

DOI: <https://doi.org/10.54663/2182-9306.2024.v.12.n.131-150>

Research Paper

## Influência do Marketing Interno na Integração e Motivação de Colaboradores

*The Influence of Internal Marketing on Employee Integration and Motivation*

Zita Romero Gonçalves \*

Sara Rafaela Pais \*\*

### RESUMO

A prática do marketing interno (MI) permite criar e desenvolver uma comunidade mais integrada, motivada e focada com o intuito de atingir os objetivos organizacionais. Com esta ferramenta de gestão, as organizações conseguem melhorar a sua comunicação interna e originar nos colaboradores um maior desempenho, acarretando envolvimento, comprometimento e satisfação. No entanto, para que seja consequente é necessário que o MI trace estratégias apelativas e lance mão de táticas coerentes. Tendo presentes estas ideias, pretendeu-se investigar se as práticas de MI aplicadas por organizações contribuíam para os colaboradores se sentirem integrados e motivados na realização das suas atividades e, consequentemente desejarem permanecer na empresa, na opinião de ambos os públicos. Adotou-se uma metodologia mista: quantitativa dos dados conseguidos através de questionário aos colaboradores e qualitativa dos dados obtidos por meio de inquérito (entrevista) junto dos RRH. Quis-se apurar as (dis)concordâncias entre as suas opiniões. Dos resultados, destacam-se: (a) a maioria dos colaboradores opinou sentir-se integrado na organização. Contudo, descontente com o sistema de remuneração e recompensa, pois não veem o seu trabalho elogiado, a comunicação interna é pouco clara e as suas sugestões de melhoria raramente são ouvidas; (b) na opinião dos RRH, o e-mail da instituição e o mural de informações são os canais de comunicação mais privilegiados; para eles os colaboradores sentem-se integrados e motivados com o plano de MI concebido; consideram praticar uma comunicação objetiva, geradora de um ambiente de trabalho agradável, que permite aos colaboradores trabalharem com entusiasmo e se sentirem confortáveis em expor os seus descontentamentos. Ambos os públicos-alvo se escudaram em respostas que lhes permitiram “posicionarem-se aiosamente” nesta problemática. Constatou-se não haver procura de pontos de convergência que construam um MI efetivamente motivante para ambos.

**Palavras chave:** Marketing interno, integração, motivação, colaboradores, recursos humanos.

---

\* CEOS.PP/ISCAP.PP, Portugal. E-Mail: [zromero@iscap.ipp.pt](mailto:zromero@iscap.ipp.pt)

\*\* CEOS.PP/ISCAP.PP, Portugal. E-Mail: [2210153@iscap.ipp.pt](mailto:2210153@iscap.ipp.pt)

## ABSTRACT

The practice of internal marketing (IM) makes it possible to create and develop a more integrated, motivated, and focused workers' community to achieve organizational objectives. With this management tool, organizations can improve their internal communication and make employees perform better, resulting in involvement, commitment, and satisfaction. However, to be effective, IM needs to devise appealing strategies and use coherent tactics. Having these ideas in mind, the aim of this research was to investigate whether the IM practices applied by some organizations contributed to employees feeling integrated and motivated to carry out their activities and consequently wanting to stay inside the company, in the opinion of both groups. A mixed methodology was adopted: quantitative data was used in the data obtained through a questionnaire for employees, and qualitative data was applied to data obtained through a survey (interview) of human resources managers (HRM). The aim was to ascertain the (dis)agreements between both opinions. From the results, we can stand out: (a) the majority of employees said they felt integrated into the organization. However, they are unhappy with the remuneration and reward system, as they don't see their work praised, internal communication is unclear, and their suggestions for improvement are rarely heard; (b) in the opinion of the HRM, the institution's e-mail and the bulletin board are the preferred communication channels; they think employees feel integrated and motivated by the conceived IM plan; consider objective communication to be practiced, which creates a pleasant working environment that allows employees to work enthusiastically and feel comfortable airing their grievances. Both target audiences found answers that allowed them to "get away from the problematic situation." We felt there was no looking for convergence points that would build a truly motivating IM for both publics.

**Keywords:** Internal marketing, integration, motivation, employees, human resources.

**Received on:** 2024.05.14

**Approved on:** 2024.11.27

*Evaluated by a double-blind review system*

## 1. INTRODUÇÃO

No cotidiano das pessoas, a comunicação está sempre presente. A comunicação é usada para transmitir afirmações, informações, sentimentos, ordens, pedidos, assim como receber respostas.

Numa organização é sempre necessária muita comunicação, independentemente do tipo que se use. Numa organização empresarial é obrigatório haver uma constante comunicação entre todos os seus elementos, pelo motivo de todos terem de estar alinhados em alcançar os objetivos previamente definidos. Independente do seu formato, a comunicação precisa de fluir de modo que os colaboradores se sintam considerados e envolvidos na prossecução das metas gizadas pelos seus superiores.

Tudo começa pela integração de um novo membro na empresa, em que é necessário haver uma comunicação clara e objetiva, na qual se explicam aspetos importantes sobre a empresa, como a missão, visão e valores, bem como a estrutura da empresa e as eventuais infraestruturas ao seu serviço. Esta fase tem uma extrema importância, pois desde logo se pretende que o novo colaborador se sinta bem acolhido e em pouco tempo se sinta parte integrante da empresa (Pinto, 2023). A longo prazo, as condições sociais vividas na organização irão ditar a permanência ou partida do colaborador na empresa.

A comunicação dirigida para o interior das empresas tem de ser, cada vez mais, implementada nas organizações com o intuito de ouvir os colaboradores, resolver problemas sentidas por eles, informar melhorias, expressar elogios ou repreensões, divulgar prémios que possam ganhar e anunciar objetivos que se conseguiu alcançar. Uma empresa ao praticar uma comunicação interna direta e transparente, irá conseguir desenvolver um ambiente de trabalho agradável, as relações interpessoais serão mais harmoniosas e isso refletirá numa maior produtividade e vontade em continuar o projeto empresarial, ou organizacional.

Ao ter uma comunicação coerente e contínua irá provocar na comunidade trabalhadora uma motivação para querer continuar a trabalhar naquela empresa, produzir mais e sentir-se bem em cada dia que se levante para ir trabalhar (Miranda, 2016). O modo como se comunica intervém na motivação sentida pelos colaboradores. A motivação dos colaboradores tem de ser desenvolvida e mantida com frequência para que a produtividade não diminua, assim como a qualidade dos serviços ou produtos.

Uma empresa deve ter como uma das suas prioridades o bom relacionamento com os seus colaboradores, visto eles serem os “clientes internos” e, assim como os externos, devem estar satisfeitos com o modo como são tratados e valorizados.

No sentido de perceber a influência que o Marketing Interno (MI), como também é conhecida a comunicação para o interior das empresas, exerce ao nível da integração e motivação de trabalhadores, foi levado a cabo um estudo empírico.

Esta pesquisa tem como base a questão de investigação, “De que forma o marketing interno influencia a integração e a motivação dos colaboradores?” que, posteriormente, estimulou a definição de objetivos a atingir. Os objetivos definidos são os seguintes:

1. Determinar se existe marketing interno na organização;
2. Identificar se o marketing interno faz parte da cultura organizacional;

3. Apurar se o marketing interno faz parte da política de recursos humanos;
4. Verificar de que modo o marketing interno é divulgado, é implementado e se faz notar;
  - 4.1. Como é que ele é perspectivado pelos colaboradores, se é aceite, como é encarado, como é compreendido;
  - 4.2. Apurar se a política de marketing interno tem objetivos definidos pelos recursos humanos/direção;
  - 4.3. Analisar que efeito o marketing interno produz na integração e no desempenho;
    - 4.3.1. Na perspetiva dos colaboradores;
    - 4.3.2. No ponto de vista dos RRH.

Usou-se como metodologia uma abordagem mista, isto é, de natureza qualitativa pelo modo como se trabalhou os dados obtidos junto dos RRH; e de cariz quantitativo no que respeita ao tratamento atribuído à informação conseguida através de questionário aplicado aos colaboradores.

Este artigo está estruturado do seguinte modo:

1. Revisão da literatura - onde se abordam o MI, a integração e motivação de colaboradores;
2. Metodologia – expondo a caracterização das amostras de públicos
3. Discussão – onde se debate um pouco as duas perspetivas quanto ao MI
4. Resultados – em que se analisam os dados conseguidos junto da cada publico alvo (colaboradores e RRH); comparam-se objetivos traçados e resultados obtidos; analisa-se o efeito do MI na integração e motivação;
5. Conclusões – comparam-se as (dis)concordâncias, indicam-se limitações e sugerem-se temas para investigações futuras.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Marketing Interno**

Desde o seu aparecimento até aos dias de hoje, o marketing interno (MI) ainda não possui uma definição exata, no entanto pode-se concluir que este tema tem por base dois aspetos: as estratégias da organização viradas para os colaboradores, e a análise da sua aplicação.

O conceito deste tema surgiu pela primeira vez, na década de 1970. Porém, foi na década seguinte que o autor Leonard Berry apresentou o seu conceito de MI. Para este autor, os colaboradores de uma organização devem ser considerados como clientes internos e, a partir deste pensamento, ela deve ter como objetivo alcançar uma vantagem competitiva. Berry defende que para ter

funcionários satisfeitos e que realizem as tarefas direcionadas aos clientes externos, o que consequentemente iria resultar numa qualidade percebida e públicos alvo satisfeitos, era necessário olhar para as tarefas como um produto e promover o envolvimento e cooperação da comunidade trabalhadora (Bohnenberger et al., 2019).

Cabe aqui distinguir Marketing Interno de Comunicação Interna (CI). Se bem que estes dois termos sejam por vezes usados com o mesmo significado, há autores que consideram os termos complementares, já que perspetivam o primeiro como um conjunto de informações emitidas à luz de uma estratégia, técnicas e táticas de Marketing; enquanto CI será toda a comunicação lançada pelas chefias de uma instituição, usando os canais e meios próprios (Costa, 2023).

O MI é uma ferramenta de gestão estratégica essencial que permite construir uma forte ligação com todos os elementos que fazem parte da empresa (Costa, 2023; Marques et al., 2020). Contudo, para que a relação evolua é fundamental que os colaboradores não sejam entendidos como instrumentos, prontos para desempenhar tarefas, mas como elementos essenciais que contribuem para realizar, em última análise, as necessidades dos clientes (Pereira et al., 2022).

A premissa do MI é encarar “os colaboradores de uma organização como clientes internos” (Oliveira et al., 2019, p. 84). As empresas devem ter esta visão bem concebida, visto que satisfazer as necessidades dos clientes externos irá depender muito da forma como as necessidades dos clientes internos são entendidas e respeitadas. Isto deve-se ao facto de, quando os colaboradores são ouvidos e as suas vontades são consideradas, passarem a ter uma maior motivação para executar as suas tarefas e, como resultado este facto ajudará a empresa a atingir os objetivos definidos, sendo um deles satisfazer, de modo continuado e sustentável, os clientes externos.

Uma organização legitimamente preocupada em criar e implementar um plano estratégico de Marketing Interno, conseguirá fomentar um clima propício a motivar a suas equipas de trabalho, alcançando maior produtividade (Casagrande & Geraldi, 2018).

Machado (2023), defende que o MI surgiu como instrumento de gestão com a finalidade de se promoverem nas organizações um ambiente mais focado nos seus colaboradores, motivando-os para atingir os objetivos da entidade.

Com efeito, o MI pode e deve ser usado como estratégia do Plano Geral de Comunicação e Marketing, funcionando como elemento catalisador para potenciar os níveis de motivação e de confiança sentidos pelos colaboradores face à administração e gestão das suas organizações, refletindo-se nos desempenhos de produtividade diários (Carvalho, 2023).

Dito de outro modo, a organização necessita de ouvir, entender, cativar e envolver o seu público interno, antes de se focar no público externo.

Ao definirem os objetivos que pretendem alcançar com o MI, as organizações conseguem prever e perspetivar os resultados que poderão atingir. Uma forma de conseguir bons resultados é a partir da comunicação praticada internamente, visto ser este um instrumento crucial para se atrair os colaboradores, fazer com que se identifiquem com o projeto da organização, eventualmente, ultrapassar alguma resistência às mudanças. Este instrumento é essencial para o bom funcionamento de qualquer entidade empregadora (Costa, 2023; Suryati & Irhamna, 2022).

Pelo facto de os colaboradores serem os primeiros clientes da organização, é necessário haver meios de os manter na empresa, retendo talento. Uma dessas formas é levar o colaborador a identificar-se com a visão e os valores da organização, demonstrando como estes se preocupam com as condições de trabalho e o ambiente propício à realização de “sonhos”, o que representará um acréscimo na sua motivação. Desenvolver ligações emocionais e promover o sentimento de pertença, são outros modos de criar fidelização por parte do colaborador (Martins & Cruz, 2019). Para o MI ter resultados positivos deve estar baseado em valores humanitários, complementado com uma sólida base de ética e responsabilidade social. Daí que fatores como satisfação e respeito sejam igualmente importantes para se considerarem as organizações como atrativas, capazes de manter e de se comprometerem com os seus colaboradores (Martins & Cruz, 2019).

Com efeito, as empresas estão, cada vez mais, a adotar práticas de responsabilidade social efetivas, devido a fatores como a preocupação da imagem da empresa junto da sociedade, a competitividade do mercado de referência, o aumento das expectativas dos clientes e o desenvolvimento de objetivos e ambições dos colaboradores (Kotler et al., 2024).

Como temos estado a ver, o MI tem como objetivo proporcionar um bom clima organizacional para os colaboradores, o que permite desenvolver a inovação, a criatividade, as relações interpessoais, o alcance de melhores resultados no trabalho e, desse modo em última análise, responder às necessidades dos clientes externos. Como resultado, a organização consegue tornar os seus colaboradores, em clientes leais (Mircea & Luigi, 2018).

A cultura organizacional e a gestão da liderança têm um grande impacto no modo como o MI é abordado e executado na organização (Silva, 2023). Com efeito, estudos demonstram que há uma relação direta do MI praticado pelas direções das empresas e a felicidade sentida pelos colaboradores enquanto trabalham (Gonçalves, 2024).

Com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e clientes exigentes, as empresas precisam de ter em mente que é necessário alcançar a satisfação do seu público interno e só depois focarem-se no público externo. Daí ser relevante perceber a importância do MI.

Na mesma linha de pensamento, ao terem uma estratégia sólida de MI, as empresas conseguem despertar e florescer nos seus colaboradores motivação, partilha de informações e proporcionar um bom ambiente de trabalho e desse modo ajudará no envolvimento entre os funcionários (Suryati & Irhamna, 2022).

Na visão dos mesmos autores, um desafio recorrente para as empresas é manter a motivação e a permanência dos trabalhadores nas mesmas e para tal, a solução encontrada foram as recompensas monetárias. Estas iniciativas devem ter por base a igualdade e a justiça.

O foco do MI são os trabalhadores, daí a sua criação e concretização levarem em consideração as necessidades sentidas pelos mesmos. Esta preocupação, também, levará a uma diminuição nos comportamentos negativos, o que, a verificar-se, traria efeitos indesejados (Nemteanu & Dabija, 2021).

## **2.2 Integração**

A integração permite ao novo trabalhador conhecer a cultura organizacional, na qual se baseiam a missão, visão, valores, os horários, organograma e políticas de recursos humanos da mesma.

A cultura organizacional, baseada nos valores e princípios dos fundadores de qualquer organização, ela marca profundamente todas as fases dos diferentes níveis e momentos da administração e gestão. Um dos pilares fundamentais encontra-se nos departamentos de gestão de pessoas, ou direção de recursos humanos (França, 2024).

É função do departamento de RH elaborar um plano de acolhimento eficaz. O foco da integração ajuda na instalação e na ligação do colaborador à organização, bem como facilita a ambientação e o conhecimento doutros aspetos relevantes, como, por exemplo, a política de remunerações, os benefícios e a avaliação do desempenho (Gonçalves, 2024).

O processo de integração do novo colaborador deve fazer parte de um planeamento em que, para além de informar a cultura e os objetivos organizacionais, explique os seus direitos e deveres; delegue um colaborador mais experiente para ser o seu orientador no meio estranho, de modo que esclareça as dúvidas, lhe dê apoio emocional e ajude na sua evolução profissional. As atividades em equipa são uma ótima escolha, no sentido em que promove as relações interpessoais e, desta forma, o ambiente torna-se amistoso e confortável. Serve de incentivo acompanhar o novo

colaborador, expor elogios e/ou melhorias, bem como informar oportunidades que proporcionem o crescimento profissional (Teixeira, 2023).

O Manual de Acolhimento e Integração é um dos meios primordiais usado pelas empresas para comunicar aos colaboradores as regras e as condições de trabalho. Este documento desempenha um papel fundamental na relação entre administração, ou direção e colaboradores (Somavie, 2023).

### **2.3 Motivação**

As formas de motivar colaboradores são diversas e de vários calibres. Um dos fatores internos que condiciona o comportamento dos colaboradores é a motivação para trabalhar e responder às solicitações diárias e a longo prazo da empresa (Pereira et al., 2024).

As empresas devem preocupar-se em motivar os seus colaboradores. Para os autores Miranda e Barbosa (2016) uma pessoa motivada executa as tarefas com vontade, eventual emoção e dedicação, potenciando mais qualidade e eficácia.

Outro objetivo do MI é a capacidade de ser atrativo, de motivar, de desenvolver uma comunidade trabalhadora qualificada, capaz de produzir com valor e desenvolver as relações externas, contente por trabalhar na entidade e sem vontade de sair. Bizarro (2023) defende que, conjugado com a responsabilidade social corporativa dentro de uma instituição de ensino superior, o MI teve como resultado: um efeito positivo, direto e indireto, na lealdade do trabalhador, através da satisfação alcançada. Por sua vez, este contentamento terá tido um efeito direto na lealdade do mesmo.

Uma forma de a organização reconhecer o trabalho da sua comunidade trabalhadora é através de uma política de salários que abranja medidas de recompensas. Estas têm um potencial motivador e, ao satisfazerem os elementos internos da organização, tornam-nas pessoas estimuladas que, por sua vez, geram entidades bem-sucedidas.

A prática de um sistema de remunerações justo e claramente difundido, origina maior motivação dos trabalhadores e, assim, a empresa conseguirá efetivamente atingir os seus objetivos. De acordo com Brito e Piccolo (2024), cada vez mais as organizações procuram melhorar o sistema de pagamentos dos seus colaboradores através da adoção de um sistema de remuneração variável, acrescido ao mencionado no contrato coletivo de trabalho. Este sistema está dependente do desempenho individual e em equipa, face aos objetivos destes, bem como aos objetivos da empresa. Esta maior observação de organizações a praticarem políticas deste cariz, leva-nos a acreditar que são bem sucedidas.



Borges (2023), ao analisar os fatores motivacionais dos colaboradores de uma organização e na busca de um entendimento sobre o modo como a liderança é exercida para os motivar, focou-se em algumas dimensões do Marketing Interno, nomeadamente, Benefícios Sociais, Formação, Pesquisa Interna, Liderança, Compensação e Comunicação. Deste estudo ressaltou que os fatores mais impactantes eram: Liderança, Comunicação e Compensação.

Como vimos até aqui, à laia de conclusão desta resenha bibliográfica, há um conjunto de fatores trabalháveis pelo MI, potenciadores de um melhor clima e melhores condições de trabalho, de maiores alcances de produtividade e retenções de talento mais duradouras. Mas quais serão os fatores com maior realce? Alguns dos abordados foram a integração, a motivação, a liderança e o sistema remuneratório. Serão apenas estes, ou haverá mais? Alguns serão mais profícuos do que outros. Terão de ser eles todos combinados, em diferentes graus e níveis?

Poderíamos avançar aqui com alguns destes fatores mais promissores contribuindo assim para um possível mapa concetual de “vetores foco” do MI: a integração, a motivação, a liderança, a comunicação interna humanizada, o sistema remuneratório, os benefícios sociais, oportunidades de formação e subida na carreira. Claro que muito dependerá da cultura organizacional em questão, da predisposição e abertura mental dos empresários, do comportamento estrutural ou conjuntural da economia de um país, mas também das classes trabalhadoras.

### **3. METODOLOGIA**

Esta investigação que se caracteriza por ser um estudo empírico, lançou mão de uma abordagem mista: a qualitativa e a quantitativa (Dalfovo et al., 2008; Martins & Lavoura, 2018). Na abordagem quantitativa analisaram-se os resultados dos colaboradores, à luz de uma estatística descritiva simples, obtidos através do inquérito sob a forma de questionário; a abordagem qualitativa prendeu-se com a análise qualitativa efetuada dos dados conseguidos junto dos RRH, através de entrevista.

Portanto, já se constata que os públicos-alvo desta investigação foram:

1. Os colaboradores de diversas organizações e diversificados ramos de atividade.
2. Os RRH de variadas organizações empresariais.

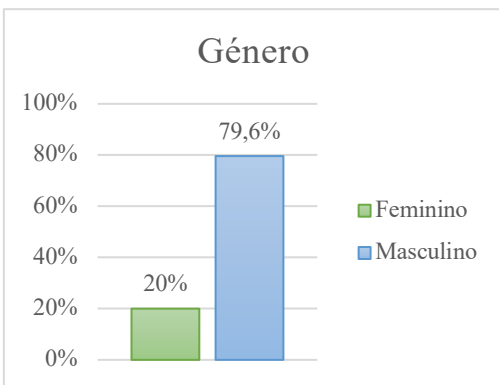
Para esta investigação, pesquisaram-se vários estudos recentes com objetivos análogos. Após análise profunda, contruiu-se um questionário direcionado aos colaboradores, no Google Forms, composto por 19 questões de natureza mista, sendo 17 de resposta fechada, uma de escolha

múltipla e uma de resposta aberta. As respostas fechadas foram acompanhadas de uma escala de Likert, na qual os inquiridos “especificam o nível de concordância com a afirmativa descrita no comando de cada questão” (Faustino et al., 2023, p. 4). Posteriormente, foram disponibilizados em duas redes sociais, nomeadamente, o Facebook e o LinkedIn, nas quais se obtiveram um total de 260 respostas de colaboradores, dentro de um prazo de três meses.

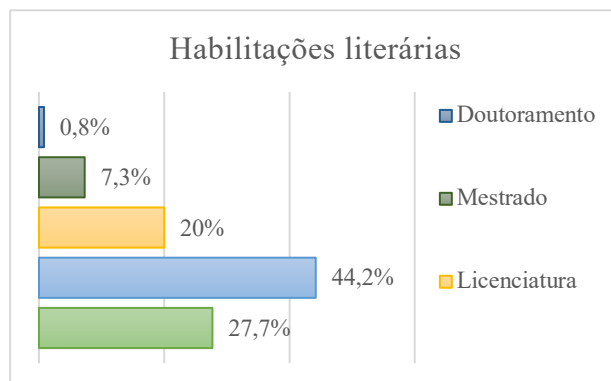
A par, construiu-se um inquérito sob a forma de entrevista, dirigido a RRH, no Google Forms, composto por dez perguntas de resposta aberta, não obrigatórias, de modo que o inquirido se sentisse confortável a responder. Seguidamente, o questionário foi disponibilizado no LinkedIn e foi enviado, também, por e-mail para algumas organizações devido a dificuldades temporais na obtenção de resultados. No total, obtiveram-se 31 respostas. Contudo, um inquirido respondeu a todas as perguntas indicando não haver um plano de MI, o que levou à sua exclusão. Assim, terminou-se esta parte do estudo com 30 respondentes. Em ambos os instrumentos de recolha de dados, foi garantido o anonimato.

Numa primeira parte do questionário, perguntavam-se alguns dados biográficos, o que levou à construção dos seguintes gráficos de caracterização do público trabalhador.

O público-alvo era, maioritariamente, feminino (cerca de 80%), como se verifica na Figura 1. Em relação às habilitações literárias, constata-se, mediante a Figura 2, que 44% dos inquiridos concluiu o ensino secundário e 28% terminou os estudos com o ensino básico.

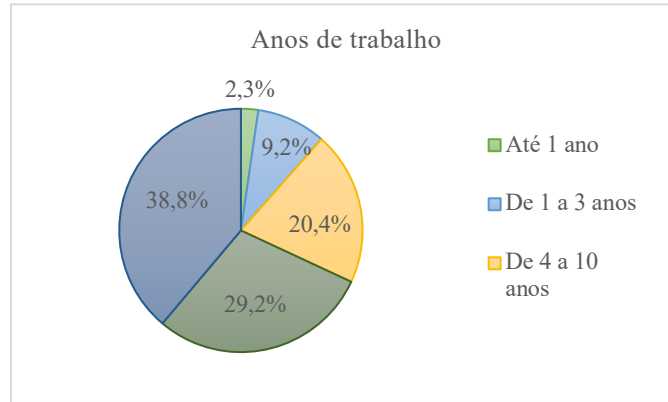


**Figura 1.** Género dos colaboradores inquiridos



**Figura 2.** Habilitações literárias dos colaboradores inquiridos

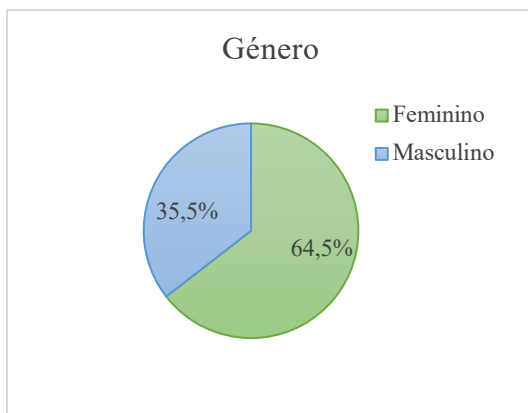
No que diz respeito aos anos de trabalho, 39% dos inquiridos já conta com mais de 20 anos de antiguidade, como se pode ver na Figura 3. Se considerarmos a segunda maior parcela (29%) podemos referir que, no total, se trata de uma população madura, profissionalmente falando.



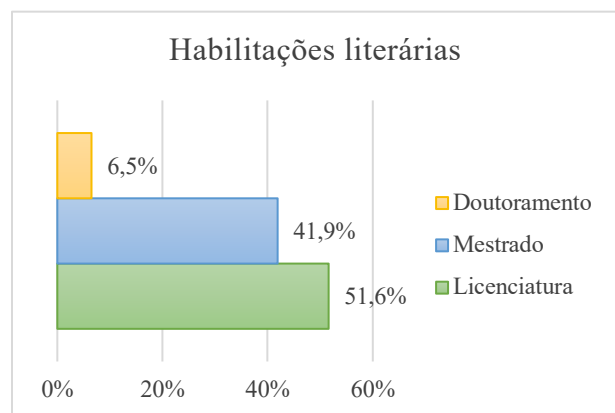
**Figura 3.** Anos de trabalho dos colaboradores inquiridos

No que diz respeito à pesquisa com os RRH, numa primeira parte, pretendeu-se saber algumas informações biográficas o que permitiu a construção dos seguintes gráficos de caracterização deste público-alvo.

Como demonstra a Figura 4, conclui-se que a maioria (cerca de 65%) dos inquiridos era do sexo feminino. A partir da Figura 5, verifica-se que a maior parte dos gestores estudados (cerca de 52%) finalizou a licenciatura, aproximadamente 42% concluiu o mestrado.

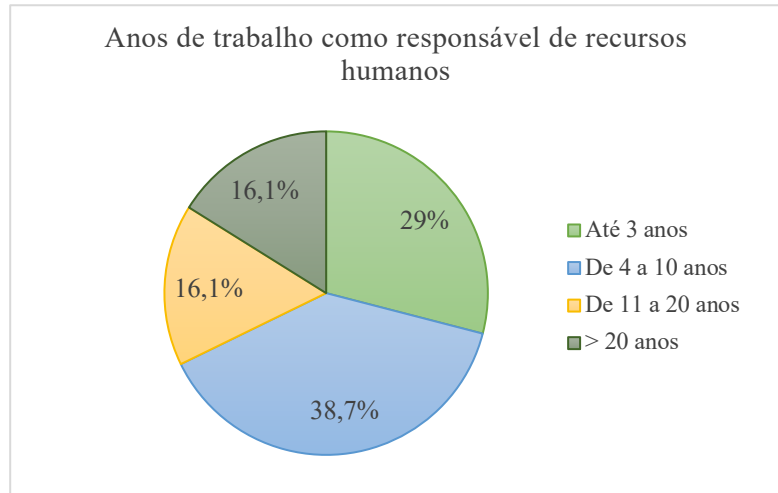


**Figura 4.** Géneros dos gestores inquiridos



**Figura 5.** Habilitações literárias dos gestores inquiridos

Relativamente à antiguidade na função dos RRH, constata-se na Figura 6, que cerca de 39% exercem esta função entre 4 e 10 anos e 29% ainda não ultrapassaram os 3 anos. Portanto, conclui-se que a maioria dos sondados já tem uma relativa experiência nesta área.



**Figura 6.** Anos de trabalho dos RRH inquiridos

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Cabe aqui um pequeno debate acerca do posicionamento das organizações e dos anseios normais sentidos pelos colaboradores, no dia-a-dia profissional.

Ao executar um plano de MI, a organização deve procurar proporcionar um melhor ambiente social, melhores condições de trabalho, promover a integração de novos colaboradores e motivar os existentes, o que nem sempre se verifica.

Se por um lado, os responsáveis pelas organizações planeiam e implementam medidas voltadas para o seu capital mais precioso, que é o humano, nem sempre levam em linha de conta a realidade vivida nas suas estruturas, ou fazem-no sem ouvir as bases.

Por outro lado, os colaboradores têm expectativas quanto ao modo como gostariam de ser tratados e considerados, que por vezes podem não ser concretizáveis, ou difíceis de efetivar todas de uma só vez. Há que encontrar um equilíbrio, as partes devem dialogar e negociar de modo a trabalharem todos numa base de “win-win”. Só assim se cria riqueza e a sociedade evolui. Vejamos como se posicionaram os dois públicos alvo desta investigação.

Os dados obtidos tiveram em conta atingir os objetivos previamente traçados, isto é, de que modo o MI interfere na integração e motivação dos colaboradores.

#### **i. Na ótica dos colaboradores**

Na visão dos colaboradores inquiridos, após a sua entrada para a empresa eles sentem que foram bem acolhidos; receberam o material essencial para desempenhar a sua função; tiveram o acompanhamento necessário para se adaptarem ao novo ambiente e ficaram a conhecer a missão, a visão e os valores da empresa. Com base nas respostas ao questionário, é possível concluir que a esmagadora maioria dos colaboradores se sentiram integrados no início, na organização onde iriam desempenhar funções.

O mesmo já não acontece quando o assunto é a motivação. Isso porque os colaboradores na sua maioria, não se sentem motivados para exercer as suas tarefas e isso deve-se a várias causas. Duas das grandes razões que afetam o ânimo para trabalhar é a remuneração e as medidas de recompensas. Estas iniciativas, além de serem justas, de contribuírem para melhorar a produtividade e satisfação do colaborador, também, constituem motivos de atração e retenção de trabalhadores e talentos. A prática de uma política justa de salários e recompensas, vai suscitar nos trabalhadores sentimentos de valorização pelo trabalho realizado e por si mesmos enquanto capital humano da organização. Estes sentimentos vão alimentar o ambiente social vivido, formando um ciclo.

O simples elogio do trabalho feito pelos colaboradores, eles irão sentir-se valorizados e mais incentivados contribuir para os objetivos da organização que passam a ser também os seus, como defendem vários autores pesquisados na revisão bibliográfica (Gonçalves, 2024; Pereira, 2022). Este ato, por subtil que possa parecer, tem um forte impacto nas atitudes dos trabalhadores. Pela análise das respostas dos inquiridos, concluiu-se que este gesto nem sempre é praticado pelas organizações, o que estará na base de muitos descontentamentos e desmotivação dos colaboradores para trabalhar.

#### **ii. Na perspetiva dos RRH**

Ao gizar e implementar uma estratégia de MI, ela tem de ser bem estruturada e lance mão das adequadas ferramentas conducentes ao êxito, como preconizam alguns autores (Bohnenberger et al., 2019; Kotler et al., 2024).

Pelas respostas dos RRH, conclui-se que os colaboradores encaram o MI com muita positividade, na medida em que se sentem integrados na empresa, com mais motivação para trabalhar e são bastante recetivos ao respetivo plano.

Face aos resultados que as empresas têm alcançado, eles confirmam os benefícios que o MI tem trazido, isso porque muitos trabalhadores foram integrados, estão satisfeitos, motivados, e são valorizados pelas chefias. Além disso, o MI contribuiu para uma comunicação mais esclarecedora e um ambiente favorável a um exercício profissional dos colaboradores com agrado e até com liberdade para se manifestarem sobre alguma situação que não agrada. Ora esta opinião diverge da que foi apresentada pela maioria dos colaboradores.

No que diz respeito à integração, os RRH afirmam que o MI tem vindo a desempenhar um papel muito importante. De facto, facilita a o acolhimento do colaborador na empresa, porque são informados os canais de comunicação utilizados, há uma receção para o novo integrante, bem como prevê a criação de convívios informais. Esta fase é imprescindível, já que afeta o comportamento e a permanência do colaborador na empresa, o que vem ao encontro do pensamento de autores como Nemteanu, e Dabija (2021).

Na opinião dos RRH, a influência do MI na motivação dos colaboradores também tem um papel muito relevante. Ao ter um plano de MI bem estruturado, haverá um forte impacto na motivação dos colaboradores, na medida em que a comunicação simples e objetiva permitirá à comunidade trabalhadora ser envolvida e nas principais atividades empresa e os objetivos que se pretendem alcançar. Muitos membros dos RRH consideram essencial receber o *feedback* dos seus colaboradores já que, ao ouvi-los permite-lhes atuar em conformidade e dessa forma o colaborador fica satisfeito por estar a ser ouvido.

Em síntese, e em resposta à pergunta de partida, se o MI influencia a integração e motivação de colaboradores, apurou-se que sim quanto à primeira realidade. Contudo, a influência do MI na motivação fica aquém do expectável, dado que a comunidade trabalhadora respondente demonstrou não se sentir completamente incentivada por parte da organização. As chefias responderam que ouviam as sugestões de melhoria dos colaboradores. Todavia, os colaboradores não se sentem considerados e até as suas ideias são esquecidas, ou ignoradas. Assim, as entidades empregadoras devem, cada vez mais, apostar no MI como um instrumento completo, assumir uma comunicação mais aberta e fluente de forma a aumentar a motivação, a satisfação e o comprometimento do seu público interno (Mircea & Luigi, 2018; Silva, 2023; Gonçalves, 2024).

Concluindo esta análise, parece que ambos os públicos-alvo opinaram defendendo-se e mostrando que não pretendem ser apontados como incumpridores do que é indicado pelos investigadores e autores especialistas nesta temática do MI. Haverá necessidade de estarem mais sensibilizados para a mudança, para comunicarem entre si, procurando pontos de convergência que levem a estratégias mais eficientes e eficazes.

Para finalizar, apresenta-se a Tabela 1 onde se responde aos objetivos inicialmente definidos:

**Tabela 1.** Resposta aos objetivos traçados no início da investigação

<b>Objetivos iniciais</b>	<b>Resultados obtidos</b>
Determinar se existe marketing interno na organização	Sim, existe para ambos os públicos.
Identificar se o marketing interno faz parte da cultura organizacional	Pode-se induzir que sim, pelas respostas obtidas junto dos RRH.
Apurar se o marketing interno faz parte da política de recursos humanos	
Verificar de que modo o marketing interno é divulgado, é implementado e se faz notar	A <i>newsletter</i> , <i>e-mail</i> da instituição e quadro de mensagens para os trabalhadores; estes mesmos meios e as reuniões internas, confiando no que disseram os RRH.
Como é que ele é perspectivado pelos colaboradores, se é aceite, como é encarado, como é compreendido	Uma grande parte dos colaboradores encara o MI com otimismo. No entanto, outra parte não se considera influenciada com a estratégia de MI. A perspectiva dos RRH é que ele é bem perspectivado pelos colaboradores.
Apurar se a política de MI tem objetivos definidos pelos RH/Direção	Os RRH concordam de forma implícita e indireta que há objetivos estabelecidos pelo seu departamento e que já sofreram o escrutínio das chefias da organização em geral.
Analisar que efeito o marketing interno produz na integração e no desempenho <ul style="list-style-type: none"> <li>• na perspectiva dos colaboradores</li> <li>• no ponto de vista dos RRH</li> </ul>	Na opinião da maioria dos colaboradores, o MI contribuiu para a sua integração, mas não foi suficiente para os motivar; as respostas dos RRH, o MI alcança os seus objetivos quanto à promoção da integração e estímulo do desempenho laboral.

## 5.CONCLUSÃO

Neste subtítulo, abordam-se as conclusões e considerações finais desta investigação, responde-se à questão de investigação e aos objetivos; são apresentadas as limitações sentidas e dão-se sugestões para investigações futuras.

Apesar de tanto os colaboradores, como os RRH inquiridos, não trabalharem obrigatoriamente nas mesmas organizações empresariais, quis-se estabelecer um paralelo entre as respostas obtidas quer junto de uns, quer junto de outros.

Na tabela 2, que se segue, é possível observar as respostas dadas pelos dois públicos-alvo e desta forma compará-las, sempre que possível, face ao mesmo tópico, em algumas ocasiões, enquanto noutras procurou-se associar a um tema muito próximo. Acrescentou-se a palavra concordância e discordância, entre os públicos-alvo, quando isso se justificou.

Assim, ir-se-á perceber se há mais pontos convergentes, ou divergentes, entre elas.

**Tabela 2.** Opiniões dos dois públicos-alvo em estudo

<b>Opinião da maioria dos colaboradores</b>	<b>Opinião da maioria dos RRH</b>
Receberam o material essencial para desempenhar as funções.	O papel do MI é considerado fundamental e imprescindível na fase da integração.  (Concordância)
Nos primeiros dias de trabalho, tiveram o acompanhamento necessário.	
A maioria sente-se integrada na sua empresa.	
A maioria diz conhecer a missão, visão e valores da empresa.	A origem da construção de um plano de MI reside na missão, visão, valores e cultura da organização.  (Concordância)
O local de trabalho é organizado e tem o equipamento necessário para trabalhar.	A implementação de um plano de MI permitiu à empresa ter um ambiente organizacional melhor.  (Concordância)
O colaborador sabe a quem se dirigir quando lhe surge uma dúvida.	
A comunicação praticada não é sentida como simples e ampla.	A comunicação interna melhorou após a criação de um plano de MI.  (Discordância)
A organização não motiva a expressar opiniões sobre questões de trabalho.	
A maioria dos colaboradores sente-se motivado. <b>(Concordância)</b>	



Os colaboradores não sentem o seu trabalho reconhecido. <b>(Discordância)</b>	A construção de um plano de MI ficou a dever-se ao facto de a organização querer desenvolver e envolver os colaboradores.
A remuneração não é um fator motivador.	Prémios para a assiduidade e pontualidade, bem como de produção e/ou desempenho são algumas recompensas praticadas pelas entidades. <b>(Discordância)</b>
Os colaboradores não se sentem recompensados.	
Não há medidas de recompensas.	
Elogiar o trabalho ajuda na motivação.	A realização de uma estratégia de MI motiva os colaboradores e ajuda-os no alcance dos objetivos pretendidos, o que permite concluir que eles encaram positivamente a estratégia de MI. <b>(Concordância)</b>
Uma grande parte encara com otimismo o MI. No entanto, outra parte não se considera influenciada com a estratégia de MI.	
A <i>newsletter</i> , <i>e-mail</i> da instituição e quadro de mensagens são ferramentas de MI pelos quais os colaboradores ficam a saber das informações.	As reuniões informais são as iniciativas do MI mais praticadas. <b>(Discordância)</b>
	O <i>e-mail</i> e mural de informações são os principais meios que a organização recorre na divulgação de iniciativas. <b>(Concordância)</b>
Os funcionários sentem que a sua empresa não usa o <i>feedback</i> deles para introduzir melhorias.	Os RRH consideram muito o <i>feedback</i> recebido dos colaboradores. <b>(Discordância)</b>
O colaborador não é conhecedor de novos projetos da organização.	

Indo um pouco ao encontro do que foi afirmado na discussão, verificam-se opiniões divergentes e convergentes, como seria de esperar. Claro que cada um dos públicos terá as suas razões e as realidades diferem de organização para organização. Acreditando nos inquiridos em geral, e baseando-nos nos muitos autores pesquisados nesta temática, as duas populações necessitam de se “sentar à mesa das negociações”, procurando pontos de convergência e mostrando que muito mais será o que os une, do que aquilo que os estará a separar.

### 5.1 Limitações da investigação

Ao longo da realização deste estudo foram sentidas algumas limitações. Com base nas habilitações literárias dos colaboradores, pode ter havido algum erro de interpretação de alguns conceitos.

Devido aos prazos a cumprir, percebeu-se que o número de respostas obtidas pelos RRH poderia ter sido maior, de modo a tornar a investigação mais enriquecedora e os resultados considerados mais significativos. O uso das redes sociais, num curto espaço de tempo, pode ter originado um menor número de respostas, de ambos os lados dos públicos-alvo. Se houvesse maior quantidade de respondentes os resultados poderiam ser diferentes.

## 5.2 Sugestões para investigações futuras

Para futuras investigações seria relevante aplicar o estudo a uma classe de colaboradores com conhecimento na temática.

Outra sugestão seria dar a conhecer as respostas dos RRH aos CEO das organizações, com a intenção de perceber se há (con)discordâncias dos pontos de vista.

Por último, seria interessante estudar de que modo o MI é aplicado, por setores de atividade, por tipo de empresa e analisar se há discrepâncias nos resultados alcançados.

## REFERÊNCIAS

- Bizarro, M. I. M. (2023). *A influência da responsabilidade social corporativa e do marketing interno na lealdade dos colaboradores*. (Dissertação de Mestrado). Escola superior de Tecnologias e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH – Instituto Politécnico de Coimbra) <http://hdl.handle.net/10400.26/49439>
- Bohnenberger, M., Schmidt, S., Damacena, C., and Batle, J. (2019). *Internal marketing: A model for implementation and development*. *Dimensión Empresarial*, 17, 7–22. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657>
- Borges, I. R. (2023). *A Liderança e o Marketing Interno. A liderança como uma ferramenta de MI para motivar os clientes internos*. (Dissertação de Mestrado). IPAM. <http://hdl.handle.net/10400.26/44619>
- Carvalho, R. M. B. D. C. (2023). *A influência do marketing interno na motivação e confiança como promotores do desempenho dos colaboradores: o caso de um centro hospitalar do Norte de Portugal*. (Dissertação de Mestrado). IPAM. <https://hdl.handle.net/10348/12152>
- Casagrande, D. J., e Geraldi, L. M. A. (2018). Abordagem sobre as principais características e aplicações do endomarketing no contexto organizacional. *Revista Interface Tecnológica*, 15(1), 193–202. <https://doi.org/10.31510/infa.v15i1.335>
- Costa, C. J. (2023). *Guia prático de como ter colaboradores felizes: Influência do Marketing Interno e da Comunicação Interna*. (Dissertação de Mestrado). Escola superior de Tecnologias e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH – Instituto Politécnico de Coimbra). <http://hdl.handle.net/10400.26/49606>
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., e Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: Um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(3), 1–13.

- Faustino, A. P. A., Silva, B. B. V. da, Oliveira, R. A. M. e Hoffman, A. M. M. (2023). Conhecimento de acadêmicos de enfermagem acerca do processo de acreditação em saúde. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, 23(3). <https://doi.org/10.25248/reas.e11969.2023>
- França, B. C. (2024). Gestão de pessoas e recursos humanos. *Revista Acadêmica Digital*, maio, nº 73. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11185370>
- Gonçalves, J. (2024). *A importância do MI nas empresas e a sua relação com a felicidade no trabalho*. (Dissertação de Mestrado). IPCA.
- Kotler, P., Keller, K. e Chernev, A. (2024). *Administração de Marketing* (16ª.). Pearson Education do Brasil.
- Machado, D. (2023). *O impacto do marketing interno na motivação, felicidade e desempenho dos colaboradores de uma empresa do setor automóvel*. (Dissertação de Mestrado). IPAM. <http://hdl.handle.net/10348/11716>
- Marques, A., Ribeiro, N. M. P., Silva, A. P. M. (2020). A importância do marketing interno no comprometimento e desempenho dos colaboradores: O papel mediador da felicidade. In *XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica: cooperação transfronteiriça. Desenvolvimento e coesão territorial*. Instituto Politécnico de Bragança. ISBN 978-972-745-273-6
- Martins, D. e Cruz, R. (2019). *Gestão do Talento em organizações da Península Ibérica*. Lisboa. Ed. RH.
- Martins, L. M., e Lavoura, T. N. (2018). Materialismo histórico-dialético: Contributos para a investigação em educação. *Educar em Revista*, 34, 223–239. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.59428>
- Mircea, F., e Luigi, D. (2018). On Internal Marketing – Concept, Models, Advantages And Disadvantages. *Revista Economica*, 70(5), 53–64.
- Nemteanu, M.S., e Dabija, D. C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), Artigo 7. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Oliveira, A. J., Passos, C., e Ribeiro, C. (2019). O marketing interno como estratégia para motivar os colaboradores: Um estudo das PMEs da Região de Lafões. *Gestão e Desenvolvimento*, 27, 81–97. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.375>
- Pereira, A., Silva, L., e Durão, M. (2024). Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218*, 5(1), e515368. <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5368>
- Pereira, L., Pereira, J., Preto, É., Walter, C. E., e Au-Yong-Oliveira, M. (2022). Marketing interno e o bem-estar dos colaboradores. *ICIEMC Proceedings*, 3, Artigo 3. <https://doi.org/10.34624/iciemc.v0i3.29764>
- Pinto, A. (2023). *Processo de acolhimento e integração de colaboradores na Eptoliva*. (Relatório de Estágio). ISCAC. <http://hdl.handle.net/10400.26/48985>

Silva, R. (2023). *A percepção das organizações sobre a inovação das ferramentas de MI*. (Dissertação de Mestrado). IPAM. <http://hdl.handle.net/10400.26/45182>

Somavie, M. (2023). *Manual de acolhimento e integração de novos trabalhadores da administração do Município de Viana*. (Trabalho de Projeto). ISCAC. <http://hdl.handle.net/10400.26/48844>

Suryati, S., e Irhamna, N. (2022). Internal marketing, concept and application for increased corporate performance. *Relevance: Journal of Management and Business*, 5(1), 024 –032. <https://doi.org/10.22515/relevance.v5i1.5091>

Teixeira, J. (2023). *Qual é a importância da integração de novos colaboradores na empresa e como aprimorar o processo?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/qual-%C3%A9-import%C3%A2ncia-da-integra%C3%A7%C3%A3o-de-novos-na-empresa-e-teixeira/?originalSubdomain=pt>

**How to cite this article:**

Gonçalves, Z. R. & Sara Rafaela Pais, S. R. (2024). Influência do Marketing Interno na integração e motivação de colaboradores. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, Vol. 12, Nº 23, pp. 131-150.