



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

**MESTRADO**  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
TRABALHO DE PROJECTO

ENDOMARKETING: UMA ESTRATÉGIA NO AUMENTO DO VALOR DA  
MARCA INTERNA DO EMPREGADOR

ESTUDO DE CASO

ANA FILIPA TÁBUAS MARTINS COELHO

SETEMBRO - 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJECTO**

**ENDOMARKETING: UMA ESTRATÉGIA NO AUMENTO DO VALOR DA  
MARCA INTERNA DO EMPREGADOR**

**ESTUDO DE CASO**

**POR ANA FILIPA TÁBUAS MARTINS COELHO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROF. DR. PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES**

**SETEMBRO - 2012**

## Índice

<u>Resumo</u> .....	2
<u>Abstract</u> .....	3
<u>Introdução</u> .....	4
<u>Revisão de Literatura</u> .....	8
<u>Marca corporativa</u> .....	8
<u>Marca de empregador</u> .....	11
<u>Branding interno e endomarketing</u> .....	15
<u>Metodologia</u> .....	26
<u>Análise de Dados</u> .....	29
<u>Conclusão</u> .....	33
<u>Bibliografia</u> .....	37
<u>Questionário</u> .....	40
<u>Investigação sobre o <i>branding</i> interno</u> .....	40
<u>Dimensões significantes do <i>branding</i> interno</u> .....	45
<u>Resultados nas dimensões do <i>branding</i> interno</u> .....	48

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

## Resumo

A marca corporativa é composta por elementos emocionais e racionais e uma mudança nas mensagens que são enviadas através da empresa aos seus *stakeholders*, pode provocar variações nas suas percepções, afectando o seu ambiente. O *employer branding* como uma das dimensões da marca, foca-se na interacção da organização com os seus recursos humanos, actuais (dimensão interna) e potenciais (dimensão externa). O seu *branding* interno representa assim, a identidade e imagem que os colaboradores têm relativamente à organização.

O endomarketing pretende ser uma nova abordagem no tratamento diferenciado dos colaboradores de forma a produzir efeitos positivos nas suas percepções. Através dos conceitos de marketing, nesta nova perspectiva, o colaborador é considerado um cliente interno, traduzindo-se num segmento de mercado específico para a organização e com acções específicas e direccionadas a ele.

Este trabalho pretendeu responder à questão de investigação: “Como poderá a marca interna da organização em estudo ser melhorada através do endomarketing?”. Seguindo os referenciais teóricos sobre os temas, foi realizado um estudo de caso numa organização portuguesa da área das tecnologias da informação. Foram recolhidos dados qualitativos e quantitativos através de inquérito.

A reflexão sobre os conceitos acima descritos e a análise sobre os resultados das dimensões estudadas sobre a marca interna da organização contribuíram para um maior conhecimento da realidade em estudo mas também de acções que poderão ser aplicadas de modo a criar emoções mais positivas e integradoras na organização.

**Palavras-chave:** marca corporativa; marca de empregador; marca interna; endomarketing.

## Abstract

Corporate branding is composed by emotional and rational items and a change in the messages that are sent to the company's stakeholders can cause variations in their perceptions, affecting the environment of the organization. Employer branding focuses on the relationship between the organization itself and their actual (internal dimension) and future (external dimension) employees. Thus, its Internal branding represents the identity and image that employees have of the organization.

Endomarketing aims to be a new approach to differential treatment of employees in order to produce positive effects on their perceptions. Through this new perspective of marketing concepts, the employee is considered to be an internal client, resulting in a specific market segment to the organization and with specific actions targeted to him.

This study aims to answer to the research question: "How can the studied organization's internal brand be improved with endomarketing?". It was conducted a case study in a Portuguese organization, supported by theoretical framework. It was collected both quantitative and qualitative data, through a survey.

A reflection on the concepts described above plus the analysis on the results of the dimensions studied, contributed to a better understanding of the reality chosen and to create new actions that can be applied in order to create more positive emotions inside the organization.

**Keywords:** Corporate branding; employer branding; internal branding; endomarketing.

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

## Introdução

Com este Trabalho Final de Mestrado pretende-se abordar e relacionar os temas “*branding* interno” e “endomarketing”. Da análise à literatura existente, esta relação pareceu ainda não muito aprofundada, no entanto, é possível verificar ao longo da mesma, que os conceitos atribuem ambos importância à cultura organizacional e ao investimento das organizações na promoção de emoções positivas nos seus colaboradores. Assim, considera-se que este estudo é de valor acrescentado em duas particulares vertentes:

- ✚ para a comunidade científica: pretende fazer uma reflexão sobre algumas variáveis que compõem a marca interna do empregador e também, sobre a forma como acções de endomarketing podem ajudar na alteração da percepção que os colaboradores têm da sua entidade empregadora, no caso de uma organização média portuguesa;
- ✚ para a organização em estudo: sendo um estudo inovador na mesma, poderá dar uma nova noção da sua marca interna. Poderá ainda, ajudar a traçar uma perspectiva de actuação perante dimensões sobre as quais se verifique importante agir através da fase de pesquisa.

Para Sullivan (2002), os colaboradores de uma organização interpretam o conceito do valor corporativo de uma organização como sendo composto pela cultura organizacional, estilo de gestão, aptidões dos recursos humanos, imagem e qualidade do serviço e/ou produto (Backhaus & Tikoo, 2004). Para Aaker (2004), conclui-se então que a marca corporativa transmite a identidade e cultura da organização, actuando como uma ponte entre a organização e os clientes, transmitindo questões de ética, objectivos e valores. Por sua vez, os valores da marca corporativa devem actuar como um guião para

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

o *employer* e *internal branding*, como se, segundo Balmer & Gray (2003), de uma ferramenta de navegação se tratasse (Foster, et al., 2010).

Mais focado para os colaboradores, Mosley (2007) refere que os princípios da marca do empregador devem ser definidos no sentido de assegurar que os benefícios racionais e emocionais são congruentes com as expectativas dos actuais e futuros empregados. Por sua vez, Moroko & Uncles (2008) defendem que a marca do empregador é um contrato psicológico “assinado” pelo empregado e seu empregador (Foster, et al., 2010). Este contrato psicológico sofreu, no passado, uma alteração significativa: passou da troca de um emprego seguro pela lealdade (Hendry & Jenkins, 1997), para a promoção da formação e desenvolvimento dos colaboradores, em aspectos que o mercado valoriza, pelo esforço e flexibilidade (Baruch, 2004) (Backhaus & Tikoo, 2004).

Relacionando os dois conceitos, Moroko & Uncles (2008), afirmaram que inconsistências na marca corporativa podem ter impacto negativo na marca do empregador e vice-versa. É também indispensável alinhar o *internal* com o *employer branding*, para assegurar uma gestão eficaz da marca corporativa (Foster, et al., 2010).

Foster et al. (2010) referem que, de modo a assegurar que os empregados corroboram na entrega da imagem prometida junto dos *stakeholders* externos, gera-se a marca interna, sendo o resultado da adopção de um conceito de *branding* no interior da organização. Ou seja, os colaboradores acreditam na marca e transparecem essa mesma convicção, particularmente aos clientes. O *branding* interno pretende então criar um laço afectivo entre a marca e os trabalhadores da organização (Foster, et al., 2010).

## Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

Para Harris & Chernatony (2001), o *branding* interno, como parte do *branding* corporativo, pressupõe que os colaboradores devem deixar de ser meras ferramentas para passarem a ser embaixadores da marca. Sugere, assim, que devem ser aplicadas técnicas desde o recrutamento, passando pelo crescimento e desenvolvimento do colaborador e culminando na sua retenção. Os recursos humanos devem ser o primeiro mercado da empresa e investir neles é estabelecer um compromisso afectivo entre a marca e as pessoas, através da transmissão, de forma clara e correcta, da missão e valores da organização, onde as mesmas se inserem (Torres, 2008).

É amplamente aceite por vários autores, como Aurand et al. (2005), Boone (2000), de Chernatony & Cottam (2006), King & Grace (2008) e Manhart & Torres (2007), que o *branding* interno assegura que os colaboradores transformam em realidade os valores expostos pela marca, e que correspondem às expectativas do cliente acerca da organização. O programa deste tipo de *branding* deve ser gerido e implementado juntamente com uma estratégia de *branding* corporativo (Foster, et al., 2010). No mesmo sentido, Punjaisri (2009) considera que a coordenação entre os recursos humanos e o marketing de uma organização é a chave fundamental para implementar o *branding* interno e gerar resultados positivos (Foster, et al., 2010).

Procurando evoluir um pouco na temática do marketing interno, Bekin (1995) patenteia o termo endomarketing, afirmando que: “muito mais que um nome ou uma marca, endomarketing é um conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças”. Para o autor, o endomarketing pretende investir no colaborador como se de um cliente externo se tratasse, ou seja,



Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

como um segmento distinto e com subsegmentos diversos, cruzados por variáveis como: nível hierárquico, idade, atitudes, nível cultural e outros (Inkotte, 2000).

Neste trabalho, procura-se perceber, através de um estudo de caso, responder à questão de investigação: Como poderá a marca interna da organização em estudo ser melhorada através do endomarketing?

A realização deste estudo envolveu dados de cerca de 150 colaboradores de uma empresa portuguesa (de agora em diante intitulada empresa W), do sector terciário e com o seu *core business* na área das tecnologias da informação.

O projecto inicia-se com a recolha de diversas informações, disponibilizadas pela própria organização, seguida da aplicação de um questionário aos quadros superiores para avaliar o *employer branding*. Posteriormente é feita a análise de toda a documentação organizacional, no sentido de descodificar se a marca que a empresa transmite junto dos seus colaboradores e as acções que estão a ser feitas, em termos de marketing interno, estão em concordância com o que é esperado dos colaboradores. No culminar desta investigação, é elaborada uma proposta de estratégia de endomarketing, como sugestão de melhoria para a organização W.

A aproximação à temática da marca interna (*branding* interno) é feita pela explanação dos conceitos *branding* corporativo e *employer branding*, temas estes que revelam o valor dos actuais recursos humanos na marca organizacional.

“Uma empresa por si só não existe, apenas existe no momento em que é constituída por pessoas” e Coyle-Shapiro & Morrow (2006) acrescentam que preencher as expectativas dessas pessoas tende a minimizar a necessidade de procura de uma nova empresa, já que tendem a querer honrar compromissos com a actual (Torres, 2008).

## Revisão de Literatura

### Marca corporativa

Desde os anos 80 que o *branding*, como estratégia organizacional, tem vindo a ganhar uma importância crescente nas empresas. Norris (1992) referiu que a generalidade dos analistas de mercado acreditava que esta era uma tendência que se iria manter como parte da fórmula do sucesso organizacional (Rooney, 1995). Em 1991, Barney explicou, com a teoria *resource-based view* (RBV), que as características dos recursos humanos (serem raros, valiosos, insubstituíveis e inimitáveis) podem ser fonte de uma vantagem competitiva sustentada (Backhaus & Tikoo, 2004). Assim, o *branding* tem como objectivo estabelecer uma relação entre a organização e o potencial e actual cliente. Em 1997, Murphy referiu que o primeiro pensamento humano em relação à marca seria através dos atributos que compõem o produto. No entanto, na óptica corporativa, pretende-se que a marca seja identificativa da própria organização, bem como accionada uma sensibilidade positiva em relação à mesma (Torres, 2008).

Grimaldi (2003) refere que o termo *branding*, intimamente ligado ao marketing e inseparável da estratégia de mercado, pode aplicar-se a qualquer indivíduo, organização, produto ou serviço. O termo assenta num princípio da psicossociologia que é associado à forma como a memória individual processa, armazena e recorda informações acerca de uma determinada marca. Autores como Kotler (1991), Rooney (1995), Van Der Westhuizen (1998) e Backhaus & Tikoo (2004) sugerem que a marca é a grande diferenciadora dos produtos e/ou serviços de uma empresa em relação à sua concorrência (Torres, 2008). Assim, o esforço das empresas no *branding* tende a incidir frequentemente nos produtos ou na sua imagem corporativa. A marca corporativa é aquela que identifica a organização como um todo e constrói-se pela propagação

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

intencional da organização, do seu pensamento, comunicação, imagem e comportamentos. Esta marca é então apreendida através de um conjunto de sentimentos que são suscitados no receptor da sua mensagem (Backhaus & Tikoo, 2004).

A noção de que devem de ser transmitidas certas pistas acerca da cultura, visão e estratégia da organização foi introduzida por Einwiller & Will (2002), mas defendida por muitos outros autores como Wirtenberg et al. (2007). Esta foi uma visão apoiada também por Harris & Chernatony (2001), Hatch & Schultz (2003) e mais tarde por Hulberg (2006), que defendem que a visão estratégica, a cultura organizacional e a imagem corporativa são peças basilares do *branding* corporativo (Scheffer, 2005).

Grande parte das empresas têm feito esforço em comunicar, diferenciar e dar a conhecer a sua marca, de forma a terem uma reputação positiva. No entanto, para que esta seja consistente no seu todo, a sua promessa de valor tem de ser claramente definida e apreendida por todos os *stakeholders*, particularmente pelos colaboradores, que têm não só de entendê-la, mas também comprometerem-se a entregá-la ao cliente, da forma delineada e desejada (Foster, et al., 2010).

Backhaus & Tikoo (2004) reconheceram que as noções do *branding* corporativo podem também ser aplicadas no campo da gestão estratégica de recursos humanos, e a importância dos colaboradores existentes na organização foi já visivelmente reconhecida pela literatura, devido à ascensão da era do serviço, demonstrando-se parte fulcral na gestão da marca corporativa (Foster, et al., 2010).

Wilson (2001) evidencia que os recursos humanos são estrategicamente importantes para o *branding* corporativo, uma vez que podem influenciar cadeias geradoras de valor da marca - conforme exemplificado na ilustração 1 (Torres, 2008).

## Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador



Ilustração 1 – Cadeia geradora de valor na marca  
Fonte: adaptado de Wilson (2001)

Para Ind (1998), uma comunicação eficaz é a chave do sucesso para a gestão da marca corporativa e, para Hatch & Schultz (2001), o alinhamento entre a visão da organização e os valores dos colaboradores deve ser conseguido para assegurar que a comunicação feita está de acordo com a promessa e valor da marca. Pringle & Thompson (2001) referem ainda que este alinhamento entre organização e colaboradores pode fornecer uma vantagem competitiva sustentada à organização (Foster, et al., 2010).

Segundo Sullivan (2002), o conceito do valor corporativo que é percebido pelos empregados é composto por: cultura organizacional, estilo de gestão, aptidões dos recursos humanos, imagem e qualidade do serviço e/ou produto (Backhaus & Tikoo, 2004). A marca corporativa transmitirá assim a identidade e cultura da organização e, segundo Aaker (2004), actuará como uma ponte entre a organização e os clientes, transmitindo questões de ética, objectivos e valores. Os valores da marca corporativa devem actuar como um guião para o *employer* e *internal branding*, como se, segundo Balmer & Gray (2003), de uma ferramenta de navegação se tratasse (Foster, et al., 2010).

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

### Marca de empregador

Em 1996, Ambler & Barrow classificaram a marca de empregador pelo conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos que o empregador proporciona e que o identificam. Segundo a *conference board* (2001), com este conjunto de benefícios uma empresa pretende potenciar os seus valores, políticas e comportamentos, no sentido de atrair, motivar e reter os seus actuais e potenciais colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004). Mosley (2007) referiu que os princípios da marca devem ser definidos para assegurar que os benefícios racionais e emocionais são congruentes com as expectativas dos actuais e futuros colaboradores. Mais recentemente, Moroko & Uncles (2008) classificam-na como o contrato psicológico entre o empregador e o empregado (Foster, et al., 2010). Este contrato psicológico, entre o empregador e o empregado, sofreu uma alteração significativa: passou da troca de um emprego seguro pela lealdade (Hendry & Jenkins, 1997), para a promoção da formação e desenvolvimento dos colaboradores, em aspectos que o mercado valoriza, em troca de esforço e flexibilidade (Baruch, 2004). Devido a esta alteração, as empresas usam o *employer branding* para promover os benefícios que oferecem, como sendo a formação, as oportunidades de carreira, de crescimento pessoal e de desenvolvimento. Assim, as suas campanhas são desenhadas de forma a alterar a percepção da empresa (Backhaus & Tikoo, 2004).

A maioria dos autores refere que o *employer branding* tem como objectivo comunicar tanto para os actuais como potenciais trabalhadores de que a organização é um local desejável para se trabalhar (Foster, et al., 2010). O *employer branding* permite que a empresa se diferencie dos demais empregadores na busca dos mais talentosos candidatos e com os valores mais semelhantes aos da organização. É assim, o que

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

caracteriza a identidade da organização e tem dois focus: o externo e o interno (Backhaus & Tikoo, 2004).

Os autores Foster et al. (2010), identificam três tipos de *branding*: *corporate branding*, *internal branding* e *employer branding*. Para estes, as actividades de *branding* devem estar permanentemente articuladas, de modo a demonstrarem sempre o que a organização pode oferecer aos seus, existentes e potenciais, empregados e clientes.

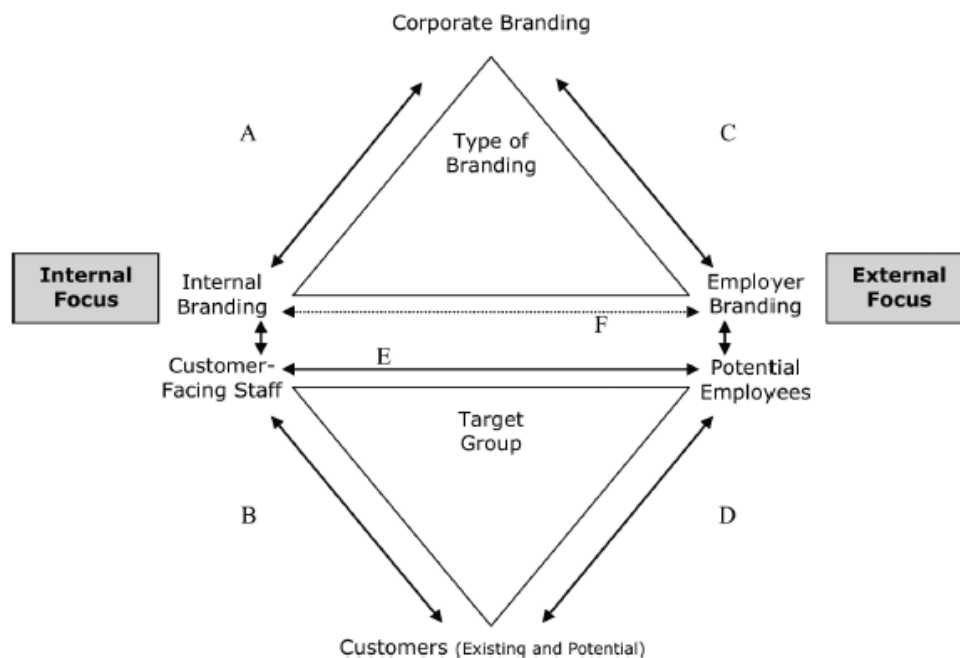


Ilustração 2 – Relação entre *internal*, *employer* e *corporate branding*  
Fonte: Foster et al., 2010

Na *framework* apresentada na ilustração 2, Foster et al. (2010) separam o *employer* do *internal branding*, devido a um focus mais externo ou interno, ainda que referindo que os dois estão em constante sintonia. No entanto, neste estudo será seguida a abordagem feita pelos autores Backhaus & Tikoo (2004) e Mandhanya & Shah (2010).

Segundo Mandhanya & Shah (2010), o *employer branding* pode ser gerido através de duas vertentes: através dos potenciais colaboradores ou dos já existentes. Refere

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

ainda que, no contexto em que vivemos, aplicar recursos financeiros nesta promoção não deve ser considerado um gasto, mas antes uma necessidade.

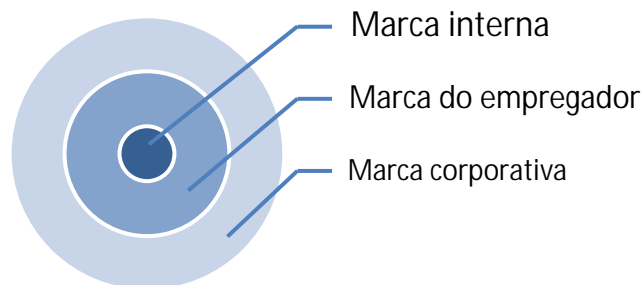


Ilustração 3 – Hierarquia dos 3 tipos de marca.  
Fonte: Elaborado pela autora.

É assim, possível identificar que existe uma relação entre três tipos de marca: corporativa, do empregador e interna. A primeira pretende referenciar a organização como um todo; a segunda, a empresa como entidade patronal; e a terceira, a empresa como um local com ambiente social próprio. Berry & Lampo (2004) e Olins (2004) concordam que o envolvimento de todos os trabalhadores de toda a organização é fundamental para assegurar que há uma entrega eficaz da promessa da marca corporativa, principalmente no sector terciário, onde as pessoas são a própria manifestação da marca. Isto porque, segundo Moroko & Uncles (2008), inconsistências na marca corporativa podem ter impacto negativo na marca do empregador e vice-versa. É também indispensável alinhar o *internal* com o *employer branding*, para assegurar uma gestão eficaz da marca corporativa (Foster, et al., 2010).

Backhaus & Tikoo (2004) apresentam uma *framework* para explicar o *employer branding* e onde incorporam os conceitos de marketing e de recursos humanos (ilustração 4).

## Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

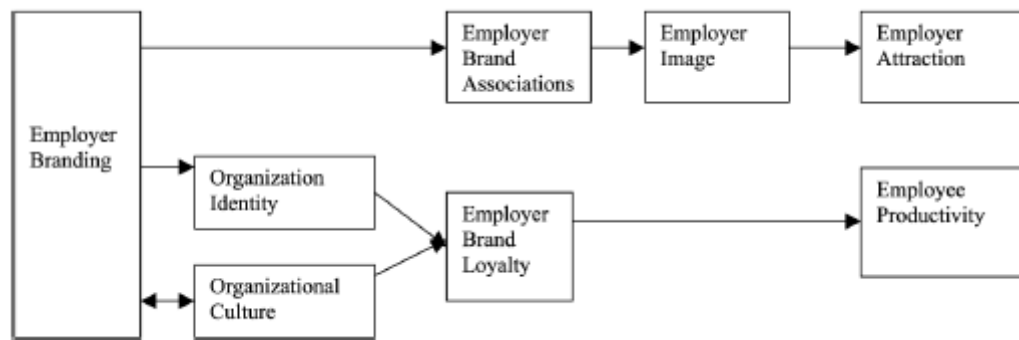


Ilustração 4 – Employer branding framework  
Fonte: Backhaus & Tikoo (2004)

Bickerton (2000) e Tosti & Stotz (2002) defendem que o *branding* demonstra-se uma ferramenta bastante poderosa porque faculto o alinhamento da mensagem interna com a externa, e leva a que toda a organização participe activamente na entrega da promessa da marca (Torres, 2008).



Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

### *Branding interno e endomarketing*

Kotler (1992) caracterizou o marketing como “um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”. Esta definição não restringe a sua actuação ao cliente externo, no entanto, o marketing é frequentemente apreendido como um processo dirigido ao mesmo, devido ao elevado aprofundamento do tema nessa vertente. A diferença está na segmentação que se faz do mercado alvo, sendo que um é o externo e outro o interno e, para Lambert (1996), ambos são indispensáveis, referindo mesmo que “se você não tiver a organização inteira devotada ao Marketing, você não terá nenhum Marketing” (Inkotte, 2000).

A busca de maior produtividade ou a redução de custos são, regra geral, a orientação das organizações para as suas mudanças de atitude. É amplamente aceite nas teorias de marketing e os princípios de qualidade que só há empenho em corresponder aos desejos dos clientes se houver valor acrescentado nisso. E se por um lado é importantíssimo para uma organização corresponder às expectativas do cliente externo porque este lhe dá um retorno imediato, segundo o autor Alexandre Inkotte (2000) é também fundamental responder às do cliente interno, que lhe poderá trazer um retorno diferido. “A chave para atingir os objetivos da organização consiste em determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes”, refere Kotler (1992) acerca do marketing (Inkotte, 2000). É através da actuação do marketing, neste caso interno, que os colaboradores que vão sendo recrutados percebem a cultura organizacional transmitida pela marca. O objectivo do marketing interno, também conhecido como *branding* interno, é assim, desenvolver uma equipa de trabalho que esteja alinhada com

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

os valores e objectivos corporativos estabelecidos pela organização. Desta forma, o marketing interno cria uma cultura de trabalho modelada pelos objectivos organizacionais, e facilita a criação de uma cultura focada em desenvolver o negócio da maneira que a empresa pretende. Segundo Ambler & Barrow (1996), além de criar uma equipa de colaboradores difícil de duplicar, contribui também para a retenção dos mesmos (Backhaus & Tikoo, 2004).

Foster et al. (2010) referem que a marca interna foca-se na adopção de um conceito de *branding* no interior da organização, de modo a assegurar que os empregados corroboram na entrega da imagem prometida junto dos *stakeholders* externos. Ou seja, os colaboradores acreditam na marca e transparecem essa mesma convicção, particularmente aos clientes. O *branding* interno pretende então criar um laço afectivo entre a marca e os trabalhadores da organização.

Para Harris & Chernatony (2001), o *branding* interno, como parte do *branding* corporativo, pressupõe que os colaboradores devem deixar de ser meras ferramentas para passarem a ser embaixadores da marca. George & Gronroos (1989) e George (1990) afirmaram que o *branding* interno tem, na sua génese, o princípio do tratamento privilegiado dos colaboradores. Devem, assim, ser aplicadas técnicas desde o recrutamento, passando pelo crescimento e desenvolvimento do colaborador e culminando na sua retenção. Os recursos humanos devem ser o primeiro mercado da empresa e investir neles é estabelecer um compromisso afectivo entre a marca e as pessoas, através da transmissão, de forma clara e correcta, da missão e valores da organização onde as mesmas se inserem (Torres, 2008).

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

Para Blumenthal (2001), os recursos humanos que estão alinhados e em sintonia com a organização, experienciam a “alta qualidade de vida” – *high quality of life* – que é traduzida pelo quão importante as pessoas se sentem para a organização. Segundo o mesmo, este tipo de *branding* tem vários benefícios, como criar “uma imagem corporativa que o público-alvo identifique como de confiança e responsável” e, segundo Key (2002), obter uma vantagem competitiva no mercado (Torres, 2008).

A primeira contribuição sobre a envolvimento dos colaboradores na organização gerar um impacto positivo foi de Berry, em 1981, mas anos mais tarde, em 1998, Gilly & Wolfenbarger referem que os recursos humanos são frequentemente negligenciados (Torres, 2008). A premissa é que cada colaborador promove e deve receber um serviço de excelência, isto para assegurar um melhor serviço para os clientes, sendo estes parte importante na consistência que é percebida da marca. Para Chernatony & Segal-Horn (2001) e Thomson et al. (1999), as actividades de *branding* interno comunicam e educam os colaboradores acerca dos valores da marca, reforçando o seu compromisso intelectual e emocional com a mesma. O *branding* interno actua, então, como uma ferramenta para aumentar a identificação do colaborador com a organização e, para os autores Brown & Williams (1984), Cheney (1983), Dutton et al. (1994), e Van Dick (2001), trabalhadores que se identificam com a organização esforçar-se-ão mais por atingir os interesses estratégicos da mesma (Foster, et al., 2010).

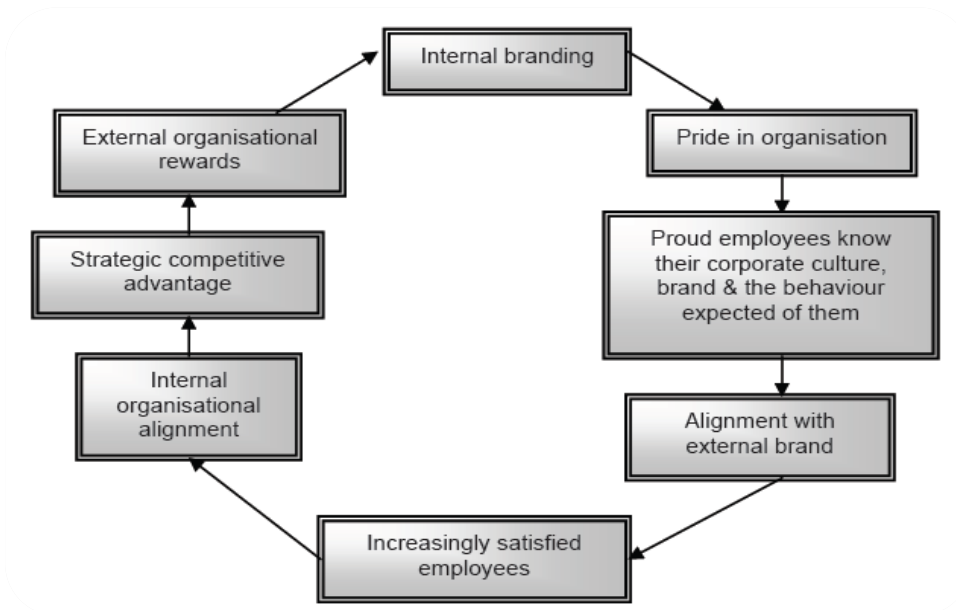


Ilustração 5 - O processo de *branding* interno  
Fonte: adaptado de Stanier (2001) (Scheffer, 2005)

Em 2001, Stanier afirma que colaboradores com afinidade pela marca traduzem sentimentos positivos e de orgulho. Realizar iniciativas internas integradas gera valores de marca atractivos que, por sua vez, gerarão comportamentos externos valiosos. Para Einwiller & Will (2001), o *branding* interno faz com que as pessoas se identifiquem com a organização, criando um sentido de unidade, base da motivação e *performance*. Refere também, que uma marca só é realmente forte se tiver o apoio dos recursos humanos (Torres, 2008).

Tosti & Stotz (2002) referem que as empresas que mais facilmente implementam sistemas de *branding* interno são as com orientação para o cliente (Torres, 2008) e para estas, o *branding* interno é evidentemente importante. Isto porque é amplamente aceite por vários autores, como Aurand et al. (2005), Boone (2000), de Chernatony & Cottam (2006), King & Grace (2008) e Manhert & Torres (2007), que o *branding* interno

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

assegura que os colaboradores transformam em realidade os valores expostos pela marca, e que correspondem às expectativas do cliente acerca da organização. O programa deste tipo de *branding* deve, então, ser gerido e implementado juntamente com uma estratégia de *branding* corporativo (Foster, et al., 2010).

O processo de construção da marca corporativa de uma organização pode ser ajudado pelo *branding* interno, através de um sistema de confiança entre organização e recursos humanos e consequentemente colaboradores e clientes (Torres, 2008). Mas há vários factores que têm influência na percepção dos recursos humanos em relação à empresa e, muitas vezes, são difíceis de contornar sendo eles: políticas da empresa, técnicas e canais de comunicação, procedimentos na comunicação, produtos da empresa e estrutura salarial (Scheffer, 2005). Mahnert e Torres (2007) referem ainda algumas recomendações dentro deste âmbito do *branding* interno: ser criada uma equipa de marca interna heterogénea e multi-departamental; comunicar constantemente em todas as direcções; envolver os colaboradores no seu desenho e implementação; formar e recompensar os colaboradores com visão sobre os valores da marca; e oferecer aos seus gestores e colaboradores formação e educação contínua acerca da marca.

Envolver os trabalhadores em actividades de *branding* interno pode apresentar oportunidades de desenvolvimento na carreira, aumentar a experiência da marca e encorajá-los a permanecer na organização (Foster, et al., 2010). Desta forma, Punjaisri (2009) considera que a coordenação entre os recursos humanos e o marketing de uma organização é a chave fundamental para implementar o *branding* interno e gerar resultados positivos, como a identificação dos colaboradores com a marca e o seu compromisso, lealdade e comportamento de apoio relativamente à mesma. Por sua vez,

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

a eficácia do *branding* interno é determinada por factores do ambiente de trabalho, como o sistema de recompensas e os planos de remunerações (Foster, et al., 2010).

No Brasil surgiu uma nova vertente do marketing interno, o chamado endomarketing, e que parece reduzir-se a literatura em português. Os autores Cerqueira (1994) e Brum (1994) entenderam que este novo termo reitera uma forte aposta nos colaboradores mas, ainda assim, demonstram focar-se bastante na obtenção de resultados junto do tradicional cliente: o externo. Apenas Bekin (1995), primeiro utilizador e patenteador do termo endomarketing, parece evoluir um pouco na temática do marketing interno: “muito mais que um nome ou uma marca, endomarketing é um conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças”. Para o autor, o endomarketing pretende investir no colaborador como se de um cliente externo se tratasse, ou seja, como um segmento distinto e com subsegmentos diversos, cruzados por variáveis como: nível hierárquico, idade, atitudes, nível cultural e outros (Inkotte, 2000).

Cerqueira (1994) considera o endomarketing como projectos e acções que a organização implementa no sentido de consolidar uma cultura de comprometimento, junto dos colaboradores, para com o desenvolvimento tecnológico, visando: “a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a consequente redução de custos; estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; a melhoria do relacionamento interpessoal; estabelecimento da administração participativa; a

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

implantação de ações gerenciais preventivas”. Como resposta a estes estímulos, e na direcção dos aspectos comportamentais, Wilson Cerqueira (1994) refere que, as pessoas respondem de forma reactivo-positiva / reactivo-negativa ou de forma oscilante. Na sua abordagem ao endomarketing, o autor atenta para quatro pontos estratégicos a contemplar:

1. Supervisão - Responsáveis pela avaliação periódica de resultados e incumbidos da organização de reuniões e palestras de orientação. Estes reportam a um coordenador geral que cuida da estratégia de desenvolvimento do processo em geral.
2. Planeamento – Apesar de não haver um prazo final para a assimilação do processo, as etapas a serem desenvolvidas devem estar definidas.
3. Administração – Para evitar desânimo e descrédito e aumentar as possibilidades de sucesso, deve haver o real comprometimento do nº1 da organização.
4. Base restritiva – Controle autocrático de modo a exercer a imposição da cultura tecnológica com justiça na relação (Inkotte, 2000).

Para a autora Brum (1994), o endomarketing, é visto como uma panóplia de acções de marketing direccionadas ao público interno, com o objectivo de “vender” a imagem organizacional aos colaboradores e seus familiares. Na sua perspectiva, a comunicação interna é parte fundamental numa estratégia de endomarketing e factores de desmotivação têm de ser identificados, como: salário inadequado; falta de informação sobre a empresa e seus processos; desconhecimento quanto à própria performance no trabalho; desapontamento pela perda de uma promoção; inexistência de condições necessárias para a execução de determinada tarefa; acúmulo de tarefas; e aumento do número de tarefas. Afirma ainda que “Comunicação Interna, Marketing Interno ou

## Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

Endomarketing podem ser definidos como um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados” (Inkotte, 2000).

Brum (1994) sugeriu várias ações e instrumentos a serem aplicados no endomarketing (Tabela 1).

AÇÕES E INSTRUMENTOS DE ENDOMARKETING	
1 Manual e vídeo de integração à empresa	17 Tele e videoconferências
2 Material de acompanhamento do programa	18 Palestras internas
3 Manuais técnicos e educativos	19 Clubes de leitura
4 Revistas de histórias em quadrinhos	20 Grife interna
5 Jornal interno	21 Intervenções teatrais
6 Encarte da área de recursos humanos no jornal interno	22 Mensagens virtuais
7 Página ou encarte da associação de funcionários no jornal interno	23 Valorização de funcionários
8 Jornal de parede	24 Ambientação
9 Cartazes motivacionais	25 Memória
10 Cartazes informativos	26 Rádio interna
11 Painel do tempo	27 Vídeo jornal
12 Painéis motivacionais e decorativos	28 Correio eletrônico
13 Painéis celulares	29 Intranet
14 Datas festivas e aniversário dos funcionários	30 Clipping eletrônico
15 Canais diretos entre direção e funcionários	31 TV a cabo
16 Vídeos informativos e motivacionais	

**Tabela 1 - Ações e instrumentos de endomarketing**  
Fonte: Brum (1994) in Inkotte (2000)



## Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

Brum (1994) refere ainda existirem instrumentos de comunicação interna fundamentais na disseminação de informação e na estratégia de envolvimento dos colaboradores (Tabela 2).

INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO (Emissão de mensagens organizacionais recebidas pelos colaboradores)	INSTRUMENTOS DE INTEGRAÇÃO (Momentos ou alternativas ambientais para melhoria na convivência colaborador-empresa)
Fazer uso de muitas cores nos instrumentos de Comunicação Interna	Aproximar o funcionário de sua família; e abrir as portas da empresa para seus familiares
Trabalhar a Comunicação Interna através de uma personagem ou <i>slogan</i>	Aproximar-se dos sindicatos
Escolher os instrumentos de comunicação de acordo com a realidade e cultura de cada empresa	Criar um bom programa de incentivos
Fazer uso de cartilhas, boletim interno, jornal interno (que deve ser entregue na casa do funcionário), encartes com informações sobre salários, cartas aos funcionários e outros	Permitir a conquista da ascensão funcional
Comunicar-se através de frases de efeito	Priorizar a criatividade
Orientar os funcionários sobre o cumprimento das metas determinadas	Valorizar, publicamente, os funcionários
Incentivar o funcionário à leitura	Incentivar atividades esportivas e ginástica
Fazer uso de sistema interno de rádio	Estimular os funcionários a criarem suas próprias metas
Fazer o Marketing (?) dos benefícios que a empresa oferece aos funcionários	Utilizar programas culturais para o treinamento dos funcionários
Informar primeiro o público interno e depois o público externo	Proporcionar momentos de lazer aos funcionários
Dar voz ao funcionário	Desenvolver ações para aproximação com a comunidade

**Tabela 2 - Instrumentos de informação e integração**  
Fonte: Brum (1994) in Inkotte (2000)

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

Em 1995, Bekin criou uma nova abordagem à realidade. Para este autor, “o recurso essencial para a criação de riqueza é a informação, o conhecimento. E quem detêm o conhecimento e a informação são as pessoas”. No seguimento deste pensamento, define o endomarketing como acções de marketing da organização, mas para o seu público interno – os colaboradores. Classifica-o como um processo de sintonização e sincronização, de harmonização e fortalecimento de relações, partilha de objectivos e procura “integrar a noção de «cliente» nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos” (Inkotte, 2000).

Para Bekin (1995), o processo de endomarketing deve ser criado considerando três premissas: serviço de excelência para conquistar e reter o cliente; tratar os colaboradores como clientes e valorizá-los como pessoas; e devem também ser envolvidos/comprometidos nos objectivos/decisões organizacionais. As condições a que o endomarketing deve corresponder são: a integração na estratégia global; a informação, conhecimento e apoio da alta direcção e a análise dos pontos fortes e fracos da estrutura organizacional. O programa de endomarketing é dividido em duas fases: diagnóstico e programa de acção. Para este ser eficiente deve estar ajustado à realidade da empresa e ter um momento de identificação dos pontos fracos e identificação de correcções. Este processo é principalmente guiado por duas linhas de acção: a atitude e a comunicação. Saul Bekin (1995) refere ainda que “a informação é uma via de mão dupla” (Inkotte, 2000).

O endomarketing surge então para satisfazer o segmento de mercado “cliente interno” de uma organização. Traduz-se no esforço da organização em identificar as necessidades e desejos dos colaboradores, de modo a incentivá-lo a “comprar” e

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

fidelizá-lo ao produto-empresa. A avaliação interna consiste em entender o estado da moral dos colaboradores, entender as necessidades não satisfeitas e se a cultura entra em conflito com objectivos organizacionais e estratégicos. Havendo pontos de vista ou interesses diferentes, deve ser gerido o conflito para imperar a cooperação (Inkotte, 2000).

O planeamento de um programa de endomarketing, segundo Analisa Brum (1994), deve ser aplicável a pequenos ciclos. Assim, consoante o objectivo a atingir, e caso haja lugar a alteração de metas, deve ser de um, dois, ou três anos. O seu planeamento é, segundo a autora, composto por seis fases:

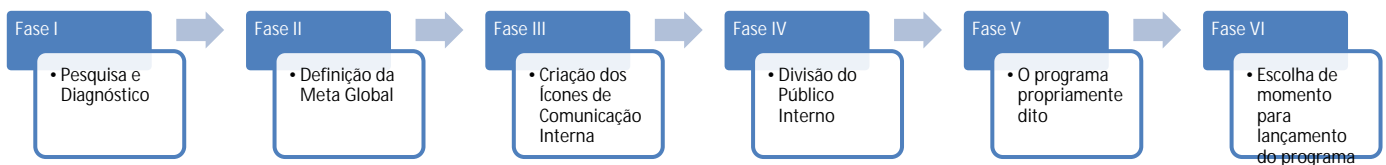


Ilustração 6 - Fases do programa de endomarketing  
Fonte: Brum (1994) in Inkotte (2000)

Inkotte (2000) sugere que a pesquisa do endomarketing, como conceito derivado do marketing, deve ser feita de forma semelhante ao mesmo. Assim, sugere na fase de observação, que se sigam os seguintes passos:

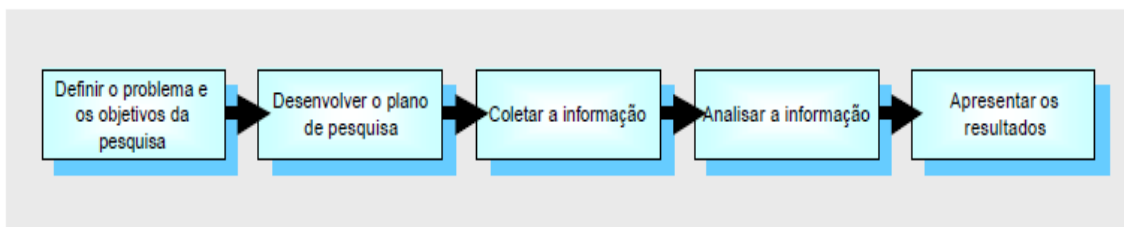


Ilustração 7 - O processo de pesquisa de Marketing.  
Fonte: Kottler (1992) (Inkotte, 2000)

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

## Metodologia

A elaboração do presente Trabalho Final de Mestrado foi motivada pela inexistência de um estudo e respectiva reflexão acerca da marca interna do empregador, na organização W. Foi então realizado um estudo de caso, na referida organização de média dimensão, uma vez que, segundo Yin (2003), essa é a forma mais adequada para responder às perguntas do tipo “como” e/ou “porquê”. Segundo o mesmo autor, neste método de estudo é importante recolher dados de várias fontes, de modo a fazer uma triangulação dos dados recolhidos (Yin, 2003).

Segue-se a ilustração cronológica dos factos que originaram a persecução de todo o trabalho até ao seu termo.

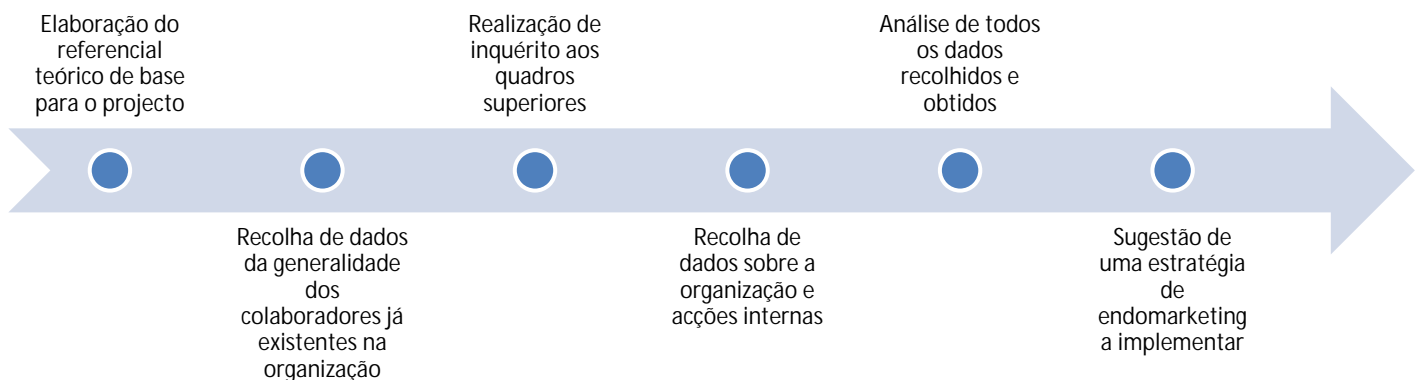


Ilustração 8 - Metodologia utilizada para elaboração do presente projecto

A elaboração do referencial teórico baseou-se na literatura recolhida sobre os temas em análise, tendo como principal objectivo enquadrar os conceitos “*branding* interno” e “endomarketing”, de modo a verificar a sua relação e produzir conteúdos aplicados à marca da organização.

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

Seguindo o plano de pesquisa de marketing de Kottler (Inkotte, 2000) identificado no âmbito da revisão da literatura, aplicado para a posterior criação de uma estratégia de *endomarketing*, foram traçados os seguintes tópicos:

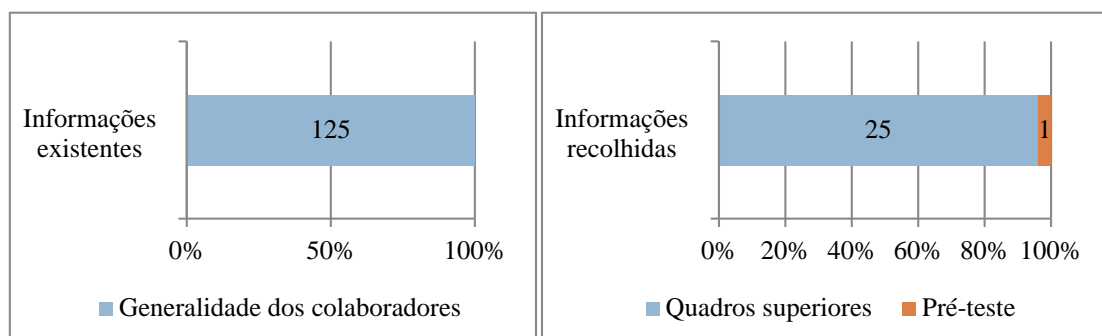
Problema: Aumentar a marca interna do empregador (organização W).

Objectivos: Perceber o actual estado de integração e comprometimento dos colaboradores e identificar alguns pontos considerados importantes pelos mesmos.

Plano: Identificação da informação relevante já existente e aplicação de questionários para reunião de nova informação necessária.

Recolha da informação: Recolha de informação da organização e dos colaboradores em geral (dados secundários), bem como dos quadros superiores (dados primários), para avaliar o *employer branding*.

As informações recolhidas da organização, representando os colaboradores em geral, contemplam um conjunto de 151 pessoas, sendo que se dividem da seguinte forma:



A ferramenta utilizada para a recolha dos dados primários foi então o inquérito, explorado sob a forma de questionário, de respostas fechadas, com a duração de sete dias úteis, considerando-se assim, uma recolha de dados quantitativos (Baptista &

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

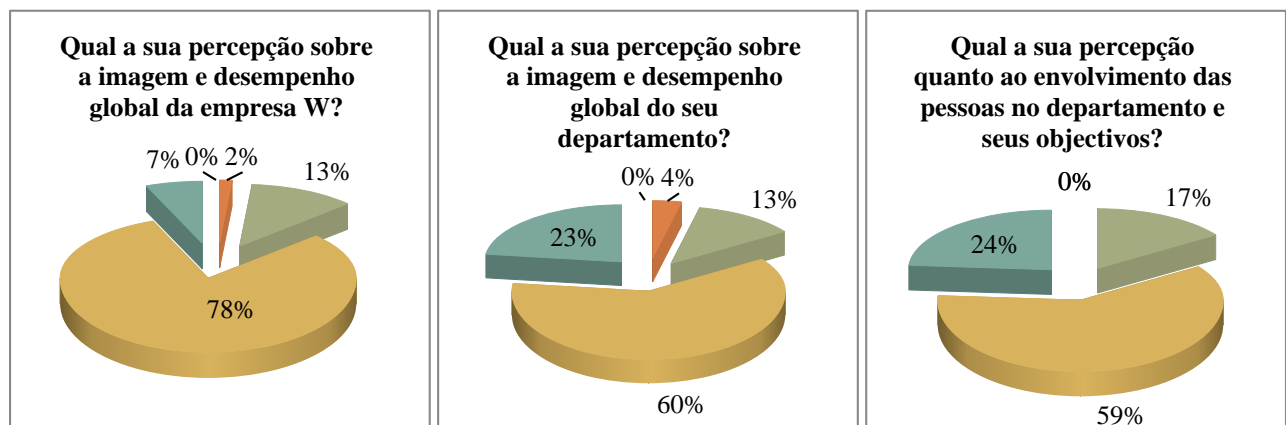
Sousa, 2011). Foi realizado um pré-teste do inquérito, para avaliação do mesmo, concluindo-se que não havia dificuldade no seu entendimento ou preenchimento. O referido questionário foi retirado da tese de mestrado do ISCTE, do aluno Pedro Torres (2008) - Anexo I. O mesmo tinha como objectivo avaliar a marca de empregador da empresa e nele foram validadas as dimensões do *branding* interno - Anexo II. Foi composto por dezasseis perguntas, publicado *online* e divulgado via *e-mail*. Os participantes foram informados de que o mesmo era anónimo, gerando uma taxa de resposta de 60%.

A recolha de informações internas deu-se através da consulta de diversos documentos facultados, como: o website, a intranet, as redes sociais (onde a empresa está activa), a revista interna, e outros.

Análise de dados: Pretendia-se identificar os pontos mais fracos no envolvimento do colaborador e entender os pontos mais importantes a incluir na estratégia de endomarketing. Assim, a análise e conclusões acerca da informação mais relevante recolhida e obtida, através das três fontes concedíveis, foi decisiva para a elaboração da proposta de uma estratégia de *endomarketing* que pudesse vir a ser aplicada na empresa em estudo para incrementar a marca interna existente.

## Análise de Dados

Analisando a informação existente, na organização, da generalidade dos colaboradores, é possível identificar que a percepção das pessoas em relação à organização como um todo é relativamente homogénea, ou seja, a percepção individual concentra-se essencialmente na classificação positiva (78%), sendo que apenas 2% tem uma percepção negativa sobre a organização. No que concerne aos vários departamentos, conseguimos identificar que 17% dos colaboradores concentram-se numa zona de passividade ou mesmo negativismo em relação ao local onde se inserem na organização. No entanto, nesta questão, a classificação “Muito positiva” ganha agora uma maior dimensão e mais significativa (23%). Relativamente à percepção do envolvimento das pessoas no seu departamento e seus objectivos, há uma ausência de percepções negativas. Este facto, associado à existência de 4% de pessoas com percepções negativas acerca do seu departamento, pode revelar que existe uma falta de alinhamento e consequente subaproveitamento do envolvimento colectivo (17%). O realinhamento dos esforços poderá gerar mais valorização do departamento.



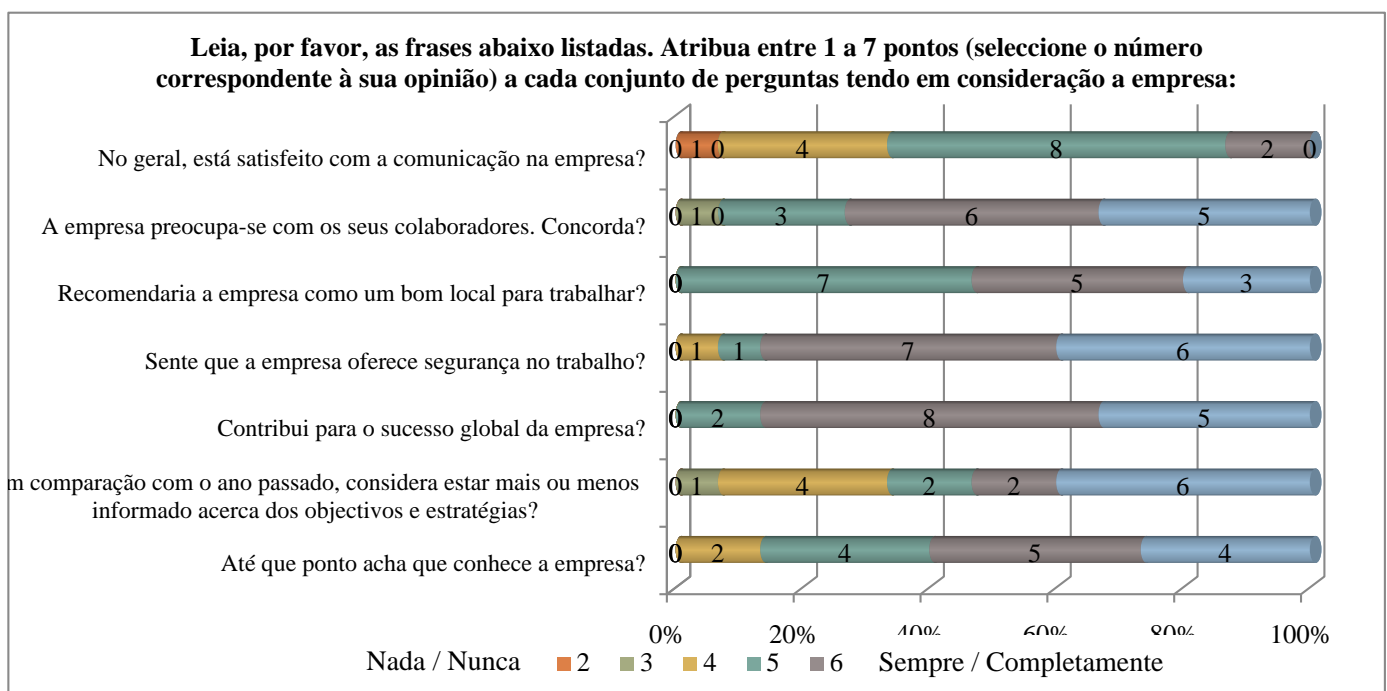
Legenda: ■ Muito Negativa ■ Negativa ■ Nem Negativa, Nem Positiva ■ Positiva ■ Muito Positiva

Ilustração 9 - Percepções da "Generalidade dos colaboradores"

## Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

Cumulativamente pode-se identificar que as percepções positivas ou muito positivas dos colaboradores nas três questões, revelaram resultados muito significativos: no primeiro gráfico verifica-se um total de 85%; no segundo gráfico 83%; e no terceiro gráfico 83%. É assim possível reconhecer que as pessoas encontram-se globalmente satisfeitas com a organização onde se inserem, embora 15% das pessoas não tenham a mesma percepção.

Fazendo a reflexão sobre o inquérito feito aos quadros superiores da organização, é possível identificar, no primeiro grupo de perguntas, que genericamente não há uma satisfação relativamente às dimensões de comunicação na empresa. No que concerne à maior informação relativamente aos objectivos e estratégias da mesma, parece não haver um consenso e as opiniões abarcam vários valores da escala. Já os maiores consensos demonstram que a empresa oferece um sentimento de segurança no trabalho e que as pessoas sentem contribuir para o sucesso global da organização.

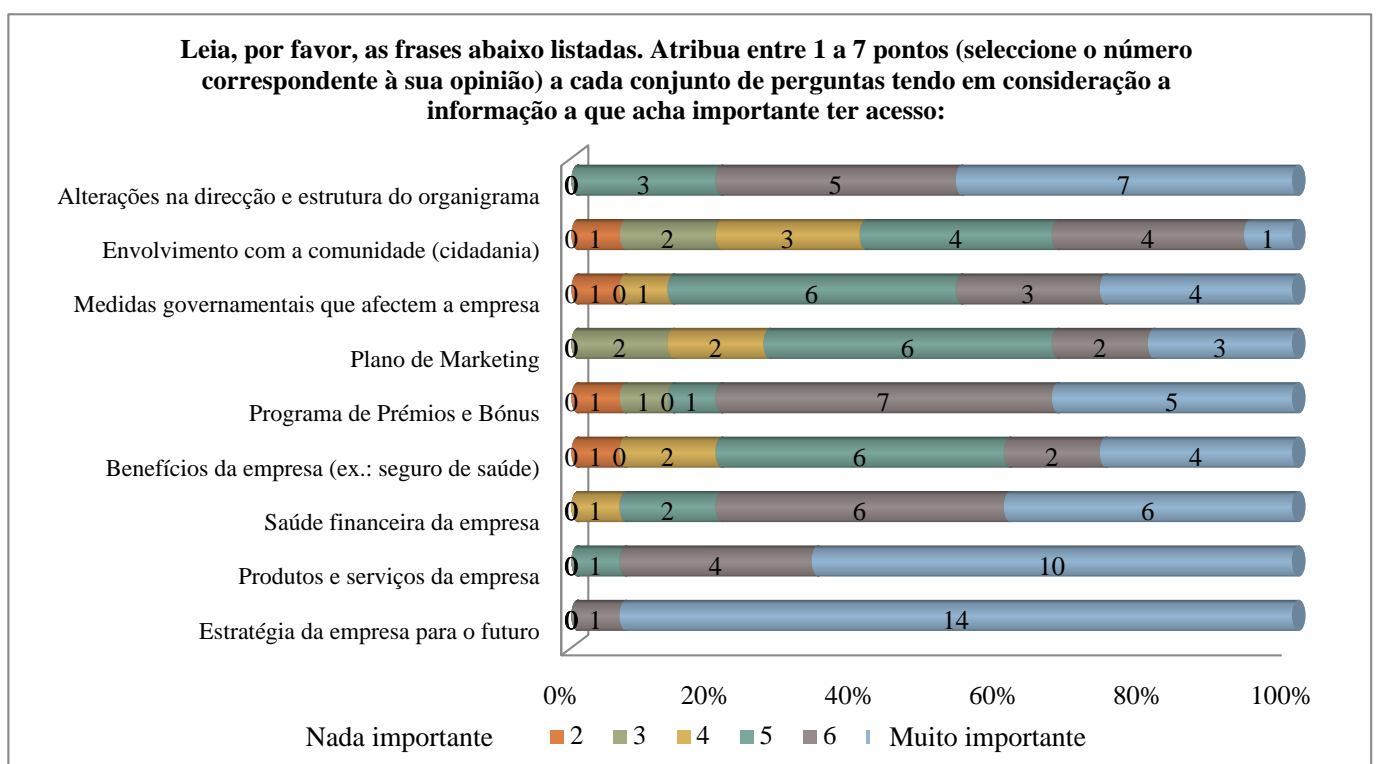


**Ilustração 10 - Considerações relativamente à empresa**  
Fonte: Elaborado pela autora



## Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

No segundo grupo de perguntas é possível entender que informações os quadros superiores acham fundamental ter acesso. Nesta perspectiva identifica-se que todos os inquiridos acharam que a estratégia da empresa para o futuro, os produtos e serviços da empresa e a detenção de conhecimento sobre as alterações na direcção e estrutura organizacional são fundamentais. O plano de marketing foi uma dimensão que não gerou consenso, sendo usada quase toda a escala avaliativa. Por seu lado, a área considerada menos fundamental foi a do envolvimento com a comunidade (cidadania).



**Ilustração 11 - Considerações relativamente à informação importante a ter acesso**  
Fonte: Elaborado pela autora

Como sùmula conclusiva da informação recolhida dos quadros superiores, a comunicação demonstra-se como uma vertente que deverá ser melhorada visto que não representa, no momento, um ponto de contentamento. Especificamente nesse tema, são apontados como assuntos fundamentais, divulgar: a estratégia de futuro, os produtos e os serviços da empresa, mas também manter os quadros a par de eventuais mudanças no

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

organigrama. A “falta de informação sobre a empresa e seus processos” pode ser, como referido por Brum (1994), considerado factor de desmotivação. No entanto, o tipo de temáticas identificadas como informação relevante, pode demonstrar o estágio de envolvimento em que os quadros se parecem encontrar na própria organização. Ou seja, as pessoas revelam acreditar no futuro da empresa e, desse modo, revelam interesse no caminho a seguir, nas ferramentas para o possibilitar e também nas eventuais mudanças de poder que derivem da actividade normal no contexto de mercado empresarial actual.

Na análise da documentação disponibilizada internamente foi possível estudar os principais vectores da comunicação. São então considerados como principais canais de informação em massa da organização os seguintes:

- **Website:** Recentemente renovado, revela inovação e modernidade. Está organizado em produtos e fortemente focalizado no cliente externo.
- **Intranet:** Com pouco mais de 2 anos de existência, está dividida por temáticas importantes para a organização e é fortemente baseada em notícias internas sobre projectos, clientes e acontecimentos.
- **Redes sociais:** Ainda pouco activa mas com tendência a revelar os produtos mais inovadores e notícias no mercado das novas tecnologias.
- **Revista:** Tem como alvo o cliente interno e externo, focando-se assim, tanto nos produtos como nas inovações de processos e nas bases estratégicas do seu negócio.

Resultados: Verificação do que já é feito na organização, nos pontos identificados como críticos, através do material recolhido. Extração de informação que foi decisiva para a posterior elaboração de uma proposta de melhoria, que se possa aplicar à empresa em estudo para incrementar a marca do empregador interna existente.

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

## Conclusão

Pretendia-se com este trabalho fazer o levantamento de dados da marca interna (*Branding* interno) da organização W, de modo a identificar problemas a serem corrigidos através de uma estratégia de endomarketing. Assim, derivado da fase de pesquisa e diagnóstico, agrupam-se de seguida os pontos fracos e oportunidades identificados na percepção dos colaboradores e que devem ser a base para a meta estabelecida de aumento da marca interna da organização.

<b>Generalidade de colaboradores</b>	<b>Quadros superiores</b>
15% / 17% com percepções neutras ou negativas sobre a organização / departamento	Insatisfação com a comunicação organizacional
Desalinhamento minoritário com o departamento	Informação sobre a estratégia da empresa para o futuro
Percepção do envolvimento no departamento pouco consistente	Informação sobre produtos e serviços da empresa
Número de colaboradores relativamente contante nas percepções neutras ou negativas nas três questões	Detenção de conhecimento sobre alterações na direcção e estrutura organizacional

**Tabela 3 – Pontos fracos e oportunidades percebidos pelos colaboradores**  
Fonte: Elaborado pela autora.

Existem acções de endomarketing e utilizados instrumentos de informação e integração que, com base na análise de dados, podem ser implementadas na organização em questão para uma melhoria dos pontos descritos acima. Sendo que se sugerem as seguintes:

## Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

1. Criação de vídeos informativos e motivacionais sobre cada departamento.
  - a. Introdução de um *slogan* interno referenciado ao longo do mesmo para demonstrar uma certa coesão organizacional.



Sugere-se então o ícone acima, sendo importante em três vertentes:

- Working hard: Apoia os quadros superiores nas suas preocupações para com o futuro empresarial da organização e seu negócio.
  - Working together: Introduce um sentimento de pertença e coesão, demonstrando a importância do trabalho em equipa.
  - Working hard, working together: Agrega as necessidades identificadas nas duas divisões realizadas ao público interno – os quadros superiores e os restantes colaboradores.
2. Disponibilização mensal de mensagens virtuais da administração aos quadros sobre sucessos alinhados com a estratégia.
    - a. Facultar pistas para a reorientação dos quadros para o cumprimento de metas determinadas, através da sugestão de boas práticas.
  3. Jornal de parede colorido e com espaço a comentários com a divulgação explícita do material de acompanhamento das acções de endomarketing.

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

- a. Dar voz ao colaborador no sentido da melhoria contínua e na utilização de programas culturais para o treinamento dos funcionários.
4. Investimento numa intranet mais voltada aos colaboradores, com a valorização pública dos funcionários e divulgação explícita de datas festivas e aniversário dos funcionários
- a. Empenho na aproximação entre funcionários e entre a empresa e a família dos seus colaboradores, com possibilidade de adicionar datas de familiares e gerar mensagens festivas com convite na participação de iniciativas conjuntas.

Apesar da triangulação de dados realizada, este estudo apresentou uma limitação de fontes, uma vez que poderiam existir outros métodos para enriquecimento da pesquisa que poderiam ser benéficos na melhoria dos resultados deste estudo, como a entrevista ou a observação directa.

Como trabalho futuro, entende-se que este estudo pode ser aplicado noutras empresas, no sentido de analisar a melhor forma de aumentar a marca interna do empregador nessas organizações, de modo a criar um modelo aplicável a pequenas e médias empresas portuguesas. Este modelo poderia ter um impacto positivo em questões muitas vezes frequentes nessas empresas, tais como: a existência de poucos meios de comunicação; missão e estratégia pouco claras e definidas; saída de colaboradores para empresas maiores devido às regalias oferecidas, etc.

Na consulta de diversa bibliografia, foi percebido de que existe uma atenção superior em aumentar a marca do empregador através dos seus potenciais colaboradores, actuando directamente no mercado e, nem tanto, através dos colaboradores já efectivamente a trabalhar na organização. No entanto, como apreciado

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

neste Trabalho Final de Mestrado, essa vertente influencia não só o mercado, mas também intimamente os *stakeholders* da organização e, quando direccionados ao cliente interno, os benefícios podem ser muito variados, alargados e significativos.

## Bibliografia

Backhaus, K. & Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Volume 9, pp. 501-517.

Baptista, C. S. & Sousa, M. J., 2011. *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. 2ª Edição ed. Lisboa: Lidel - edições técnicas, lda.

Berlenga, A., 2010. Employer Branding: What Makes a Firm a Desirable Place to Work. *Dissertação de MBA, Instituto Superior de Economia e Gestão*.

Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R., 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, Volume 19, pp. 401-409.

Inkotte, A. L., 2000. Endomarketing: Elementos para a construção de um marco teórico. *Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina*, pp. 1-144.

Mahnert, K. & Torres, A., 2007. The brand inside: The factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, Volume 19.

Mandhanya, Y. & Shah, M., 2010. Employer Branding - A tool for talent management. *Global Management Review*, Fevereiro, Volume 4, pp. 43-48.

Rooney, J., 1995. Branding: a trend for today and tomorrow. *Journal of Product & Brand Management*, Volume 4, pp. 48-55.

Scheffer, J., 2005. Internal Branding as a Tool for Organisational Alignment. *Dissertação de mestrado de corporate communication, Universidade de Johannesburg*, Maio, pp. 1-273.

## Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

Torres, P., 2008. Branding interno e contrato psicológico numa empresa de prestação de serviços informáticos,. *Tese de mestrado de gestão de sistemas de informação, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa*, Setembro, pp. 1-105.

Yin, R. K., 2003. *Case Study Research - Design and Methods*. 3ª Edição ed. California: Sage Publications.



# Anexo I

## Questionário

### Investigação sobre o *branding* interno

O presente inquérito está enquadrado no âmbito do meu Trabalho Final do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG – UTL).

Encontro-me a realizar este estudo exploratório na empresa W de modo a retirar o cariz meramente teórico à minha investigação científica. Nesse sentido, o inquérito será apenas divulgado aos quadros superiores da organização e como forma de protótipo.

As respostas a este inquérito darão um contributo para um maior conhecimento da "marca interna" da organização, ou seja, pretende-se entender melhor a imagem e identidade percebida actualmente pelas pessoas que nela integram. Para uma organização isto poderá ser importante porque, sendo a marca constituída por elementos emocionais e racionais, afecta directamente o seu ambiente interno e externo.

Responderá a 2 grupos de perguntas com a duração estimada de apenas 10 minutos.

A ferramenta de inquéritos da google foi a escolhida de modo a garantir na totalidade o anonimato, a confidencialidade e a impessoalidade nas respostas obtidas. Assim, considerando que não existem respostas certas ou erradas, solicito que responda com total sinceridade.

Agradeço antecipadamente toda a colaboração,

Ana Filipa Coelho.

### Grupo 1

Leia, por favor, as frases abaixo listadas. Atribua entre 1 a 7 pontos (selecione o número correspondente à sua opinião) a cada conjunto de perguntas tendo em consideração a empresa:

## Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

1.1 \*Recomendaria a empresa como um bom local para trabalhar?

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca/Nada	(	(	(	(	(	(	(	Sempre/Completamente

1.2 \*Sente que a empresa oferece segurança no trabalho?

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca/Nada	(	(	(	(	(	(	(	Sempre/Completamente

1.3 \*No geral, está satisfeito com a comunicação na empresa?

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca/Nada	(	(	(	(	(	(	(	Sempre/Completamente

1.4 \*Até que ponto acha que conhece a empresa?

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca/Nada	(	(	(	(	(	(	(	Sempre/Completamente

1.5 \*Em comparação com o ano passado, considera estar mais ou menos informado acerca dos objectivos e estratégias da empresa?

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca/Nada	(	(	(	(	(	(	(	Sempre/Completamente

1.6 \*Contribui para o sucesso global da empresa?

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca/Nada	(	(	(	(	(	(	(	Sempre/Completamente

1.7 \*A empresa preocupa-se com os seus colaboradores. Concorda?

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca/Nada	(	(	(	(	(	(	(	Sempre/Completamente

## Grupo 2

Leia, por favor, as frases abaixo listadas. Atribua entre 1 a 7 pontos (selecione o número correspondente à sua opinião) a cada conjunto de perguntas tendo em consideração a informação a que acha importante ter acesso:

### 2.1 \*Estratégia da empresa para o futuro

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	(	(	(	(	(	(	(	Muito importante

### 2.2 \*Produtos e serviços da empresa

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	(	(	(	(	(	(	(	Muito importante

### 2.3 \*Saúde financeira da empresa

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	(	(	(	(	(	(	(	Muito importante

### 2.4 \*Benefícios da empresa (ex.: seguro de saúde)

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	(	(	(	(	(	(	(	Muito importante

### 2.5 \*Programa de Prémios e Bónus

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	(	(	(	(	(	(	(	Muito importante

### 2.6 \*Plano de Marketing

1 2 3 4 5 6 7



# Anexo II

## Dimensões significantes do *branding* interno

Itens	Dimensões do <i>Branding</i> interno				
	F1	F2	F3	F4	F5
	Informações da empresa	Condições de trabalho da empresa	Responsabilidade da empresa	Objectivos da empresa	Preocupações da empresa para com os seus colaboradores
Até que ponto acha que conhece a empresa?	,781	,095	,117	,098	-,141
Em comparação com o ano passado, considera estar mais ou menos informado acerca dos objectivos e estratégias da empresa?	,743	-,185	-,117	-,005	,352
Contribui para o sucesso global da empresa?	,711	,070	,108	,015	,253
Sente que a empresa oferece segurança no trabalho?	,315	,716	,005	,269	-,083
Informação sobre o Plano de Marketing	-,128	,694	,199	-,080	,337
Informação sobre Medidas governamentais que afectem a empresa	-,176	,677	,069	,162	,172
Recomendaria a empresa como um bom local para trabalhar?	,195	,582	-,134	,441	,181
Informação sobre Envolvimento com a comunidade (cidadania)	-,005	,012	,734	,339	-,029
Informação sobre Programa de Prémios e Bónus	,300	-,187	,715	-,202	,077
Informação sobre Alterações na direcção e estrutura do	,150	,443	,651	-,004	-,191
Informação sobre Benefícios da empresa (ex.: seguro de saúde)	-,293	,194	,635	,253	,207
Informação sobre Saúde financeira da empresa	-,163	,172	-,065	,812	,158
Informação sobre Produtos e serviços da empresa	,114	,073	,242	,719	,135
Informação sobre Estratégia da empresa para o futuro	,324	,198	,402	,617	-,192
A empresa preocupasse com os seus colaboradores. Concorda?	,063	,206	-,051	,099	,831
No geral, está satisfeito com a comunicação na empresa?	,235	,121	,078	,134	,810

Endomarketing: Uma estratégia no aumento do valor da marca interna do empregador

Segundo Torres (2008) e através da estrutura factorial apresentada acima e por ele elaborada, foram identificadas 5 dimensões significantes do *Branding* interno.

“O primeiro factor extraído (explica 14,1% da variância total explicada, com alfa de cronbach  $\alpha = ,71$ ) agrupa indicadores relativos às **Informações da empresa**.

O sentido do segundo factor (explica 14,0% da variância total explicada,  $\alpha = ,71$ ) remete-nos para as **Condições de trabalho da empresa**.

O terceiro factor (explica 13,8% da variância total explicada,  $\alpha = ,67$ ) agrupa indicadores associados à **Responsabilidade da empresa**.

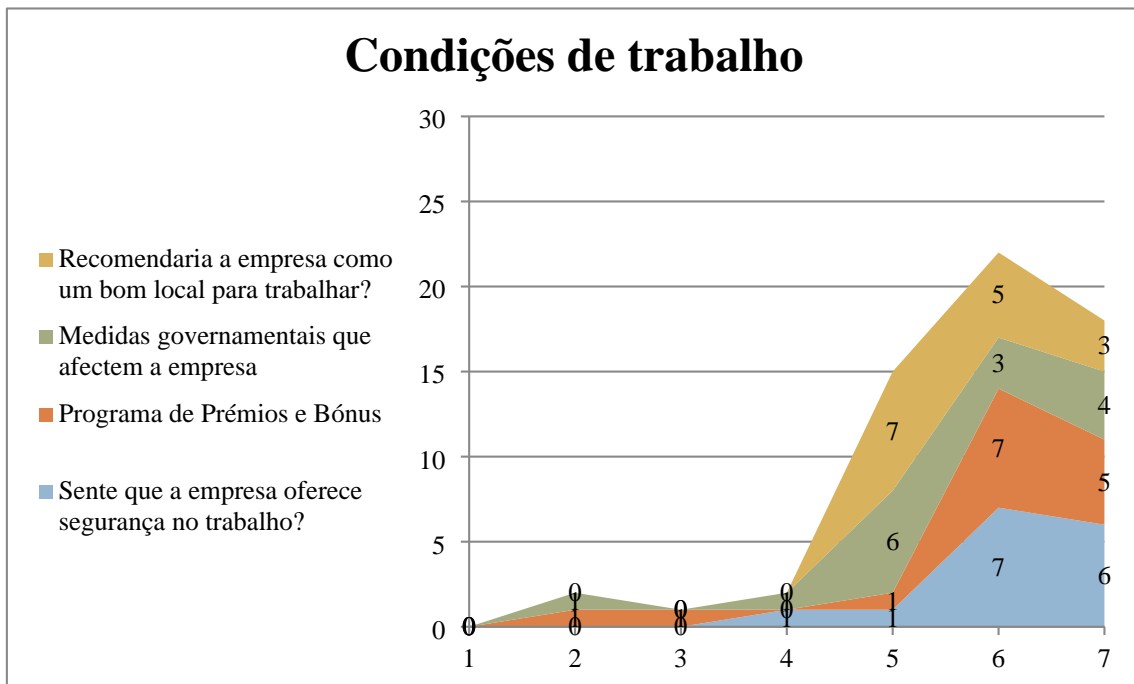
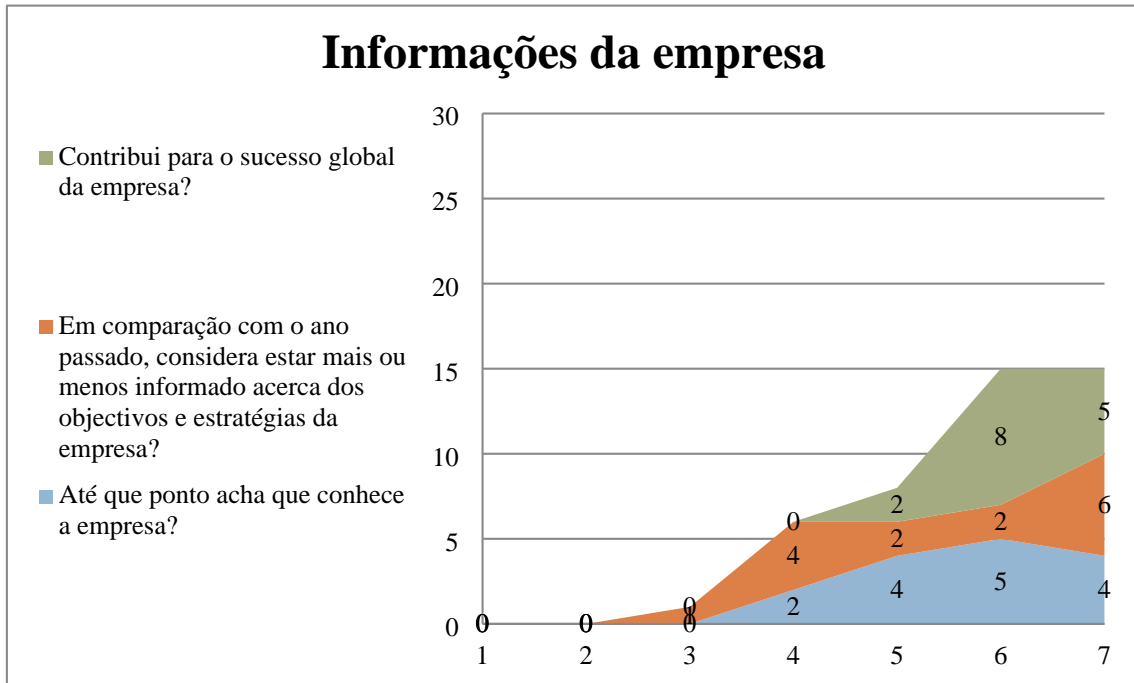
O quarto factor extraído (explica 13,4% da variância total explicada,  $\alpha = ,69$ ), associa indicadores relativos aos **Objectivos da empresa**.

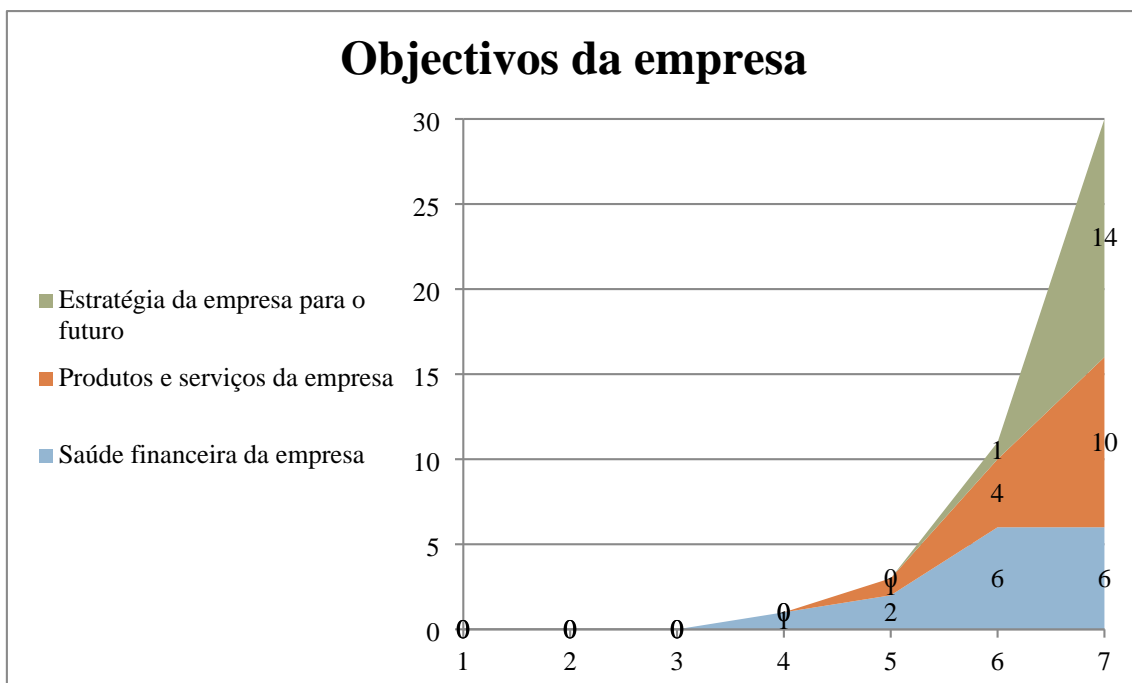
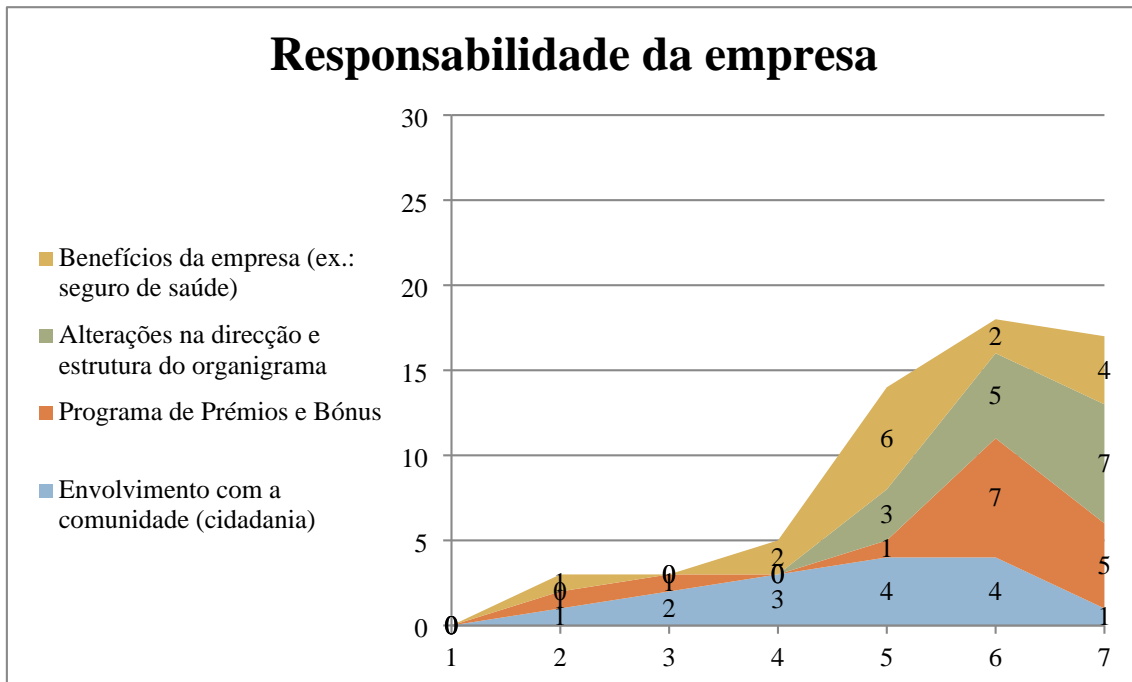
Finalmente o quinto factor (explica 11,9% da variância total explicada,  $\alpha = ,78$ ) designámo-lo como **Preocupações da empresa para com os seus colaboradores**.”.



# Anexo III

**Resultados nas dimensões do branding interno**





## Preocupações da empresa para com os seus colaboradores

