarefas e feedback sobre o seu desempenho. A comunicação interna é também um veículo que permite aos indivíduos exporem as suas necessidades, expetativas, ideias e críticas;
- b) Recrutamento e seleção – a escolha de pessoas para integrarem os colaboradores da organização é feita com base num perfil adequado para cada posição.
- c) Formação – os funcionários devem estar em constante desenvolvimento das suas capacidades, aprendendo novas técnicas, conceitos e valores que facilitem o desempenho das suas funções;
- d) Carreira – essencial para motivar os colaboradores. O desenvolvimento da carreira deve ser uma possibilidade efectiva, bem elaborada e divulgada;
- e) Programas de motivação e valorização – os funcionários devem ser envolvidos no planeamento e na tomada de decisões, na delegação de tarefas e cargos. É também essencial uma remuneração adequada, motivação e recompensa justa ao trabalho realizado;
- f) Pesquisa sobre clientes internos – tem como objectivo identificar as necessidades e desejos dos colaboradores, assim como avaliar a qualidade das condições e clima de trabalho;

- g) Segmentação de clientes internos – permite criar segmentos homogêneos de colaboradores, quanto a necessidades, desejos, expectativas, atitudes e comportamentos o que resulta numa adequação da comunicação.

Apesar da semelhança, à primeira vista, entre os objectivos da comunicação e do *endomarketing*, a comunicação que se procura com o *endomarketing* transcende a comunicação tradicional, no sentido em que pretende encontrar um maior entendimento e alinhamento. Os integrantes das organizações devem entender como é que as suas tarefas e os resultados se relacionam entre si, e com os outros de forma a ser possível alcançar os objectivos da empresa (Mendes, 2004).

Souza (2014) concorda com Mendes (2004) na medida em que considera que o *endomarketing* é uma ferramenta de grande importância, não só para o colaborador como para a organização. Ele envolve os funcionários em ações que visam satisfazer o público interno e que podem resultar, de forma positiva e concreta, no alcance de metas e objectivos. Nas palavras da autora (2014, p.8)

Os funcionários são indispensáveis no processo competitivo e para o resultado de sucesso da organização, diferente de quando há algumas décadas, faziam somente esforço físico na execução de atividades, hoje as pessoas estão tendo um maior acesso à informação e se tornando cada vez mais capazes de realizar tarefas que exigem mais do raciocínio humano.

Para pensarmos sobre a comunicação organizacional e a operacionalização do *endomarketing*, importa discutir a importância que este conceito tem para a comunicação, dentro das organizações, assim como as estratégias necessárias para a sua implementação, não esquecendo o departamento que as coloque em prática. Neste sentido, e após percebermos o que é a comunicação organizacional, os seus objectivos, como surgiu, a importância de um clima organizacional satisfatório e produtivo para a prosperidade da organização e a relação entre as finalidades do *endomarketing* e a comunicação organizacional, consideramos necessária a percepção das diferenças e semelhanças entre a comunicação interna e o *endomarketing*, assim como da importância do departamento que coloca em prática estas estratégias comunicacionais.

4.1 Comunicação interna vs *endomarketing*

A comunicação organizacional é constituída por várias práticas de comunicação complexas e variadas, desenvolvidas no âmbito das organizações, como a comunicação institucional, a

comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (Santiago, 2010). A comunicação institucional é a responsável pela construção e fortalecimento da imagem e identidade corporativas da organização, a comunicação mercadológica é a que tem em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços das organizações, tendo um vínculo direto com o *marketing*; a comunicação administrativa é a que possibilita e viabiliza o sistema organizacional, uma vez que é a ela que cabe o relacionamento dos fluxos, níveis e redes formal e informal de comunicação; e a comunicação interna é a responsável por toda a interação entre a organização e seus empregados, uma vez que utiliza ferramentas da comunicação institucional e comunicação mercadológica, como o *endomarketing* (Santiago, 2010).

César (2014) considera que a comunicação organizacional se divide em apenas duas diferentes vertentes, a comunicação interna e comunicação externa. A primeira ocupa-se em integrar os colaboradores, como o objectivo de estimular, motivar, compartilhar estratégias e agregar valor à organização. A segunda dirige-se ao público externo, como fornecedores, clientes, potenciais clientes, comunidade local e sociedade em geral, com o propósito de apresentar e passar uma imagem favorável da organização e dos seus produtos ou serviços.

Nesta dissertação e, tendo em conta que o nosso enfoque é a reflexão sobre as estratégias comunicativas de *endomarketing*, iremos focar-nos apenas na comunicação interna, que segundo os autores supracitados é a que tem maior relação com o nosso tema de estudo.

Santo (1996) considera que a comunicação interna é um mecanismo essencial ao bom funcionamento das organizações, uma vez que promove a inovação das estruturas e a melhoria de resultados. A autora do estudo levado a cabo sobre a comunicação interna nas quinhentas maiores empresas em Portugal descobriu que, à altura do estudo, 15% das organizações não tinham qualquer meio de comunicação interna. Das empresas com veículos de comunicação interna a maioria possuía um departamento de comunicação (87% no sector público e 70% no privado), no entanto a maioria das empresas não tinha os seus colaboradores a trabalhar exclusivamente na comunicação interna (47% no sector público e 19% no sector privado).

Apesar da crescente necessidade em investir na comunicação dentro das empresas, de forma estratégica, Santo (1996) revela que a maioria das tarefas ligadas a este campo está subordinada ao departamento de Recursos Humanos ou à Administração, através do departamento de Controlo de Qualidade.

O estudo, apesar de anterior ao ano de 2000, levanta algumas questões importantes que deveríamos considerar. É o departamento de comunicação um mecanismo essencial para o desenvolvimento das novas estratégias associadas à comunicação dentro das organizações? Para que serve afinal a comunicação interna e o seu departamento? Estão as maiores empresas, a nível nacional, a apostar na comunicação como um instrumento capaz de assegurar a coesão, o comprometimento e a estabilidade organizacional? E claro, sem esquecer a abordagem desta dissertação: Será o *endomarketing* uma ferramenta capaz de propor uma nova perspectiva e estratégia para se equacionar a comunicação e relação com o público interno, dentro das organizações? Tentaremos responder a estas questões ainda durante este tópico.

A comunicação interna assume um carácter estratégico na medida em que “é vista como uma ferramenta capaz de reinventar os laços organizacionais e amplificar o sentimento de pertencimento dos empregados com relação à empresa” (Nobre, 2010, p.20). Para explicar o seu pensamento o autor cita a visão de Henriot e Benoit de que a comunicação interna deve (2010, p.20):

- a) Restaurar a confiança em torno da identidade da empresa, de forma clara e transparente;
- b) Promover o conhecimento;
- c) Informar e formar os funcionários consoante as suas necessidades;
- d) Desenvolver um comportamento comunicativo e de partilha entre as chefias;
- e) Favorecer a livre expressão entre todos os integrantes da organização;
- f) Partilhar as iniciativas e sucessos alcançados pelas equipas.

Andrade (2007) vai ao encontro desta ideia na medida em considera que os principais objectivos da comunicação interna são:

- a) Informar, integrar e potencializar todos os funcionários da empresa;
- b) Facilitar a comunicação dentro do seio empresarial, tornando-a clara e objetiva para o público interno.
- c) Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no desenvolvimento e sucesso da organização;
- d) Possibilitar aos colaboradores conhecimento e capacidade de adaptação face às transformações ocorridas no ambiente de trabalho.

A melhor forma para combater os problemas e vulnerabilidades que podem conduzir as organizações ao fracasso é criar e sustentar estruturas comunicacionais e ouvir o seu público interno (Nobre, 2010). A comunicação interna, quando bem aplicada, permite motivar, gerar

produtividade e satisfação, nos funcionários. Envolver os colaboradores, no processo organizacional, é imprescindível à organização (César, 2014).

Para Mileide (2007, p.4) a motivação é um dos factores mais estratégicos do processo de comunicação interna. A relação entre a organização e os seus empregados envolve, segundo a autora, um conjunto de procedimentos e técnicas que visam impulsionar o processo comunicativo e informativo:

- 1) Comunicação Interpessoal: comunicação entre duas ou mais pessoas de forma directa, onde os papéis de emissor e receptor estão bem definidos;
- 2) Comunicação Interfuncional: é o relacionamento entre departamentos com o objectivo de trocarem informações;
- 3) Comunicação Informal: conhecida como “jogo do telefone estragado”, esta comunicação sofre, na sua mensagem, um grande grau de distorção podendo mesmo sofrer um sentido contrário à sua primeira versão; surge quando a empresa não se esforça em explicar uma determinada situação e os funcionários criam boatos e versões imaginativas do acontecimento.

Investir na comunicação interna é primordial uma vez que ela é a responsável pela motivação e satisfação dos colaboradores, e que sem eles é impossível a organização evoluir ou até mesmo funcionar. Através da comunicação interna é possível motivar os recursos humanos, conhecer as suas aspirações, sentimentos e opiniões e estimular-los a participar, valorizando-os e motivando-os a serem mais produtivos (Mileide, 2007).

Andrade (2007) complementa ainda Mileide (2007) na medida em que explica que acções é que caracterizam uma boa comunicação interna, dentro das organizações:

- a) Portas abertas: qualquer funcionário é livre e capaz de receber, trocar e esclarecer assunto directamente, junto da administração;
- b) Tentar, falhar e tentar outra vez: testar e avaliar aspectos da organização, tendo em conta a opinião dos seus funcionários com o objectivo de melhorar a operacionalidade de procedimentos, tarefas, etc;
- c) Programas de reclamações: os colaboradores têm a oportunidade de expor a sua opinião sobre todos os assuntos e temas (incluindo ambiente de trabalho, assédio sexual, relação com colegas e chefias...) e a administração encarrega-se de os levar em consideração e resolver;
- d) Comunicação horizontal: entre pessoas do mesmo nível;
- e) Comunicação diagonal: entre pessoas de nível profissionais e hierárquicos diferentes;

- f) Canais informais de Comunicação: espaços, momentos, pausas ou ferramentas (como a rádio corporativa) que permitam conversas e trocas de ideias fluidas e informais;
- g) Encontros Casuais: reuniões informais para troca de ideias.

Para respondermos então às questões sobre a importância da comunicação interna e da necessidade de um departamento que se dedique a explorar e aplicar as suas estratégias utilizaremos a visão da autora (Mileide, 2007) que sublinha que

a importância da comunicação interna está nas possibilidades que ela oferece de estimular o diálogo e a troca de informações entre todos os níveis da pirâmide organizacional, na busca da qualidade das relações humanas (p.5).

As empresas que procurem ser duradouras, ágeis e competitivas precisam de reduzir os níveis hierárquicos e aumentar a participação dos seus colaboradores (Bueno, 2000). A vulnerabilidade trazida por esta medida deve ser combatida com especial enfoque no público interno, que deve ser apiedado de forma a surgir um novo comprometimento: “agora não basta ter a empresa sobre a pele, mas dentro da alma” – sobre a ideia de vestir a camisola pelo trabalho (Bueno, 2000, p.55). A única forma de o fazer, o autor acredita ser através da comunicação e dos seus procedimentos.

Também Silva, Macedo, Estender e Barbosa (2015) consideram que os funcionários e o seu comprometimento com a empresa são factores chaves para o sucesso de qualquer organização. Nas palavras dos autores

as empresas quando compartilham suas metas, realidade e possibilidades de ganhos com o funcionário, automaticamente desperta nele a responsabilidade pelo sucesso do negócio, pois se sente através da valorização como o próprio dono da empresa. O diferencial para o sucesso por meio da comunicação só será possível, quando os colaboradores deixarem de ser vistos pela empresa como simples funcionários e receberem um tratamento de verdadeiros aliados do negócio (2015, p.4).

O departamento de comunicação, utopicamente ou idealmente composto por profissionais da área da comunicação consciencializados dos desafios que a relação entre organização e colaboradores oferece, possui duas funções estratégicas “a integração e motivação dos funcionários” e a conquista de benefícios para a empresa, uma vez que funcionários motivados desempenham melhores resultados (Silva et al, 2015, p.1).

Neste sentido, a necessidade de uma estratégia orientada para a comunicação interna, e de um departamento que a aplique gera resultados positivos para o colaborador e para a organização como o aumento da produtividade, a gestão do stress e de momentos de crise, atendimento ao

cliente mais eficaz e ágil, melhor compreensão do ambiente do local de trabalho e das normas e valores que o regem, redução de conflitos entre membros da equipa, funcionários que investem e crescem com a empresa, ficando nela durante mais tempo e com isso, redução de custos e mais rentabilidade financeira (Silva et al, 2015).

Apesar da importância da comunicação interna, ela é condicionada por determinadas barreiras que tem de ser tidas em consideração quando o objectivo é perceber e reflectir sobre a sua potencialidade (César, 2014). O autor retoma à essência da definição do processo comunicativo para relembrar que este é formado e constituído por: “emissor, codificação, mensagem, meio, decodificação, recetor, feedback e ruído” (César, 2014, pp.11-12). A maior barreira ao processo comunicativo assenta no ruído, uma vez que a sua interposição na transmissão e receção da mensagem, pode condicionar e estragar o seu sentido e credibilidade.

Kunsch, (2003) definiu quatro principais barreiras ao processo comunicativo, nomeadamente:

- a) Mecânicas ou físicas: a comunicação é dificultada ou impedida por aparelhos de transmissão, barulhos, o próprio ambiente ou equipamentos desadequados;
- b) Fisiológicas: problemas genéticos ou de malformação da fala e da audição, como a surdez e a gagueira;
- c) Semânticas: utilização de uma linguagem ou expressão que não é comum ao receptor;
- d) Psicológicas: como preconceitos e estereótipos que prejudicam a comunicação devido a atitudes, crenças, valores e à própria cultura das pessoas.

Influenciado por Cunha M.P e Cunha J.V (2002), César (2014) também exemplifica e esquematiza o que podemos considerar ruído ou barreiras à comunicação. A personalidade, estado de espírito, emoções e valores são denominadas de barreiras pessoais uma vez que podem não só afectar a capacidade de comunicação de cada um, como também a sua forma de processar e interpretar a informação e mensagem. A confiança interpessoal, estereótipos, preconceitos e julgamentos, assim como uma capacidade de escuta débil ou fraca também fazem parte destas barreiras. Por outro lado, estão as barreiras físicas, ou sejam todas aquelas que podem afectar a capacidade de feedback, como o barulho no local de trabalho, distância e qualidade dos sistemas de informação. Por fim, encontramos as barreiras semânticas como a má interpretação que pode resultar em erros de codificação e decodificação ou o múltiplo sentido das palavras (César, 2014).

Tendo isto em conta, César (2014), defende que

como podemos ver, muitas vezes, a comunicação interna não é tão eficaz, como desejávamos. Pois, a quantidade de fatores que interferem e alteram o conteúdo das mensagens são inúmeros (p.23).

Santiago (2010) chama-nos ainda à tenção sobre outros factores que podem condicionar a comunicação interna e que valem a pena termos em conta:

- a) a direcção da organização e a sua disposição para transmitir e veicular informações;
- b) a autenticidade e transparência dessas mesmas informações e de todo o processo comunicativo;
- c) a rapidez, competência e o respeito à diversidade;
- d) a implementação de uma gestão participativa que permita a ocorrência de mudanças culturais necessárias;
- e) a utilização de novas tecnologias;
- f) a gestão de recursos humanos especializados, que sejam responsáveis pela comunicação e pela simetria dos seus canais entre chefias e subordinados.

Apesar do *endomarketing* ser uma ferramenta comunicacional que também se foca na motivação dos funcionários, de forma a garantir o cumprimento dos objectivos organizacionais, ela difere da comunicação interna (Ochoa, 2014).

Assim e, para responder à última questão levantada pelo estudo de Santo (1996): Será o *endomarketing* uma ferramenta capaz de propor uma nova perspectiva e estratégia para se equacionar a comunicação e a relação com o público interno, dentro das organizações? Iremos recorrer à visão de Ochoa que de, enquanto a comunicação interna se foca no diálogo e na humanização da empresa, o *endomarketing* “trata o empregado como uma segmentação do mercado e tem por objectivo reforçar a imagem da empresa com mecanismos de *marketing*” (2014, p.115).

Neste sentido, o *endomarketing* utiliza as estratégias e elementos do *marketing* tradicional, trocando apenas o ambiente externo da organização, pelo interno. Aproximando-se do *marketing*, o *endomarketing* afasta-se da comunicação interna, criando uma ponte entre as duas formas de comunicação (César 2014).

A aplicação do *endomarketing* contribuiu assim para aperfeiçoar a comunicação e facilitar as relações dentro das organizações (César, 2014). Garcia (2017) concorda com César e alerta ainda para um dos perigos de quem utiliza e aplicar esta estratégia, não utilizar como complemento, pilar e base a comunicação interna.

Delgado (2015), por outro lado, resume a função e importância da comunicação interna, nas estratégias de *endomarketing*, como um instrumento necessário para a implementação das suas ações e um meio para chegar ao cliente interno. Segundo esta lógica, a comunicação interna explica o que está a acontecer, mas é ao *endomarketing* que cabe incentivar as reações, ou seja, é às ações de *endomarketing* presentes no cotidiano da empresa que competem difundir a cultura corporativa e que, permitem à organização a promoção de valores culturais que levam ao comprometimento e vontade dos colaboradores de fazerem e sentirem-se parte da organização (Ferreira Filho *et al*, 2018).

As estratégias de *endomarketing* têm assim, como principal objetivo, a conscientização e preparação de todos os integrantes da organização para a conquista de objetivos e metas. Ou seja, o papel do *endomarketing* é a sua função de auxílio à comunicação, no que toca a preparar a organização de forma a esta superar as suas dificuldades e resistências à mudança. Em suma, o *endomarketing* informa e envolve os funcionários o que garante o comprometimento e abertura necessários tanto aos desafios favoráveis como desfavoráveis do ambiente e mercado de trabalho (Steinke, 2012).

Além de diferirem em objetivos, o *endomarketing* e a comunicação interna também se aplicam de forma díspares. Se na comunicação interna as ações utilizadas assumem a forma de jornais internos, murais, e-mail e intranet, no *endomarketing*, como vimos anteriormente, pretende-se ir mais longe, e aplicar campanhas, materiais, plataformas e eventos reconhecidos no *marketing*, mas que possam ser aplicados internamente e que promovam a imagem da empresa (Ochoa, 2014).

Neste ponto da dissertação conseguimos perceber o que é a comunicação interna, quais são os seus objetivos e finalidades, para que serve e qual a importância de ter um departamento que se dedique a esta temática e procedimentos, quais os limites da própria comunicação, as suas diferenças face ao *endomarketing* e a relação de complementaridade entre os dois conceitos.

Conseguimos ainda, através do novo *endomarketing mix* de Costa (2007) conseguimos ver a relação do *endomarketing* para com as temáticas abordadas até agora, nesta dissertação. Facilmente associamos o ambiente à cultura e a comunicação há comunicação organizacional, mas especialmente à interna. A substituição do produto pela empresa e o preço pelo trabalho levam-nos aos seguintes conceitos e temáticas que iremos abordar com o intuito de continuar a jornada pela compreensão do *endomarketing*: a gestão de recursos e o capital humano.

5. Potenciar o capital humano sobre uma nova ótica: a valorização e conquista do funcionário através do *endomarketing*

Tendo em conta o entendimento que os autores supracitados expressaram sobre o papel e a importância dos indivíduos nas organizações, e do consequente reconhecimento de que os trabalhadores são um recurso fundamental para o bom desempenho e crescimento das organizações, foi desenvolvida ao longo de várias décadas a teoria da Gestão de Recursos Humanos (Ruão, 1999).

A comunicação, assumida como um alicerce entre as actividades de cooperação entre os indivíduos, comanda as relações e o funcionamento das organizações. Tendo isto em conta teremos não só de perceber a evolução do conceito de gestão de recursos humanos, como também a sua ligação à comunicação e ao *endomarketing*.

Como explica Ruão (1999), a gestão de recursos humanos começou por ser pensada sobre uma perspectiva clássica que se estreou no campo da preocupação em estudar o comportamento organizacional. Segundo a teoria clássica, “a chave das actividades organizacionais eram o planeamento, o *design* e a manutenção das estruturas organizacionais” (Ruão, 1999, p.7). Este modelo mecanicista desumanizava o trabalho e colocava o individuo em segundo plano, favorecendo a organização e as suas estruturas. Ou seja, os trabalhadores não passavam de um meio para atingir, um determinado fim. A comunicação era utilizada como um método de controlo e comando, sendo apenas permitidos processos comunicativos descendentes (do topo, para o mais baixo da hierarquia) e reconhecendo a compensação monetária como a única forma de motivação.

Com o surgimento da escola das relações humanas adotou-se a visão de que os trabalhadores eram a essência da organização e que sem eles esta não existiria. Esta teoria assentava na ideia de que quanto maior fosse a satisfação dos trabalhadores, maior seria a sua produtividade. Neste sentido, como explica Ruão (1999), a comunicação deixou de ser apenas descendente (do topo da hierarquia para os restantes), para ser também ascendente e lateral (todos podiam trocar ideias uns com os outros, apesar dos seus cargos e posições nas organizações). Os processos comunicativos passaram a ser vistos como capazes de manter relações saudáveis entre os intervenientes da organização e de valorizar o trabalho, através do encorajamento da criatividade e da produtividade. Os trabalhadores passaram a decidir quais os seus papéis e contributos a prestar à empresa, e a motivação passou a ser entendida através da autorrealização.

No final da década de 50 surgiu o modelo dos sistemas sociais cuja visão tinha em conta toda a complexidade da organização, os indivíduos, os grupos funcionais, os equipamentos e as tecnologias. A teoria considerava que o composto de várias partes independentes interagia e adaptava-se continuamente às transformações impostas pelo clima e ambiente organizacional. Segundo o modelo dos sistemas sociais, onde todos os componentes das organizações eram essenciais ao funcionamento do todo, os recursos humanos eram vistos como uma parte integrante para atingir os objectivos da organização. Para a organização cumprir os seus objectivos de produzir e ganhar lucro era preciso “encontrar a pessoa certa para o lugar certo” (Ruão, 1999, p.9). O foco passava assim a cair sobre o desenvolvimento de técnicas de recrutamento, selecção e formação dos trabalhadores e a comunicação tornava-se, neste sentido, sistémica. A sua função era a de adaptar pessoas a processos e problemas e desafios específicos. Foi ainda, através deste modelo que surgiu a distinção entre a comunicação interna e externa, sendo que internamente a comunicação gerava troca de informações que coordenavam as actividades e tarefas dos trabalhadores, enquanto externamente eram recolhidas informações sobre o meio ambiente, oportunidades e ameaças (Ruão, 1999).

Com o surgimento da teoria da cultura organizacional chegou o reconhecimento da cultura interna de cada organização como um agregado de conhecimentos, valores, crenças, ideias, regras, leis, discursos e acções capazes de conduzir os trabalhadores aos objectivos organizacionais (Ruão, 1999, p.10). A gestão de recursos humanos passa a ter de seleccionar e integrar os indivíduos em função da cultura organizacional que se tornará a forma de motivação dos trabalhadores, uma vez que será capaz de criar uma identificação que conduzirá à realização pessoal e ao sucesso. A comunicação torna-se num factor essencial para as organizações, uma vez que é através dos processos comunicativos, verbais e não verbais, que se manifesta, partilha e cria a cultura organizacional entre os colaboradores.

Com a iminência da chegada do novo milénio, é não só possível verificar o crescimento da valorização da participação dos trabalhadores como também que a comunicação desempenha um papel imprescindível na gestão de recursos humanos, uma vez que sendo ela indispensável aos seres humanos, é também ela a responsável pela ligação entre os objectivos, cultura, clima e recursos da organização aos seus integrantes.

A visão contemporânea de Ruão (1999) sobre a gestão de recursos humanos é a de que esta só é eficiente se forem desenvolvidos planos de comunicação integrados e globalizados

(interligados entre todas as direcções, níveis, estruturas e departamentos da empresa, de forma programada e conjugada).

Num estudo mais recente, levado a cabo por Tanure, Evans e Cançado (2010, pp.597-600) sobre a gestão de recursos humanos, os autores acreditam que esta pode ser explorada sobre quatro fases:

- a) A fase do executor tem como foco a acção, e refere-se ao exercício de funções como o recrutamento, a selecção, a formação, o desenvolvimento, a avaliação de desempenho, cargos, salários e relações entre trabalhadores. O foco está, portanto, no processo, ao invés de nos resultados;
- b) A fase da construção aposta na coerência interna, através do acerto dos elementos básicos;
- c) A fase do realinhamento tem em conta as mudanças que a organização pode sofrer e da necessidade de adaptação a esses conflitos, através da implementação de estratégias e reconfigurações;
- d) A fase da direcção está ligada à gestão de contextos paradoxais, e tenções através de um navegador que “transita entre forças contraditórias”.

Estas fases, iniciadas por Evans, Pucik e Barsoux (2002) e desenvolvidas por Tarune *et al* (2010), remetem-nos para as funções de uma gestão de recursos humanos estratégica que podemos constatar em várias empresas nacionais e internacionais, nos dias de hoje.

Terra (2005) defende que as funções da gestão de recursos humanos passam por melhorar a capacidade das organizações em atrair e vincular pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionem valor e conhecimento à empresa e de estimular e alinhar esses conhecimentos assim como a aquisição de novos às necessidades organizacionais.

O pensamento de Neves e Gonçalves (2009) remete-nos para outro tema ligado à comunicação e há valorização dos recursos humanos. Segundo os autores na gestão de recursos humanos as pessoas deixam de ser encaradas como um factor de custo para passarem a ser vistas como um factor de investimento.

Esta concepção defendida por Neves e Gonçalves é desenvolvida num conjunto de teorias denominadas de capital humano, nas palavras de Sandroni (1999) o

capital humano é o conjunto de investimentos destinados à formação educacional e profissional de determinada população. O índice de crescimento de capital humano é considerado um dos indicadores do desenvolvimento económico. O termo é utilizado também para designar as aptidões e habilidades pessoais que permitem ao indivíduo auferir uma renda. Esse capital deriva de aptidões naturais ou adquiridas no processo de aprendizagem. Nesse sentido, o conceito de capital humano corresponde ao de capacidade de trabalho (p.80).

A transição da ideia de que os recursos humanos deixam de ser vistos como um custo para serem entendidos como um investimento está na base desta teoria económica. Nas palavras de Viana e Lima (2010, p.138) a teoria do capital humano assenta na ideia de que “a educação torna as pessoas mais produtivas, aumenta seus salários e influencia o progresso económico”.

A teoria do capital humano propõe um investimento no campo do conhecimento, formação e educação dos indivíduos, assumindo esta variável como uma das mais importantes para o crescimento dos modelos económicos, uma vez que o aumento das capacidades, e produtividades das populações permitem o crescimento dos outros capitais. Como explicam Viana e Lima (2010) esta ideia de investir na educação e formação profissional dos indivíduos está ligada ao pensamento de que os recursos humanos de um país, empresa ou organização são capazes de adquirirem capacidades produtivas, através da aprendizagem de conhecimentos gerais ou específicos, e que essa aprendizagem é transformada em acumulação de riqueza.

Neste sentido ver os recursos humanos de uma organização como um investimento e não um custo, é perceber que as empresas, quando apostam na formação e capacitação dos seus funcionários, estão, a longo prazo, a produzir capital essencial ao funcionamento e prosperidade dos seus negócios.

César (2014) defende que, com o surgimento da globalização, as organizações começaram a verificar que o factor humano era o grande responsável pela diferenciação face à concorrência e que era necessário desenvolver e investir na fidelização dos seus colaboradores e no desenvolvimento das suas qualidades profissionais. Neste sentido, o autor considera que, para aumentar e impulsionar a motivação nos funcionários, as organizações devem partilhar com eles a sua visão de negócio com o intuito de os motivar e comprometer com o seu crescimento. Essa fidelização depende da valorização.

Brito e Henrique (2013) consideram que o factor salário já não é suficiente para agarrar um colaborador a uma organização e que é preciso que o departamento de recursos humanos forneça serviços ou programas, capazes de potencializar o capital humano, e consequentemente, influenciar a produtividade do negócio.

Fidelização do cliente interno, formação, investimento, capacitação, integração e comprometimento. Valores da gestão de recursos e capital humano e acções do *endomarketing*. No *endomarketing mix* a empresa refere-se à gestão dos recursos humanos e o trabalho ao capital humano, e nova forma de olhar para estas valências que são os colaboradores.

Belisario (2011) considera que algumas das estratégias e processos dos recursos humanos, como a valorização do indivíduo, o envolvimento dos colaboradores no planeamento e tomada de decisões, a integração dos valores, missão e visão da organização ou a potencialização da criatividade e autonomia, podem conseguir-se através do *endomarketing*.

Em 1995, Cerqueira, um dos primeiros autores a debater sobre a temática do *endomarketing*, defendeu que as acções de *endomarketing* deveriam ser subdivididas em projectos. Segundo o autor existem cinco categorias possíveis (p.56):

- a) Projectos básicos de difusão cultural: divulgam os valores base da empresa e investem num clima favorável ao estímulo de relações interpessoais dentro da organização;
- b) Projectos de desenvolvimento cultural: procuram consolidar a cultura empresarial, através do reconhecimento e da valorização e reconhecimento dos colaboradores;
- c) Projectos de segurança cultural: contribuem para identificar e envolver as chefias, de forma a garantir a divulgação dos projectos básicos;
- d) Projectos avançados: trabalham e desafiam os funcionários de forma individual, e em grupo, recompensando-os e motivando-os psicologicamente e materialmente pelos resultados atingidos.

A implementação de um programa ou projecto de *endomarketing* tem como objetivo comprometer o colaborador com organização e integrá-lo nos objetivos organizacionais. Para que o programa seja exequível e traga resultados, este deve partir de uma avaliação minuciosa e sistémica do ambiente interno da empresa (César, 2014).

Belisario (2011) intercede pelos recursos humanos e pelo seu papel na medida em defende que estes têm a capacidade de fornecer elementos e ferramentas essenciais aos programas e estratégias de *endomarketing* através de uma “análise detalhada do comportamento humano” (pp.24-25). A autora reconhece ainda as valências do *endomarketing* uma vez que considera que este contempla situações de extrema importância para os recursos humanos uma vez que faz parte das suas estratégias a transformação da mudança em conhecimento e do medo em algo confortável, capaz até de incentivar à criatividade organizacional.

Na visão de César, (2014) os departamentos de *marketing*, recursos humanos e relações públicas (comunicação) partilham a responsabilidade da execução deste tipo programa, cujas acções se baseiam nos seguintes passos, de forma sequencial: Pesquisa; Informação; Elaboração; Execução; Coordenação; e Avaliação. Em suma, um programa de *endomarketing* deve ser composto por uma pesquisa, cujo resultado deve direccionar a escolha de instrumentos e os objetivos.

Neste sentido, cultura organizacional, comunicação interna e gestão de recursos e capital humano estão aliadas ao *endomarketing*, não só como parte integrante do mesmo, mas como algo que se potencia e aplica através do mesmo.

Sobre o departamento de *marketing* César (2014) explica ainda que este é o responsável pela elaboração e aplicação das pesquisas. Deve aliar-se ao departamento de recursos humanos, que possui as informações e recomendações necessárias para a preparação do projeto. O departamento de relações públicas, por sua vez, é quem executa o programa, unindo-se à coordenação do departamento de *marketing* que deverá executar novas pesquisas que possibilitem a avaliação conjunta das acções.

Santos (2013) concorda com César (2014), para ela só é possível implementar uma estratégia de *endomarketing* quando os departamentos trabalham em conjunto e de forma interligada. Só assim a comunicação será eficiente e os funcionários terão liberdade para tomar decisões, sentirem-se motivados e desenvolverem as suas capacidades.

De forma a avaliar a qualidade dos procedimentos desta ferramenta, é ainda importante referir que “a implementação do *endomarketing* torna-se bem-sucedido, quando a comunicação entre todos os níveis hierárquicos estiver em sintonia com os objectivos organizacionais” (Birck e Gomes, 2013, p.3). Assim, o grande desafio é despertar nos colaboradores a vontade e necessidade de contribuir para a melhoria e crescimento da organização sendo que a transparência nos relacionamentos hierárquicos é essencial, uma vez que informação clara e coerente aproxima o funcionário da empresa (Birck e Gomes, 2013). Através de três pilares, a informação, o reconhecimento e o estímulo, o público interno é capaz de comprometer-se com o seu trabalho e fazê-lo de forma profissional e produtiva (Birck e Gomes, 2013).

A função do *endomarketing* é a de criar, manter e promover relacionamentos internos que melhorem o clima organizacional e os resultados organizacionais. Neste sentido ele só poderá resultar e ser bem aplicado quando a sua função for a de integrar todas as áreas e níveis, valorizando, motivando e credibilizando o colaborador, independentemente da sua posição hierárquica (Souza, 2014). O desafio das empresas é não saberem como aplicar as ações e ferramentas de apoio, de forma alinhada às estratégias organizacionais. Surge a importância e papel da comunicação interna como uma ferramenta dentro do próprio *endomarketing* capaz de associar e integrar valor ao processo de comunicação, considerando a eficácia organizacional (Andrade, 2007, p.6).

Mendes (2004, p.8) chama ainda a atenção para um tema problemático. “O processo de comunicação visando o alinhamento dos objetivos é viável a toda e qualquer organização. Seja ela grande, média ou pequena.” Segundo o mesmo autor, os processos comunicativos, tanto da comunicação interna, como do *endomarketing*, devem ter lugar em todas as organizações que pretendam prosperar, independentemente do seu tamanho.

Santos (2013) considera que se colocam três desafios ao *endomarketing*:

- a) Ampliar a sua importância nos níveis estratégicos das organizações, ou seja, precisa de conquistar mais espaço e terreno nas discussões estratégicas de curto, médio e longo prazo das organizações;
- b) Reconhecer os novos públicos internos e adaptar as suas abordagens aos mesmos;
- c) Desenvolver métodos para medir os resultados da sua aplicação.

Neste tópico da dissertação foi-nos possível compreender o que é a gestão de recursos humanos, como é que surgiu e por que transformações é que passou, as suas funções e relação com a comunicação interna, o surgimento e importância da teoria do capital humano, e por fim, a relação entre a própria gestão de recursos humanos e o *endomarketing*.

Seguindo a linha de pensamento de Costa (2007) e da sua proposta de *endomarketing mix*, deixamos assim a temática da empresa para passar à do trabalho, ou seja, já percebemos a importância da valorização e conquista do capital humano para o sucesso e prosperidade das organizações, assim como a sua importância para a concepção que motiva o *endomarketing*, neste momento passamos para a face da retenção e aproveitamento desse talento.

6. O *endomarketing*, as novas gerações no mercado de trabalho e a retenção do talento nas organizações

Como explicámos na Introdução desta dissertação, o tema que disputou a discussão e reflexão aqui apresentadas teve como pretexto o texto *O Mercado Grita Talento* (2016), de Miguel Gonçalves. Na concepção do autor, os indivíduos quando se candidatam a um emprego, numa organização, tem de ter o conhecimento de que todos temos um talento, e que saber e impulsionar o nosso é o que nos vai tornar um factor imprescindível e essencial para a organização onde trabalhamos ou ambicionamos trabalhar. Esta dissertação tem essa ideia como mote de partida (de que todos tem talentos e que esses talentos representam capacidades e aptidões fundamentais ao sucesso das organizações) mas, se todos temos talentos e se esses talentos são essenciais para as organizações, o que é que estas fazem para os reter? Para os estimular? E esse caminho passa pelo *endomarketing*?

Consideramos que talentos são as pessoas positivas que não fogem do trabalho, mas que pelo contrário, acabam por passar segurança aos outros o que contribui activamente para a qualidade do seu desempenho e função. Para as organizações alcançarem o sucesso tem de procurar conquistar funcionários talentosos, ou seja, as empresas necessitam de reconhecer e perceber que a motivação, satisfação e comprometimento desse talento é o que fará da organização um líder de mercado (Alves, Leite e Ferreira, 2013).

Funcionários com talento são profissionais com algum elemento diferencial, que possuem algo a mais que pode ser oferecido à empresa (Peloso e Yonemoto, 2010). Ou seja, os profissionais de talento são os funcionários que através das suas opiniões e, principalmente, ações impulsionam a organização em que trabalham com o propósito da eficácia e do lucro (Silva, 2006). Em suma, e pelas palavras de Mendonça (2002)

sem o potencial humano, a empresa não sobrevive, mesmo que ela tenha o conhecimento exato do que pode, do que deve e do que sabe fazer melhor do que a concorrência. Portanto, talentos são indispensáveis para fazer acontecer a missão da empresa e dar apoio na luta pela sua sobrevivência. Cabe à empresa propiciar-lhes educação e realizar esforços para retê-los (p.26).

Reconhecendo neste sentido o potencial dos talentos nas organizações, surge a questão e dificuldade da retenção dos mesmos. Alves *et al* (2013) consideram que a fidelização de

talentos, no contexto laboral actual, só é possível através de determinadas ferramentas, nomeadamente:

- a) *Endomarketing*: a organização vê o colaborador como um cliente interno e fomenta estratégias e acções que desenvolvam ou melhorem a sua relação;
- b) *Motivação*: com o intuito de conquistar satisfação e produtividade;
- c) *Incentivos*: recompensas que valorizem e reconheçam o trabalho realizado;
- d) *Formação*: prova de investimento contínuo nos funcionários e adaptação às transformações do mercado.

Mendonça (2002) e Silva (2006) definem a retenção ou fidelização de talentos como a capacidade que as organizações têm em manter funcionários que as ajudem a permanecerem competitivas e a vingarem no mercado, onde tudo muda, a qualquer instante. Pelosos e Yonemoto (2010), alertam que após a atracção e desenvolvimento de talentos, a organização deve preocupar-se também em retê-los com o intuito de evitar a rotatividade dentro da empresa e a perda de talento e capital humano para o mercado, onde não só desperdiça todos os recursos que foram investidos nesse colaborador, como também o facto de ele levar consigo a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização podendo melhorar e capacitar concorrentes directos ou indirectos.

Consideramos que, tão primordial como entendermos os desafios de fidelizar e reter o cliente interno talentoso é percebermos as diferenças entre os recursos humanos dentro das organizações, recursos esses que mudam as suas aspirações, objectivos e forma de trabalhar ao mesmo ritmo que mudam as suas culturas e espaços na sociedade e que podemos distinguir enquanto gerações.

As gerações são “formações localizadas num intervalo de tempo (cronológico) e num espaço (histórico)” construídas segundo o contexto sociocultural em que vivem, mas também resultam de um factor biológico, que apesar de não as definir, constitui uma prova da evolução da nossa sociedade (Filipe e Aleixo, 2017, p.10). Não é a uniformidade dos membros das gerações que os caracteriza, mas sim a partilha de um período que desperta nos indivíduos valores, reacções, crenças, práticas e condutas culturalmente e socialmente aceites (Filipe e Aleixo, 2017).

Entender as diferenças entre as várias gerações no mercado de trabalho trás “significativos ganhos às organizações” uma vez que as gerações são, em parte, entendidas como um fenómeno social, consequência da realidade que vivem, e que esta influencia a sua visão e valores. Neste

sentido as gerações podem ser caracterizadas e diferenciadas pelos seus comportamentos, acções e princípios que mudam consoante as sociedades e períodos históricos (Comazzetto, Vasconcellos, Perrone e Gonçalves, 2016, p.146). Segundo Veloso, Dutra e Nakata, (2016) existem no mercado de trabalho três gerações em simultâneo. A primeira conhecida como *baby boomers* representa todos os que nasceram entre 1946 e 1964, a segunda, denominada de geração X, aqueles que nasceram entre 1965 e 1977, e por fim os que nasceram a partir de 1978 são chamados de geração Y.

Os *baby boomers* são mais motivados, optimistas e *workaholics* e consideram-nos também os mais leais às empresas em que trabalham, uma vez que valorizam o *status* e a ascensão profissional interna (Veloso et al, 2016 e Comazzetto et al, 2016).

A geração X é constituída por trabalhadores menos conservadores que a geração anterior, procurando assim um ambiente de trabalho mais informal e uma hierarquia menos rigorosa onde possam ser mais criativos e flexíveis. Esta geração já não é considerada leal à sua empresa e posto de trabalho, fruto de um período histórico marcado de incertezas instabilidade no mercado de trabalho (Veloso et al, 2016, Comazzetto et al, 2016).

Descrita como aquela que cresceu “em contacto com as tecnologias”, sendo por isso mais individualista e aquela que menos laços de lealdade demonstra às organizações que a empregam, é a geração Y. A que representa aqueles que nasceram após 1978 e que tende a defender mais as suas opiniões e a priorizar a satisfação pessoal no contexto profissional (Veloso et al, 2016, p.92 e Comazzetto et al, 2016, pp.147-148).

Autores como Marques et al (2017) e Tomaz (2013) acreditam ainda em novas gerações nascidas a partir de 1980. Os *millennials* são a geração nascida entre 1980 e 2000, aqueles que cresceram com o desenvolvimento informático e presenciaram as crises do início do milénio. A geração Z diz, por sua vez, respeito aqueles que nasceram entre 1995 e 2010 e que “assumem as aplicações e a internet como uma realidade” (Filipe e Aleixo, 2017, p.140). Os *millennials* têm uma maior responsabilidade social e tendem a ficar em casa dos pais até mais tarde, adiando assim compromissos como o casamento e a entrada no mercado de trabalho. A geração Z é caracterizada pelo autor como mais empreendedora preocupando-se assim, mais com a relação ganho-perda, do que com investimentos Tomaz, 2013).

Para Filipe e Aleixo (2017) a geração dos *millennials* (nascidos entre 1980 e a primeira década do século XXI) são todos aqueles que, chamados por vários autores, também podem ser reconhecidos como geração digital, *generation we*, geração global e geração Y.

O termo *millennials* foi criado pela sociedade norte-americana, que espera que estes indivíduos tenham um uso produtivo dos investimentos que receberam, de forma a poderem fazer escolhas adequadas às expectativas sociais do país no que toca aos campos da saúde, sexualidade, economia, cultura e política (Tomaz, 2013). Existe sobre esta geração uma grande expectativa. Cai sobre eles a esperança da revolução do mercado de trabalho e da descoberta de soluções práticas e eficazes para problemas sociais e de ordem urbana (Tomaz, 2013).

Leonardo (2002) defendeu, na sua obra *O sucesso pelos talentos humanos*, que o problema com que nos deparamos actualmente, com o surgimento destas novas gerações no contexto organizacional e laboral, é que o de que os funcionários esperam que as suas satisfações pessoais sejam maiores que seus esforços. E por outro lado as organizações esperam que os seus colaboradores contribuam mais do que ela lhes dá ou consegue oferecer. Esta diferença de mentalidades e percepções leva à incoerência e insatisfação mútua e, quando possível, ao abandono ou troca do posto de trabalho, por parte dos indivíduos.

Um estudo levado a cabo pelo Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável [BCSD Portugal], pela Deloitte e pela Sonae (2017) sobre os *millennials* no trabalho procurou entender os desafios das organizações sociais em contratar e fidelizar colaboradores desta geração. Segundo o estudo, 27% da população activa em Portugal pertence a esta geração. Nos dias de hoje, os *millennials* representam 32% dos empregados no país. O estudo concluiu que, em relação às expectativas de carreira desta geração, os *millennials* pretendem (pp.4-9):

- a) Ter novas experiências e desafios ao longo da carreira, ao invés de ter um emprego para a vida;
- b) Priorizar o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional;
- c) Valorizar as oportunidades de crescimento, formação e desenvolvimento, assim como a aplicação desses conhecimentos;
- d) Conquistar posições de liderança;
- e) Ter um trabalho flexível com liberdade de horário e de locais de trabalho;
- f) Trabalhar em organizações que vejam além do lucro;
- g) Ser empregados de empresas que valorizem a ética e sustentabilidade das organizações.

O estudo *Millennials @ Work: expetativas sobre as empresas e lideranças em Portugal* (2017) demonstra que as empresas ainda têm um longo percurso a percorrer no que toca a prepararem-se para os desafios e ambições desta nova geração. A informação de que “apenas 29% dos

millennials pensa ficar mais do que cinco anos na actual organização” confirma-nos que para fidelizar a nova geração não só é preciso mudar a forma como se transmite a comunicação nas empresas, como também a aplicação e importância dada a todos os procedimentos de comunicação interna e *endomarketing* (p.9).

Costa e Zacarias, (2012) concordam com esta conclusão na medida em que consideram que o papel do *endomarketing* é o de auxiliar as organizações através da mobilização de seu público interno, ou seja, os autores creem que a maioria das reclamações e insatisfação dos funcionários, que faz com que baixem a sua produtividade, ou acabem mesmo por deixar o seu trabalho, está ligada à falta de informação e comunicação o que pode ser restaurado e melhorado através do *endomarketing* e das suas ferramentas comunicacionais.

Um estudo mais recente, levado a cabo pela Deloitte, e denominado de *Millennial Survey 2018*, com atuação em cerca de trinta e seis países, incluindo Portugal, apurou que a lealdade laboral desta geração retrocedeu, apresentando valores representativos inferiores ao ano de 2017 e aproximados ao de 2016. A edição de 2018 do estudo revelou que 43% dos *millennials* tenciona deixar o trabalho em 2 anos (em 2017 a percentagem encontrava-se nos 38% e em 2016, nos 44%). Verificou-se ainda que apenas 28% espera ficar mais de cinco anos no local de trabalho actual, face a 31% em 2017 e 27% em 2016.

O empregador necessita de cada vez mais de pessoas motivadas e comprometidas para com a empresa e o empregado, de gestores líderes, humanos e idealistas. E tanto funcionários como empregadores estão dependentes de programas, técnicas e instrumentos de comunicação que visibilizem, mantenham e aprimorem uma relação recíproca e duradoura (Costa e Zacarias, 2012).

Sobre a satisfação face à forma como são recompensados e reconhecidos no local de trabalho, o estudo do BCSD Portugal, da Deloitte e da Sonae (2017) apurou que as três principais razões passam pela relação com os valores e missão da organização, a relação com a equipa de trabalho e o contributo que podem dar para o cumprimento dos objectivos organizacionais. O estudo descobriu ainda que os cinco factores que mais impulsionam a lealdade e permanência desta geração nas empresas são a possibilidade de aplicarem as suas competências, o salário, as oportunidades de formação e aprendizagem, o reconhecimento e valorização e as experiências.

O *Millennial Survey 2018* também encontrou resultados semelhantes com a remuneração e benefícios a valerem 63% para os *millennials*, seguidos pela cultura e ambiente de trabalho positivos (52%), a flexibilidade (de horas e local) a contar com 50 pontos percentuais e as oportunidades de aprendizagem e formação a valerem 48%.

No *Millennials @ Work: expetativas sobre as empresas e lideranças em Portugal*, a possibilidade de um dia se tornarem líderes na organização foi o ponto que obteve a maior percentagem, no que toca às ambições dos *millennials*, conquistando 81% da geração. Em contraste com este desejo, está o reconhecimento que os indivíduos em amostra colocam nas oportunidades, no investimento das competências, na valorização e consideração, e na aposta em pessoas mais novas por parte das organizações, para estas posições.

Um dos dados interessantes, recolhido através do estudo, foi o facto de 64% dos *millennials* considerarem a satisfação dos colaboradores no trabalho como o factor mais importante para medir o sucesso de uma organização, além dos indicadores financeiros.

O grande desafio das organizações é o de criar um ambiente interno favorável e estimulante onde o colaborador possa ser favorecido, tornando-se satisfeito, reconhecido e valorizado, o que resulta num sentimento de inclusão fundamental para o sucesso de qualquer organização. O *endomarketing*, através das suas estratégias e acções, fornece recursos para o reconhecimento e valorização do colaborador, o que resulta numa maior motivação e tem como consequência melhores resultados operacionais e estratégicos (Paula, Chaves, França e de Carvalho, 2017).

É ainda de alertar ainda que o *endomarketing* promove e, ao mesmo tempo, depende de um ambiente em que as pessoas entendam a organização como um espaço inspirador e gerador de oportunidades, cujo aproveitamento é benéfico para a todos. Ou seja, os resultados produzidos pelo *endomarketing* e pelas suas estratégias dependem dos princípios e premissas com que os indivíduos operam dentro das organizações (Mascarenhas, Zambaldi, e Natrieli, 2010).

Mendanha e Rocha defendem que “empregados comprometidos e satisfeitos são verdadeiros ‘aliados’ (2013, p.9).” Ou seja, a importância da satisfação e prazer no local de trabalho (gostar do que se faz, como se faz e onde se faz) é vital para o sucesso organizacional, uma vez que funcionários que caminham na mesma direcção e que confiam nas suas chefias, que sabem as suas funções e papéis a desempenhar, quais os planos e objectivos da empresa e as metas a alcançar, assim como as razões e recompensas pelo seu trabalho, se sentem reconhecidos, vitoriosos e recompensados o que gera mais produtividade, comprometimento e empenho, além

de tornar o funcionário no próprio embaixador da marca e num soldado ao serviço do *endomarketing*: contagia positivamente quem está à sua volta, desde outros colegas, familiares e a comunidade ao cliente ou consumidor final (Mendanha e Rocha, 2013).

Em suma, numa empresa, o ingrediente mais importante para alcançar o sucesso é a maneira como ela trata seus funcionários uma vez que, empregados desmotivados, que se sentem desvalorizados ou explorados, não se preocupam em preservar os recursos e a imagem da organização para a qual trabalham. Neste sentido, o que faz grandes empresas são os funcionários, as pessoas que as compõem e que trabalham nelas e, consecutivamente, o que torna grandes pessoas em grandes funcionários é a motivação e o comprometimento (Mendanha e Rocha, 2013).

Tendo em conta os dados recolhidos e a importância dada à satisfação laboral por parte dos inquiridos, o estudo *Millennials @ Work* (2017) sugere cinco mudanças que as organizações devem implementar de forma a adaptarem-se às necessidades desta nova geração (p.19):

- a) Repensar a concepção de carreira;
- b) Promover o equilíbrio e a flexibilidade entre a vida pessoal e profissional;
- c) Apostar no desenvolvimento e formação de novos líderes;
- d) Passar os valores, missão e visão da empresa através de uma perspectiva prática;
- e) Implementar uma estratégia orientada para a sustentabilidade.

Apesar da simplicidade da proposta acima citada ressaltamos, no ponto sobre repensar a concepção da carreira, a ideia de investir na motivação dos colaboradores através da oferta de oportunidades de desenvolvimento e crescimento que fidelizem a longo prazo esta geração, no investimento de melhores condições de trabalho, e no melhoramento da competitividade salarial. Consideramos também pertinente que, sobre a aposta no desenvolvimento e formação de novos líderes, se proponha a promoção da mobilidade interna, o investimento das competências e a criação de programas de “*coaching e mentoring*”.

O estudo *Millennials @ work* chama-nos à atenção para a realidade de que cerca de dois terços desta geração pretendem mudar de empresa nos próximos cinco anos e de que é preciso fazer mudanças e reconhecer as exigências do novo público interno para as organizações perceberem que é possível manter os *millennials* envolvidos e motivados de forma a tornarem-se num elemento potencializador do sucesso de qualquer organização.

Assim como as novas gerações nos demonstram de que precisamos de mudar e de nos adaptarmos às suas novas exigências, também nos desvendam um conjunto de novas

possibilidades e caminhos que as organizações podem e devem seguir se quiserem trabalhar para um futuro duradouro adaptado às novas exigências dos seus recursos e do mercado laboral.

Mendanha e Rocha (2017) consideram que esses caminhos e possibilidades passam pela retenção do talento nas organizações, através de estratégias e acções de *endomarketing* que assentam por três pilares fundamentais:

- a) Tratar o funcionário como Cliente: conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa, de forma a desenvolver empregados motivados e comprometidos com a empresa;
- b) Valorizar, reconhecer e recompensar os funcionários de forma justa pelas suas competências e resultados, comunicação e gestão transparente;
- c) Trabalhar e impulsionar a inteligência emocional (I.E.), de forma a reter e transformar os colaboradores em profissionais dedicados e empenhados.

A inteligência emocional é a capacidade de identificarmos os nossos sentimentos e das pessoas que nos rodeiam, de forma a criarmos auto-motivação e controlarmos as nossas emoções, tanto internamente (dentro de nós) como nos nossos relacionamentos interpessoais. O *endomarketing* passa por entender e reflectir sobre as nossas emoções no local de trabalho e utiliza-las de forma inteligente, ou seja, para o crescimento da empresa. Tal só é possível através da inteligência emocional e do seu desenvolvimento (Mendanha e Rocha, 2017).

Ganha (2013) considera que, no período que antecedeu a Revolução Industrial, os empregadores procuravam a produtividade máxima e acreditava-se que para a atingir, o verdadeiro estímulo e motivação do trabalhador passava pelo salário. Mas o autor acredita que este contexto se alterou e que o salário já não é o único fator que influencia o processo motivacional dos funcionários das organizações: surgem também os incentivos, os benefícios e outros serviços oferecidos, além da valorização do colaborador enquanto ser humano e profissional.

Neste sentido, Gama (2013) define um conjunto de actividades e atitudes que, na sua opinião, estão inseridas nas estratégias de *endomarketing* e que incrementam a satisfação e motivação dos funcionários no seu local de trabalho, nomeadamente:

- a) Plano de carreira;

- b) Avaliação das atividades desenvolvidas pelos colaboradores;
- c) Pesquisas e estudos sobre o estado da satisfação interna;
- d) Valorização dos colaboradores e maior participação nas decisões;
- e) Profissionalização;
- f) Formação: cursos presenciais, através da intranet, vídeos corporativos ou palestras;
- g) Investimento no bem-estar dos colaboradores;
- h) Incentivos à formação educacional, não só dos colaboradores com também dos seus familiares e dependentes;
- i) Programas de recompensas e incentivos;
- j) Participação nos Lucros e Resultados;
- k) Plano de Saúde para toda a família;
- l) Apoios e ajudas de custos (alimentação, refeição, creche, transporte, etc);
- m) Remuneração salarial adequada;
- n) Condições especiais para colaboradores (promoções internas).

O autor justifica o seu argumento através de um conceito basilar: diferentes pessoas têm diferentes motivações, ou seja, tendo em conta que motivar e satisfazer todos ou o máximo de colaboradores possível é uma necessidade, quanto maior for o leque de acções e estratégias de *endomarketing* maior é a possibilidade e capacitação de conseguir atingir esse marco (Gama, 2013).

Por fim deixamos um conjunto de indicações, a que Figueiredo Neto, Machado e Silva, (2010), chamaram de “Leis do Endomarketing” e que dividiram em vinte e cinco preceitos nomeadamente, a “Lei do Diferencial Humano”⁵, a “Lei da Tomada de Decisão”⁶, “Lei do

⁵ As pessoas que compõem e trabalham na organização é que fazem dela o que é, independentemente do objectivo ou meta final, investir nas pessoas e utilizá-las a favor da organização é imprescindível.

⁶ Os funcionários são contratados para tomarem decisões, autonomia, clareza e transparência das funções de todos os indivíduos que trabalham na organização é essencial para o negócio como um todo.

Sentido”⁷, “Lei do Reflexo”⁸, “Lei do Desempenho Esperado”⁹, “Lei da Motivação”¹⁰, “Lei do Composto de Endomarketing”¹¹, “Lei da Escala Limpa”¹², “Lei do Fluxo de Benefícios”¹³, “Lei do Ambiente”¹⁴, “Lei do Trabalho”¹⁵, “Lei da Constante da Comunicação”¹⁶, “Lei da Gestão do Endomarketing”¹⁷, “Lei do Discurso Contraditório”¹⁸, “Lei dos Pontos de Pressão”¹⁹, “Lei dos Cenários de Representação”²⁰, “Lei das Fases de Implementação”²¹, “Lei do Discurso

⁷ A compreensão do sentido daquilo que se está a fazer ou em que se está envolvido é crucial para a produtividade e para cada um dar 100% ou ainda mais de si. Se não se perceber o porquê, a razão (o lado pragmático) e a emoção (o lado subjetivo) do que se está a fazer é impossível ter trabalhadores que façam mais do que meras máquinas.

⁸ A qualidade da relação da empresa com o seu mercado é um espelho ou reflexo do relacionamento que esta tem internamente, com os seus colaboradores. Quanto melhor for esta relação, mais sólido, competitivo e legítima será a organização no seu campo de atuação.

⁹ Quanto menos a organização oferecer, em troca do trabalho (e como percebemos anteriormente, essas trocas não se restringem exclusivamente ao salário), maior será a diferença entre o desempenho que ela espera e o desempenho que efetivamente recebe, pois gera, a longo prazo, sentimentos colectivos e individuais de injustiça face às recompensas e reconhecimento laboral.

¹⁰ A motivação depende do indivíduo o que não quer dizer que não possa ser estimulada por fatores, acções ou estratégias externas que irão aumentem ou modifiquem a percepção do colaborador face ao seu trabalho ou condições do que o motiva no trabalho.

¹¹ *Endomarketing* é diferente de comunicação interna. É um processo complexo e de actuação continua, que depende de diversas variáveis: a organização (o que é entregue aos colaboradores), o ambiente (tangível e intangível), o trabalho (a moeda de troca do colaborador pelo seu trabalho), e por fim a comunicação (e a forma como é feita).

¹² Em todas as organizações o *endomarketing* tem de sempre começar de cima para baixo: se o corpo diretivo não acreditar no processo, nada irá mudar.

¹³ A percepção e imagem da organização perante os seus colaboradores é o fruto de um conjunto dos fatores, condições e recompensas que são entregues em troca do trabalho prestado. Os benefícios vão desde a remuneração financeira aos desafios, responsabilidades ou status. Quando mais directa for a relação entre o trabalho e as recompensas, maior será a solidez e o sentido de justiça do colaborador face à empresa.

¹⁴ O fluxo de trocas (trabalho vs benefícios) entre o colaborador e a organização ocorre num determinado ambiente, formado por uma parte tangível (instalações, mobiliário, equipamentos, iluminação, etc.) e por outra intangível (cultura e clima organizacional). Um bom ambiente de trabalho (nas suas duas variáveis) torna-se num fator motivacional.

¹⁵ A organização deve saber o que esperar dos seus funcionários face àquilo que oferece em troca. Quanto melhor for a percepção do colaborador em relação ao Fluxo de Benefícios, maior será o seu desempenho.

¹⁶ Uma organização que não invista na comunicação interna está apenas a deixar de participar num processo que irá ocorrer na mesma, só que neste caso, sem o seu controle ou aproveitamento.

¹⁷ O *endomarketing* tem como objectivo promover a motivação das pessoas no e para com o seu local de trabalho e garantir o seu comprometimento com as metras estabelecidas, contribuindo assim para a obtenção de melhores resultados a partir de desempenhos superiores. Este processo deve ser continuo, faseado e estruturado.

¹⁸ O desempenho dos colaboradores é o resultado direto da diferença entre a qualidade da comunicação que orienta a sua tomada de decisão (valores, missão e objectivos passados pela organização), e a quantidade de comunicação contraditória, que na maioria das vezes é provem de uma chefia direta.

¹⁹ Em todas as organizações existe uma massa de público interno que está satisfeita e outra que não está. Identificar estes públicos e promover uma percepção positiva em ambos é um caminho e trabalho necessários para a solidez e unificação do ambiente interno e externo da empresa.

²⁰ As pessoas tendem generalizar e conceber as organizações onde trabalham através do local ou cenário em que atuam. Colaboradores que trabalham em espaços desorganizado entendem toda a empresa como estando em estado de desordem geral. A organização tem de reconhecer estes cenários e atuar sobre eles.

²¹ Todas as estratégias e processos de *endomarketing* devem respeitar quatro fases distintas de implantação. Fase do Despertar, saída de zonas de conforto, Fase do Envolver, partir para a ação, Fase do Construir, definir metas, Fase do Superar, conquistar objectivos.

Único”²², “Lei da Capacidade dos Canais Internos”²³, “Lei dos Tipos de Conteúdos Editoriais”²⁴, “Lei da Estética e do Discurso”²⁵, “Lei do Referencial Externo”²⁶, “Lei da Segmentação Interna”²⁷, “Lei do Retorno”²⁸ e “Lei da Oralidade”²⁹.

A compreensão das Leis acima referidas permite uma melhor compreensão e aplicação do *endomarketing*, conhecendo as suas capacidades e potencialidades assim como a possibilidade de trabalhar possíveis barreiras que surjam à sua aplicação e sucesso, enquanto estratégia comunicativa.

Ao longo deste ponto conseguimos identificar o que é o talento e como é que se fideliza o talento nas organizações através do *endomarketing*, quais são as gerações presentes no mercado de trabalho e as suas diferenças, os novos desafios levantados pelas novas gerações, do fim do anterior e início do novo milénio, para as empresas, assim como a importância e potencialidade das estratégias do *endomarketing* para este novo paradigma organizacional.

No final apresentamos o que Figueiredo Neto, Machado e Silva, (2010), denominaram de “Leis do Endomarketing”, relacionando-as e explicando-as através das várias fases e temáticas abordadas ao longo desta dissertação.

Findada a nossa abordagem teórica seguiremos para as considerações finais onde tentaremos explicar se respondemos à nossa pergunta de partida, aos objectivos anunciados na introdução assim como as possíveis limitações deste trabalho.

²² A organização deve ter apenas um único discurso, que tem de ser comunicado a todos os colaboradores

²³ quantidade de canais não significa qualidade nos mesmos. A organização deve escolher e implementar canais que contribuam com a sua estratégia de *endomarketing* e comunicação interna. Deve ser entendido que cada canal possui uma capacidade limitada e específica de gerar, transmitir, promover e reter informações e conteúdos.

²⁴ O ou os conteúdos presentes nos canais de comunicação interna devem seguir um, vários ou todos os seguintes tipos de linha editorial: estratégica, informativa, de serviço ou humana.

²⁵ A estética e o discurso da comunicação devem estar alinhados com a imagem, missão e valores da organização e estar adaptados para o público interno ao qual se destinam – interno.

²⁶ As pessoas trazem, através da sua experiência pessoal e profissional, referências do que é uma boa comunicação, e baseiam-se nisso na relação e percepção que com os canais internos da organização. A empresa, deve estar atenta e adaptar-se aos formatos consagrado e consolidado pela comunicação social de forma a garantir a retenção das mensagens passadas.

²⁷ Pessoas diferentes interpretam mensagens de forma diferente, uma única estratégia de *endomarketing* e comunicação não é capaz de chegar a todas as pessoas de uma organização. A organização deve definir estratégias específicas de ativação, quer na sua forma, estética ou discurso de acordo com o público interno que tem e a sua segmentação.

²⁸ Quanto maior for o investimento e a qualidade da comunicação da organização maior será o desejo dos colaboradores em possuir meios de dar retorno ou feedback à empresa. Esta deve prever e aplicar os meios necessários a este cenário.

²⁹ As pessoas têm preferência pela comunicação oral e esperam isso dos seus líderes. A eficiência de um programa de *endomarketing* está directamente ligada à criatividade e adaptação do discurso, reduzindo os meios em papel e trabalhando, cada vez mais, em canais alternativos e directos.

7. Considerações Finais

Quando iniciámos esta dissertação procurávamos perceber se o *endomarketing* propõe uma visão e estratégias capazes de definirem o caminho e futuro da comunicação organizacional. Através do levantamento teórico, reflexão e discussão apresentadas conseguimos apurar que o *endomarketing* oferece uma visão diferenciadora e basilar para o futuro da comunicação no contexto organizacional.

Em primeiro lugar é necessário clarificar que *endomarketing* difere de *marketing* interno. Enquanto que o *marketing* interno procura motivar, informar e formar os colaboradores com o objectivo de os mobilizar a cumprir as necessidades do cliente externo o *endomarketing* vê a satisfação do cliente externo como uma consequência ao invés de um objectivo. Ou seja, no *endomarketing* o cliente interno é tratado com a mesma complexidade e importância que o cliente externo, conquistá-lo, satisfazê-lo, motivá-lo e fidelizá-lo para com a organização, os seus valores, missão e metas tornando a empresa num lugar atractivo onde pretendem ficar e investir enquanto profissionais é o objectivo final desta estratégia comunicativa.

O *endomarketing* também não significa o mesmo que comunicação interna. A aplicação e actuação das estratégias de *endomarketing* aproxima-o do *marketing* afastando-o da comunicação interna, no entanto, a comunicação interna é essencial para a implementação das acções de *endomarketing* e o próprio *endomarketing* serve para legitimar os objectivos da comunicação interna. Por outras palavras, o *endomarketing* procura reacções e a comunicação interna procura transparência e informação. Sem a comunicação interna a explicar o que é e quais os objectivos da organização o *endomarketing* não consegue conquistar e fidelizar o público interno à mesma, mas sem o *endomarketing* a comunicação interna torna-se vulnerável e insuficiente na procura e conquista do comprometimento interno para com as metas organizacionais.

As estratégias reactivas do *endomarketing* também vão mais longe que as da comunicação interna. Ao aproximar-se do *marketing* tradicional, o *endomarketing* aproveita as suas estratégias e materiais tornando-se mais dinâmico e próximo das necessidades do seu público-alvo. Outro dos factores essenciais e diferenciadores do *endomarketing* é a pesquisa e investigação necessárias à antecedência da sua implementação e a monitorização posterior que não só permitem a adaptação e melhoramento das suas estratégias como a segmentação e

fragmentação de múltiplos planos de acção, direccionados a diferentes aspirações, emoções e satisfações.

Esta perspectiva apresentada pelo *endomarketing*, enquanto processo comunicativo, corresponde a uma carência presente nas organizações, desde o surgimento do próprio termo, até aos tempos actuais, o desenvolvimento de interações participativas e comprometidas que permitam uma gestão estruturada e que capacitem a organização com as ferramentas necessárias para enfrentarem adversidades e descaram-se no mercado e sector em que actuam. Neste sentido concordamos que o *endomarketing* propõe uma nova visão e estratégias capazes de definir o caminho e o futuro da comunicação organizacional, viabilizando e respondendo à nossa pergunta de partida.

Relativamente ao nosso objectivo geral, compreender como, e se o *endomarketing* propõe uma nova estratégia e abordagem comunicacional acreditamos que através da sua operacionalização, proposta por Bekin (1995), o *endomarketing* demonstra uma necessidade imprescindível ao sucesso da comunicação organizacional, a partilha e colaboração de vários departamentos ou áreas da organização, com o intuito de chegar ao objectivo final, o comprometimento do colaborador para com a empresa.

O departamento de comunicação, *marketing* e recursos humanos devem trabalhar em conjunto com a finalidade de cumprir as necessidades do público interno:

- a) Comunicação interna: informá-lo e envolve-lo com a missão, valores e objectivos organizacionais;
- b) Recursos humanos: recrutar, seleccionar, formar e proporcionar oportunidades de carreira que impulsionem e motivem o talento interno da empresa;
- c) *Marketing*: pesquisa sobre as necessidades do cliente interno e respectiva segmentação do mesmo, face aos seus desejos, expectativas, atitudes e comportamentos.

Em relação aos veículos estratégicos das acções de *endomarketing* consideramos que a sua aproximação ao *marketing* tradicional lhe proporciona um maior leque de possibilidades assim como a capacidade de reconhecer, estudar e aplicar os medias sociais actuais aos seus canais comunicativos como por exemplo, vídeos, cartazes motivacionais, intranet, encontros e actividades institucionais e de *team bulding*, questionários e inquéritos, entre outros.

Em suma, e não esquecendo a pioneira visão e adaptação do *marketing mix* para o *endomarketing mix* proposta por Costa (2007), o *endomarketing* diferencia-se pela sua actuação em quatro pilares fundamentais: o ambiente (instalações e clima organizacional), a comunicação (e a qualidade da mesma), a empresa (valores, missão e futuro que é vendido aos colaboradores) e o trabalho (reconhecimento, valorização, motivação e recompensas).

Quando aos objectivos específicos, perceber o que é o *endomarketing* e o estado de arte deste conceito; compreender a sua importância para as organizações e entender as diferenças entre *endomarketing* e a comunicação interna, do ponto de vista comunicacional consideramos que:

- a) O *endomarketing* é uma estratégia comunicativa orientada para o público interno das organizações que tem como objectivo compromete-lo e fidelizá-lo com os objectivos da empresa;
- b) Neste momento o *endomarketing* encontra-se numa fase inicial onde precisa de ser explorado e aplicado com o intuito de ser legitimado e melhorado, consoante o seu contexto de actuação;
- c) O *endomarketing*, assim como a comunicação interna são dois processos comunicativos disjuntos e essenciais ao sucesso de uma organização que devem complementar-se e não ser tidos em conta como iguais ou semelhantes.

Acreditamos ainda que a discussão teórica apresentada nesta dissertação contribuí activamente para a colocação da temática do *endomarketing*, enquanto processo comunicativo, no centro dos debates actuais das ciências sociais. Ao longo da nossa investigação e tal como defendido por Hesmondhalgh e Toynbee, (2008) encontramos, além de uma escassez de formulações teóricas que apresentassem clarificação ou discussão sobre a potencialidade deste conceito, uma tentativa emergente de realizar trabalhos empíricos onde faltava substância, estrutura e modelos de análise que compatibilizassem as decisões científicas apresentadas para a metodologia do trabalho de campo.

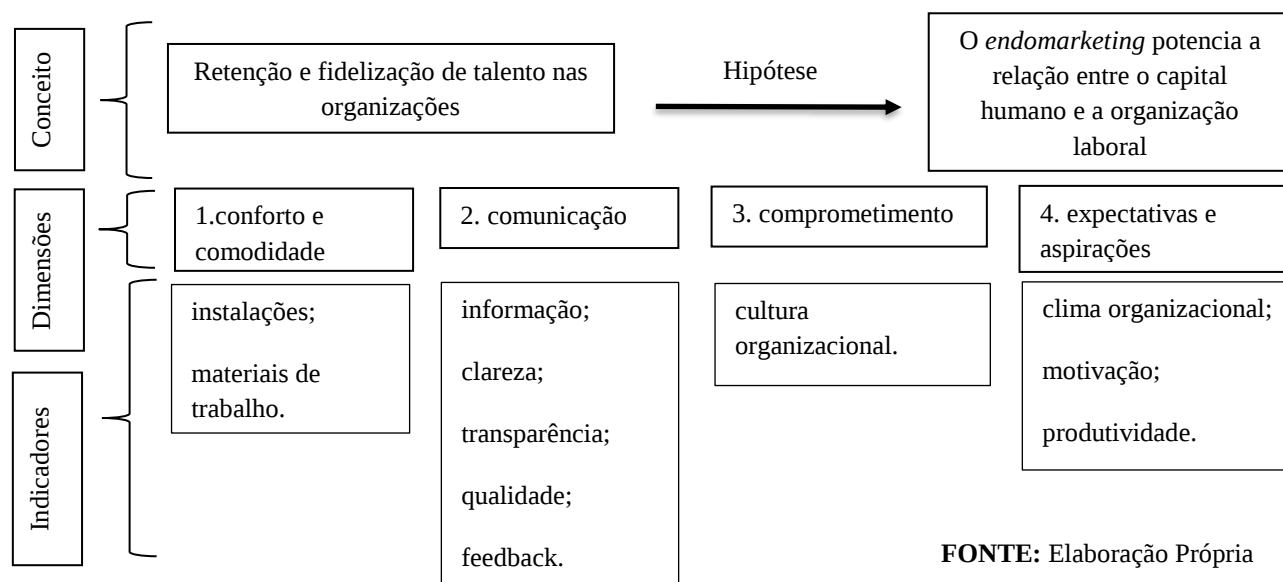
Neste sentido e admitindo que esta dissertação tem como limitações a falta de um trabalho empírico que coloque à prova as estratégias defendidas pelos teóricos citados ao longo de todo o trabalho, acreditamos que ele ganha relevância no sentido em que permite mapear e

consciencializar os académicos que, seguindo as potencialidades deste conceito, o pretendam estudar e atestar.

Consideramos ainda que este trabalho nos permitiu propor um modelo de análise com utilidade prática, para todos os investigadores que decidam confirmar ou testar as potencialidades do *endomarketing* enquanto ferramenta comunicativa no contexto organizacional, respondendo assim ao último objectivo específico que havíamos proposto: definir um modelo de análise, sustentado na reflexão teórica, que sirva de mote a futuros trabalhos que pretendam observar e testar as potencialidades desta estratégia. Esta formulação atendeu as premissas de Quivy e Campenhoudt, (1998), que relembram que “qualquer investigador deseja que o seu trabalho sirva para alguma coisa”, no entanto “as conclusões de uma investigação raramente conduzem a aplicações práticas claras e indiscutíveis” (p.247).

A proposta de modelo de análise que se segue, resulta da reflexão produzida nesta dissertação tentando sistematizar o potencial analítico de um conceito (Reis, 2017, Costa, 2007). Pensamos a possibilidade empírica do *endomarketing* como ferramenta estratégica, comunicativa e motivacional no seio de um ambiente corporativo.

Figura 1. Modelo de análise para aferir a potencialidade do *endomarketing* na retenção e fidelização do talento nas organizações³⁰



³⁰ A escolha do conceito, dimensões e indicadores do modelo de análise proposto tiveram como contributos as propostas de caracterização e operacionalização das estratégias de *endomarketing* de Bekin (1995, 2002, 2004), Alves (2002), Mendes (2004), Costa (2007), Silva (2013), Birck e Gomes (2013).

O conceito escolhido para o modelo de análise proposto pretende ir ao encontro da discussão teórica apresentada anteriormente centrando-se, neste sentido, na temática da retenção e fidelização do talento nas organizações que foi o mote e a premissa, tal como explicado na introdução, que serviram como ponto de partida para a realização deste trabalho. Concretamente pretendemos compreender quais os factores que, através do *endomarketing*, tem a capacidade de potenciar o aproveitamento e compromisso do talento organizacional para com as entidades empregadoras.

Tendo em conta que a nossa reflexão se desenvolve através da aferição do *endomarketing* enquanto processo comunicativo, podemos ainda verificar, no modelo de análise acima apresentado, que a hipótese propõe uma explicação possível da utilização do *endomarketing* enquanto uma nova visão e estratégias capazes de reorientar ou redefinir a comunicação organizacional, no sentido da retenção e fidelização do talento interno. Ou seja, perceber se esta estratégia comunicativa tem a capacidade de potenciar a relação entre a entidade laboral e o trabalhador, no sentido de alcançar a retenção e fidelização do talento organizacional. Esta decisão teve como justificação a premissa de Quivy e Campenhoudt, (1998) de que a hipótese estabelece o critério para a selecção de dados posteriores em consonância com a questão de partida.

Em relação às dimensões consideramos: 1) conforto e comodidade; 2) comunicação; 3) comprometimento e 4) expectativas e aspirações representam o que pretendemos testar – a retenção e fidelização do talento nas organizações, através do *endomarketing*. Os indicadores escolhidos propõem a forma como pretendemos observar, determinar e verificar essas dimensões.

De forma a testar a relação entre os objectos estudados e as dimensões escolhemos vários indicadores que as podem caracterizar e comensurar no sentido de percebermos a sua relação com a hipótese em questão, ou seja, se procurarmos validar o *endomarketing* enquanto estratégia comunicativa com capacidade para reter e fidelizar o talento interno das organizações (que é o nosso conceito base):

1) quando avaliamos o seu impacto no conforto e comodidade dos integrantes das organizações no seu local de trabalho, teremos de levar em consideração as condições oferecidas e a satisfação face às instalações e materiais de trabalho. Neste sentido o indicador das instalações

seria medido através da opinião dos colaboradores para com o seu espaço de trabalho, edifício, refeitório, espaços comuns, etc. Os materiais de trabalho seriam avaliados mediante a sua funcionalidade, ajuste a tarefas e necessidades exigidas pelos processos laborais.

2) No caso da comunicação, devemos ter em conta a informação que é passada, a clareza e transparência com que o canal comunicativo opera, a qualidade dessa mesma comunicação e se tem possibilidade de retorno. Aqui é essencial observar e estudar os canais comunicativos e as suas potencialidades e limitações, o tipo de mensagens transmitidas, o sentido da comunicação (vertical, vertical e horizontal ou de múltiplos sentidos), a sua possibilidade ou não de feedback, assim como a resistência aos ruídos tendo sempre em conta a percepção de todos os integrantes da organização, independentemente da sua posição hierárquica.

3) Em relação ao comprometimento deveremos verificar a apreensão, relacionamento, preservação e vinculação da cultura organizacional que se pretende passar aos funcionários, no sentido de perceber se estes compreendem e se identificam com a mesma. Teriam de ser tidas em conta a assimilação das normas e regras corporativas, missão, valores e visão, a estrutura organizacional e as recompensas ou estímulos oferecidos.

4) Por fim, as expectativas e aspirações poderão ser medidas através da qualidade do clima organizacional e do nível de motivação que a entidade oferece aos seus colaboradores face à que estes esperam receber. Conforme defendido por Oliveira e Campello (2008) o clima organizacional ideal deve apresentar transparência e clareza nos seus processos e critérios de avaliação, oportunidades de recrutamento interno, progressão de carreira e formação, espaços de partilha e socialização que incentivem à integração entre colegas de trabalho, e processos burocráticos facilitados. Por outro lado, a simples existência destes factores não pode ser tida em conta sem a consideração do impacto na satisfação dos funcionários, assim a sua posição e parecer face a este indicador também seriam medidas com o intuito de apurar as suas consequências na motivação e produtividade de trabalho.

Além da possibilidade e proposta de modelo de análise, esta dissertação e respectiva discussão teórica também nos permitiram formular algumas questões às quais este estudo não procurou responder, mas que poderão servir de pretexto para novas investigações, no âmbito do *endomarketing*, nomeadamente:

- a) Estão as organizações em Portugal familiarizadas com o potencial do *endomarketing*, implementando-o nos seus processos comunicativos?

- b) Poderá o *endomarketing* ser o futuro da comunicação de crise?
- c) Terá o *endomarketing* a capacidade de ser utilizado como propaganda organizacional?
- d) Estarão as estratégias de *endomarketing* a caminhar no sentido da retenção do talento ou a ser aproveitadas enquanto veículos de controlo da produtividade laboral?
- e) É ou não, o *endomarketing* a estratégia adequada no que toca a reter e fidelizar o talento nas organizações?

8. Bibliografia

- Alves, F. L. P. (2002). Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 23-25.
- Alves, G. A., Leite, L. P., & Ferreira, L. B. (2013). *Gestão de Pessoas: Retenção de Talentos*.
- Andrade, L. (2007). *O Papel da Comunicação Interna como Ferramenta de Endomarketing*. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes.
- Belisario, T. F., & José, P. (2011). *O endomarketing como estratégia de RH*. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books.
- (2002). *Endomarketing: Um estudo de caso da comunicação interna de objetivos empresariais dirigida aos gerentes de agências de uma instituição financeira*.
- (2004). *Endomarketing: Como Praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall.
- Birck, K., & Gomes, L. D. S. (2013). *Endomarketing: como diferencial competitivo*. *Contribuciones a la Economía, Málaga/Esp.*
- Brito, D., & Henrique, P. (2013). *Endomarketing: melhoria da produtividade dos colaboradores*. *Veredas Favip-Revista Eletrônica de Ciências*, 4(2).
- Bueno, W. D. C. (2000). *A Comunicação como espelho das culturas empresariais*. *Comunicação & Inovação*, 1(1).
- (2005). *A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito*. *Conexão-Comunicação e Cultura*, 4(07).
- Reis, B. C. (2017). *O conteúdo em análise; teoria e práticas da análise de conteúdo*. Em J. Feijó (Coord.), *Metodologias de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editora Escolar, pp.205-236.
- Cardoso, O. O. (2006). *Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. *RAP Rio de Janeiro*, 40(6), 1123-44.

Cerqueira, W. (1995). Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark.

César, D. N. A. S. (2014). *Comunicação interna e endomarketing: Grupo SATA* (Doctoral dissertation).

Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: ciência e Profissão*, 36(1), 145-157.

Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável [BCSD Portugal], Deloitte e Sonae. (2017). *Millennials @ Work: expectativas sobre as empresas e lideranças e Portugal*.

Costa, D. (2007). Uma nova visão de endomarketing. *Acesso em*, 10.

Costa, R. R., & Zacarias, J. H. (2012). Endomarketing como ferramenta motivacional: estudo de caso "empresa x". *E-rac*, 2(1).

Cunha, M. P., & Cunha, J. V. (2002). Improvisação nas organizações. *MP Cunha e SB Rodrigues (Eds), Manual de estudos organizacionais: Temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações*, 155-165.

Dantas, E. B. (2006). A informação como insumo da prática do marketing na gestão do conhecimento do cliente. *Inf. & Soc.: Est., João Pessoa*, 16(1), 35-47.

Delgado, D. (2015). *Endomarketing: a relação entre a felicidade organizacional e a criação de valor para o cliente* (Doctoral dissertation).

Dellagnelo, E. L., & Machado-da-Silva, C. L. (2000). Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações?. *Organizações & Sociedade*, 7(19), 19-33

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2018). Millennial Survey 2018. Disponível em [<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>], consultado a 07 de Abril de 2019.

Evans, P. A. L., Pucik, V., & Barsoux, J. L. (2002). *The global challenge: frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill.

Ferreira Filho, E. P., Pereira, F. A., & Passos, G. S. (2018). A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional. In *Simpósio* (No. 1).

Filipe, L. P., & Aleixo, A. M. (2017). Tendências do mercado de trabalho: o que esperam as empresas das gerações Millennials e Z. Braga: Universidade do Minho.

Figueiredo Neto, Á. L. V., Machado, D. T. S., & Silva, Y. P. M. (2010). O endomarketing como maximizador do capital humano e seus resultados nos objetivos finais da organização. *Revista Científica do ITPAC*, 3 (4), 48-61. Disponível em [<https://assets.itpac.br/arquivos/Revista/34/6.pdf>].

Furlan Junior, A. (2004). Endomarketing: uma estratégia de resultados. Curitiba: Universidade Federal do Paraná - UFPR.

Gama, M. D. S. (2013). Endomarketing como fonte de motivação. Assis: Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA e Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA.

Garcia, E. S. (2017). *O Marketing Interno/Endomarketing como ferramenta nas organizações* (Bachelor's thesis).

Hesmondhalgh, D., & Toynbee, J. (Eds.). (2008). *The media and social theory*. Routledge.

Klatt, M. A. H. (2009). Utilização do endomarketing como ferramenta para melhorar a comunicação nas empresas. Curitiba: Universidade Tuiuti do Paraná.

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Summus editorial.

- (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*, 2, 169-192.

Leonardo, J. M. A. (2002). A guerra do sucesso pelos talentos humanos. *Revista Produção*, 12(2), 42-53.

Marques, A. P., Sá, C. A. D. S. P., Casanova, J. R., & Almeida, L. S. (2017). Ser diplomado do ensino superior: escolhas, percursos e retornos. Braga: Universidade do Minho.

Mascarenhas, A. O., Zambaldi, F., & Natrieli, F. (2010). Marketing, endomarketing e redes sociais: fundamentos teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas. *Revista Organizações em Contexto*, 6(11), 1-21.

Mendanha, N. P., & Rocha, M. T. L. (2013) Endomarketing: o empregado é o primeiro cliente. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes.

Mendes, R. S. A. D. (2004). Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno. *Universidade Federal de Juiz de Fora*.

Mendonça, M. D. C. F. D. (2002). *Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa* (Doctoral dissertation).

Mileide, A. (2007) A comunicação Interna e o Endomarketing como Fatores Estratégicos nas Organizações. Disponível em [\[http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_2093/artigo_sobre_a-comunicaeccedil-eatilde-o-interna-e-o-endomarketing-como-fatores-estrategieacute-gicos-nas-organizaeccedil-eocirc-es\]](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_2093/artigo_sobre_a-comunicaeccedil-eatilde-o-interna-e-o-endomarketing-como-fatores-estrategieacute-gicos-nas-organizaeccedil-eocirc-es), consultado a 11 de Janeiro de 2017].

Netto, M. (2014). As técnicas de endomarketing e a comunicação empresarial cidadã. *Comunicação & Mercado/UNIGRAN - Dourados - MS*, vol. 03, n. 08, p. 04-15, jul-dez.

Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 8(4), 66-83.

Nobre, A. C. S. (2010). A Cultura como Estratégia?. Disponível em [\[http://www.bocc.uff.br/pag/nobre-ana-a-cultura-comoestrategia.pdf\]](http://www.bocc.uff.br/pag/nobre-ana-a-cultura-comoestrategia.pdf), acedido a 9 de Janeiro de 2017].

Ochoa, C. G. (2014). As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. *Educação, Cultura e Comunicação*, 5(9).

Oliveira, I. L. (2003). Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. No *XXVI Congresso anual em Ciências da Comunicação. Belo Horizonte-MG Brasil*.

Oliveira, J. S. G., & Campello, M. L. C. (2008). Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas.

Oliveira, S. L. I. (2007). Desmistificando o marketing. *São Paulo: Novatec*, 20-41.

Paula, E., Chaves, S., França, A. V. S., & de Carvalho, K. A. P. (2017). O endomarketing alinhado as estratégias de reconhecimento e valorização do capital humano nas organizações: Uma análise bibliográfica. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 5(1), 103-121.

Peloso, A. C., & Yonemoto, H. W. (2010). Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. *ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498*, 6(6).

Pinto, E. C. M. (2016). *Empresas Tecnológicas em Portugal: Inovar na Comunicação Interna O Caso da WIT Software*(Doctoral dissertation).

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). Manual de investigação em ciências sociais.

Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*. ISSN 0870-9874. 12:1-2, 179-194.

- (2004). O estado da arte em comunicação organizacional: 1900–2000: um século de investigação. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Sandroni, P. (1999). Novo Dicionário de Economia: organização e supervisão. Disponível em: <http://sinus.org.br/2014/wp-content/uploads/2013/11/FMI.BMNov%C3%ADssimo-Dicion%C3%A1rio-de-Economia.pdf> e consultado a 23 de Janeiro de 2018.

Santiago, L. C. (2010). A relação entre Comunicação Interna e Endomarketing: reconfiguração das dinâmicas comunicacionais no contexto das organizações. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero.

Santo, P. E. (1996). Comunicação Interna nas Maiores Empresas Portuguesas. *Universidade Técnica de Lisboa*.

Santos, M. L. B (2013). Estratégias de endomarketing para o crescimento organizacional: Um estudo de caso na empresa NoroestePicos. *Monografia apresentada ao curso de bacharel em administração pela UFPI/CSHNB*.

Santos, M. (2015). *O impacto do marketing interno nas empresas: o caso do grupo Filinto Mota* (Doctoral dissertation).

Steinke, E. (2012). O endomarketing na cultura organizacional de uma instituição de ensino superior (ies): o caso URI-Santo Ângelo/RS. UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Silva, E. M. D. (2006). *Os efeitos da liderança na retenção de talentos: um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica* (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Administração) –IBMEC. Rio de Janeiro).

Silva, K. S. (2002). Marketing: Administrando Desafios e Gerando Necessidades. *Recensio-Revista de Recensões de Comunicação e Cultura*.

Silva, P. B. R., & Estender, A. C. (2018). O impacto do endomarketing nas organizações. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 6(1), 19-35.

Silva, S. M. B. (2013). *O endomarketing como factor de sucesso nas organizações: o impacto no empenhamento e na satisfação dos clientes internos da empresa PT PRO* (Doctoral dissertation).

Silva, V. S., Macedo, D., Estender, A. C., & Barbosa, L. (2015) Comunicação interna: Benefícios para as empresas e motivação para os funcionários. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/13422124.pdf> e consultado a 16 de Janeiro de 2018.

Souza, L. P. M. D. (2014). Endomarketing nas organizações: estudo de caso na unidade do Senac/Cacoal (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial).

Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 594-614.

Terra, J. C. C. (2005). Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.

Tomaz, R. (2013). A geração dos Millennials e as novas possibilidades de subjetivação. *Revista Comunicare*, 13, 99-110.

Viana, G., & Lima, J. F. (2010). Capital humano e crescimento econômico. *Interações*, 11(2), 137-148.

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGE-Revista de Gestão*, 23(2), 88-98.