



Relatório de estágio

Mestrado em Comunicação e Media

***O Marketing Interno e a satisfação dos  
colaboradores, no contexto pós-pandemia: O caso de  
estudo inCentea***

**Márcia Dionísio Carvalho**

Leiria, *setembro* de 2023



Relatório de estágio

Mestrado em Comunicação e Media

***O Marketing Interno e a satisfação dos  
colaboradores, no contexto pós-pandemia: O caso  
de estudo inCentea***

**Márcia Dionísio Carvalho**

Relatório de estágio realizada sob a orientação da Professora Mafalda Cristina Salema Monteiro Casimiro, Professora da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, setembro de 2023

## Agradecimentos

Chega ao fim mais uma aventura académica. Foi uma caminhada com alguns percalços, mas com muita aprendizagem. Mais uma conquista, que é o reflexo de muito esforço, dedicação e perseverança. O relatório de estágio é uma caminhada solitária, mas felizmente tive o suporte de diversas pessoas.

Gostaria de começar por agradecer a todos aqueles que me acompanharam em todas as etapas da minha vida, nomeadamente à minha família. O apoio familiar é sem dúvida um grande pilar, sem eles seria impossível chegar até aqui.

Agradeço ao Instituto Politécnico de Leiria, a todos os professores que de uma forma ou outra fizeram parte da minha jornada, que permitiram aumentar e consolidar os meus conhecimentos nesta área. Agradeço, particularmente, à minha coordenadora, Professora Mafalda Casimiro por todo o apoio e acompanhamento durante esta etapa.

Por fim, mas não menos importante, gostaria de mostrar a minha imensa gratidão a toda a equipa da inCentea, por me terem proporcionado a oportunidade de realizar o meu estágio curricular, num ambiente tão acolhedor. Quero agradecer em especial, à minha coordenadora Inês Santos, por me ter recebido tão bem nesta empresa e por me ter passado alguma da sua experiência e aprendizagem profissional durante o período de estágio.

## Resumo

O presente relatório decorre da realização de um estágio curricular na inCentea, empresa esta que representa um grupo de prestações de serviços profissionais nas áreas das tecnologias. A investigação procura analisar os conhecimentos adquiridos através da experiência de trabalho e, além disso, propõe entender se o *marketing* interno na inCentea têm um efeito positivo na satisfação dos colaboradores. Visto que, quer a satisfação, quer as práticas de *marketing* interno neste tipo de empresas são importantes. A satisfação dos clientes com o serviço é a chave para o sucesso organizacional, onde ter colaboradores satisfeitos é essencial, visto que estes atuam como precursores da satisfação dos clientes. Na medida em que estes representam a primeira imagem da organização, ou seja, os consumidores formam a sua opinião sobre a empresa através da experiência pessoal que tiveram com os colaboradores. A satisfação dos colaboradores pode ser facilmente alcançada através das práticas do *marketing* interno. O *marketing* interno encara os colaboradores como peças essenciais para o bom funcionamento da organização. Esta investigação tem como objetivo perceber se as práticas do *marketing* interno, mais concretamente, a comunicação interna, a formação e a pesquisa de mercado interno têm um efeito positivo na satisfação dos colaboradores da inCentea, quer na satisfação intrínseca, quer na satisfação extrínseca. Foi possível concluir que existe uma correlação positiva forte entre estas várias componentes: a comunicação interna e a satisfação; a formação e a satisfação; a pesquisa de mercado interno e a satisfação intrínseca. Concluiu-se também que não existe uma correlação entre a pesquisa de mercado interno e a satisfação extrínseca. O objetivo secundário é identificar os desafios do trabalho híbrido na comunicação interna da inCentea e compreender o que está a ser desenvolvido atualmente pela organização para ultrapassar essas barreiras. Desta forma, foi feita uma análise qualitativa onde foi possível destacar que os principais desafios na empresa são a dificuldade: na criação de vínculos; na identificação da cultura e do clima organizacional e em comunicar.

*Palavras-chave: Marketing interno; Satisfação dos colaboradores; Trabalho Híbrido; Comunicação interna; inCentea*

## Abstract

This report stems from the completion of a curricular internship at inCentea, a company that represents a group of professional services in the areas of technology. The research seeks to analyze the knowledge acquired through work experience and, in addition, proposes to understand whether internal marketing at inCentea has a positive effect on employee satisfaction. Since both satisfaction and internal marketing practices in this type of companies are important. Customer satisfaction with service is the key to organizational success, where having satisfied employees is essential, since they act as precursors of customer satisfaction. To the extent that these represent the first image of the organization, that is, consumers form their opinion about the company through the personal experience they had with employees. Employee satisfaction can be easily achieved through internal marketing practices. Internal marketing sees employees as essential parts for the proper functioning of the organization. This article aims to understand if the practices of internal marketing, more specifically, internal communication, training and internal market research have a positive effect on the satisfaction of inCentea employees, both in intrinsic satisfaction and in extrinsic satisfaction. It was possible to conclude that there is a strong positive correlation between these various components: internal communication and satisfaction; training and satisfaction; internal market research and intrinsic satisfaction. It was also concluded that there is no correlation between domestic market research and extrinsic satisfaction. The secondary objective is to identify the challenges of hybrid work in inCentea's internal communication and to understand what is currently being developed by the organization to overcome these barriers. In this way, a qualitative analysis was made where it was possible to highlight that the main challenges in the company are the difficulty: in the creation of bonds; in identifying the culture and organizational climate and in communicating.

*Keywords: Internal Marketing; Employee Satisfaction; Hybrid Work; Internal communication; inCentea*

## Índice de figuras

Figura 1- inCentea Modelo de Governação .....	34
Figura 2 - Organograma dos Serviços de apoio ao negócio inCentea .....	37
Figura 3 - Modelo de investigação.....	43
Figura 4 – Modelo Conceptual.....	49

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Medidas de investigação das variáveis de marketing interno .....	50
Tabela 2 - Medidas de investigação das variáveis de satisfação.....	53
Tabela 3 – Caracterização do género .....	56
Tabela 4 - Caracterização à idade .....	56
Tabela 5 - Caracterização do nível das habilitações literárias .....	57
Tabela 6 - Caracterização das UN participantes .....	57
Tabela 7 - Caracterização à antiguidade .....	58
Tabela 8 - Análise descritiva.....	58
Tabela 9 - Resultados gerais de Alfa de Cronbach .....	60
Tabela 10 - Resultados gerais de Confiabilidade composta.....	61
Tabela 11 - Correlação de Pearson H1a.....	61
Tabela 12 - Correlação de Pearson H1b.....	62
Tabela 13 - Correlação de Pearson H2a.....	63
Tabela 14 - Correlação de Pearson H2b.....	63
Tabela 15 - Correlação de Pearson H3a.....	64
Tabela 16 - Correlação de Pearson H3b.....	65
Tabela 17 - Resultados .....	66
Tabela 18 - Dados relativos às questões .....	70

## Lista de abreviaturas e siglas

CEO - Chief Executive Officer, em português, Diretor Executivo

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

OMS – Organização Mundial da Saúde

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

UN – Unidade de negócio

## Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract .....	iv
Índice de figuras .....	v
Índice de tabelas.....	v
Lista de abreviaturas e siglas.....	vi
Introdução .....	9
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico .....	12
1.1. Revisão da Literatura .....	12
Marketing Interno.....	12
a. Comunicação interna .....	14
b. Formação .....	16
c. Pesquisa de mercado interno.....	17
Satisfação organizacional.....	18
Modelo de trabalho remoto .....	21
a. Vantagens do trabalho remoto .....	24
b. Desvantagens do trabalho remoto .....	26
c. Do trabalho remoto ao trabalho híbrido.....	27
1.2. Efeitos do marketing interno na satisfação dos colaboradores .....	28
Capítulo 2 – Estágio Curricular.....	30
2.1. Introdução à entidade acolhedora do estágio .....	30
a. Missão, Valores e Visão .....	31
b. Responsabilidade Corporativa .....	32
2.2. Enquadramento Organizacional .....	33
a. Serviços de Apoio ao Negócio.....	34
2.3. Atividades desenvolvidas durante o estágio .....	37

a. Newsletter .....	37
b. Portal do colaborador .....	38
c. Redes sociais .....	39
2.4. Desafios da comunicação interna no trabalho híbrido .....	40
Capítulo 3 – Metodologias .....	42
3.1. Objetivos da investigação .....	42
3.2. Metodologia .....	43
a. Entrevista .....	44
b. Questionário .....	45
3.3. Hipóteses da Investigação .....	46
3.4. Modelo Conceptual .....	49
3.5. Medidas de investigação .....	50
3.6. Caracterização demográfica .....	55
3.7. Apresentação e discussão dos resultados .....	58
a. Análise descritiva .....	58
b. Fiabilidade e Confiabilidade .....	60
c. Análise das hipóteses .....	61
d. Análise dos desafios da comunicação interna no trabalho híbrido .....	67
Capítulo 4 – Conclusões .....	71
4.1. Principais resultados .....	71
4.2. Considerações finais .....	75
4.3. Limitações e Estudos futuros .....	76
Referências Bibliográficas .....	77
Anexos .....	90

## Introdução

Durante muito tempo vários investigadores desenvolveram investigações para tentar formular a “receita” para o sucesso organizacional. As próprias organizações desenvolvem diariamente estratégias e metas para tentar alcançar esse tal sucesso. A resposta para esta questão não é clara e muito menos unânime. É notório o número de estudos sobre esta problemática, muitos acreditam que o *marketing* interno seja uma das respostas principais para o sucesso das organizações.

O *marketing* interno não é nada mais do que encarar os colaboradores como clientes e as suas funções como produtos internos, ou seja, é olhar para os colaboradores como peças essenciais para atingir o sucesso. O objetivo do *marketing* interno é “construir lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização” (Bekin, 2004, p.47). Esta lealdade que Bekin aborda, pode ser medida, através da satisfação.

Segundo Phuong & Vinh, 2020, colaboradores satisfeitos com seu trabalho tendem a ter uma maior lealdade à organização. As pessoas leais tendem a estar satisfeitas, embora o inverso não seja sempre verdade. Por outras palavras, “a satisfação pode não significar lealdade, mas é um pré-requisito incontornável” (Marques, 2014, p.82). Investigações anteriores comprovam que a satisfação influencia positivamente o nível de lealdade (Vuong et al., 2021).

Como foi referido anteriormente, é fundamental para qualquer organização ter atenção aos colaboradores, isto porque eles representam não só a primeira imagem da organização, assim como o primeiro *feedback* que chega do mercado. Através do desempenho dos colaboradores os consumidores formam opiniões sobre o serviço e o atendimento que lhes foi prestado, ou seja, através da experiência pessoal que tiveram com o contacto do colaborador resulta o *feedback* dos consumidores em relação à empresa.

A imagem de uma organização, de acordo com Ramos, depende da “imagem que é transmitida pelos seus colaboradores. Só um colaborador informado e motivado poderá responder às críticas, explicar as dificuldades, realçar os méritos e veicular os sucessos, atuando como embaixador credível e positivo” (Ramos, 1997). Portanto, é elementar ter atenção às pessoas, uma vez que estas são os ativos mais importantes das empresas, pois

representam a imagem da empresa. Uma organização que consegue transmitir os objetivos e valores desejáveis, tem uma maior probabilidade de conseguir que os colaboradores se identifiquem, o que vai fazer consequentemente com que estes falem positivamente sobre a organização e, assim, influenciar outros.

Uma das variáveis mais estudadas na literatura do *marketing* interno é a comunicação interna, que tem um papel fulcral para o desenvolvimento das organizações. Uma comunicação interna bem planeada e estruturada, deve fluir de forma orgânica dentro da empresa e deve-se adaptar às necessidades e expectativas dos colaboradores, levando, assim, à redução da incerteza destes e ao desenvolvimento dos níveis de motivação, tendo em vista o sucesso da empresa. Assim sendo, compreende-se que a comunicação é importante numa organização, pois “sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados. De facto, uma organização é simplesmente uma rede comunicacional. Se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha” (Rego, 2007).

De acordo com (White et al., 2010), pode-se entender que a comunicação é uma ferramenta importante, pois é esta que fornece os meios através dos quais os membros da organização podem ser induzidos a implementar as ações planeadas, e a torná-los motivados e entusiasmados. Para as autoras destacadas acima, vários cientistas das áreas do comportamento têm demonstrado que a motivação dos trabalhadores é impossível sem uma comunicação eficaz, uma vez que, os colaboradores têm necessidade de conhecer quais são os objetivos da organização, saber o que deles se espera, bem como ser ouvidos e entendidos pelos seus superiores. O que não é conseguido se o sistema de comunicação na empresa não funcionar corretamente, ou seja, se houver significativas barreiras à comunicação. É notório que a comunicação tem uma relação direta com o sucesso ou o insucesso de uma organização.

Entendemos assim, a pertinência do *marketing* interno e da satisfação dos colaboradores para o funcionamento das organizações não só a nível interno, como referido anteriormente, mas também a nível do relacionamento com o mercado. Várias pesquisas têm sido elaboradas relacionando estratégias, políticas e práticas de *marketing* interno com diversas variáveis, a maioria das pesquisas são aplicadas em áreas da saúde, educação e micro-finanças, mas é notável que as pesquisas sobre o *marketing* interno e a

influencia na satisfação profissional são assuntos, ainda, poucos explorados no contexto português.

A presente investigação aborda a temática do *marketing* interno, mais precisamente a importância deste na construção da satisfação no relacionamento com o público interno, no sentido de compreender como as práticas de marketing interno influenciam os colaboradores e o seu grau de satisfação na organização, abordando também a problemática do trabalho híbrido como um dos desafios ao processo de comunicação interna, este modelo de trabalho é utilizado pela inCentea. A investigação teve como estudo a empresa inCentea, uma empresa de grande destaque na área das tecnologias de informação, comunicação e de gestão que se destina à prestação de serviços. Esta empresa foi escolhida para o desenvolvimento desta investigação por ser uma empresa que está muito bem estabelecida, uma vez que está no mercado tecnológico há mais de 35 anos. De salientar que esta organização está em crescimento quer a nível de expansão para outras localidades, quer a nível da criação de novas competências para ajudar os clientes nas suas necessidades e por se tratar de uma pequena/média empresa. O que pressupõe ter um número considerável de pessoas para gerir, ou seja, é uma empresa que possui um elevado agregado de pessoas para guiar e informar. Faz sentido desenvolver esta temática nesta empresa, visto que a inCentea desenvolve estratégias de *marketing* interno na sua comunicação interna.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo tem como principal objetivo elucidar o enquadramento teórico da investigação, aborda pontos como a revisão da literatura e os efeitos do *marketing* interno na satisfação dos colaboradores. O segundo capítulo tem como principal objetivo descrever o estágio curricular, realizado no âmbito do curso de mestrado de comunicação e media, o qual decorreu de 11 de abril a 14 de julho de 2023, num total de 490 horas. O primeiro ponto é dedicado à introdução da entidade acolhedora do estágio, a empresa inCentea – Tecnologia de Gestão, S.A, à missão, valores e visão e à responsabilidade corporativa, o segundo ponto aborda o enquadramento organizacional, o terceiro descreve as atividades desenvolvidas ao longo do estágio e o quarto ponto aborda os desafios da comunicação interna no trabalho híbrido. O terceiro capítulo tem como intuito clarificar o estudo empírico, ou seja, os objetivos, a metodologia, a amostra e a apresentação e discussão dos dados obtidos desta investigação. Por fim, o quarto capítulo é composto pelas considerações finais da investigação.

# Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

## 1.1. Revisão da Literatura

### Marketing Interno

O *marketing* interno surge pela primeira vez na literatura na década de 70 numa investigação de Berry, tendo como foco a satisfação dos desejos e das necessidades dos colaboradores que é essencial para motivar, comunicar e reter colaboradores (Huang & Rundle-Thiele, 2015).

Ao longo dos anos, é possível verificar, através dos estudos publicados, o sucesso das organizações que dão importância à temática do *marketing* interno, estes bons resultados resultam da forma como o fator “pessoa” é trabalhado e envolvido nas empresas. Segundo (Berry & Parasuraman, 1991) o *marketing* interno é atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores qualificados por meio de “*job-products*” que satisfaçam as suas necessidades, para eles o marketing interno é a filosofia de tratar os colaboradores como clientes. Caruana e Calleya vêem o *marketing* interno como a necessidade de os colaboradores sentirem que as organizações se preocupam com eles e atendem às suas necessidades (Caruana & Calleya, 1998). O *marketing* interno para (Snell & White, 2009) refere-se à educação e motivação dos colaboradores pelas organizações, a fim de promover a consciência do cliente e a orientação para o mercado. Mais tarde, (Naghi & Preda, 2015, p.37) reforçam o conceito de marketing interno como um conceito estratégico que tem como objetivo “desenvolver capacidades dos colaboradores internos e eliminar as barreiras funcionais que possam existir para a efetividade organizacional”.

Embora não haja um consenso na definição de *marketing* interno, entende-se que este, tem como intuito envolver a organização como um todo, tendo a percepção que os colaboradores são o ativo mais importante da empresa.

Desde que introduzido na literatura o conceito de *marketing* interno tem sido utilizado em diferentes contextos e investigações, ainda assim, é possível perceber componentes comuns, nomeadamente o papel do marketing interno na mudança organizacional na resposta ao macro e microambiente de uma organização, na eliminação de barreiras entre

departamentos e na transformação da cultura de uma organização (Huang & Rundle-Thiele, 2015).

A complexidade de definir de forma simples e sintetizada o *marketing* interno tem originado uma grande dificuldade em definir um conceito de medição de *marketing* interno, definido como orientação para o mercado interno (Gounaris, 2006). Por este motivo, o *marketing* interno foi concetualizado como um conceito multidimensional de três, quatro e cinco dimensões (Kanyurhi & Bugandwa Mungu Akonkwa, 2016).

Foram vários os autores que desenvolveram escalas de *marketing* interno recorrendo a diversas variáveis, a mais utilizada é a de Foreman e Money que estabelecem o construto em três variáveis: a visão, o desenvolvimento e as recompensas (Foreman & Money, 1995, citado por Tsai & Tang, 2008). Apesar de relevante, o modelo negligenciou diversos fatores pertinentes de investigações anteriores, o que levou alguns investigadores a alargarem ou adequarem o conceito de orientação de *marketing* interno (Huang & Rundle-Thiele, 2015; Dias, 2022).

Embora exista uma falta de consenso em relação aos indicadores de *marketing* interno, é possível destacar pontos semelhantes nas distintas dimensões, pontos esses, que Huang e Rundle-Thiele categorizaram, sendo eles: a comunicação interna, a formação e a pesquisa de mercado (Huang & Rundle-Thiele, 2015 citado por Dias, 2022).

A primeira é a dimensão mais medida do *marketing* interno, a comunicação interna. Esta dimensão diz respeito aos meios e à forma através do qual a organização comunica com os seus colaboradores o que muitas vezes pode levar a benefícios na eficácia de gestão dos esforços de *marketing* interno (Dias, 2022).

A segunda dimensão é a formação. Esta variável enfatiza a relação entre o marketing interno e a área dos recursos humanos, com esta variável a englobar dimensões de outros modelos, nomeadamente programas de desenvolvimento, recompensas e padrões de serviços. A formação diz respeito aos esforços da empresa para possibilitar a melhoria das aptidões dos seus colaboradores (Nart et al., 2019; Dias, 2022).

A terceira dimensão é a pesquisa de mercado interno. Esta variável demonstra a necessidade das empresas observarem e compreenderem os colaboradores, de forma a satisfazerem as suas necessidades (Dias, 2022).

De acordo com Rafiq e Ahmed podem destacar-se três fases no *marketing* interno, sendo a primeira o desenvolvimento e construção da satisfação do colaborador, nesta fase as empresas devem encarar os colaboradores como clientes-alvo, no sentido, de manter os colaboradores o mais envolvidos, satisfeitos e integrados com a organização, visto que é mais fácil colmatar as necessidades dos clientes externos se os colaboradores se sentirem satisfeitos no local de trabalho (Rafiq & Ahmed, 2000).

A segunda fase diz respeito à orientação para o cliente, a relação estabelecida entre o cliente e o fornecedor é essencial, pois esta assegura a venda e a consistência da relação futura com aquele cliente, sendo uma ótima estratégia para o mercado, porque pode refletir relações positivas para outros potenciais clientes (Rafiq & Ahmed, 2000).

A terceira fase aborda a implementação de estratégias de gestão de mudança, uma vez implementado as estratégias do *marketing* interno, à uma significativa mudança na comunicação interna, melhorando as barreiras que possam existir internamente, criando assim uma harmonia na organização (Rafiq & Ahmed, 2000).

#### a. Comunicação interna

A comunicação organizacional é compreendida de duas maneiras, primeiramente como a organização comunica para dentro, com os seus públicos e intervenientes no processo de criação, desenvolvimento e crescimento da empresa. A segunda forma é como a organização comunica à própria organização, com o exterior e com os seus públicos externos. Para Kreps a comunicação organizacional é

“o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite a criação e a partilha de informações, que lhes dão capacidade de cooperarem e de se organizarem” (Kreps, 1990, citado por Ruão, 1999, p.5).

Mais tarde, Curvello afirma que a comunicação interna representa “um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos”, que por sua vez, podem ajudar na construção de uma imagem favorável para as organizações (Curvello, 2012, p.22).

Segundo Fisher “cada organização tem a sua própria cultura, que fornece aos seus membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional. Essa cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças, ideias, leis, discursos, ações e artefactos”, o mesmo considera que a comunicação é um elemento essencial à vida de qualquer empresa, pois essa é a forma que os colaboradores partilham e manifestam a cultura (Fisher, 1993, citado por Ruão, 1999, p.10).

A Comunicação interna é a base do trabalho de uma organização, uma vez que é tão importante o diálogo, para resolver conflitos e encontrar consensos para as mais variadas situações nos diversos ambientes organizacionais. Para isso, é imprescindível comunicar corretamente com o público interno, ser transparente e respeitoso para todos os colaboradores, criando boas condições de trabalho e incentivar as relações interpessoais.

Possuir uma comunicação interna bem planeada e estruturada, que flui de forma orgânica e que se adapta às necessidades e expectativas dos colaboradores, é proveitoso para qualquer organização, pois reduz a incerteza dos colaboradores e leva ao desenvolvimento dos níveis de motivação, conduzindo ao sucesso da empresa.

Ter uma comunicação interna estratégica é uma vantagem competitiva, não só pelos benefícios óbvios de satisfação e produtividade dos colaboradores, mas também, pelo facto, de estes contribuírem positivamente para as relações externas de uma empresa. Visto que, os colaboradores podem ser os melhores embaixadores ou os críticos mais rumorosos de uma organização, dependendo de como a informação é obtida. Ou seja, se a informação não chegar a todos os colaboradores, estes ficam insatisfeitos podendo criticar a falta de organização com a população exterior à empresa e até mesmo disseminar informações incorretas.

Uma comunicação interna eficaz pode alcançar diversas melhorias, tanto a nível de reputação, como a nível de credibilidade corporativa, porque, como referido anteriormente, os colaboradores são vistos como fontes particularmente confiáveis por partes interessadas externas. Há uma relação entre a comunicação interpessoal da gestão e os colaboradores, uma vez que, as relações pessoais podem ajudar a avocar indivíduos para uma organização e motivá-los a permanecer na empresa. Dito isto, entende-se que a influencia pessoal é um componente importante da comunicação, sendo que esta pode ser

igualmente importante para a comunicação interna, onde os colaboradores são o público-alvo estratégico (White et al., 2010).

A relação entre a identificação do colaborador com a imagem da empresa é simbiótica e “self-perpetuating” (Morgan et al., 2004), ou seja, trabalhar para uma organização com uma reputação positiva pode melhorar a imagem da empresa, uma vez que, se o colaborador tiver uma visão positiva da empresa, este ajuda a preservar a boa reputação da empresa, na medida em que vai partilhar a sua experiência e as suas ideias sobre a organização a indivíduos exteriores à organização (Morgan et al., 2004; White et al., 2010).

E vice versa, se um colaborador tiver uma fraca imagem da empresa, este vai transmitir uma imagem negativa. As autoras (Morgan et al., 2004; White et al., 2010), consideram que uma organização que consegue transmitir valores e objetivos desejáveis, também, consegue fazer com que os colaboradores se identifiquem com a organização, o que vai originar a que estes falem positivamente da empresa e assim, influenciar outros *stakeholders*.

Se a organização não conseguir, ter esta comunicação eficaz, a empresa fica vulnerável, pois os colaboradores representam uma ameaça significativa para as organizações que não garantem a consistência entre as mensagens externas e internas. Colaboradores bem informados sobre a empresa são menos aptos a espalhar rumores e mais aptos a defender a sua organização (White et al., 2010).

#### b. Formação

O aumento da competitividade entre organizações e as constantes mudanças tecnológicas no mercado de trabalho, leva as empresas a investirem no desenvolvimento de novas competências profissionais. Assim, a formação é vista como uma mais-valia, surgindo como uma necessidade.

A formação é compreendida como o esforço desenvolvido por uma organização para proporcionar aos colaboradores o desenvolvimento das suas competências, ou seja, o objetivo da formação é desenvolver competências no colaborador que se repercutirão ao nível do seu trabalho (Noe, 2010). A formação pode originar três resultados diferentes: resultados a nível de conteúdo, que se refere ao conhecimento, à compreensão e à criação

de novas competências e atitudes.; a nível de incentivo que inclui a motivação e a vontade de trabalhar em prol da empresa e ainda, a nível social, que envolve a interação, a comunicação e a cooperação entre equipas (Illeris, 2007 citado por Huang, 2019).

A formação proporciona não só a atualização dos conhecimentos e das competências dos profissionais que “necessitam de manter níveis adequados de proficiência e competitividade” (Lagarto, 2002, p. 83), como proporciona qualificações aos colaboradores que não as possuem, para que estes as possam aplicar em contexto de trabalho. Porém, há que ter em consideração que os processos formativos implicam um elevado investimento e o desaproveitamento dos recursos financeiros das organizações (Lagarto et al., 2013). Contudo, o principal motivo que leva as organizações investirem na formação é, por um lado, para ajudar na adaptação aos constantes desafios que o mercado exige e por outro, para tornar a organização mais competitiva, visto que se se proporcionar aos colaboradores a aquisição de novas ferramentas de trabalho, dotando-os de novos conhecimentos e competências, estes podem melhorar a qualidade dos serviços prestados (Malek, 2012; Mudor & TakenSoon, 2011 citado por Gobal et al., 2019; Noe, 2010).

“O desenvolvimento de competências, o investimento na formação e a evolução na carreira é tida como das promessas mais importantes no que concerne à proposta de valor apresentada pelo empregador” (Barrow & Mosley, 2005 citado por Pereira, 2022, p.64). Ou seja, a existência de oportunidades para o desenvolvimento de competências e para o crescimento profissional é tido pelo colaborador como um fator importantíssimo para a satisfação, originando um maior comprometimento com a organização.

### c. Pesquisa de mercado interno

A pesquisa de mercado interno demonstra a necessidade das organizações analisarem e entenderem os colaboradores, de forma a satisfazerem as suas necessidades. A aplicação de técnicas de *feedback* é a ferramenta de gestão mais eficaz para impulsionar as equipas a mudanças de comportamento (Missel, 2016). O *feedback* é um dos grandes responsáveis pelo desenvolvimento pessoal e, por consequência, para a melhoria dos processos organizacionais. É um processo interligado, uma vez que através do crescimento profissional o indivíduo fica mais apto e com mais chances de realizar os objetivos propostos pela organização (Lago, 2018).

Segundo certos autores, (Bruning et al., 2015), um *feedback* regular ajuda os colaboradores. Este retorno de informação vai permitir ao colaborador perceber o trabalho que está a desenvolver e o que devia desenvolver de modo a atingir os objetivos e metas definidas pela organização. É crucial saber dar *feedback* que vise ao desenvolvimento e estimule o crescimento, pois é necessário que os colaboradores saibam se as suas ações estão ou não corretas, fazendo com que essa prática forneça sugestões e críticas, atuando como um indicador de autodesenvolvimento e maturidade, auxiliando na formação de equipas mais comprometidas (Bruning et al., 2015).

As organizações começam a perceber a importância da pesquisa de mercado interno, uma vez que não existe melhor forma para tornar as empresas mais fortes, lucrativas, inovadoras, produtivas e bem estruturadas do que a ajuda das pessoas que nelas trabalham (Missel, 2016).

### Satisfação organizacional

De acordo com a literatura sobre a temática, é possível declarar que um *marketing* interno bem implementado, cria bem-estar a nível comportamental, físico e motivacional. Uma vez que o seu objetivo, como referido anteriormente, é aumentar a relação com os membros internos da organização, para que a organização aja como um todo. Isto só é possível se as necessidades dos colaboradores estiverem preenchidas e estes estiverem satisfeitos com o seu lugar na organização, trabalhando assim para o mesmo objetivo.

A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas na literatura organizacional, pois esta variável pode influenciar o funcionamento das organizações e contribuir para o aumento da produtividade.

A satisfação representa uma atitude positiva ou emoção favorável do colaborador em relação à atividade realizada (Robbins et al., 2012; Cao et al., 2020). Essa atitude ou emoção reflete um alto grau de bem-estar dos colaboradores e é, frequentemente, associado ao desejo de mostrar mais dedicação à empresa (Eliyana et al., 2019). Locke define satisfação no trabalho como “o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou sobre a realização dos seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar.” (Locke, 1969, citado por Moreno & Marqueze, 2005, p.70). Mais tarde este reforça a sua perspetiva retratando a satisfação no trabalho como “um estado emocional positivo ou de prazer que resulta da avaliação do trabalho ou das

experiências proporcionadas pelo trabalho ou das expectativas, das necessidades e dos valores” (Locke, 1976, p.1302). De acordo com Shimizu et al., 2005, é o nível de satisfação alcançado através do próprio trabalho, através de facetas como senso de realização, crescimento, autoestima, independência e senso de controle. Numa outra perspectiva, é “uma atitude afetiva, um sentimento de agrado ou desagrado perante algo, ou seja, é um conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis com que os colaboradores vêm o seu trabalho” (Navarra, 2012, p. 12).

De acordo com a literatura este fenômeno é difícil de definir, visto que a satisfação no trabalho é um estado subjetivo, uma vez que varia de indivíduo para indivíduo e de circunstância para circunstância. Ou seja, diferentes colaboradores perante situações similares reagem e valorizam aspectos distintos (Fraser, 1983, citado por Martinez & Paraguay, 2003).

Frederick Herzberg desenvolveu uma investigação que teve como objetivo questionar colaboradores com o intuito de perceber quais eram os fatores que eram responsáveis pela satisfação e os fatores que causaram insatisfação no ambiente de trabalho. Segundo ele, as principais insatisfações são a política da empresa, a supervisão, o relacionamento com o chefe, as condições de trabalho, o salário, o relacionamento com os pares. Os que levam à satisfação no trabalho são a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o avanço e o crescimento (Herzberg, 1959, citado por Sarker & Ashrafi, 2018).

Após a coleta e análise de dados, Herzberg desenvolve a teoria dos dois fatores. Segundo ele fatores referentes às condições de trabalho e relações interpessoais são responsáveis pela motivação e pelo comprometimento dos colaboradores. Esta teoria tem o seu foco no desenvolvimento profissional e na relação deste com a prosperidade das organizações, ou seja, aborda o que as pessoas precisam para manifestar o seu potencial (Herzberg et al., 1959).

Esta teoria diz que existem dois fatores que afetam o indivíduo, sendo eles fatores motivacionais ou intrínsecos e fatores higiênicos ou extrínsecos. Em relação aos fatores intrínsecos estes dizem respeito a fatores que estão sob o controle de cada indivíduo, uma vez que são fatores relacionados com aquilo que cada indivíduo faz e desempenha. Muitas vezes, envolvem fatores sentimentais como o crescimento individual, o reconhecimento

profissional e a autorrealização. A satisfação intrínseca diz respeito a fatores que têm correspondência com a satisfação no trabalho, oportunidades de desenvolvimento e progresso na carreira (Goetz et al., 2012; Sarker & Ashrafi, 2018; Dias, 2022).

Já os fatores extrínsecos, são fatores externos ao próprio indivíduo, visto que são fatores geridos e decididos pelas organizações o que faz que estejam fora do controle dos colaboradores. Ou seja, a satisfação extrínseca diz respeito àquilo que os indivíduos sentem sobre aspectos da situação ou ambiente de trabalho que são externos às tarefas ou ao próprio trabalho, como as políticas e diretrizes das organizações, o ambiente de trabalho, o salário e as relações interpessoais (Goetz et al., 2012; Sarker & Ashrafi, 2018; Dias, 2022).

A satisfação é percebida como um bom indicador do bem-estar dos colaboradores ou como uma dimensão da felicidade dos colaboradores em relação ao local de trabalho, uma vez que, um colaborador satisfeito fará esforços para representar a organização com dignidade e orgulho e apresentará uma intenção reduzida de rotatividade (Nemteanu & Dabija, 2021; Nemteanu & Dabija, 2020).

A gestão estratégica das organizações e dos seus recursos humanos evidencia os benefícios que representam

“poder contar com pessoas envolvidas, empenhadas e dedicadas, conhecedoras dos objetivos organizacionais e com eles comprometidas, capazes de inovar que estejam dispostas a dar o seu melhor e a fazer uso dos seus conhecimentos e das suas competências contribuindo assim para o êxito e por esse mesmo êxito sendo reconhecidas e recompensadas” (Gomes & Borba, 2011, p. 243).

É fundamental conseguir que os colaboradores estejam empenhados, dispostos a dar o seu melhor pela empresa, alinhados com os objetivos organizacionais e motivados, e para isso a satisfação com o trabalho é essencial para o sucesso das organizações, pois colaboradores satisfeitos contribuem significativamente em prol da organização.

Os preditores de satisfação dos colaboradores são fatores como: o relacionamento positivo com os supervisores e com os colegas de trabalho; o ambiente de trabalho saudável; a valorização e o reconhecimento do trabalho; as oportunidades de promoção; a segurança no emprego; o grau de preocupação organizacional com as necessidades dos

colaboradores; as recompensas; as oportunidades progressão na carreira; as oportunidades de formação e desenvolvimento de competências; entre outros (O’Driscoll & Beehr, 2000; Nemteanu & Dabija, 2020; Nemteanu & Dabija, 2021). Os preditores de insatisfação dos colaboradores são fatores como: a carga de trabalho excessiva; a interferência do trabalho na vida particular; a carência de autoridade e influencia necessárias à execução do trabalho; entre outros (Moreno & Marqueze, 2005).

Em situações que exigem alta resiliência ao stress ou onde os colaboradores são forçados a se adaptar a mudanças na atividade no local de trabalho, manter um alto nível de satisfação é um objetivo irrealista (Walker, 2017; Varshney & Varshney, 2017). Portanto, o uso de práticas do *marketing* interno é essencial para combater estas situações. As organizações que consideram os colaboradores como clientes internos conseguem manter e, com o tempo, aumentam o nível de satisfação (Frye et al., 2019).

### Modelo de trabalho remoto

Na década de 1970, o trabalho remoto alcançou destaque científico em três frentes. Primeiro com a crise petrolífera, em 1973, (Haddon & Brynin, 2005) paralisando o consumo de petróleo (Nilles, 1991, citado por Mann & Holdsworth, 2003). Mais tarde, devido ao congestionamento das áreas metropolitanas (Nilles, 1998, citado por Neirotti et al., 2013). Por fim, devido as vicissitudes da poluição com o intuito de aliviar o tráfego e reduzir a poluição (Nilles, 1998, citado por Contreras et al., 2020). Nesta época, o trabalho remoto estava orientado para a redução de deslocamentos pendulares. A ideia era transferir o trabalho para os trabalhadores, em vez de transferir os trabalhadores para o trabalho, o que possibilitava que estes pudessem trabalhar a partir de casa, o que aliviava os problemas de tráfego, e, naturalmente, diminuía o consumo de energia (Allen et al., 2015).

Nos últimos anos, o trabalho remoto tem crescido rapidamente devido à pandemia, levando a mudanças significativas nos métodos de trabalho. A pandemia COVID-19 originou mudanças massivas e repentinas na forma como as organizações operam. A Organização Mundial de Saúde (OMS) anunciou o surto da doença por coronavírus a 11 de março de 2020 como uma pandemia e sugeriu medidas preventivas para conter a sua propagação, um dos métodos de prevenção foi o distanciamento social o que fez com que

diversas organizações fossem obrigadas a implementar o trabalho remoto de modo a sobreviver (Contreras et al., 2020).

Desde março de 2020, mais de 3,5 bilhões de indivíduos estiveram confinados nas suas casas, o que significou que vários milhões estavam em trabalho remoto (Bouziri et al., 2020, citado por Contreras et al., 2020). Durante a pandemia verificou-se um aumento substancial do trabalho remoto (Bolisani et al., 2020), uma vez que as tecnologias de informação e comunicação permitem que os colaboradores trabalhem a qualquer hora e em quase todos os lugares (Muller & Niessen, 2019).

Diversas organizações começaram a ponderar o trabalho remoto como um modelo permanente, visto que as mudanças impactaram profundamente a forma como as organizações operam, bem como a relação entre colaboradores e a organização (Contreras et al., 2020).

A definição de trabalho remoto é vasta, Wojcak et al. considera-o um “conceito que abrange qualquer trabalho remunerado realizado à distância em qualquer local diferente da presença física na organização onde os colaboradores cumprem os objetivos organizacionais através das TIC, por vezes gerindo o seu próprio tempo com uma supervisão menos direta” (Wojcak et al., 2016, citado por Contreras et al., 2020, p.3), já para Contreras et al., “refere-se a um método de trabalho flexível que não é limitado por tempo, localização, tipo de tecnologia de comunicação e uso de informações” (Contreras et al., 2020, p.1). Oliveira defende o trabalho remoto como “todo e qualquer trabalho realizado fora das dependências da empresa, desde que sejam utilizados recursos de Internet ou qualquer outro meio de tecnologia de informação e comunicação capaz de enviar e receber as atividades laborativas que serão realizadas” (Oliveira, 2019, citado por Alves, 2022, p.18), por fim Allen et al. e Nunes defendem que é todo o trabalho que pode ser realizado em locais alternativos (Allen et al., 2015) desde que as necessidades tecnológicas de comunicação e de acesso à atividade profissional, sejam satisfeitas (Nunes, 2005).

Nas últimas décadas, as organizações evoluíram de acordo com as novas condições do ambiente de trabalho, como a globalização, com a concorrência, com as novas estruturas demográficas e com o desenvolvimento das TICs (Wojcak et al., 2016). A transição da era industrial para um ambiente de negócios digitalizado levou a uma mudança de uma

perspetiva mecanicista para uma perspetiva mais orgânica, onde as organizações adotam estruturas flexíveis, como o trabalho remoto (Pulley & Sessa, 2001).

A implementação bem-sucedida deste tipo de trabalho requer suporte tecnológico, social e organizacional, onde o surgimento de tecnologia digital e serviços de internet facilitou o progresso do trabalho remoto, uma vez que é cada vez mais fácil trabalhar a partir de casa ou em qualquer lugar tendo apenas um dispositivo móvel (Contreras et al., 2020).

Esta virtualização provocou diversos desafios, como a nível de infraestrutura tecnológica, de comunicação interna e da gestão das pessoas. No que respeita à infraestrutura tecnológica, de acordo com Oliveira & Pantoja, os problemas primordiais são a criação de “mecanismos de segurança da informação com o desenvolvimento de sistemas de controle automatizados, além de garantir que bons serviços de suporte, manutenção e esclarecimentos aos teletrabalhadores sejam oferecidos” (Oliveira & Pantoja, 2020, p.8).

No que respeita à gestão de pessoas, os mesmos autores acreditam que a complexidade se concentra em “pensar estratégias para evitar a redução do contacto pessoal, lidar com a dificuldade de ascensão profissional, definir e desenvolver habilidades e competências necessárias para a realização do teletrabalho” (Oliveira & Pantoja, 2020, p.8). Para Larson, Vroman e Makarius colaboradores que têm contacto com o trabalho remoto pela primeira vez ultrapassam quatro problemáticas: a dificuldade de acesso à informação necessária; o sentimento de solidão devido ao afastamento do ambiente laboral físico, ou seja, devido à falta de contacto com os colegas que se tem no escritório; as distrações que encontramos em casa e por haver espaços físicos reduzidos; e a falta de supervisão cara a cara (Larson et al., 2020, citado por Videira, 2021). Uma das formas de gerir estas problemáticas seria através dos líderes/gerentes, estes devem procurar incentivar e dar apoio a todos os colaboradores que estejam a passar por situações de stress.

Estas dificuldades fazem com que a comunicação interna assuma um papel de relevância ao “apresentar estratégias de comunicação para alinhar a conduta do trabalhador com os processos de trabalho remoto, visando garantir a continuidade das atividades organizacionais e, ao mesmo tempo, manter as equipas integradas, bem informadas e saudáveis física e mentalmente” (Videira, 2021, p.5).

De acordo com Costa, temos de olhar para a comunicação interna de outra forma, de modo a valorizar e implementar processos que vão de encontro com a estratégia

organizacional, uma vez que em situações de crise, como o COVID-19 é fundamental “gerir os canais de comunicação, identificar os públicos internos e saber passar a mensagem para cada um deles” (Costa, 2021, citado por Alves, 2022, p.21). Segundo o autor, os meios digitais exercem um papel essencial nas organizações virtualizadas, visto que através do auxílio a plataformas e a redes sociais é possível “estabelecer laços, criar redes de relacionamento e gerar grau de confiança entre a liderança e a força de trabalho”, mais do que isso, as plataformas digitais funcionam como um dos canais para a difusão da identidade e da cultura da organização, visto que é através destas plataformas que os colaboradores interagem entre si, ou seja, trocam informações e opiniões, recebem e partilham o seu *feedback*, entre outras ações (Costa, 2021, citado por Alves, 2022, p.21).

Assim entendemos que o auxílio das plataformas digitais é fundamental uma vez que este atua diretamente na comunicação interna. Ruão et al. alerta que obter uma sensação de pertença através dos meios digitais pode ser mais complexo, visto que a ausência da interação pessoal pode provocar “dificuldade de partilha da missão, visão e valores organizacionais, reduzindo a capacidade de criação, partilha e manutenção de cultura e identidade”, mas é essencial desenvolver novas estratégias para promover a identificação organizacional (Ruão et al., 2017, p.7).

O trabalho remoto ganha cada vez mais relevância, visto que “surgem mais ferramentas digitais, tais como o Zoom, Teams e o Google Meets que permitem à organização, agora virtual, que não necessite de estar no mesmo espaço para a coordenação dos seus colaboradores” (Alves, 2022, p.19). De acordo com Costa “estes ambientes virtuais reúnem inúmeras funções que antes só existiam no espaço físico, transformando-se em verdadeiros escritórios virtuais” (Costa, 2021, citado por Alves, 2022, p.19).

#### a. Vantagens do trabalho remoto

Estudos empíricos defendem que existem algumas vantagens no trabalho remoto. Para uns, o trabalho remoto é eficaz para melhorar a qualidade de vida (Azarbouyeh & Naini, 2014), outros descobriram que este melhora a felicidade e a satisfação no trabalho dos colaboradores (Kazekami, 2020), para outros origina um efeito positivo no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores (Othman et al., 2009).

As vantagens para os colaboradores neste modelo de trabalho passam pela flexibilidade de trabalho, a autonomia, a redução do absentismo e do nível de stress e o aumento da concentração e da rentabilidade do trabalho.

Relativamente à flexibilidade, os colaboradores podem escolher quando, onde e como trabalhar (Boell et al., 2016), o que auxilia e permite lidar com assuntos familiares, melhorando assim o ambiente familiar. A autonomia para gerir o tempo permite harmonizar as funções pessoais e laborais (Wojcak et al., 2016), aliás a autonomia no trabalho está associada a uma maior produtividade, com efeitos positivos no desempenho individual (Pavlova, 2019).

A ausência de um supervisor presencial e de um ambiente de trabalho formal reduzem o nível de stress e reduzem as intenções de rotatividade. O trabalho remoto permite reduzir o absentismo (Mann & Holdsworth, 2003), uma vez que o trabalho passa a ser executável mesmo quando os colaboradores estão doentes, também se verificou que os colaboradores são mais pontuais e fazem pausas mais curtas (Bloom et al., 2015).

Segundo Bloom et al., trabalhar em casa proporciona condições mais apropriadas ao trabalho e ajuda os colaboradores a criar o seu próprio ritmo de trabalho (Bloom et al., 2015), uma vez que há menos interrupções (Bailey & Kurland, 2002) e distrações (Klopotek, 2017), portanto, permite que os colaboradores estejam mais concentrados nas suas tarefas, com horas de trabalho mais rentáveis (Lippe & Lippényi, 2019).

Neste modelo de trabalho as vantagens para as organizações residem na redução dos custos, na disseminação positiva da reputação e da imagem corporativa e ao aumento da eficiência do trabalho.

Trabalhar remotamente não justifica ter tantos escritórios de grandes dimensões, podendo assim reduzir as despesas imobiliárias levando à possibilidade de reduzir os custos organizacionais (Mann & Holdsworth, 2003).

O trabalho remoto pode influenciar a reputação e a imagem corporativa, devido à preocupação ambiental, uma vez que o trabalho remoto é uma solução viável de curto e longo prazo para combater a poluição, transformando-se numa organização verde. Ou seja, com a ausência de deslocações pendulares dos colaboradores para as instalações, a organização está a combater alguns dos problemas mais relevantes a nível ambiental,

como o tráfego intenso e a contaminação do ar, uma vez que os colaboradores não necessitam de usar qualquer tipo de transporte para se deslocar para o trabalho, poupando tempo e dinheiro (Giovanis, 2018).

Outra vantagem é o acesso a conhecimentos especializados independentemente da localização dos colaboradores, o que permite a colaboração de equipas de diferentes sítios (Malhotra et al., 2007). Do mesmo modo, a digitalização e as novas ferramentas de comunicação que possibilitam a disponibilidade e facilidade em aceder às informações, aumentam a eficiência e o processo de padronização (Cortellazzo et al., 2019). Estas vantagens contribuem para um maior comprometimento organizacional, para o bem-estar e para a satisfação no trabalho.

#### b. Desvantagens do trabalho remoto

Os colaboradores neste modelo de trabalho sentem dificuldade em desconectar psicologicamente do trabalho, o que leva ao aumento da carga horária (Dockery & Bawa, 2014), provocando que estes se sintam mais prejudicados em termos de progressão na carreira (Bloom et al., 2015), uma vez que trabalham muito e não sentem nenhuma recompensa pelo tempo despendido. Além disso, o próprio isolamento social intensifica o trabalho (Lippe & Lippényi, 2019), levando à segregação dos colaboradores do ambiente de trabalho, originando um desempenho inferior e uma desmotivação gradual (Wojcak et al., 2016).

Um isolamento prolongado tem efeitos adversos no desempenho dos colaboradores e aumenta a intenção de rotatividade e o conflito entre família e trabalho e vice-versa, ou seja, no conflito entre família e trabalho, os indivíduos são impedidos de cumprir as demandas domésticas por causa do trabalho, enquanto no conflito entre trabalho e família é o inverso (Golden et al., 2008). O trabalho remoto a longo prazo pode não só prejudicar o equilíbrio entre a vida privada e a laboral, como também pode tornar o conflito mais evidente (Golden, 2012).

As organizações que operam com este modelo de trabalho, destacam desvantagens com a redução dos benefícios de aprendizagem que os colaboradores adquiriam quando trabalhavam no mesmo local (Cooper & Kurland, 2002), o que leva à necessidade de se investir em novas competências e comportamentos (Lippe & Lippényi, 2019). Além disso, é indispensável que se fortaleçam capacidades de delegação, ou seja, que os líderes

sejam democráticos na partilha de informação e que se fortifiquem competências associadas a uma comunicação mais informal (Cascio, 2000 citado por Cardoso, 2022).

A diminuição da capacidade de controlar e monitorizar os colaboradores é uma preocupação das organizações (Lippe & Lippényi, 2019), visto que, os colaboradores podem utilizar indevidamente o tempo de trabalho (Felstead et al., 2005, citado por Wheatley, 2012) e conseqüentemente relacionado com este assunto, a diminuição de desempenho no trabalho, ou seja, a falta de confiança na capacidade e vontade dos colaboradores de desempenhar o mesmo nível de trabalho e empenho em comparação com o que eles poderiam alcançar se trabalhassem com o líder no mesmo local (Kaplan et al., 2018, citado por Contreras et al., 2020).

### c. Do trabalho remoto ao trabalho híbrido

“Depois dos anos 2000, o trabalho foi cada vez mais separado do local para facilitar a mão de obra e prestar melhores serviços aos clientes. Portanto, o trabalho remoto estava em constante crescimento global em vários setores.” (Felstead & Henseke, 2017, citado por Contreras et al., 2020, p.2). Como foi mencionado anteriormente, a pandemia COVID-19 provocou muitas paralisações nas organizações o que levou muitas empresas a se adaptarem a esta nova realidade. A solução para muitas organizações foi recorrer ao trabalho remoto para continuarem com os seus negócios em funcionamento durante o confinamento provocado pela pandemia.

Durante esse tempo, as organizações perceberam que era possível manter a produtividade dos colaboradores, mesmo trabalhando de casa podendo usufruir dos vários benefícios que o trabalho remoto propõe. O COVID-19 foi como um ponto de viragem para a entrada de muitas empresas para o modelo de trabalho híbrido, uma vez que quando se deu o confinamento as empresas tiveram de mandar todos os seus colaboradores para casa, o que alterou drasticamente a rotina e o modo de trabalho dos colaboradores.

Mais tarde, com o fim do estado de emergência e com o regresso aos escritórios os colaboradores perceberam que gostam da flexibilidade que o trabalho remoto propõe, o que fez com que as empresas tivessem de optar por modelos mais flexíveis.

O modelo híbrido envolve os dois modelos de trabalho, o tradicional e o remoto, agregando assim o melhor dos dois modelos, presencial e remoto. Oferece aos

colaboradores a flexibilidade para trabalhar em qualquer lugar e a autonomia para escolher quando e onde trabalhar. O trabalho híbrido é o modelo de trabalho mais valorizado e apreciado. De acordo com Eurofound, estudos anteriores fazem referência a níveis de satisfação superiores quando o trabalho remoto é praticado de forma moderada, então tudo indica que o modelo híbrido será a forma de trabalho que predominará (Allen et al., 2015).

## 1.2. Efeitos do marketing interno na satisfação dos colaboradores

De acordo com a literatura existem algumas pesquisas pertinentes para entender o que já foi investigado nesta área. O primeiro e o mais recente, trata-se do artigo “Efeitos do Marketing Interno na satisfação dos colaboradores: análise às Pequenas e Médias Empresas em Portugal” por Micaela Dias, que trata um estudo realizado a pequenas e médias empresas em Portugal, com o objetivo de perceber que práticas de *marketing* interno são aplicadas e avaliar o efeito que a aplicação dessas tem na satisfação dos colaboradores (Dias, 2022).

O estudo permitiu concluir que existe uma relação significativamente positiva entre marketing interno e satisfação dos colaboradores, independentemente da metodologia de investigação aplicada. Foram analisadas três variáveis de marketing interno, sendo elas a comunicação interna, a formação e a pesquisa de mercado interno. Ficando claro, que estas componentes quando são aplicadas são captadas pelos colaboradores das organizações, a investigação identificou que a comunicação interna é a prática mais percebida e a pesquisa de mercado interno a menos percebida. A investigação afirma ainda, que é possível confirmar que as políticas e práticas de marketing interno têm uma influência positiva na satisfação dos colaboradores das pequenas e médias empresas portuguesas, uma vez que todas as hipóteses de investigação foram suportadas (Dias, 2022).

A autora da investigação defende que é essencial que se tenha em consideração a satisfação dos colaboradores. Esta componente deve ser uma prioridade para as empresas. A investigação permitiu elucidar e destacar a importância das políticas e práticas de marketing interno, visto que, o estudo comprovou que estas têm um efeito extremamente positivo na satisfação dos colaboradores, quer seja de forma intrínseca ou extrínseca (Dias, 2022).

Esta reforça que o “marketing interno deve ser uma realidade no dia-a-dia das organizações e esta deve ser encarada transversalmente, com ações contínuas, planejadas e assertivas” (Dias, 2022, p.36). Visto que, é “evidente que organizações que negligenciem os seus colaboradores e a sua satisfação estão e estarão a perder vários benefícios e vantagens competitivas, traduzindo-se esta realidade a nível não apenas interno como também externo” (Dias, 2022, p.36)

A segunda pesquisa, trata-se do artigo “Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence.” por White et al., que trata um estudo realizado a uma universidade, com o objetivo de explorar a percepção dos funcionários sobre o fluxo de informações dos gerentes de topo em posições de influencia pessoal, as preferências de comunicação dos funcionários (quantidade, canais, tipos de informação), o senso de comunidade dentro da organização, e o relacionamento entre essas percepções e a disposição para defender a organização (White et al., 2010).

A investigação defende dois pontos muito interessantes. O primeiro, que uma organização que consegue transmitir os objetivos e valores desejáveis, tem uma maior probabilidade de conseguir que os colaboradores se identifiquem, o que vai fazer com que estes falem positivamente sobre a organização e, assim, influenciar outros. O segundo, é a importância da informação, e ao facto que, esta deve ser adequada. Visto que, por um lado, pouca informação causa desconfiança, especulação e por outro, excesso causa sobrecarga de informação levando a que esta seja ignorada (White et al., 2010).

A comunicação interna é melhor quando os colaboradores recebem informação de diversas fontes, incluindo canais interpessoais. Apesar da conveniência do email, os colaboradores preferem comunicações interpessoais, como reuniões, pois esse tipo de comunicação permite interação, discussão de ideias, *feedback* e *team-building*. A relação entre comunicação e o senso de comunidade dentro da organização é muito importante, pois cada vez mais os funcionários preferem ter interações interpessoais com membros do topo da hierarquia, pois estes são a fonte de informação mais confiável e credível. Ou seja, os colaboradores gostam de estar informados, de saber o que se passa na organização, contribuindo para o senso de comunidade e faz com que se sintam relevantes e respeitados para a organização, o que faz com que haja a vontade de falar positivamente sobre a organização e que leva à vontade de defender a mesma (White et al., 2010).

O estudo conclui assim, que quanto mais proximidade se tem com o CEO, mais confiança há na administração, o senso de comunidade aumenta e há uma maior satisfação com o nível de informação que recebem. O inverso resulta em ceticismo e desconfiança na informação recebida, pois esta passou por diversos níveis da estrutura hierárquica, portanto há um filtro da informação. Em relação ao CEO este tem um papel importantíssimo na organização, podendo usar a sua influencia através da comunicação cara a cara para realizar os objetivos da organização, pois é importante que o topo da hierarquia tenha relacionamentos em todos os níveis da organização e a perceção dos colaboradores também é importante. Podemos assim, entender que a comunicação é uma ferramenta essencial, pois é responsável pelo crescimento contínuo de uma organização (White et al., 2010).

Estas investigações permitem entender que num mundo em constante mudança, onde surgem novas formas de trabalho e a ideia de um emprego para a vida não está tão presente, é cada vez, mais complicado para a gestão reter os seus ativos mais preciosos. A solução para este problema passa pelas políticas e práticas de marketing interno, visto que, as investigações evidenciaram que é possível influenciar positivamente a satisfação dos colaboradores, permitindo cativar os colaboradores e tirar proveito de todas as suas potencialidades. Só assim as empresas poderão prosperar.

## Capítulo 2 – Estágio Curricular

### 2.1. Introdução à entidade acolhedora do estágio

A inCentea nasce a 1987, na altura ainda com a designação de Leirisic, integrada num grupo industrial de Leiria. Passado alguns anos, a empresa é adquirida por um conjunto de colaboradores, através de uma operação de *Management Buy-Out* e desde então começa a definir uma estratégia de crescimento baseada numa política de parcerias. A organização foi crescendo endogenamente captando colaboradores que ajudaram a desenvolver novas estratégias e exogenamente, através de parcerias com participações cruzadas de capital. Nesta etapa a empresa definiu dois pontos de atuação, por um lado alcançar o alargamento geográfico, procurando empresas em locais onde não tinham uma presença direta. Por outro lado, preencher as necessidades através do complemento de

soluções, nomeadamente nas áreas das soluções *web*, das comunicações e da consultoria de gestão. Este processo teve início em 2014, quando a empresa Datamex se integrou na Leirisic, originando a inCentea (Confraria et al., 2017).

Em 2007 a organização deu o próximo passo e iniciou o projeto de internacionalização, com a participação de alguns parceiros e concorrentes de negócio, deu-se a criação de uma empresa portuguesa que unificaria todos os esforços comuns de internacionalização. Posteriormente, depois de muitos estudos de mercado e muito planeamento procedeu-se à criação de empresas em Cabo Verde, Angola, Moçambique e São Tomé e Príncipe e ainda à aquisição de uma empresa em Espanha (Confraria et al., 2017).

Mais tarde, em 2011, a inCentea percebeu que a inovação era um fator crucial para o desenvolvimento da empresa e para a relação com os parceiros e com a comunidade envolvente, ou seja, a inovação foi vista como uma nova “atitude”, de estar, de pensar e de agir (Confraria et al., 2017).

Em 2018 deu-se início à consolidação da empresa, onde o objetivo era o foco no negócio principal e a autonomia, segmentação e especialização das unidades de negócio. Para isso, a organização alienou participações em negócios não prioritários e fundiu várias empresas do grupo com o objetivo de simplificar a estrutura organizacional. A consolidação do negócio pressupunha repostar na internacionalização, e foi assim que apostaram no Brasil e mais tarde, em 2021, na França e Guiné-Bissau (Confraria et al., 2017).

Atualmente a inCentea é um grupo de empresas de prestações de serviços profissionais nas áreas das tecnologias de informação e comunicação, marketing e inovação, consultoria de negócios e engenharia de produto. Estão presentes em Portugal, Espanha, França, Cabo Verde, Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe, Angola, Moçambique e Brasil. Contam com 356 colaboradores, diretos e indiretos, formados, certificados e com experiência nas soluções que propõem. Em 2022 a empresa teve um volume de negócios consolidado em 21 milhões de euros, sendo que 22% desse volume foi realizado nos mercados internacionais (Confraria et al., 2017).

#### a. Missão, Valores e Visão

A missão de qualquer organização deve ser clara, objetiva e simples, de forma a identificá-la. Segundo Kotler e Keller, uma missão bem disseminada cria nos

colaboradores um senso comum de oportunidade e direção, uma vez que uma missão clara atua como um guia que motiva os colaboradores para um trabalho independente, mas coletivo, de modo a alcançar os potenciais da empresa (Kotler & Keller, 2005). Assim, a missão da inCentea propõem acrescentar valor ao negócio dos clientes e satisfazer as expectativas dos colaboradores, parceiros e acionistas de uma forma socialmente responsável.

Relativamente aos valores de qualquer organização, consistem num conjunto de características/comportamentos que determinam a forma como estas se comportam e se relacionam com o meio envolvente, ou seja, os valores organizacionais são crenças referentes a metas desejáveis, que orientam o percurso da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos (Tamayo, 1998). A inCentea responsabiliza-se a manter um elevado padrão de satisfação, tanto para com os clientes, como para os seus colaboradores, fornecedores e comunidade local, pois considera ser este o fator chave para o sucesso da empresa. Tendo por base essa premissa, a empresa pauta-se por uma atuação eticamente responsável, profissionalismo, com uma postura proativa no respeito pelos seus clientes e parceiros, orientada para o cliente e para a mudança e com grande poder de trabalho em equipa.

O conceito de visão é muito amplo, todavia pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da empresa (Costa, 2007). Para a inCentea as tecnologias de informação e comunicação podem contribuir decisivamente para o desenvolvimento sustentado da sociedade do conhecimento e ainda acreditam que é possível gerar mais valor através da cooperação empresarial.

#### b. Responsabilidade Corporativa

A inCentea é uma organização muito preocupada com a responsabilidade social e étnica, por isso tem em consideração essa responsabilidade na sua estratégia e nas suas práticas de negócio. Com essa preocupação em mente foi criado o fundo inCentivar, que é o resultado do valor monetário reunido pelos colaboradores, ao longo do ano, nas várias máquinas de bebidas quentes do grupo inCentea. Com o objetivo de ajudar anualmente uma instituição, escolhida e ligada aos colaboradores, a quem é entregue o fundo inCentivar. Em 2015, o fundo inCentivar foi entregue à IPSS, ReFood que combate o desperdício alimentar. Antes disso, instituições como o projeto Assis, o grupo missionário

Ondjoyetu, entre outras. A empresa realiza ou já realizou várias ações no que respeita à responsabilidade social e étnica, por exemplo ações de recolha de sangue e tipagem de medula óssea, é uma empresa que apoia anualmente bolsas de estudo para jovens que não têm possibilidades, ações essas que testemunham esta preocupação (Confraria et al., 2017).

## 2.2. Enquadramento Organizacional

A inCentea está dividida em três departamentos, o conselho geral, conselho de administração e o departamento de serviços de apoio ao negócio. Dentro do departamento de administração existem três departamentos: o departamento global marketing & sales, o departamento de sistemas de informação e o departamento internacional.

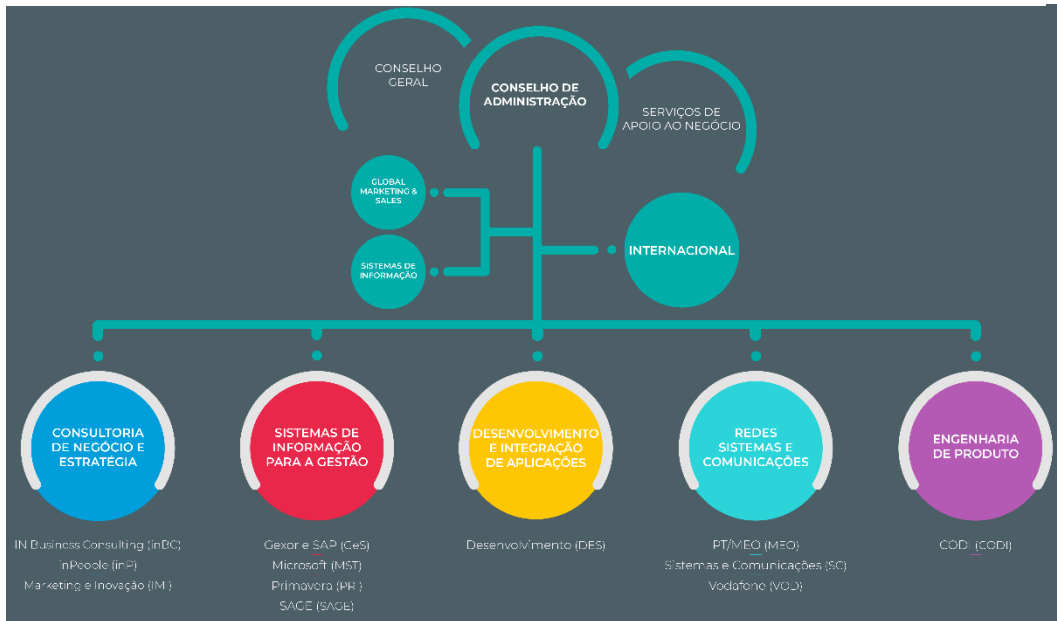
O departamento de marketing & sales está dividido em 2 setores, gestão de projetos e serviços, sendo que o setor de serviços tem três áreas de atuação, sendo elas a área de *sales support, marketing support e contact center*.

Em relação ao departamento de sistemas de informação, tem como função desenvolver e auxiliar a organização a implementar os sistemas de informação, ou seja, este departamento está encarregue de desenvolver e gerir programas informatizados.

Relativamente ao departamento internacional, coordena as empresas internacionais e tem agregado as unidades de negócio relativas aos negócios internacionais, a inCentea que possui empresas no continente africano e a widepartner que possui empresas no Brasil, Espanha, França e Moçambique.

A organização possui cinco áreas de serviços oferecidos aos clientes. Consultoria de negócio e estratégia, sistemas de informação para a gestão, desenvolvimento e integração de aplicações, redes sistemas e comunicações e engenharia de produto. Cada área de competência tem as suas unidades de negócio, podendo elas ser próprias, ou seja, a inCentea ter capital dessas unidades de negócio, ou serem unidades de negócio de parceiros. Portanto, como podemos analisar nos exemplos da figura 1, a área de competência redes sistemas e comunicações tem uma unidade de negócio “própria”, sistemas e comunicações, e duas unidades pertencentes a parceiros da organização, PT/MEO e Vodafone.

Figura 1- inCentea Modelo de Governação



Fonte: imagem disponibilizada pela inCentea

#### a. Serviços de Apoio ao Negócio

O departamento de serviços de apoio ao negócio, está dividido em quatro setores, o setor do *back office*, customer care, administrativo e o dos recursos humanos, como podemos analisar na figura 2. O setor *back office* têm o objetivo de garantir a operação do negócio, pois é este setor que dá apoio aos restantes departamentos. Um setor de extrema importância em qualquer atividade de prestação de serviços.

Em relação ao setor *customer care*, o objetivo é potencializar o desenvolvimento de uma base de clientes fiéis e encantados com a experiência oferecida pela inCentea, o intuito é estabelecer uma conexão emocional com a comunidade da marca, de modo a gerar satisfação e encantamento dos consumidores, além de contribuir para a fidelização e retenção dos mesmos. Dentro deste setor, ainda existe o setor do *customer service* que tem como objetivo responder a perguntas e fornecer suporte para problemas que surjam com os serviços que a inCentea presta.

O setor da administração está dividido em três. O setor de controlo é a área responsável pela avaliação do desempenho da inCentea nas suas diversas vertentes, quer seja ela financeira, humana, operacional ou comercial e assegura a execução da estratégia organizacional através da comparação dos resultados com os objetivos estratégicos. O

setor financeiro é a área responsável pela administração dos recursos financeiros da empresa, garante recursos para que a empresa possa cumprir os seus objetivos, mantendo-se ativa e competitiva e garantindo não apenas lucros imediatos, mas também a longo prazo e o setor de logística é a área responsável por gerir e administrar todos os recursos da empresa.

Por fim, o setor dos recursos humanos, *people&culture*, está dividido em dois setores, o setor *culture* que trata da comunicação interna e externa da organização, onde realizei o meu estágio curricular, e o setor *people* que aborda tarefas relacionadas com as pessoas pertencentes à estrutura organizacional, como a contratação e a remuneração dos colaboradores.

Relativamente ao setor *culture* a comunicação externa é feita em cooperação com a equipa de marketing externo, inCentea MI, ou seja, são feitas reuniões quinzenais para haver um planeamento do que vai ser publicado e de ações que irão ocorrer durante aquele mês que serão publicadas nas redes sociais da inCentea, uma vez que as redes sociais da inCentea tanto servem para comunicar para os colaboradores como para os clientes, e, portanto, tem de haver uma coerência na comunicação. Ter uma presença nas redes sociais é importante, pois permite dar a conhecer as atividades que a inCentea desenvolve e participa, assim como os prémios que a empresa vai ganhando pelas suas capacidades e inovação o que permite reforçar a imagem positiva da empresa junto aos clientes internos e externos.

No que respeita à comunicação interna esta é desenvolvida unicamente pelo setor *culture*. A comunicação interna na inCentea ajuda a disseminar a informação, uma vez que ter a informação bem difundida é importante, pois a transparência da informação cria um clima organizacional agradável. Esta disseminação pode ocorrer de várias formas.

Segundo a responsável pela Comunicação Interna e Employer Branding na inCentea, Inês Santos, o meio primordial de disseminar informação é através da “*newsletter* interna, que tem a maioria da informação da organização”; mas também pode ser dispersada através de comunicados se se tratar de “temas mais importantes ou se exijam uma resposta mais rápida”; através de eventos “onde passamos uma mensagem mais geral agregadora da cultura inCentea como é o exemplo da convenção e do dia inCentea, aqui a comunicação é mais geral, com temas mais latos e transversais à organização”; e por fim, através dos

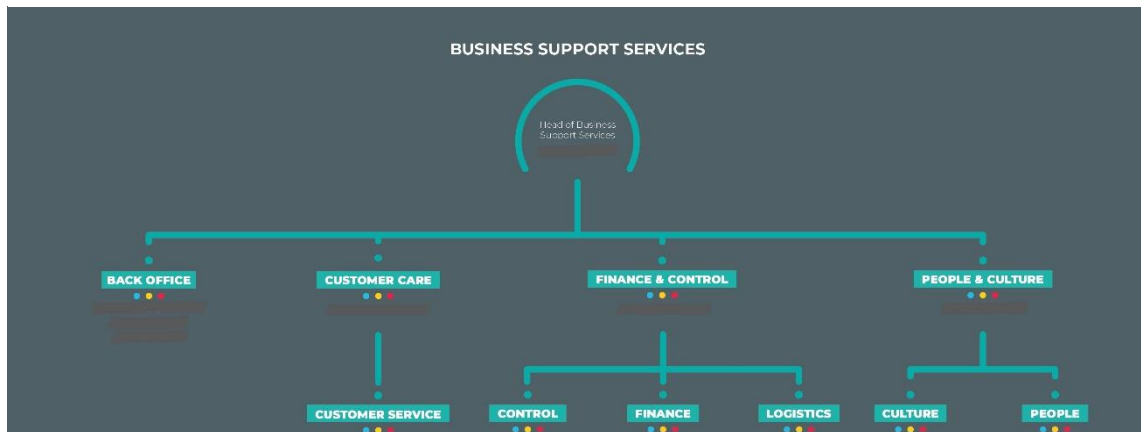
gestores de equipa, uma vez que a empresa tem “uma relação muito estreita com os gestores de equipa, para que eles também possam disseminar a informação mais crítica as suas equipas ou fazer um reforço junto das suas equipas” (anexo IV).

Contudo, a comunicação na inCentea auxilia, também, a promover a conscientização sobre temas relevantes; a manter um fluxo de informação padronizado, com oportunidades para que todos falem e sejam ouvidos; assiste na construção de canais de escuta abertos e democráticos; e auxilia a difundir a missão, a visão, os valores e as boas práticas da empresa. Os pontos acima, são alcançados através do portal do colaborador e da newsletter interna, estas duas ferramentas permitem o acesso a toda a informação e possibilita a interação entre colaboradores.

Estas ferramentas possibilitam, por um lado que os colaboradores estejam informados sobre novas medidas que tenham de realizar, ações que estejam a ser desenvolvidas ou acontecimentos que se irão realizar, o que ajuda a eliminar ruídos na comunicação, equívocos e boatos, ou seja, quando a informação é disponibilizada é mais fácil evitar a propagação de informação errada.

Por outro lado, facilitam e incentivam o feedback constante, uma vez que a comunicação deixou de ser de um só sentido, pois a plataforma antiga não permitia a interação dos colaboradores, e passou a ter resposta visto que os colaboradores conseguem comentar e interagir sobre as temáticas que são publicadas. O que proporciona a aproximação entre equipas e/ou diferentes departamentos e auxilia a criar e fortalecer relacionamentos. As atividades de team building que a inCentea desenvolve, como o dia inCentea e o inCentea *by bike*, também ajudam nestes últimos pontos.

Figura 2 - Organograma dos Serviços de apoio ao negócio inCentea



Fonte: imagem disponibilizada pela inCentea

### 2.3. Atividades desenvolvidas durante o estágio

O estágio curricular teve como foco a comunicação, quer a comunicação interna (newsletter e portal do colaborador) quer a externa (redes sociais), dito isto passo a descrever o que desenvolvi em cada uma das plataformas, sendo que o foco primordial tenha sido em como era desenvolvida a comunicação da organização para os colaboradores.

#### a. Newsletter

A inCentea é uma empresa que preza muito a comunicação com os colaboradores, como qualquer empresa esta formulou uma estratégia de comunicação para conseguir manter os colaboradores informados e em contacto com a empresa. Uma das estratégias da organização é a newsletter, uma ferramenta utilizada para comunicar regularmente com os colaboradores. A newsletter da inCentea chama-se inTerno, aqui os colaboradores encontram artigos informativos sobre ações que a empresa esteja a desenvolver ou participar ou artigos educativos sobre variados temas, podendo também reagir e comentar esses assuntos. Relativamente à periodicidade do inTerno é mensal. Atualmente estão a ser criadas algumas publicações semanais para promover ainda mais a relação entre empresa e os colaboradores, não deixando de sair no final de cada mês artigos das atividades que ocorreram naquele mês.

O inTerno conta normalmente com oito publicações mensais, o tema dos artigos vai variando de acordo com as atividades que irão ocorrer ou que já ocorreram, participação em eventos e convenções, prémios obtidos, ações, são alguns exemplos de publicações. Há uma publicação sistemática, chamada retratos que consiste num vídeo de um colaborador, onde este dá a conhecer um pouco o seu trabalho e um pouco de si, este tipo de artigo serve para fundamentar a relação entre colaboradores, criar ligações e incentivar ao diálogo. Relativamente à estrutura das publicações podem conter texto simples ou uma estrutura composta como imagens, texto e anexos. A seleção dos artigos que entram para o inTerno é um trabalho conjunto das unidades de negócio, sendo que o trabalho de estruturar, editar e reescrever os artigos cabe ao setor *culture*.

Após a publicação do inTerno mensal é enviado um email com o resumo dos artigos do mês para todos colaboradores da organização. O email é outra estratégia que ajuda a fortificar a comunicação interna e a relação entre empresa e os colaboradores.

As minhas tarefas nesta plataforma eram as seguintes:

- Redigir os artigos semanais e mensais;
- Selecionar imagens para anexar aos artigos;
- Preparar as publicações e a estrutura para a publicação do inTerno mensal;
- Redigir e preparar o email que é enviado para os colaboradores;
- Realizar o relatório de visualização das publicações do inTerno, de modo a estudar os interesses dos colaboradores (registar os valores (visualizações e tempo de leitura)), para entender qual o tipo de publicação é mais visualizado e perceber os interesses dos colaboradores.

#### b. Portal do colaborador

Como referi anteriormente, a inCentea valoriza muito o contacto com os colaboradores, para a empresa é importante que todos trabalhem em sintonia para alcançar os objetivos e as metas propostas. Para isso, é fundamental haver um sistema que permita essa ligação direta com os colaboradores, esse sistema na inCentea é o portal do colaborador que recorre à ferramenta do SharePoint para desenvolver este portal, um local onde é armazenada, organizada, partilhada e transmitida toda a informação a partir de qualquer dispositivo. O SharePoint permite que haja uma comunicação constante entre todos os

colaboradores da organização, pois permite que estes interajam uns com os outros, o que muitas vezes pode ser um incentivador para conhecer e falar com colaboradores fora da rede de contactos, permitindo assim que se criem novas conexões. O SharePoint está estruturado com uma página inicial e com subpáginas.

Ao entrarmos no portal do colaborador encontramos a página inicial, que possui um carrossel com uma prévia das notícias do inTerno, seis botões de acesso rápido a informações importantes como a estrutura da empresa, perguntas frequentes e acesso direto ao inTerno, de seguida os aniversários dos colaboradores e quem são os novos contratados da organização com uma breve descrição do cargo, empresa e do local que ingressaram. Podemos ainda encontrar acesso direto a todas as redes sociais da inCentea. Nesta página temos botões de acesso às subpáginas, mais especificamente, às informações do grupo, às ferramentas que são utilizadas pelos colaboradores, ao sistema de gestão, ao projeto inCentivar, às unidades de negócio e às direções. Estas duas últimas possuem páginas próprias com acesso a informação, documentação e ferramentas de suporte ao trabalho referentes a cada setor.

Neste ponto a minha função consistiu em dar apoio na migração da documentação para o novo portal do colaborador e na atualização da informação no mesmo. Quando iniciei o meu estágio a empresa tinha desenvolvido este portal há pouco tempo, logo esta função foi essencial pois permitiu aos colaboradores uma maior interação e uma maior facilidade de acesso à informação, uma vez que a aplicação anterior não tinha tantas funcionalidades que a atual possui, ou seja, era menos didática possibilitando apenas comunicação num sentido, da organização para os colaboradores.

### c. Redes sociais

Como foi referido anteriormente, Costa afirma que os meios digitais exercem um papel essencial nas organizações virtualizadas, uma vez que estes funcionam como um dos principais canais para a difusão da identidade e da cultura da organização, visto que é através destas plataformas que os colaboradores interagem entre si e recebem informações sobre a organização (Costa, 2021, citado por Alves, 2022).

A inCentea utiliza as suas redes sociais para isto mesmo, ou seja, partilha informações que permitem visualizar a cultura e a identidade da empresa. A informação publicada é direcionada tanto aos clientes como aos colaboradores e para haver uma coerência a nível

de como a mensagem é transmitida, são feitas reuniões mensais com a equipa de marketing externo para desenvolver um cronograma de publicações para que haja uma congruência a nível da mensagem que é transmitida tanto para o público interno como para o público externo. O tema das publicações vai variando muito, mas podem ir desde anúncios de participação em feiras tecnológicas, a prémios obtidos pela organização.

Neste ponto, a minha função consistiu em desenvolver relatórios relativamente à contabilização das visualizações e interações das publicações das redes sociais da inCentea, nomeadamente, do *Instagram*, do *LinkedIn* e do *Facebook*, relatórios esses que seriam analisados nas reuniões mensais com a equipa de marketing externo, de modo a perceber que tipo de publicações têm mais interações e as que despertam mais interesse.

#### 2.4. Desafios da comunicação interna no trabalho híbrido

A inCentea era uma organização que adotava, maioritariamente, um modelo de trabalho tradicional, ou seja, os colaboradores tinham horários restritos e trabalhavam todos restritos ao local. Aquando do surgimento da pandemia, e com as regras de confinamento, os trabalhadores passaram a exercer as suas funções através de casa, sendo implementado o trabalho remoto como solução. Com o fim das restrições de isolamento pandémico, a empresa voltou às suas rotinas. Nesse momento percebeu-se que o modelo de trabalho tinha de evoluir, passando assim para um modelo mais flexível, o modelo de trabalho híbrido.

Se a comunicação interna já é um fator importante para o bom funcionamento das organizações, o seu valor ainda acresce mais nestes modelos de trabalho, uma vez que no trabalho híbrido os colaboradores nem sempre estão a trabalhar no mesmo espaço físico, nem a cumprir os mesmos horários. Devido a isto, é fundamental que a comunicação esteja bem estruturada e que as informações estejam dispostas e sejam de fácil acesso.

Durante a fase mais crítica da pandemia, a comunicação interna da inCentea foi uma ferramenta essencial para manter firme a sensação de pertença, a cultura e para atrair e reter talentos. Nessa fase muitos processos foram digitalizados, o volume de e-mails de comunicação interna disparou, as notícias do inTerno foram mais recorrentes e diversas vezes as temáticas passaram de informações rotineiras sobre o dia a dia organizacional para informações pertinentes que os colaboradores precisavam saber para enfrentar a pandemia. A inCentea durante a pandemia criou uma equipa de informação sobre o

COVID-19, que tinham como principal intuito informar os colaboradores sobre o que se estava a passar, fornecer dicas e cuidados a ter e a desenvolver atividades de *team building* online.

Depois de passar o período mais crítico e com o regresso às rotinas, sentiu-se uma descida na interação e no acompanhamento da informação e a atenção e respostas dos colaboradores às comunicações já não é mais a mesma. Se antes da pandemia alguns setores já lidavam com colaboradores dispersos em várias sedes, afastados da sede corporativa, agora com o modelo híbrido essa separação ainda é mais aparente. Esse afastamento provoca algumas problemáticas na comunicação, como a carência na criação de vínculos com a empresa e com os colaboradores (Cardoso, 2022; Alves, 2022).

Independente do modelo de trabalho, as organizações têm a missão de garantir um fluxo de informação consistente que entregue valor. A comunicação deve ser clara ao posicionar quais as decisões da empresa, deve reforçar a cultura organizacional, deve informar o porquê de eventuais mudanças, deve expor onde a empresa quer chegar e o que os colaboradores precisam fazer, para colaborar com tais objetivos. Contudo essa informação e essa partilha deve ser cuidada e pensada, de modo a não sobrecarregar os colaboradores e chegar a todos os colaboradores (Cardoso, 2022; Alves, 2022). Na inCentea existem quatro gerações, o que torna um pouco complexo fazer com que a informação chegue a todos, pelo facto de haver uma clara diferenciação da preferência de como é recebida a informação das diferentes gerações, tendencialmente, gerações mais antigas preferem um contacto mais pessoal, enquanto as gerações mais novas preferem um contacto mais geral.

É de notar que os indivíduos que estão a entrar no mundo laboral representam a faixa dos *millennials* ou geração Z, estas gerações passaram grande parte dos seus anos de formação profissional em ambientes flexíveis, digitais e híbridos. Por este motivo, o trabalho híbrido parece ser uma tendência laboral que veio para ficar, uma vez que atualmente, grande parte dos colaboradores prefere trabalhos que permitem trabalhar com uma maior flexibilidade.

## Capítulo 3 – Metodologias

### 3.1. Objetivos da investigação

O mercado de trabalho em Portugal tem evoluído a nível das estratégias de atração, contratação e retenção de talento (Pereira, 2022). Muitas empresas reconhecem o valor do marketing interno no sucesso das organizações, pois este é uma das ferramentas mais importantes para atingir os objetivos, uma vez que, encara a organização como um mercado e os colaboradores como clientes internos, com necessidades específicas e desejos. Num mercado, cada vez mais competitivo, é fundamental criar estratégias para se diferenciar dos restantes concorrentes. É aqui, que entra o marketing interno, visto que, este tem um impacto positivo no desempenho dos colaboradores, o que ajuda a potenciar a performance corporativa e a atingir os objetivos organizacionais.

O estágio na inCentea foi bastante enriquecedor, além das atividades que tive a possibilidade de participar e desenvolver, que me possibilitaram, não só uma observação da dinâmica comunicacional da empresa, mas também uma intervenção direta na mesma, também me deu a possibilidade de desenvolver esta investigação e de ponderar objetivos que numa primeira observação não foram considerados, como os desafios do trabalho híbrido.

Relativamente a esta investigação tem como objetivo geral:

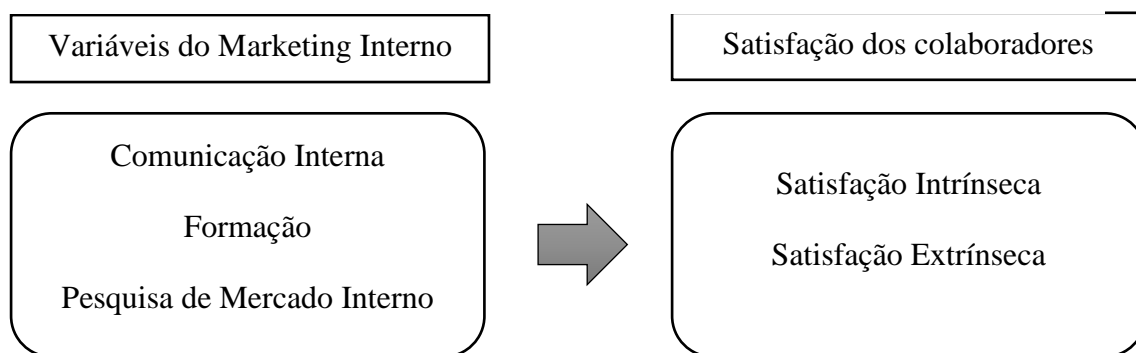
- Entender se o marketing interno na inCentea têm um efeito positivo na satisfação dos colaboradores.

Como objetivos específicos, pretende:

- Perceber se as variáveis do marketing interno da inCentea, mais concretamente, a comunicação interna, a formação e a pesquisa de mercado interno têm um efeito positivo na satisfação dos colaboradores, quer a satisfação intrínseca, quer a satisfação extrínseca;
- Entender os desafios do trabalho híbrido na comunicação interna da inCentea e compreender o que está a ser desenvolvido pela organização para ultrapassar essas barreiras.

As cinco variáveis selecionadas para desenvolver esta investigação têm por base as investigações de Huang e Rundle-Thiele com os indicadores de marketing interno e a de Herzberg com a teoria dos dois fatores, referidas anteriormente na revisão literária (Huang & Rundle-Thiele, 2015; Herzberg et al., 1959).

Figura 3 - Modelo de investigação



Fonte: Elaboração própria

### 3.2. Metodologia

Quando se inicia o processo de realização de um estudo ou investigação, é essencial que se defina uma metodologia para a recolha de dados. Esta deve ser coerente e orientada para os objetivos da investigação. A escolha da metodologia é muito importante, pois esta deve debruçar-se em técnicas e métodos, e cabe ao investigador escolher os instrumentos a utilizar para responder da melhor forma aos objetivos definidos.

O processo metodológico é um dos principais aspetos numa investigação, visto que é nesta fase que se podem recolher conclusões sobre a temática e futuramente relacioná-las com a revisão de literatura (Fortin, 2009). Quando a investigação é do índole científico, a metodologia utilizada deve ser mais rigorosa, de modo a elevar a aceitação e a credibilidade do estudo (Fortin, 2009). Todavia, podemos considerar que o enquadramento teórico, a metodologia e a habilidade do investigador na construção do trabalho, compõem o tríptico que suporta a investigação científica (Galego & Gomes, 2005).

Nesta proposta de investigação, a metodologia irá ter as duas vertentes, por um lado, uma perspetiva qualitativa, através de entrevistas. Uma das vantagens das técnicas qualitativas

é a proximidade à situação, ao contexto e à ênfase num caso específico, os estudos qualitativos têm a capacidade de conseguir um entendimento mais profundo da temática, visto que as informações retiradas deste tipo de perspetiva procuram não só mensurar o tema, como descrevê-lo através das opiniões e pontos de vista dos inquiridos, permitindo entender as ideias e as motivações.

Por outro lado, uma perspetiva quantitativa, através de inquéritos por questionários, neste tipo de perspetiva o objetivo é obter respostas conclusivas, através da coleta de dados numéricos a partir de perguntas objetivas, em formulários padronizados.

De acordo com Yin o estudo de caso consiste numa “inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2003). Sendo assim, o plano metodológico passa pelo estudo de caso, visto que, o objetivo é analisar esta temática através da realização do estágio na inCentea, de modo a entender se o marketing interno na inCentea têm um efeito positivo na satisfação dos colaboradores e entender os desafios do trabalho híbrido na comunicação interna da empresa.

Nesta investigação optou-se por fazer as duas perspetivas, qualitativa e quantitativa, visto que ambas são complementares. A pesquisa qualitativa, geralmente, é o ponto de partida numa investigação, porque permite gerar e criar hipóteses que poderão ser quantificadas numa etapa posterior (Pardal & Lopes, 2011).

#### a. Entrevista

A entrevista (anexo III) é semiestruturada de forma a abordar todos os pontos essenciais para desenvolver a investigação, a entrevista contém questões elaborativas para que o entrevistado explique detalhadamente as motivações que levam a diferentes comportamentos. O objetivo é perceber qual a visão do entrevistado sobre o marketing interno, a satisfação e o trabalho híbrido. A entrevista é realizada a um profissional da área da comunicação, de modo, a compreender o ponto de vista de alguém que trata e percebe desta temática e entender a visão geral da temática. Esta técnica de recolha de dados é fundamental, pois é a partir dela que é possível perceber a visão dos entrevistados sobre a temática em estudo e permite ao investigador desenvolver uma ideia sobre a interpretação dos entrevistados sobre diversos aspetos (Bogdan & Biklen, 2013).

A entrevista está dividida em cinco objetivos específicos, ou seja, duas questões direcionadas à comunicação interna para entender como esta é desenvolvida, uma questão acerca da formação, de modo a perceber se a inCentea dá importância à automatização das capacidades dos seus colaboradores, uma questão a respeito da pesquisa de mercado interno de forma a entender como a inCentea analisa e apoia os seus colaboradores, duas questões direcionadas a satisfação a fim de compreender as falhas da inCentea e perceber o ponto de vista de um colaborador da área da comunicação e por último, duas questões sobre o modelo de trabalho para perceber os desafios do trabalho híbrido.

#### b. Questionário

O questionário (anexo I e II) foi realizado aos colaboradores da empresa, de modo, a entender a perceção destes sobre o marketing interno da organização onde trabalham e o nível de satisfação dos colaboradores. Foi realizado através da aplicação *google forms*, optou-se por um questionário online pela facilidade de resposta e de recolha de dados. O questionário desta investigação teve por base o questionário desenvolvido por Micaela Dias (Dias, 2022). No entanto, teve de sofrer ligeiras alterações para ir de encontro a esta investigação, visto que este estudo se baseia num estudo de caso, à empresa inCentea. As alterações consistiram na modificação da construção de frases, como é explícito nas tabelas 2 e 3 e na adaptação do campo das questões demográficas, ou seja, as perguntas tiveram de se enquadrar melhor à população da empresa, uma vez que as questões deste campo no questionário original foram desenvolvidas de forma geral, visto que a amostra representava as empresas a nível nacional.

O questionário está dividido por sete blocos. O primeiro bloco diz respeito a seis questões sobre práticas de comunicação interna de forma a entender se a comunicação interna está bem disseminada entre os colaboradores. O segundo respeita seis questões sobre práticas de formação para perceber se a inCentea automatiza as capacidades dos seus colaboradores. O terceiro bloco concerne seis questões sobre práticas de pesquisa de mercado interno de forma a entender se a inCentea analisa e apoia os seus colaboradores. O quarto bloco diz respeito a nove questões sobre fatores de satisfação intrínseca, de modo, a perceber quais são as necessidades motivacionais que os colaboradores priorizam. O quinto bloco aborda onze questões sobre fatores de satisfação extrínseca para perceber o feedback dos colaboradores relativamente a fatores relacionados com a satisfação no trabalho. O sexto bloco aborda três questões sobre o modelo de trabalho

híbrido para perceber a perspectiva dos colaboradores em relação ao trabalho híbrido implementado na empresa. Por último, o sétimo bloco concerne a cinco questões sobre dados referentes à caracterização demográfica com o objetivo específico de recolher dados dos colaboradores.

### 3.3. Hipóteses da Investigação

Após a análise da entrevista formulou-se as hipóteses com base nos dados da entrevista e da revisão literária, para tentar chegar a conclusões, ou seja, verificar estatisticamente as hipóteses a partir da coleta de dados numéricos obtidos no questionário (Pardal & Lopes, 2011). Hipóteses, de acordo com Pardal e Lopes, são proposições construídas de forma a compreender ou esclarecer, um fenómeno determinado e consistem em linhas de orientação que apontam direções que se pretende demonstrar (Pardal & Lopes, 2011).

Borcaa e Baesu, consideram que a comunicação interna é fundamental para o sucesso da organização, é essencial que as empresas compreendam que a comunicação com os colaboradores é um fator crítico para o sucesso (Borca & Baesu, 2014). A teoria do capital social sugere que a uma comunicação interna eficaz cria ativos sociais que produzem benefícios organizacionais na forma de confiança, compartilhamento de informações e normas relacionais que são parte integrante do sucesso corporativo (Tourish, & Hargie, 1996).

Uma comunicação eficaz é uma parte crítica da qualidade do serviço interno, visto que esta é uma condição necessária para o desenvolvimento da satisfação interna (Lee, J., 2013 citado por Xu et al., 2023). A comunicação interna sustenta a eficácia organizacional, contribuindo para relacionamentos internos positivos, permitindo a transferência de informações entre colaboradores (Welch, 2012).

A comunicação eficaz parece ser uma medida eficiente para criar um melhor ambiente de trabalho. Se a comunicação é clara e focada na missão, ela pode promover a participação, aumentar a confiança e a lealdade dos colaboradores (Roşca, 2017). É essencial que a comunicação seja bidirecional e aberta, incorporando feedback e escuta e facilitando a participação na tomada de decisão, permitindo criar e manter relacionamentos e melhorar o desempenho (Mazzei, 2014).

Estudos confirmam a relação significativa entre a comunicação interna e a satisfação (Xu et al., 2023; Back et al., 2010; Dhiman & Arora, 2023; Nguyen & Ha, 2023; Jacobs et al., 2016). Pelo que se formulou as seguintes hipóteses de investigação:

**H1: A comunicação interna influencia positivamente a satisfação dos colaboradores**

H1a: A comunicação interna na inCentea influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores.

H1b: A comunicação interna na inCentea influencia positivamente a satisfação extrínseca dos colaboradores.

Várias investigações confirmaram uma relação significativa entre a formação e a satisfação (Xu et al., 2023; Back et al., 2010; Sarker & Ashrafi, 2018).

A formação pode fornecer aos colaboradores habilidades profissionais e sensibilidade às necessidades do cliente (Ruekert, 1992). Segundo (Hatcher, 1999), a formação em colaboradores experientes melhora a satisfação dos mesmos, ou seja, não importa a experiência do colaborador a formação pode melhorar as suas habilidades e competências, relacionadas às suas tarefas e ao seu desenvolvimento, o que pode melhorar a atitude dos colaboradores com o trabalho desenvolvido e melhorar o comprometimento com o seu trabalho (Chiu et al., 2020).

Os colaboradores formados têm clareza de papéis, fornecem um serviço de melhor qualidade aos clientes e estão mais satisfeitos com o seu emprego e com a organização (Arnett et al., 2002).

Diversos autores, (Kukreja, 2017, Kotler, 2000, Pitt et.al, 1999, Schultz, 2002, citado por Sarker & Ashrafi, 2018), defendem que o cliente satisfeito pode ser alcançado se os colaboradores estiverem satisfeitos. Uma vez que, os clientes avaliam a qualidade do serviço consoante a sua interação e o comportamento dos colaboradores. Consequentemente, o conhecimento e as habilidades interpessoais dos colaboradores são importantes para o sucesso de uma empresa de prestação de serviços (Bitner et al., 1990).

De acordo com a teoria do capital humano, as organizações melhoram a qualidade dos recursos humanos e da produtividade por meio da conquista educacional dos colaboradores (Lynton, 1984). Pelo que se formulou as seguintes hipóteses de investigação:

**H2: A formação influencia positivamente a satisfação dos colaboradores.**

H2a: A formação na inCentea influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores.

H2b: A formação na inCentea influencia positivamente a satisfação extrínseca dos colaboradores.

Estudos anteriores (Paraskevas, 2001; Huang et al., 2014; Dias, 2022), que demonstram que a pesquisa de mercado interno influencia positivamente a satisfação dos colaboradores.

A pesquisa de mercado interno demonstra a necessidade das organizações analisarem e entenderem os colaboradores, de forma a satisfazerem as suas necessidades. A aplicação de técnicas de feedback é a ferramenta de gestão mais eficaz para impulsionar as equipas a mudanças de comportamento (Missel, 2016). Um feedback regular ajuda os colaboradores, uma vez que este retorno de informação vai permitir ao colaborador perceber o trabalho que está a desenvolver e o que devia desenvolver de modo a atingir os objetivos e metas definidas pela organização (Bruning et al., 2015). É crucial saber dar feedback que vise ao desenvolvimento e estimule o crescimento, pois é necessário que os colaboradores saibam se as suas ações estão ou não corretas, fazendo com que essa prática forneça sugestões e críticas, atuando como um indicador de autodesenvolvimento e maturidade, auxiliando na formação de equipas mais comprometidas. Pelo que se formulou as seguintes hipóteses de investigação:

**H3: A pesquisa de mercado interno influencia positivamente a satisfação dos colaboradores.**

H3a: A pesquisa de mercado interno na inCentea influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores.

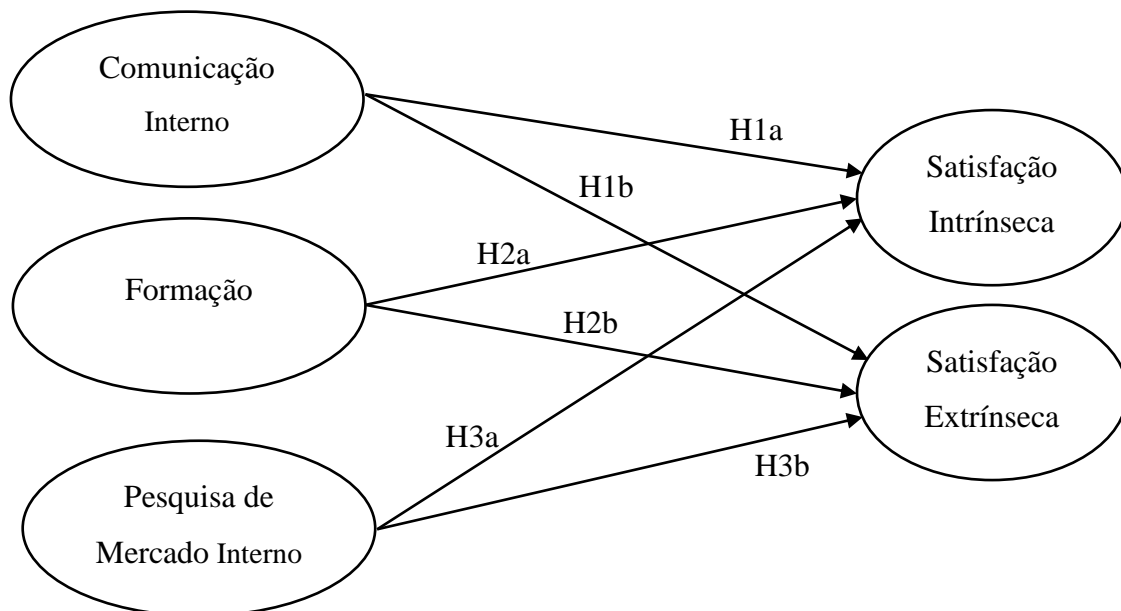
H3b: A pesquisa de mercado interno na inCentea influencia positivamente a satisfação extrínseca dos colaboradores.

### 3.4. Modelo Conceptual

O modelo conceptual é o resultado da revisão literária através da exploração e análise de artigos científicos e livros (Oliveira & Ferreira, 2014). No seguimento do estudo e dentro das temáticas propostas na revisão literária e da problemática em estudo, foram selecionadas cinco variáveis que foram consideradas importantes para responder aos objetivos da investigação: comunicação interna, formação, pesquisa de mercado interno, satisfação intrínseca e satisfação extrínseca.

Na sequência do estudo das variáveis apresentadas nesta investigação e tendo por base as hipóteses acima descritas, propõe-se o seguinte modelo conceptual:

Figura 4 – Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria

### 3.5. Medidas de investigação

Nesta investigação foram utilizados três tipos de escalas de medição: escalas nominais, escalas de intervalo e as escalas de Likert.

As escalas nominais foram utilizadas para avaliar, o género, as habilitações literárias e as UN que participaram no questionário.

As escalas de intervalo para medir a distância entre categorias, ou seja, para avaliar as idades e a antiguidade na organização.

A escala de Likert de sete pontos, para medir as questões sobre as variáveis em estudo, visto que esta escala é utilizada para medir atitudes. A escala *Likert* é composta por afirmações, em que é solicitado ao respondente que manifeste seu grau de concordância consoante a frase em questão. A escala tem um grau de concordância que inicia pelo nível um (discordo totalmente ou nada importante) e vai até o nível sete (concordo totalmente ou extremamente importante). Para representar a temática deste estudo optou-se pelas variáveis apresentadas na tabela 1, nomeadamente a Comunicação interna, a Formação, a Pesquisa de Mercado Interno, ou seja, indicadores do marketing interno (adaptado de Huang & Rundle-Thiele, 2015) e as variáveis apresentadas na tabela 2, nomeadamente a Satisfação Intrínseca e Satisfação Extrínseca (adaptado de Herzberg et al., 1959). Como referido anteriormente, o questionário desta investigação teve por base o questionário desenvolvido por Micaela Dias (Dias, 2022).

*Tabela 1 - Medidas de investigação das variáveis de marketing interno*

Variável de marketing interno	Autor	Escala Original (Dias, 2022)	Código	Adaptação	Tipo de Escala
Comunicação interna	Huang & Rundle-Thiele, 2015	A minha organização comunica-me uma imagem de marca clara?	CI1	A inCentea comunica-me uma imagem de marca clara?	Likert, 7 pontos 1- Discordo totalmente a 7-
		Existe um programa de comunicação interna para	CI2	Existe um programa de comunicação interna para todos os	

		todos os colaboradores da minha organização?		colaboradores da inCentea?	Concordo totalmente
		Todos os materiais de comunicação refletem um estilo consistente na minha organização?	CI3	Na inCentea todos os materiais de comunicação refletem um estilo consistente?	
		Os colaboradores a todos os níveis compreendem a direção e as prioridades-chave da minha organização?	CI4	Os colaboradores, a todos os níveis, compreendem a direção e as prioridades-chave da inCentea?	
		Na minha organização, as comunicações são apropriadas?	CI5	Na inCentea as comunicações são apropriadas?	
		As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação a nível empresarial?	CI6	As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação a nível empresarial?	
Formação	Huang & Rundle-Thiele, 2015	A minha organização concentra os seus esforços na formação dos colaboradores?	F1	A inCentea concentra os seus esforços na formação dos colaboradores?	Likert, 7 pontos  1- Discordo totalmente a 7- Concordo totalmente
		A minha organização forneceu-me um programa de orientação?	F2	A inCentea forneceu-me um programa de orientação?	
		A formação na minha organização permite-me fazer bem o meu trabalho?	F3	A formação na inCentea permite-me fazer bem o meu trabalho?	

		A minha organização ensina-me porque devo fazer as coisas?	F4	A inCentea ensina-me porque devo fazer as coisas?	
		Na minha organização o desenvolvimento de aptidões e conhecimentos acontece como um processo contínuo?	F5	Na inCentea o desenvolvimento de aptidões e conhecimentos acontece como um processo contínuo?	
		A minha organização fornece apoio para desenvolver as minhas capacidades de comunicação a fim de alcançar objetivos organizacionais?	F6	A inCentea fornece apoio para desenvolver as minhas capacidades de comunicação a fim de alcançar objetivos organizacionais?	
Pesquisa de mercado	Huang & Rundle-Thiele, 2015	A minha organização recolhe o feedback dos colaboradores?	PM1	A inCentea recolhe o feedback dos colaboradores?	Likert, 7 pontos 1- Discordo totalmente a 7- Concordo totalmente
		A minha organização procura regularmente sugestões dos colaboradores?	PM2	A inCentea procura regularmente sugestões dos colaboradores?	
		A minha organização recolhe dados sobre queixas dos colaboradores?	PM3	A inCentea recolhe dados sobre queixas dos colaboradores?	
		A minha organização faz muita pesquisa interna de mercado?	PM4	A inCentea faz muita pesquisa interna de mercado?	
		A minha organização dialoga comigo para identificar questões que eu possa ter?	PM5	A inCentea dialoga comigo para identificar questões que eu possa ter?	
		A minha organização realiza inquéritos aos colaboradores pelo menos	PM6	A inCentea realiza inquéritos aos colaboradores pelo	

		uma vez por ano para avaliar a qualidade do emprego?		menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do emprego?	
--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 - Medidas de investigação das variáveis de satisfação

Variável	Autor	Escala Original (Micaela Dias, 2022)	Código	Adaptação	Tipo de Escala
Satisfação intrínseca	Herzberg et al., 1959	Ser capaz de me manter sempre ocupado?	SI1	Ser capaz de me manter sempre ocupado?	Likert, 7 pontos 1- Nada importante a 7- Extremamente importante
		A oportunidade de trabalhar sozinho?	SI2	A oportunidade de trabalhar sozinho?	
		A oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos?	SI3	A oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos?	
		A oportunidade de fazer algo que faça uso das minhas capacidades?	SI4	A oportunidade de fazer algo que faça uso das minhas capacidades?	
		A liberdade de usar o meu próprio julgamento?	SI5	A liberdade de usar o meu próprio julgamento?	
		A oportunidade de experimentar os meus próprios métodos de fazer o trabalho?	SI6	Ser capaz de experimentar os meus próprios métodos de fazer o trabalho?	
		Ser capaz de fazer coisas que não vão contra a minha consciência?	SI7	Sou capaz de fazer coisas que não vão contra a minha consciência?	

		A oportunidade de fazer coisas para outras pessoas?	SI8	A oportunidade de fazer coisas para outras pessoas?	
		A oportunidade de dizer às pessoas o que devem fazer?	SI9	A oportunidade de dizer às pessoas o que devem fazer?	
Satisfação extrínseca	Herzberg et al., 1959	A oportunidade de ser “alguém” na organização?	SE1	A oportunidade de ser “alguém” na organização?	Likert, 7 pontos 1- Nada importante a 7- Extremamente importante
		A forma como o meu chefe lida com os seus colaboradores?	SE2	A forma como o responsável da minha unidade lida com os seus colaboradores?	
		A competência do meu superior na tomada de decisões?	SE3	A competência do meu superior na tomada de decisões?	
		A forma como o meu trabalho proporciona um emprego estável?	SE4	A forma como o meu trabalho proporciona um emprego estável?	
		A forma como as políticas da empresa são postas em práticas?	SE5	A forma como as políticas da empresa são postas em práticas?	
		O meu salário e a quantidade de trabalho que faço?	SE6	A minha remuneração e a quantidade de trabalho que faço?	
		As hipóteses de progressão neste trabalho?	SE7	As hipóteses de progressão neste trabalho?	
		As condições de trabalho?	SE8	As condições de trabalho?	
		A forma como os meus colegas de trabalho se	SE9	A forma como os meus colegas de	

		dão bem uns com os outros?		trabalho se dão bem uns com os outros?	
		Os elogios que recebo por fazer um bom trabalho?	SE10	Os elogios que recebo por fazer um bom trabalho?	
		A sensação de realização que tenho do trabalho?	SE11	A sensação de realização que tenho do trabalho?	

Fonte: Elaboração própria

### 3.6. Caracterização demográfica

A caracterização dos colaboradores da inCentea nesta investigação, foi adquirida através da aplicação de um questionário (anexo II, bloco VII, dados gerais) realizado através da aplicação *google forms*. Este bloco do questionário alicerçou-se em questões relacionadas com o género, a idade, o nível de habilitações literárias, qual unidade de negócio pertenciam e a antiguidade na organização. O questionário contou com trinta e três respostas. Segundo Shutt e Coutinho, o tamanho da população não tem valores pré-definidos para a dimensão de uma amostra, contudo, é natural que amostras grandes podem conduzir a uma maior generalização pelo facto da diminuição do seu erro (Shutt, 1999; Coutinho, 2013, citado por Leite, 2013). Todavia, outros autores sugerem ser mais importante o cuidado na seleção da amostra do que a sua grandeza (Best & Kahn, 1993; Charles, 1998; Mertens, 1998; Coutinho, 2013, citado por Leite, 2013).

Este estudo incorre sobre o universo populacional relativo aos colaboradores da inCentea, durante um período de quarenta e quatro dias, entre 31 de maio a 13 de julho de 2023. O meio de disseminação do questionário, foi primeiramente através de duas publicações no inTerno (newsletter da empresa), nomeadamente no inTerno de maio e junho, e mais tarde, através do email interno da inCentea.

De acordo com os dados apresentados nas tabelas abaixo, podemos verificar que dos 33 inquiridos, 54,5% são do género feminino e 45,5% do género masculino. Neste sentido, é possível assumir que, ao nível de género, a amostra é bastante equilibrada.

Tabela 3 – Caracterização do género

Variável	Valor da variável	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Género	Feminino	18	54,5%
	Masculino	15	45,5%

Fonte: Elaboração própria

Foram também compreendidas diferentes faixas etárias, não obstante, torna-se primordial destacar os grupos entre os 36 a 45 anos (36,4%) e mais de 45 anos (42,4%), ou seja, os grupos com uma idade superior a 36 anos representam a maioria dos inquiridos.

Tabela 4 - Caracterização à idade

Variável	Valor da variável	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Idade	18 a 25 anos	2	6,1%
	26 a 35 anos	5	15,2%
	36 a 45 anos	12	36,4%
	Mais de 45 anos	14	42,4%

Fonte: Elaboração própria

Em termos de habilitações académicas, existe uma preponderância de sujeitos com qualificações elevadas (ao nível do ensino superior), com destaque para a licenciatura ou bacharelato com 51,5%.

Tabela 5 - Caracterização do nível das habilitações literárias

Variável	Valor da variável	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Nível de Habilitações Literárias	12º ano e equivalentes	1	3,0%
	Bacharelato ou Licenciatura	17	51,5%
	Mestrado	9	27,3%
	Doutoramento	4	12,1%
	Outras formações	2	6,1%

Fonte: Elaboração própria

No que respeita a unidade de negócio que mais responderam ao questionário, o business support services representa a esmagadora maioria da amostra, com 33,3%, seguindo-se da Global Marketing & Sales, Primavera e dos Sistemas e Comunicação com 15,2%.

Tabela 6 - Caracterização das UN participantes

Variável	Valor da variável	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Unidade de negócio	Business Support Services	11	33,3%
	CODI	1	3,0%
	Global Marketing & Sales	5	15,2%
	Business Consulting	2	6,1%
	inCentea Core	1	3,0%
	inCentea MI	1	3,0%
	Sistemas de informação	2	6,1%
	Primavera	5	15,2%
	Sistemas e Comunicação	5	15,2%

Fonte: Elaboração própria

Finalmente em termos de antiguidade na empresa, a maior parte das respostas veio de colaboradores situados na faixa de pessoas que trabalham na inCentea há mais de 20 anos (30,3%), seguindo-se da faixa entre 1 a 4 anos e de 5 a 10 anos (21,2%).

Tabela 7 - Caracterização à antiguidade

Variável	Valor da variável	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Antiguidade na organização	Menos de 1 ano	4	12,1%
	1 a 4 anos	7	21,2%
	5 a 10 anos	7	21,2%
	11 de 20 anos	5	15,2%
	Mais de 20 anos	10	30,3%

Fonte: Elaboração própria

### 3.7. Apresentação e discussão dos resultados

#### a. Análise descritiva

Para proceder à análise dos dados é necessário criar novos dados usando as médias das respostas dos colaboradores, uma vez que os dados retirados da amostra representam variáveis latentes, ou seja, são variáveis que não são diretamente observadas. Foi determinando a média e o desvio-padrão das variáveis, através da ferramenta Excel, cujos resultados são observáveis na tabela 8.

Tabela 8 - Análise descritiva

Variáveis	Código da escala	Nº de respostas	Escala de <i>Likert</i>		Média		Desvio Padrão	
			Mínimo	Máximo	Individual	Geral	Individual	Geral
Comunicação interna	CI1	33	1	7	6,03	5,701	0,847	1,083
	CI2	33	1	7	6,03		1,185	
	CI3	33	1	7	5,42		1,3	
	CI4	33	1	7	5,15		1,253	
	CI5	33	1	7	5,67		1,109	
	CI6	33	1	7	5,91		0,805	
Formação	F1	33	1	7	4,73	4,894	1,398	1,382

	F2	33	1	7	4,24		1,601	
	F3	33	1	7	4,91		1,466	
	F4	33	1	7	5,27		1,18	
	F5	33	1	7	5,09		1,378	
	F6	33	1	7	5,12		1,269	
Pesquisa de mercado	PM1	33	1	7	5,42	5,116	1,601	1,407
	PM2	33	1	7	5,18		1,61	
	PM3	33	1	7	5,09		1,4	
	PM4	33	1	7	4,67		1,267	
	PM5	33	1	7	4,82		1,53	
	PM6	33	1	7	5,52		1,034	
Satisfação Intrínseca	SI1	33	1	7	5,7	5,616	0,918	1,074
	SI2	33	1	7	5,24		1,032	
	SI3	33	1	7	5,82		0,917	
	SI4	33	1	7	6,24		0,751	
	SI5	33	1	7	5,76		1,146	
	SI6	33	1	7	5,73		1,039	
	SI7	33	1	7	5,39		1,368	
	SI8	33	1	7	5,64		1,141	
	SI9	33	1	7	5,03		1,357	
Satisfação Extrínseca	SE1	33	1	7	5,55	6,039	1,003	0,926
	SE2	33	1	7	6,15		1,121	
	SE3	33	1	7	6,18		1,131	
	SE4	33	1	7	5,97		0,847	
	SE5	33	1	7	6,06		0,933	
	SE6	33	1	7	6,24		0,708	
	SE7	33	1	7	6		0,901	
	SE8	33	1	7	6,39		0,609	
	SE9	33	1	7	6,09		0,843	
	SE10	33	1	7	5,7		1,212	
	SE11	33	1	7	6,09		0,879	

Fonte: Elaboração própria

Os resultados em termos de estatística mostram que a Comunicação Interna é percebida pelos colaboradores como sendo a prática mais percebida ( $M = 5,701$ ) e a Formação é a prática menos percebida ( $M = 4,894$ ), contudo podemos afirmar que todas as variáveis do marketing interno são percebidas pelos colaboradores da inCentea como sendo práticas aplicadas, uma vez que de acordo com a média geral as variáveis apresentam valores superiores a 4,5 numa escala de 1 a 7.

## b. Fiabilidade e Confiabilidade

Após feita a recolha das respostas do questionário é necessário analisar os resultados obtidos, tendo em conta a fiabilidade dos dados. Neste sentido, procedeu-se à verificação da fiabilidade das três variáveis do marketing interno e das duas variáveis da satisfação dos colaboradores recorrendo ao cálculo do alfa de *Cronbach*, utilizando o modelo de análise SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

O coeficiente alfa de *Cronbach* avalia a consistência interna ou homogeneidade dos itens que visam medir um mesmo construto. De acordo com Nunnally, geralmente é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o alfa de *Cronbach* é pelo menos 0,70 (Nunnally, 1978, citado por Maroco & Garcia-Marques, 2006). Hill e Hill especificam, para eles os coeficientes de fiabilidade podem ser interpretados da seguinte forma: se o valor for inferior a 0,6 é inaceitável; se o valor estiver entre 0,6 e 0,79 é aceitável; se for de 0,80 a 0,90 é bom e valores acima de 0,90 é excelente (Hill & Hill, 2005). Analisando a tabela abaixo é demonstrado que as variáveis têm uma grande fiabilidade, visto que os valores de alfa de *Cronbach* variam entre 0,822 e 0,908, o que corresponde a um bom e excelente níveis de fiabilidade, respetivamente.

Tabela 9 - Resultados gerais de Alfa de Cronbach

Escala	Variáveis	Alfa de <i>Cronbach</i>
Marketing interno	Comunicação interna	0,875
	Formação	0,908
	Pesquisa de mercado	0,864
Satisfação dos colaboradores	Satisfação Intrínseca	0,903
	Satisfação Extrínseca	0,822

Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela 9, podemos concluir que todas as variáveis foram verificadas quanto à validade do conteúdo por meio de uma revisão especializada, com um alfa de *Cronbach* com valores entre 0,822 e 0,908, o que significa que todas as variáveis são confiáveis. A variável com mais fiabilidade é a formação.

Procedeu-se, ainda, à verificação da confiabilidade das variáveis recorrendo ao cálculo do Confiabilidade Composta, utilizando o modelo de análise SmartPLS 4. A Confiabilidade Composta é a medida que analisa a capacidade interna de todos os

indicadores das variáveis latentes (Bagozzi, 1980). O valor crítico a ter em consideração é de 0,7.

*Tabela 10 - Resultados gerais de Confiabilidade composta*

Escala	Variáveis	Confiabilidade Composta
Marketing interno	Comunicação interna	0,885
	Formação	0,936
	Pesquisa de mercado	0,902
Satisfação dos colaboradores	Satisfação Intrínseca	0,931
	Satisfação Extrínseca	0,846

Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela 10, verificamos que todas as dimensões em análise apresentam valores acima do valor mínimo, acima de 0,846, o que significa que os construtos usados no estudo não apresentam problemas no que respeita à confiabilidade composta.

### c. Análise das hipóteses

Posteriormente ao tratamento e validação dos dados, foi analisada a correlação de Pearson e a significância para se analisar a veracidade das hipóteses, utilizando o modelo de análise SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

**H1a: A comunicação interna na inCentea influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores.**

*Tabela 11 - Correlação de Pearson H1a*

Descrição		Satisfação Intrínseca
Comunicação Interna	Correlação de Pearson	0,465**
	Sig. (2 extremidades)	0,006
	N	33

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela 11, entendemos que existe uma correlação entre a comunicação interna e a satisfação intrínseca ( $r = 0,465$ ), uma vez que o nível de confiança é de 95%, ou seja, existe uma correlação significativa forte. A significância é de 0,006, estando dentro dos valores de significância. Considerando o sinal positivo, podemos dizer que a

comunicação interna influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores da inCentea.

Assim, a H1a é corroborada.

**H1b: A comunicação interna na inCentea influencia positivamente a satisfação extrínseca dos colaboradores.**

*Tabela 12 - Correlação de Pearson H1b*

Descrição		Satisfação Extrínseca
Comunicação Interna	Correlação de Pearson	0,537**
	Sig. (2 extremidades)	0,001
	N	33

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela 12, entendemos que existe uma correlação entre a comunicação interna e a satisfação extrínseca ( $r = 0,537$ ), uma vez que o nível de confiança é de 95%, ou seja, existe uma correlação significativa forte. A significância é de 0,001, estando dentro dos valores de significância. Considerando o sinal positivo, podemos dizer que a comunicação interna influencia positivamente a satisfação extrínseca dos colaboradores da inCentea.

Assim, a H1b é corroborada.

**H2a: A formação na inCentea influência positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores.**

*Tabela 13 - Correlação de Pearson H2a*

Descrição		Satisfação Intrínseca
Formação	Correlação de Pearson	0,438*
	Sig. (2 extremidades)	0,011
	N	33

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela 13, entendemos que existe uma correlação entre a formação e a satisfação intrínseca ( $r = 0,438$ ), embora o nível de confiança seja de 90%, ou seja, a correlação é mais fraca do que a correlação da comunicação interna, contudo ainda apresenta um valor de correlação significativa forte. A significância é de 0,011, estando dentro dos valores de significância. Considerando o sinal positivo, podemos dizer que formação influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores da inCentea.

Assim, a H2a é corroborada.

**H2b: A formação na inCentea influência positivamente a satisfação extrínseca dos colaboradores.**

*Tabela 14 - Correlação de Pearson H2b*

Descrição		Satisfação Extrínseca
Formação	Correlação de Pearson	0,371*
	Sig. (2 extremidades)	0,034
	N	33

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela 14, entendemos que existe uma correlação entre a formação e a satisfação extrínseca ( $r = 0,371$ ), embora o nível de confiança seja de 90%, ou seja, a correlação é mais fraca do que a correlação da comunicação interna, contudo ainda

apresenta um valor de correlação significativa forte. A significância é de 0,011, estando dentro dos valores de significância. Considerando o sinal positivo, podemos dizer que formação influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores da inCentea.

Assim, a H2b é corroborada.

**H3a: A pesquisa de mercado interno na inCentea influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores.**

*Tabela 15 - Correlação de Pearson H3a*

Descrição		Satisfação Intrínseca
Pesquisa de Mercado Interno	Correlação de Pearson	0,468**
	Sig. (2 extremidades)	0,006
	N	33

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela 15, entendemos que existe uma correlação entre a pesquisa de mercado interno e a satisfação intrínseca ( $r = 0,468$ ), uma vez que o nível de confiança é de 95%, ou seja, existe uma correlação significativa forte. A significância é de 0,006, estando dentro dos valores de significância. Considerando o sinal positivo, podemos dizer que a pesquisa de mercado interno influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores da inCentea.

Assim, a H3a é corroborada.

**H3b: A pesquisa de mercado interno na inCentea influencia positivamente a satisfação extrínseca dos colaboradores.**

*Tabela 16 - Correlação de Pearson H3b*

Descrição		Satisfação Extrínseca
Pesquisa de Mercado Interno	Correlação de Pearson	0,342
	Sig. (2 extremidades)	0,052
	N	33

Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela 16, entendemos que não existe uma correlação entre a pesquisa de mercado interno e a satisfação extrínseca, uma vez que o nível de confiança é inferior a 90%, ou seja, não existe uma correlação significativa entre as variáveis. A significância deveria apresentar um valor inferior a 0,05, o que neste caso não acontece pois apresenta um valor de  $p = 0,052$ . Logo não é possível afirmar que a pesquisa de mercado interno influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores da inCentea.

Assim, a H3b não é corroborada.

Tabela 17 - Resultados

Hipóteses	Correlação de Pearson	Sig. (2 extremidades)	Resultados
H1a: A comunicação interna na inCentea influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores.	0,465**	0,006	Corroborada
H1b: A comunicação interna na inCentea influencia positivamente a satisfação extrínseca dos colaboradores.	0,537**	0,001	Corroborada
H2a: A formação na inCentea influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores.	0,438*	0,011	Corroborada
H2b: A formação na inCentea influencia positivamente a satisfação extrínseca dos colaboradores.	0,371*	0,034	Corroborada
H3a: A pesquisa de mercado interno na inCentea influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores.	0,468**	0,006	Corroborada
H3b: A pesquisa de mercado interno na inCentea influencia positivamente a satisfação extrínseca dos colaboradores.	0,342	0,052	Não Corroborada

Fonte: Elaboração própria

Uma das conclusões possíveis de ser retiradas é que a Comunicação Interna é a prática de Marketing Interno que tem mais correlação com a Satisfação Extrínseca ( $r = 0,537$ ,  $p = 0,001$ ) e a Pesquisa de Mercado Interno é a prática de Marketing Interno que tem mais correlação com a Satisfação Intrínseca ( $r = 0,468$ ,  $p = 0,006$ ).

#### d. Análise dos desafios da comunicação interna no trabalho híbrido

A mudança de modelo de trabalho conduziu a alguns desafios que a organização já esperava, um dos desafios que a inCentea está a ultrapassar é a falta de espaços e ferramentas que respondam às novas necessidades que o trabalho híbrido pressupõe. Segundo a responsável pela Comunicação Interna e Employer Branding na inCentea, Inês Santos, “passamos muito mais tempo em reuniões virtuais, com colegas que não estão fisicamente no escritório onde nós estamos e por isso percebeu-se que o escritório precisava de dar resposta a este tipo de solicitação” (anexo IV).

Atualmente cada UN está a escolher o seu método de trabalho, por exemplo, no caso do setor dos recursos humanos, *people&culture*, o setor *culture* tem de estar a trabalhar presencialmente na organização pelo menos uma vez por semana, já o setor *people* tem de estar pelo menos duas vezes por semana, contudo existem departamentos como o setor de informática interna que trabalha maioritariamente de forma presencial.

Como foi referido anteriormente, se alguns setores já lidavam com colaboradores dispersos em várias sedes, afastados da sede corporativa, agora com o modelo híbrido essa separação ainda é mais aparente. Esse afastamento provoca algumas problemáticas na comunicação, de acordo com a entrevistada esta destaca algumas problemáticas que a inCentea está a ultrapassar atualmente, “a principal dificuldade é a criação de vínculos, seja com a organização, seja com os colegas” (anexo IV), especialmente nas pessoas que estão a ingressar na organização.

Agregado a isso, a dificuldade de identificar a cultura e o clima organizacional, visto que como a adoção do trabalho híbrido os escritórios estão mais vazios, o que faz com que os colaboradores tenham menos contacto com pessoas que não estão no seu espaço de trabalho, uma vez que os colaboradores não estão todos a trabalhar no mesmo local. O último desafio que esta destaca é a dificuldade em comunicar e mais do que isso, a dificuldade de captar a atenção dos colaboradores.

A inCentea desenvolveu algumas estratégias para combater estes desafios. Relativamente à falta de espaços e ferramentas que respondam às novas necessidades que o trabalho híbrido pressupõe, para isto acontecer é necessário, numa primeira fase, haver uma redefinição do método de trabalho, que segunda a entrevistada está a decorrer. Portanto, neste momento, existe uma equipa que está a definir concretamente a forma de trabalho,

uma das problemáticas que esta equipa está a estudar é a periodicidade de trabalho presencial que certos departamentos e setores terão de ter, de forma a tornar o trabalho mais eficiente, outra problemática é perceber se o número de instalações que a inCentea possui se justifica ou não, agora que a empresa aderiu ao trabalho híbrido.

Assim que esta redefinição do método de trabalho for revisada, haverá a reorganização e planeamento dos espaços para que estes se adequem às necessidades dos colaboradores, como por exemplo, salas de foco, salas de reunião com ferramentas didáticas para facilitar as reuniões híbridas, entre outras.

Em relação à criação de vínculos, a entrevistada acredita que através da criação de momentos é possível reconectar estes vínculos, momentos esses que podem ser convívios, reuniões de *team building*, entre outras ações. Segundo ela “mais do que obrigar as pessoas a ir à organização é fazer com que elas queiram vir, porque querem vir e promover esse relacionamento emocional” (anexo IV), uma vez que é mais fácil de criar um relacionamento se os colaboradores estiverem no mesmo local. Isso vai ajudar também em relação à dificuldade de identificar a cultura organizacional, pois trabalhando no mesmo local tem-se uma melhor perceção da cultura e do clima organizacional. Os retratos, publicados no inTerno, são um conteúdo muito interessante para incentivar a criação de vínculos e para fortalecer as relações já existentes, visto que todos os meses sai um vídeo de um colaborador que dá a conhecer um pouco o seu trabalho na organização e um pouco de si, os seus gostos, os seus hobbies, o que acaba por incentivar ao diálogo.

As pessoas não são todas iguais, a inCentea tem diferentes tipos de perfis e atualmente existem quatro gerações de colaboradores e ambos esperam tipos diferentes de comunicação. Logo é importante diversificar como a informação chega aos colaboradores. É desta maneira que a responsável pela Comunicação Interna e Employer Branding acredita que se pode ultrapassar as barreiras à comunicação e à dificuldade de captar a atenção dos colaboradores. Para ela é essencial experimentar, tentar diversas formas de chegar aos colaboradores, esta acredita que é preciso dar aos colaboradores flexibilidade para experimentarem, “é preciso personalizar, é preciso dar diferentes possibilidades aos colaboradores para que eles possam escolher o que mais lhes convém e o que lhes faz sentir mais produtivos e mais ligados com a sua equipa e a organização” (anexo IV). A informação na organização pode chegar de diferentes formas, desde email,

comunicados, através do portal do colaborador, da newsletter interna, através de eventos, contudo, aí a comunicação é mais geral, agregada à cultura da empresa.

Na perspectiva dos colaboradores, como podemos analisar na tabela abaixo, podemos concluir que os colaboradores consideram que o trabalho híbrido veio dificultar a criação de vínculos entre colaboradores, uma vez que 67% das respostas à questão B7Q2 - O modelo de trabalho utilizado na inCentea (híbrido) facilita a criação de vínculos entre colaboradores, teve um baixo nível de concordância, sendo que o nível de concordância mais selecionado foi o 1 - Discordo totalmente.

Relativamente à dificuldade de identificar a cultura e o clima organizacional, os colaboradores consideram que o trabalho híbrido dificultou a percepção do clima organizacional, uma vez que, 70% das respostas à questão B7Q3 - O modelo de trabalho utilizado na inCentea (híbrido) facilita a percepção do clima organizacional, teve um baixo nível de concordância, sendo que o nível de concordância mais selecionado foi o 2 - Discordo.

Em relação à dificuldade em comunicar, os colaboradores consideram que o trabalho híbrido veio facilitar a propagação da informação, ou seja, é mais fácil obter as informações, visto que, 64% das respostas à questão B7Q1 - O modelo de trabalho utilizado na inCentea (híbrido) facilita a disseminação da informação, tiveram um alto nível de concordância, sendo que o nível de concordância mais selecionado foi o 7 - Concordo totalmente.

Tabela 18 - Dados relativos às questões

Questão	Escala de <i>Likert</i>	Freq. absoluta	Freq. relativa	Freq. níveis agrupados
B7Q1 – O modelo de trabalho utilizado na inCentea (híbrido) facilita a disseminação da informação?	1- Discordo totalmente	0	0%	21%
	2- Discordo	2	6%	
	3- Discordo parcialmente	5	15%	
	4- Não concordo nem discordo	5	15%	15%
	5- Concordo parcialmente	3	9%	64%
	6- Concordo	8	24%	
	7- Concordo totalmente	10	30%	
B7Q2 – O modelo de trabalho utilizado na inCentea (híbrido) facilita a criação de vínculos entre colaboradores?	1- Discordo totalmente	10	30%	67%
	2- Discordo	7	21%	
	3- Discordo parcialmente	5	15%	
	4- Não concordo nem discordo	6	18%	18%
	5- Concordo parcialmente	3	9%	15%
	6- Concordo	2	6%	
	7- Concordo totalmente	0	0%	
B7Q3 – O modelo de trabalho utilizado na inCentea (híbrido) facilita a percepção do clima organizacional?	1- Discordo totalmente	4	12%	70%
	2- Discordo	11	33%	
	3- Discordo parcialmente	8	24%	
	4- Não concordo nem discordo	4	12%	12%
	5- Concordo parcialmente	3	9%	18%
	6- Concordo	2	6%	
	7- Concordo totalmente	1	3%	

Onde 7 corresponde ao mais alto nível de concordância e 1 ao menor nível de concordância. Fonte: Elaboração própria

## Capítulo 4 – Conclusões

### 4.1. Principais resultados

Numa fase inicial foi feita a revisão da literatura sobre a temática em estudo, o que permitiu caracterizar os conceitos e teorias associadas ao *marketing* interno e à satisfação dos colaboradores. Esta análise prévia serviu de base para trabalhar em prol dos objetivos do estudo, isto é, foi a alavanca que permitiu elaborar as ferramentas de trabalho, neste caso, a entrevista e o questionário, permitindo assim chegar ao objetivo principal: entender se o *marketing* interno na inCentea têm um efeito positivo na satisfação dos colaboradores.

Após o tratamento dos dados obtidos pelo questionário, foi possível responder às hipóteses em estudo, bem como a um dos objetivos específicos: perceber se as variáveis do marketing interno, mais concretamente, a comunicação interna, a formação e a pesquisa de mercado interno afetam positivamente a satisfação dos colaboradores da inCentea.

No que respeita aos resultados relativos à hipótese 1, confirma-se que, nesta amostra, ambas as hipóteses se verificam. Na medida que, existe uma correlação positiva forte entre a comunicação interna e a satisfação, já que o nível de confiança é de 95%. Em relação à hipótese 1a., a correlação de Pearson é de 0,465 com uma significância de 0,006, já a hipótese 1b., a correlação de Pearson é de 0,537 com uma significância de 0,001, o que confirma que a comunicação interna influencia positivamente a satisfação dos colaboradores da inCentea, quer na satisfação intrínseca, quer na extrínseca.

O resultado da hipótese 1 é consistente com outras investigações onde os autores comprovam que existe uma relação positiva entre a comunicação interna e satisfação dos colaboradores (Carrière & Bourque, 2009; Ferdous & Polonsky, 2014; Dhiman & Arora, 2023; Nguyen & Ha, 2023). Segundo Jacobs et al., a comunicação interna é um fator importante para alcançar o sucesso organizacional e a satisfação dos colaboradores (Jacobs et al., 2016). O mesmo autor defende que uma comunicação transparente pode aumentar a satisfação e a interação entre colaboradores (Jacobs et al., 2016).

No que concerne aos resultados referentes à hipótese 2, confirma-se que, nesta amostra, ambas as hipóteses se verificam porque existe uma correlação positiva forte entre a

formação e a satisfação, já que o nível de confiança é de 90%. Em relação à hipótese 2a., a correlação de Pearson é de 0,438 com uma significância de 0,011, já a hipótese 2b., a correlação de Pearson é de 0,371 com uma significância de 0,034, o que confirma que a formação influencia positivamente a satisfação dos colaboradores da inCentea, quer na satisfação intrínseca, quer na extrínseca.

O resultado da hipótese 2 é consistente com outras investigações onde os autores comprovam que existe uma relação positiva entre a formação e o desenvolvimento e satisfação dos colaboradores (Tsai & Tang, 2008; Rajvalakshmi & Kameswari, 2012, citado por Sarker & Ashrafi, 2018; Dias, 2022 & Sarker & Ashrafi, 2018). A formação e o desenvolvimento são um dos fatores que têm uma dimensionalidade positiva e significativa para a qualidade do serviço interno, posto isto, as empresas devem proporcionar oportunidades para o desenvolvimento dos seus colaboradores e devem encarar a expansão de habilidades como um investimento (Khan et al., 2011, citado por Sarker & Ashrafi, 2018).

De acordo com os resultados relativos à hipótese 3, confirma-se que, nesta amostra, apenas uma das hipóteses se verifica. Em relação à hipótese 3a., existe uma correlação positiva forte entre a pesquisa de mercado interno e a satisfação intrínseca, já que o nível de confiança é de 95%, a correlação de Pearson é de 0,468 com uma significância de 0,006. O que afirma que a pesquisa de mercado interno influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores da inCentea. Relativamente à hipótese 3b., não existe uma correlação entre a pesquisa de mercado interno e a satisfação extrínseca, uma vez que o nível de confiança é inferior a 90%. Logo não existe uma correlação significativa entre as variáveis. A significância deveria apresentar um valor inferior a 0,05, o que neste caso não acontece pois apresenta um valor de  $p = 0,052$ . Logo não é possível afirmar que a pesquisa de mercado interno influencia positivamente a satisfação intrínseca dos colaboradores da inCentea.

O resultado da hipótese 3a. é consistente com as investigações de (Paraskevas, 2001; Huang et al., 2014; Dias, 2022), que demonstram que a pesquisa de mercado interno influencia positivamente a satisfação dos colaboradores. Contudo, o resultado da hipótese 3b. é inconsistente com os resultados das mesmas investigações. Uma possível explicação para este resultado será o facto de os colaboradores sentirem dificuldade na criação de vínculos entre colegas e dificuldade na perceção do clima organizacional. A satisfação

extrínseca concerne a fatores externos ao próprio indivíduo, ou seja, diz respeito àquilo que os indivíduos sentem sobre aspetos da situação ou ambiente de trabalho que são externos às tarefas ou ao próprio trabalho, como o ambiente de trabalho e as relações interpessoais. Os colaboradores podem sentir que a inCentea não está a questioná-los, nem a procurar feedback sobre estas barreiras que o modelo de trabalho provocou.

A investigação mostrou que a comunicação interna é a prática de marketing interno que tem mais correlação com a satisfação extrínseca e a pesquisa de mercado interno é a prática de marketing interno que tem mais correlação com a satisfação intrínseca.

De acordo com estudos anteriores, (Iliopoulos & Priporas, 2011; Chiu et al., 2014; Huang et al., 2014; Sarker & Ashrafi, 2018), que relacionam o marketing interno e a satisfação, é possível verificar que o marketing interno tem uma forte correlação positiva significativa com a satisfação no trabalho, ou seja, o marketing interno pode aumentar significativamente a satisfação dos colaboradores com os seus trabalhos. Aumentar a satisfação dos colaboradores pode ser benéfico para as organizações em muitas áreas, por exemplo, em termos de redução do absentismo ou de diminuição da rotatividade (Balzer et al., 1990, citado por Chiu et al., 2014).

Após o tratamento dos dados obtidos pela entrevista, foi possível responder ao segundo objetivo, mais especificamente, entender os desafios do trabalho híbrido na comunicação interna da inCentea e compreender o que está a ser desenvolvido pela organização para ultrapassar essas barreiras.

De acordo com a análise feita à entrevista dada pela responsável da Comunicação Interna e Employer Branding na inCentea, Inês Santos, foi possível destacar alguns desafios que a organização está a ultrapassar devido ao trabalho híbrido, de acordo com a mesma. A falta de espaços e ferramentas que respondam às novas necessidades que o trabalho híbrido pressupõe, é um dos desafios que a inCentea está a superar, mas para isso, é essencial que haja uma redefinição do método de trabalho, assim que esta redefinição for revisada, haverá a reorganização e planeamento dos espaços para que estes se adequem às necessidades dos colaboradores.

Relativamente aos desafios da comunicação da inCentea, a entrevistada destaca três dificuldades. Dificuldade na criação de vínculos, em identificar a cultura e o clima

organizacional e a dificuldade em comunicar e mais do que isso, a dificuldade de captar a atenção dos colaboradores.

Para ultrapassar estes desafios a inCentea, desenvolveu estratégias para combater estas barreiras. Em relação à dificuldade na criação de vínculos, a entrevistada acredita que este desafio é superado através da criação de momentos. Uma das estratégias para criar estes momentos, é através de ações pontuais e regulares. Ações pontuais, como o dia inCentea e o inCentea *by Bike* que consistem em dias diferentes onde o objetivo é criar vínculos, fortalecer o espírito de equipa e a união entre colaboradores. Ações regulares, como reuniões de *team building*, pequenos convívios, até mesmo a rubrica dos retratos, que acabam por incentivar ao diálogo.

Em relação à dificuldade em identificar a cultura e o clima organizacional, a estratégia da organização passa por garantir que os colaboradores tenham acesso a canais abertos para que haja interação, ou seja, reforçar a comunicação interna, tanto a nível formal como informal.

A nível formal, a empresa realiza reuniões, por vezes presenciais, outras vezes virtuais, com o objetivo de as equipas partilharem o que foi alcançado, os desafios sentidos, e os objetivos dos meses seguintes. Desta forma, toda a equipa está a par de todas as iniciativas de trabalho, e todos podem contribuir e ajudar.

A nível informal, através do uso de canais de comunicação, por exemplo, através do *microsoft teams*, onde as equipas da organização podem interagir, colocar dúvidas que surjam, partilhar novidades, ou simplesmente dizer “bom dia”, alimentando assim a cultura da equipa.

A criação de momentos de convívio é outra forma de ajudar nesta problemática, quando chega um novo elemento, a equipa junta-se para o conhecer virtualmente e lhe dar as boas-vindas, para auxiliar a integração com todos. Por muitas valias que o trabalho remoto possa trazer, no plano humano nunca conseguirá igualar os benefícios dos momentos de confraternização presencial entre colaboradores.

A estratégia passa também por cativar os colaboradores a trabalhar mais vezes no escritório, pois é mais perceptível identificar a cultura e o clima organizacional quando os colaboradores trabalham no mesmo local. Eu própria, durante o estágio sentia que quando

ia trabalhar para o escritório tinha muito mais a noção e a percepção da cultura e do clima organizacional. Quando estava no escritório conhecia vários colaboradores, que trocavam sempre umas palavras comigo, o que facilitava a sensação de pertença e de estar a trabalhar em equipa.

Relativamente à dificuldade em comunicar e mais do que isso, a dificuldade de captar a atenção dos colaboradores, a estratégia do departamento de comunicação interna passa pela experimentação, na diversificação das formas de chegar ao colaborador, na criação de conteúdos atrativos e na promoção da comunicação bidirecional. Por exemplo, a inCentea utiliza a newsletter, para comunicar todo o tipo de assuntos de forma atrativa e para incentivar a comunicação bidirecional, através da interação com os artigos.

Na perspetiva dos colaboradores relativamente aos desafios do trabalho híbrido na comunicação interna o estudo concluiu que estes: consideram que o trabalho híbrido veio dificultar a criação de vínculos entre colaboradores; consideram que o trabalho híbrido dificultou a percepção do clima organizacional e consideram que o trabalho híbrido veio facilitar a propagação da informação.

#### 4.2. Considerações finais

É notório o reconhecimento, por parte dos investigadores e das organizações e do marketing interno no sucesso das organizações, pois esta ferramenta é essencial para atingir os objetivos organizacionais e potenciar a performance corporativa. O *marketing* interno encara a organização como um mercado e os colaboradores como clientes internos, com necessidades específicas e desejos. É fundamental que as organizações valorizem o envolvimento das pessoas com a organização, visto que a satisfação dos colaboradores é um fator que contribui fortemente para o bom desempenho organizacional (Pereira, 2022).

A presente investigação destacou que o uso de políticas e práticas de *marketing* interno têm um papel decisivo na satisfação dos colaboradores, visto que nenhuma organização consegue sobreviver sem os seus colaboradores, sendo por isso crucial que os mesmos se mantenham satisfeitos com o trabalho. Aumentar a satisfação dos colaboradores pode ser benéfico para as organizações em muitas áreas, por exemplo, em termos de redução do absentismo ou de diminuição da rotatividade (Balzer et al., 1990, citado por Chiu et al., 2014).

Um dos principais objetivos dos setores de serviços é alcançar um nível mais elevado de satisfação do cliente e, muitas vezes, os colaboradores atuam como um forte precursor da satisfação do cliente. Uma vez que, estes representam não só a primeira imagem da organização como também o primeiro feedback que chega do mercado, visto que é através do seu desempenho que resulta o feedback dos consumidores em relação à empresa. Esta correlação positiva entre a satisfação no trabalho e a satisfação do cliente (Hartline, 1996, citado por Iliopoulos & Priporas, 2011) é comprovada por diversos autores que defendem que o cliente satisfeito pode ser alcançado se os colaboradores estiverem satisfeitos (Kukreja, 2017; Kotler, 2000; Pitt et.al, 1999 & Sarker & Ashrafi, 2018). Em geral, pode-se afirmar que colaboradores satisfeitos produzem melhores serviços.

O trabalho híbrido parece ser uma tendência laboral que veio para ficar e é de notar que, por um lado, os indivíduos que estão a entrar no mundo laboral representam a faixa dos *millennials* ou geração Z. Estas gerações passaram grande parte dos seus anos de formação profissional em ambientes flexíveis, digitais e híbridos. Por outro lado, o COVID-19 foi um ponto de viragem para a entrada de muitas empresas para modelos de trabalho mais flexíveis, o que significa que muitas delas ainda estão a perceber como navegar nestes modelos, ou seja, é importante reajustar as suas políticas e práticas.

Consequentemente, os estudos sobre esta temática têm vindo a crescer nos últimos tempos, o potencial de benefícios generalizados deste modelo de trabalho nos níveis individual, organizacional e social parece ser vantajoso. Contudo, apesar de ter trazido benefícios, também provocou e expôs desafios que outrora não eram uma problemática, como a dificuldade em criar vínculos entre colaboradores e com a organização. Neste sentido, as organizações devem recorrer às práticas do marketing interno como uma ferramenta para auxiliar o combate destes desafios. A aposta no marketing interno é cada vez mais importante em modelos de trabalho flexíveis.

### 4.3. Limitações e Estudos futuros

Tendo consciência das limitações inerentes, a investigação oferece sempre um contributo significativo para a compreensão da realidade estudada. Inicialmente, uma das limitações

desta investigação é o facto de ser restrita a esta organização, visto que se trata de um estudo de caso, logo os seus resultados não se aplicam a todas as organizações na área de prestação de serviços, do setor tecnológico, todavia não deixa de ser pertinente para enriquecer a literatura sobre a temática.

O tamanho reduzido da amostra, também pode ser visto como uma limitação, uma vez que representa cerca de 11% da população da inCentea, portanto não poderá ser generalizada para toda a população. Ainda referente à amostra, sentiu-se uma grande resistência referente à participação no questionário, uma vez que através do inTerno se conseguia visualizar que cerca de 150 pessoas leram as duas publicações e os textos anexados a elas, mas só 33 colaboradores responderam de facto. Outro caso que também dificultou a adesão ao questionário foi terem ocorrido alguns feriados que originaram pontes durante a realização do questionário.

No que respeita a investigações futuras, poderá ser pertinente um estudo mais variado em termos de amostra, tendo como intuito desenvolver a investigação dos desafios da comunicação interna em modelos de trabalho mais flexíveis, perceber quais as melhores estratégias para captar a atenção dos colaboradores, como fazer para que se sintam parte da organização e que se identifiquem com ela.

Na mesma linha de pensamento estudos relacionados com modelos de trabalho mais flexíveis, uma vez que parece ser um modelo de trabalho que veio para ficar de acordo com a literatura. Poderia ser uma opção o uso deste estudo num registo mais alargado a outras empresas que pertençam ao setor tecnológico porque referente ao *marketing* interno não existe muitos estudos alusivos à área de prestação de serviços.

## Referências Bibliográficas

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Alves, C. (2022) A importância da comunicação interna em teletrabalho: um estudo de perceções em agências de comunicação. Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação. Instituto de Ciências Sociais - Universidade do Minho, Braga. 55 pp. <https://hdl.handle.net/1822/84407>

- Arnett, D., Laverie, D. & McLand, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (2), 87-96. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80035-0](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80035-0)
- Azarbouyeh, A., & Naini, S. (2014). A study on the effect of teleworking on quality of work life. *Management Science Letters*, 4, 1063-1068. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.5.027>
- Back, K., Lee, C. & Abbott, A. (2010). Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 111-124. <https://doi.org/10.1177/1938965510370742>
- Bagozzi, R. P. (1980), *Causal Models in Marketing*. New York: John Wiley.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing - Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*. New York: The Free Press
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84. <https://doi.org/10.2307/1252174>
- Bloom N., Liang J., Roberts J., & Ying Z. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2013). *Investigação Qualitativa em Educação*. Portugal: Porto Editora.

- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Journal Management & Marketing*, 15(s1), 458-476. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0027>
- Borca, C. & Baesu, V., (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>
- Bruning, C., Raso, C., & Paula, A. (2015). *Comportamento Organizacional e Intra empreendedorismo*. Curitiba: Intersaberes.
- Cao, J., Liu, C., Wu, G., Zhao, X. & Jiang, Z. (2020). Work–Family Conflict and Job Outcomes for Construction Professionals: The Mediating Role of Affective Organizational Commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1-24. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041443>
- Cardoso, M. (2022). *O trabalho remoto em Portugal: episódio circunstancial ou modelo do futuro?*. Tese de Mestrado Bolonha em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa, Lisboa. 55 pp. <http://hdl.handle.net/10400.5/25864>
- Carrière, J. & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Caruana, A. & Calleya, P. (1998), The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2/3), 108-116. <http://dx.doi.org/10.1108/02652329810213510>
- Confraria, J., Dionisio, J., Santos, J. & Mangas, N. (2017). Redescobrir a essência, ínCentea - Tecnologia de Gestão. Portugal: Jorlis, Edições e Publicações, Lda.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of covid-19 and beyond: What we know and where do we go. *Journal Frontiers in Psychology*, 11, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Chiu, W., Cho, N. & Won, D. (2014). The effects of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment in Taipei sports centres. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 24(2), 206-222. <https://doi.org/10.1080/21639159.2014.881609>

- Chiu, W., Won, D. & Bae, J. (2020). Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 10(2), 105-123. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2018-0066>
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 23(4), 511-532. doi:10.1002/job.145
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Journal Frontiers in Psychology*. 10, 1-21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Costa, E. A. (2007). *Gestão estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos*. Portugal: Editora Saraiva
- Curvello, J. (2012). *Comunicação interna e Cultura Organizacional*. Brasília: Casa das Musas.
- Dhiman, P. & Arora, S. (2023). Employee branding dimensions and brand citizenship behaviour: exploring the role of mediators in the hospitality context. *Journal of Product & Brand Management*, 32(1), 124-137. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2021-3408>
- Dias, M. (2022). *Efeitos do Marketing Interno na satisfação dos colaboradores: análise às Pequenas e Médias Empresas em Portugal*. Tese de Mestrado em Marketing e Estratégia. Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho, Braga. 78 pp. <https://hdl.handle.net/1822/77967>
- Dockery, A. M., & Bawa, S. (2014). Is Working from Home Good Work or Bad Work? Evidence from Australian Employees. *Australian Journal of Labour Economics*, 17(2), 163-190. <http://hdl.handle.net/20.500.11937/37751>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Ferdous A. S. & Polonsky, M. (2014). The impact of frontline employees' perceptions of internal marketing on employee outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4), 300-315. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876077>

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusociência.

Frye, W. D., Kang, S., Huh, C. & Lee, M. J. (2019). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry? An internal marketing approaches. *International Journal of Hospitality Management*, 85(9). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>

Galego, C., & Gomes, A. (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*, 5, 173-184

Giovanis, E. (2018). The relationship between teleworking, traffic and air pollution. *Atmospheric Pollution Research*. 9(1), 1-14. doi: 10.1016/j.apr.2017.06.004

Gobal, S. D. D. V., Hassan, A., Gobal, S. T. V., Baker, R., Yunus, W., & Norazman, I. (2018). The Effect of Training on Job Satisfaction: A Review Paper. *The International Conference of Social Sciences and Humanities 2018*. University Technology Malaysia, 137-140.

Goetz, K., Sm, C., & Broge, B. (2012). The impact of intrinsic and extrinsic factors on the job satisfaction of dentists. *Community Dentistry and Oral Epidemiology*, 40(5), 474-480. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0528.2012.00693.x>

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communicationenhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. doi: 10.1037/a0012722

Golden, T. D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 255-269. doi: 10.1007/s10869-011-9247-0

Gomes D. & Borba D. (2011). Motivação no trabalho. *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra <http://hdl.handle.net/10316.2/31231>

Gounaris, S.P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>

- Haddon, L., & Brynin, M (2005). The Character of Telework and the Characteristics of Teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 34-46. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00142.x>
- Hatcher, T. (1999). How multiple interventions influenced employee turnover: A case study. *Human Resource Development Quarterly*, 10 (4), 365-82. <https://www.proquest.com/docview/234903691>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hill, M.M. & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo
- Huang, Y. & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42(C), 196-206. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>
- Huang, Y., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571-584 <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0112>
- Huang, W. (2019). Job Training Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance. In Josiane Fahed-Sreih (Ed.), *Career Development and Job Satisfaction*. Intechopen, 1-21.
- Iliopoulos, E., & Priporas, C. V. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: A pilot study in public hospitals in Northern Greece. *BMC Health Services Research*, 11, 01-08. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-261>
- Jacobs, M. A., Yu, W. & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171(1), 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.015>
- Kanyurhi, E. B., & Bugandwa Mungu Akonkwa, D. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773-796. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0083>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommun Policy*, 44(2). <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>

- Klopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Organization and Management*, 4(40), 39–49. doi: 10.29119/1899-6116.2017.40.3
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2005). *Administração de Marketing, 15ª Edição*. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda.
- Lago, D. (2018). *Feedback: Receita eficaz em 10 passos*. São Paulo: Intergrare.
- Lagarto, J. R. (2002). *Ensino à distância e formação contínua: uma análise prospetiva sobre a utilização do ensino a distância na formação profissional contínua de ativos em Portugal*. Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.
- Lagarto, J., Andrade, A. & Marques, H. (2013). Avaliação do impacto da formação: As novas competências no posto de trabalho. In M. T. Estrela, C. Cavaco, P. R. Pinto, M. J. Cardona, B. Cabrito, F. A. Costa, J. Pinhal, J. Ferreira & P. Figueiredo. *Atas do XX Colóquio da Secção Portuguesa da AFIRSE - Formação Profissional: Investigação Educacional sobre teorias, políticas e práticas*. Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, 1452-1468.
- Leite, M. (2013). *Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Línguas e Administração – ISLA, Gaia. 132 pp. <http://hdl.handle.net/10437/11632>
- Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Lynton, E. A. (1984). *The missing connection between business and the universities*. New York: Collier Macmillan.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70. doi: 10.5465/amp.2007.24286164

- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90. <http://hdl.handle.net/10400.12/133>
- Marques A. (2014). *Marketing Relacional - Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Portugal: Edições Sílabo
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho*, 6, 59-78. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>
- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (1), 82–95. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2012-0060>
- Missel, S. (2016). *Feedback corporativo como saber se estou indo bem*. São Paulo: Saraiva.
- Moreno, C. & Marqueze, E. (2005). Satisfação no Trabalho - Uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>
- Morgan, J. M., Reynolds, C. M., Nelson, T. J., Johanningmeier, A. R., Griffin, M., & Andrade, P. (2004). Tales from the fields: Sources of employee identification in agribusiness. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 360–395. <https://doi.org/10.1177/0893318903258169>
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883-898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>
- Naghi, R. I., & Preda, G. (2015). Individual Consequences of Internal Marketing. *Studia Universitatis "Vasile Goldis" Arad - Economics Series*, 25(2), 35-53. <https://doi.org/10.1515/sues-2015-0011>
- Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., & Karatepe, O. M. (2019). Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-oriented behaviors.

*Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(1), 47-70.  
<https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1526509>

Navarro, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Tese de Mestrado em Humanidades, Facultad de Humanidades – Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. 109 pp. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

Neirotti, P., Paolucci, E., & Raguseo, E. (2013). Mapping the antecedents of telework diffusion: Firm-level evidence from Italy. *New Technology, Work and Employment*, 28(1), 16-36. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12001>

Nemteanu, M. S. & Dabija, D. C. (2020). The Influence of Heavy Work Investment on Job Satisfaction and Turnover Intention in Romania. *Amfiteatru Economic*, 22(14), 993-1013. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/S14/993>

Nemteanu, M.S. & 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), 1-16. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>

Neo, R. A. (2010). *Employee Training and Development*. United States: McGraw-Hill

Nguyen, C. M. A. & Ha, M. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(329), 1-13. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>

Nunes, F. (2005). Most relevant enablers and constraints influencing the spread of telework in Portugal. *New Technology, Work and Employment*, 20(2), 133-149. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00149.x>

O'Driscoll, M. P. & Beehr, T. A. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *The Journal of Social Psychology*, 140(2), 151-159. <https://doi.org/10.1080/00224540009600454>

Oliveira E. R. & Ferreira P. (2014). *Métodos de Investigação Da Interrogação à Descoberta Científica*. Portugal: Vida Económica.

- Oliveira, M. & Pantoja, M. (2020). Desafios e Perspetivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. *Revista Ciências Administrativas*, 26(3), 1-12. <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/e9538/pdf>
- Othman, N., Yusef, S. A. M., & Osman, W. R. S. (2009). A conflict between professional vs. domestic life? Understanding the use of ICT in teleworking for balance in work and family units. *Computer and Information Science*, 2(2), 3-13. <https://doi.org/10.5539/cis.v2n2p3>
- Paraskevas, A. (2001). Internal service encounters in hotels: an empirical study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 285-292. <https://doi.org/10.1108/09596110110400481>
- Pardal, L. & Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Lisboa: Areal Editores.
- Pavlova, O. (2019). *The impact of flexible working arrangements on competitive advantages of organization*. Vilnius University Open Series, 55-61. <https://doi.org/10.15388/OpenSeries.2019.18404>
- Pereira, M. (2022). *A implementação de práticas de employer branding como estratégia fundamental para a retenção de talento: Estudo de caso da empresa Openline*. Tese de Mestrado em Gestão de Marketing. Instituto Português de Administração de Marketing – Porto, 117pp. <http://hdl.handle.net/10400.26/42546>
- Phuong, T. T. K. & Vinh, T. T. (2020). Job Satisfaction, Employee Loyalty and Job Performance in the Hospitality Industry: A Moderated Model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698-713. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Pulley, M. L., & Sessa, V. I. (2001). E-leadership: tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33(6), 225-230. <https://doi.org/10.1108/00197850110405379>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462. DOI:10.1108/08876040010347589

- Ramos, H. M. (1997). *A Comunicação Interna, Estudo de caso no Centro de Estudos de Telecomunicações*. Tese de Mestrado em Relações Públicas. Universidade Fernando Pessoa, Porto. <http://ww3.aeje.pt/avcultur/Secjeste/Heletese/Pg000010.htm>
- Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, J. M., Ford, M. T. & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235-272. <https://doi.org/10.1037/a0025408>
- Roşca, V. (2017). Using Internal Marketing Communications to Improve HRM in Service-Based Sports Organizations. *Review of International Comparative Management*, 18(3), 406-420. <https://rmci.ase.ro/ro/no18vol4/06.pdf>
- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: Evolução e actualidade. *Revista Cadernos do Noroeste*, 12(1-2), 179-194. Braga: CCHS <https://hdl.handle.net/1822/2727>
- Ruão, T., Neves, R. & Zilmar, J. (2017). A Comunicação Organizacional sob a influência tecnológica: um paradigma que veio para ficar. In Ruão, T., Neves, R. & Zilmar, J. (Ed.). *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações*. Braga: CECS, 5-12. <https://hdl.handle.net/1822/54053>
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(92\)90019-H](https://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90019-H)
- Sarker, M., & Ashrafi, D. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 149-159. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is03/art-13>
- Shimizu, T., Eto, R., Horiguchi, I., Obata, Y., Feng, Q. L. & Nagata, S. (2005). Relationship between turnover and periodic health check-up data among Japanese hospital nurses: A three-year follow-up study. *Journal of Occupation Health*, 47(4), 327-333. <https://doi.org/10.1539/joh.47.327>

- Snell, L. & White, L. (2009). An exploratory study of the application of internal marketing in professional service organizations. *Services Marketing Quarterly*, 30(3), 195-211. <https://doi.org/10.1080/15332960902993460>
- Tamayo, A. (1998). Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33(3), 56-63. <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3303056.pdf>
- Tourish, D. & Hargie, C., (1996). Internal communication: key steps in evaluating and improving performance. *Corporate Communications: An International Journal*, 1 (3), 11-16. <https://doi.org/10.1108/eb059593>
- Tsai, Y., & Tang, T. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(11), 1117-1126. <https://doi.org/10.1080/14783360802323479>
- Varshney, D. & Varshney, N. K. (2017). The effect of resilience on performance and job satisfaction among construction managers in Saudi Arabia. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 36-45. <https://doi.org/10.1002/joe.21799>
- Videira, D. (2021). Mais proximidade no afastamento social: as mudanças nos processos de comunicação interna em função da crise da Covid-19 em organizações no Brasil. Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. São Paulo, 07 a 11 junho. <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003036553.pdf>
- Vuong, B. N., Tung, D. D., Tushar, H., Quan, T. N. & Giao, H. N. K. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 11, 203-212. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.014>
- Walker, S. (2017). The volatile human: Moderating effects on job satisfaction after job redesign. *Academy of Business Research Journal*, 3, 28–43.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>

Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among homebased teleworkers: Home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224-241. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00289.x>

White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84. <https://doi.org/10.1080/10627260903170985>

Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>

Xu, S. Q., Zhou, L., Kim, S. H., Chung, D. & Li, Z. (2023). Internal marketing analysis for improving the internal consumer satisfaction and customer orientation of employees in private-owned sports center. *PLOS ONE*, 18(8), 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286021>

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. United States: Sage Publications Inc.

## Anexos

**Anexo I – Grelha do questionário matriz de articulação objetivos/ conteúdo/  
questões**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Tópicos/ Conteúdos</b>	<b>Questões</b>
Entender se a comunicação interna está bem disseminada entre os colaboradores.	6 questões sobre práticas de comunicação interna	Bloco I 1 a 6.
Perceber se a inCentea automatiza as capacidades dos seus colaboradores.	6 questões sobre práticas de formação	Bloco II 1 a 6.
Entender se a inCentea analisa e apoia os seus colaboradores.	6 questões sobre práticas de pesquisa de mercado interno	Bloco III 1 a 6.
Perceber quais são as necessidades motivacionais que os colaboradores priorizam.	9 questões sobre fatores de satisfação intrínseca	Bloco VI 1 a 9.
Perceber o feedback dos colaboradores relativamente a fatores relacionados com a satisfação no trabalho.	11 questões sobre fatores de satisfação extrínseca	Bloco V 1 a 11.
Perceber a perspetiva dos colaboradores em relação ao trabalho híbrido implementado na empresa	3 questões sobre o Modelo de trabalho Híbrido	Bloco VI 1 a 3.
Recolher dados gerais dos colaboradores	5 questões sobre os dados gerais dos colaboradores	Bloco VII 1 a 5.

**Fonte:** Elaboração própria

## Anexo II - Questionário

O meu nome é Márcia Carvalho e sou aluna do Mestrado de Comunicação e Media do Politécnico de Leiria. Estou a desenvolver um projeto de investigação sobre o *marketing* interno e a satisfação dos colaboradores, no contexto pós-pandemia: O caso de estudo inCentea. Agradeço, desde já, a tua disponibilidade e colaboração. As respostas são confidenciais e anónimas, sendo analisadas de forma global e apenas para fins académicos.

Bloco I – Comunicação interna

**Assinala os aspetos seguintes, de acordo com o teu grau de conhecimento, utilizando uma escala de 1 a 7 (onde 1 corresponde a Discordo totalmente e 7 a Concordo totalmente):**

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
B2Q1 – A inCentea comunica-me uma imagem de marca clara?							
B2Q2 – Existe um programa de comunicação interna para todos os colaboradores da inCentea?							
B2Q3 – Na inCentea todos os materiais de comunicação refletem um estilo consistente?							
B2Q4 – Os colaboradores, a todos os níveis, compreendem a direção e as prioridades-chave da inCentea?							
B2Q5 – Na inCentea as comunicações são apropriadas?							
B2Q6 – As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação a nível empresarial?							

Bloco II– Formação

**Assinala os aspetos seguintes, de acordo com o teu grau de conhecimento, utilizando uma escala de 1 a 7 (onde 1 corresponde a Discordo totalmente e 7 a Concordo totalmente):**

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
B3Q1 – A inCentea concentra os seus esforços na formação dos colaboradores?							
B3Q2 – A inCentea forneceu-me um programa de orientação?							
B3Q3 – A formação na inCentea permite-me fazer bem o meu trabalho?							
B3Q4 – A inCentea ensina-me porque devo fazer as coisas?							
B3Q5 – Na inCentea o desenvolvimento de aptidões e conhecimentos acontece como um processo contínuo?							
B3Q6 – A inCentea fornece apoio para desenvolver as minhas capacidades de comunicação a fim de alcançar objetivos organizacionais?							

Grupo III – Pesquisa de mercado

**Assinala os aspetos seguintes, de acordo com o teu grau de conhecimento, utilizando uma escala de 1 a 7 (onde 1 corresponde a Discordo totalmente e 7 a Concordo totalmente):**

<b>Questões</b>	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
B4Q1 – A inCentea recolhe o feedback dos colaboradores?							
B4Q2 – A inCentea procura regularmente sugestões dos colaboradores?							
B4Q3 – A inCentea recolhe dados sobre queixas dos colaboradores?							
B4Q4 – A inCentea faz muita pesquisa interna de mercado?							
B4Q5 – A inCentea dialoga comigo para identificar questões que eu possa ter?							
B4Q6 – A inCentea realiza inquéritos aos colaboradores pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do emprego?							

Bloco VI – Satisfação intrínseca

**Assinala os aspetos seguintes, de acordo com o teu grau de interesse, utilizando uma escala de 1 a 7 (onde 1 corresponde a nada importante e 7 a extremamente importante):**

<b>Questões</b>	Nada importante	Muito pouco importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante	Extremamente importante
B5Q1 – Ser capaz de me manter sempre ocupado?							
B5Q2 – A oportunidade de trabalhar sozinho?							
B5Q3 – A oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos?							
B5Q4 – A oportunidade de fazer algo que faça uso das minhas capacidades?							
B5Q5 – A liberdade de usar o meu próprio julgamento?							
B5Q6 – Ser capaz de experimentar os meus próprios métodos de fazer o trabalho?							
B5Q7 – Sou capaz de fazer coisas que não vão contra a minha consciência?							
B5Q8 – A oportunidade de fazer coisas para outras pessoas?							

B5Q9 – A oportunidade de dizer às pessoas o que devem fazer?							
--	--	--	--	--	--	--	--

Bloco V – Satisfação extrínseca

**Assinala os aspetos seguintes, de acordo com o teu grau de interesse, utilizando uma escala de 1 a 7 (onde 1 corresponde a nada importante e 7 a extremamente importante):**

Questões	Nada importante	Muito pouco importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante	Extremamente importante
B6Q1 – A oportunidade de ser “alguém” na organização?							
B6Q2 – A forma como o responsável da minha unidade lida com os seus colaboradores?							
B6Q3 – A competência do meu superior na tomada de decisões?							
B6Q4 – A forma como o meu trabalho proporciona um emprego estável?							
B6Q5 – A forma como as políticas da empresa são postas em práticas?							
B6Q6 – A minha remuneração e a quantidade de trabalho que faço?							

B6Q7 – As hipóteses de progressão neste trabalho?							
B6Q8 – As condições de trabalho?							
B6Q9 – A forma como os meus colegas de trabalho se dão bem uns com os outros?							
B6Q10 – Os elogios que recebo por fazer um bom trabalho?							
B6Q11 – A sensação de realização que tenho do trabalho?							

## Bloco VI – Modelo de trabalho Híbrido

**Assinala os aspetos seguintes, de acordo com o teu grau de interesse, utilizando uma escala de 1 a 7 (onde 1 corresponde a nada importante e 7 a extremamente importante):**

<b>Questões</b>	Nada importante	Muito pouco importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante	Extremamente importante
B7Q1 – O modelo de trabalho utilizado na inCentea (híbrido) facilita a disseminação da informação?							
B7Q2 – O modelo de trabalho utilizado na inCentea (híbrido) facilita a criação de vínculos entre colaboradores?							
B7Q3 – O modelo de trabalho utilizado na inCentea (híbrido) facilita a perceção do clima organizacional?							

## Bloco VII – Dados gerais

**Assinala os aspetos seguintes.**

### **B1Q1- Género:**

- Masculino
- Feminino
- Outro/ Prefiro não dizer

**B1Q2- Idade:**

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- Mais de 45 anos

**B1Q3- Nível de estudos:**

- 12º ano e equivalentes
- Bacharelato ou Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outras formações

**B1Q4- Unidade de negócio/Empresa:**

- Business Support Services
- CODI
- Global Marketing & Sales
- Business Consulting
- inCentea CORE
- inCentea MI
- inPeople
- Gexor & SAP
- Primavera
- Sistemas e Comunicações
- NSys
- Sistemas de informação
- Teleleiria
- Voznet

**B1Q5- Há quanto tempo estás na inCentea:**

- Menos de 1 ano
- 1 a 4 anos
- 5 a 10 anos
- 11 de 20 anos
- Mais de 20 anos

**Muito obrigada pela sua colaboração!**

### Anexo III - Guião de entrevista

Entrevista ao profissional de comunicação:

Entrevistador \_\_\_\_\_

Entrevistado \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) Local

Recursos \_\_\_\_\_

<b>Objetivos específicos:</b>	<b>Questões:</b>
<p>1. Comunicação interna</p> <p>Entender como é feita a comunicação interna.</p>	<p>1.1. Como é que a inCentea dissemina a informação entre colaboradores?</p> <p>1.2. Como é feita a comunicação entre unidades de negócio? Cada UN tem o seu próprio inTerno?</p>
<p>2. Formação</p> <p>Perceber se a inCentea dá importância à automatização das capacidades dos seus colaboradores.</p>	<p>2.1. Quais são os programas de desenvolvimento que a inCentea oferece aos seus colaboradores?</p>
<p>3. Pesquisa de mercado interno</p> <p>Entender como a inCentea analisa e apoia os seus colaboradores.</p>	<p>3.1. Como a inCentea recolhe o feedback dos colaboradores relativamente ao trabalho, projetos ou ferramentas utilizadas?</p>
<p>4. Satisfação</p> <p>Compreender as falhas da inCentea e perceber o ponto de vista de um colaborador da área da comunicação.</p>	<p>4.1. Na tua opinião, a inCentea preenche os teus objetivos? Ou seja, tens oportunidade de crescer, o ambiente laboral é saudável, tens oportunidade de expor as tuas ideias?</p> <p>4.2. Na tua opinião achas que existe alguma falha ou ponto que deveria ser analisado?</p>

<p>5. Modelo de trabalho</p> <p>Perceber se o trabalho híbrido está a modificar/afetar as relações ou o trabalho dos colaboradores</p>	<p>5.1. Quando é que a inCentea implementou o trabalho híbrido? Todas as UN implementam esse modelo?</p> <p>5.2. Existem problemáticas na inCentea devido a este modelo de trabalho, por exemplo a nível de relacionamentos ou no próprio trabalho. Se sim quais? O que a empresa está a desenvolver para superar essas problemáticas?</p> <p>5.3. Uma das desvantagens deste método de trabalho é a dificuldade de conexão entre colaboradores, o que é que a inCentea faz para combater esta problemática?</p>
--	--

**Fonte:** Elaboração própria

#### **Anexo IV - Transcrição da entrevista**

Entrevista ao profissional de comunicação:

Entrevistador – Márcia Dionisio Carvalho

Entrevistado – Inês Santos, Responsável na inCentea pela Comunicação Interna e Employer Branding

Data - 06/07/2023 (Leiria)

#### **Questão 1.1. Como é que a inCentea dissemina a informação entre colaboradores?**

**Resposta:** Existem vários meios para chegar a diferentes tipo de colaboradores, para diferentes perfis, portanto nós temos uma newsletter interna que tem a maioria da informação da organização e que sai mensalmente. Depois tem alguns artigos de publicação contínua e outros mais ocasionais, mas esse será o meio primordial para chegar com a informação de mais importância, digamos assim. Casos de relação contratual, férias, ou seja, temas mais importantes ou se exijam uma resposta mais rápida

tipicamente é feito através de comunicados. Na inCentea há 2 tipos de comunicados. Os comunicados mais de novidades relacionados com estes temas que estava a dizer ou os comunicados de atividades, como por exemplo atualizações de software base da organização ou ligados com a informática interna. Basicamente estes 2 são os 2 meios principais, no entanto mantemos uma relação muito estreita com os gestores de equipa, para que eles também possam disseminar a informação mais crítica às suas equipas ou fazer um reforço junto das suas equipas e por isso estes são os momentos mais recorrentes. Depois existem também eventos onde passamos uma mensagem mais geral agregadora da cultura inCentea como é o exemplo da convenção e do dia inCentea, aqui a comunicação é mais geral, com temas mais latos e transversais à organização.

**Questão 1.2. Como é feita a comunicação entre unidades de negócio? Cada unidade de negócio (UN) tem o seu próprio inTerno?**

**Resposta:** Não, as UN têm um momento de reunião, basicamente mais virado à parte comercial, mas depois acaba por ser trocado outro tipo de informações que é o conselho das unidades de negócio que reúne mensalmente. Onde são tratados temas principalmente ligados à parte comercial, mas depois outro tipo de informação, como case studies. Algumas UN utilizam o nosso interno para passar esse tipo de informação de case studies que estão a desenvolver ou casos de clientes que queiram mostrar ao resto da organização, mas não existe uma necessidade extrema de que cada UN tenha um canal de comunicação. Há partilha de informação, que é diferente de comunicação de A para B e a partilha acaba por ser de A para A, ou seja, é uma partilha mais bilateral.

**Questão 2.1. Quais são os programas de desenvolvimento que a inCentea oferece aos seus colaboradores?**

**Resposta:** A inCentea tem um programa de gestão de desempenho que tem como intuito ser ligado ao programa de formação e, portanto, o desempenho está imediatamente ligado ao tipo de formação que cada colaborador pode precisar para haver um melhor desempenho. Pois para melhorar o desempenho é preciso formação seja em áreas específicas, seja soft skills. Atualmente temos um programa de liderança chamado MEAT, master engagement and empower teams, que é um programa de liderança para gestores de equipa, gestores de unidade, administradores. Portanto pessoal que tem perfil de liderança na organização e que estamos a desenvolver esse tipo de skill. No entanto,

se falarmos em progressão na carreira há um acompanhamento anual ligado à gestão de desempenho e também em algumas equipas ligado à remuneração direta daquela pessoa, consoante o desempenho, o feedback, consoante o seu plano de formação e os seus objetivos que são estabelecidos no início do ano, consoante o cumprimento desses objetivos depois são feitas reuniões de feedback associadas mais tarde à progressão na carreira.

**Questão 3.1. Como a inCentea recolhe o feedback dos colaboradores relativamente ao trabalho, projetos ou ferramentas utilizadas?**

**Resposta:** A maioria das equipas já tem o programa cirvelio, que é o nosso programa de gestão de desempenho implementado, onde os colaboradores dão feedback à sua liderança e a liderança dá feedback aos colaboradores. A avaliação não é unidirecional não é só a gestão de equipa que avalia os colaboradores, mas também, os próprios colaboradores podem dar feedback às suas lideranças e até mesmo entre eles. Nesses casos, existem diferentes percentagem de ponderação entre o nível de proximidade e o nível hierárquico. Há ainda a possibilidade de se fazer comentários positivos, escritos, no fundo promover o elogio ou reparo completamente no anonimato. No fundo o que a plataforma promove é que o feedback não seja só uma vez por ano, portanto várias vezes ao ano tens pontos de contacto com o desempenho para que não seja uma coisa tão formal ou tão vinculativa, digamos assim. Imaginemos que tu recibes um comentário menos bom ou uma avaliação menos boa de um colega de equipa, mas é uma coisa daquela altura, um mês que tiveste menos bem. Foi uma coisa que estiveste mais assoberbado com outras tarefas e tiveste de descorar outras, isso pode acontecer. Tipicamente nós só temos problemas quando o feedback não é positivo, não é verdade! Como o programa permite que seja algo que é revisitado mensalmente, tu consegues ver a progressão ao longo do ano e não ficar tão aflita com um feedback menos positivo que tenhas tipo a propósito de uma situação em concreto.

**Questão 4.1. Na tua opinião, a inCentea preenche os teus objetivos? Ou seja, tens oportunidade de crescer, o ambiente laboral é saudável, tens oportunidade de expor as tuas ideias?**

**Resposta:** Sim, desde sempre e já estou na inCentea a alguns anos. O caminho da autonomia dos colaboradores sempre foi algo que sempre foi promovido nas equipas onde

trabalhei e, portanto, a procura do próprio caminho para fazer um conjunto de coisas sempre foi algo que foi promovido na minha evolução dentro da organização. Sempre senti que tive autonomia, mas também com responsabilidade, no sentido de quando me corre menos bem é bom receber feedback positivos, mas também reparos não positivos para crescer e melhorar num conjunto de coisas. Acho que na inCentea existe esta cultura de fazer e portanto só erra quem faz, mas também, uma cultura de dar autonomia aos colaboradores para experimentar, fazer, para errar para assim o colaborador crescer e consequentemente a organização também crescer. Voltando à questão inicial dos objetivos, desde a implementação desta questão da gestão de desempenho que também está associada aos objetivos, ou seja, todos os meses são estabelecidos objetivos concretos e que depois no final do mês são avaliados. Se atingiste, se não atingiste, o porquê de não atingires os objetivos, se é preciso algum tipo de ajuda em alguma coisa que esteja a bloquear esse objetivo, mas sou eu própria que estabeleço os meus objetivos e que vou atrás deles. No meu caso, a minha equipa (people&culture) tem um plano estratégico específico que vem de uma diretriz maior, que é o plano estratégico da organização, ou seja, nós para atingirmos este plano temos de o dividir nas diferentes áreas da organização, e portanto, existe um plano estratégico de equipa que se divide em objetivos, alguns são meus, outros são doutros colegas, mas nós sabemos que para este ano, há objetivos muito balizados e coisas muito concretas a serem desenvolvidas. Depois, como eu dizia, casa com a autonomia de priorizar para a organização e para mim um conjunto de coisas para serem feitas nos primeiros seis meses, no primeiro trimestre, ao longo do ano, decorre do plano estratégico da equipa que é anual.

**Questão 4.2. Na tua opinião achas que existe alguma falha ou ponto que deveria ser analisado?**

**Resposta:** É muito difícil nós casarmos o marketing interno com o marketing externo, pois são duas velocidades sempre muito diferentes. A forma como nós comunicamos para os colaboradores tem de ser uma comunicação muito cuidada, mas não pode ser desgarrada da forma como nós comunicamos para os clientes. Temos de ter uma matriz, quase como uma personalidade inCentea que se identifique, seja a comunicar com os colaboradores, seja a comunicar com os clientes que decorre desse plano estratégico que eu falava à pouco. Se nós queremos ser reconhecidos como, vamos imaginar, como a melhor empresa de tecnologia de gestão de Portugal, a comunicação para os colaboradores tem de se basear nesse vetor, assim como a comunicação para os clientes.

E é aqui que há velocidades diferentes, porque, é normal, que o pendulo seja mais comercial para clientes do que para os colaboradores, nestes estamos mais preocupados na forma como falamos, como transmitimos a informação, o que sentem, ou seja, temos orientações diferentes e essa coerência é sempre complexa de se atingir. Mas eu acho que é um trabalho em equipa, ou seja, ligado à nossa equipa de marketing externo nos temos umas reuniões de alinhamento, quinzenais, para saber o que é que uns e outros tem na calha para fazer, mesmo na comunicação em redes sociais. Uma vez que as nossas redes sociais, tanto servem para comunicar para colaboradores como para clientes, e, portanto, uma coisa não se pode sobrepor a outra nem pode ser muito diferente e por isso a importância deste tipo de reuniões de alinhamento, onde garantimos que tanto o marketing interno e externo estão na mesma página.

**Questão 5.1. Quando é que a inCentea implementou o trabalho híbrido? Todas as UN implementam esse modelo?**

**Resposta:** Quando veio foi declarado o estado de emergência e se vimos obrigados ao confinamento pandémico, fomos forçados a ir todos para casa. Desde dessa data tivemos pessoas que estiveram sempre no escritório, como profissionais para tratar da receção e expedição de encomendas, a nossa informática interna teve de garantir que os suportes físicos estavam em funcionamento e que estava tudo em conformidade para que todos pudessemos estar a trabalhar a partir de casa, portanto tudo o que era serviços essenciais ou colaboradores que não tinham condições para trabalhar a partir de casa ficavam restringidos ao escritório. Quando as restrições foram levantadas e foi possível voltar às instalações, o nosso modelo de trabalho mudou, passámos muito mais tempo em reuniões virtuais, com colegas que não estão fisicamente no escritório onde nós estamos e por isso percebeu-se que o escritório precisava de dar resposta a este tipo de solicitação. Atualmente, ainda estamos em processo de alteração dos nossos escritórios, mas primeiro temos de definir efetivamente a forma como trabalhamos, isso vai ao encontro daquilo que dizias, de nós deixamos as nossas UN escolher o seu método de trabalho. A maioria, dizia até que 100% das UN tem pessoas em regime híbrido, não quer dizer que não haja pessoas até mesmo na nossa equipa de apoio ao negócio que não estejam 100% no escritório, até mesmo uma questão de opção, deixamos isso ao critério das UN de definir. Agora que queremos mexer nos escritórios precisamos de uma definição mais concreta da forma como trabalhamos e para isso temos um grupo de trabalho/projeto, chamado

workplace strategy, que visa definir a forma como trabalhamos para depois a seguir mexer nos escritórios. Uma coisa é certa, o trabalho híbrido na inCentea veio para ficar.

**Questão 5.2. Existem problemáticas na inCentea devido a este modelo de trabalho, por exemplo a nível de relacionamentos ou no próprio trabalho. Se sim quais? O que a empresa está a desenvolver para superar essas problemáticas?**

**Resposta:** É natural uma pessoa que chega à organização atualmente tem uma maior dificuldade de conhecer o mesmo número de pessoas que uma pessoa que tivesse chegado em 2019. Rapidamente criavas um conjunto de laços com pessoas no escritório que poderiam ser da tua equipa ou não, mas trabalhando nós em open space era fácil às pessoas criarem essas ligações com a pessoa que iam beber café, ou com quem almoçavam ou a pessoa que estava na secretária perto da sua. Esta criação de laços extra equipa e de identificação de uma cultura da organização que passa por aquilo que tu vês e não por aquilo que te dizem que é, mais do que dizer-te é assim que se faz é preciso que tu vejas alguém a fazer, é nesse processo nós ainda estamos. Nós e 99% das empresas no mundo que acabaram por adotar este regimento tem tentado descobrir como é que se queriam esses laços e como é que é possível ir buscar aquilo que era bom do trabalho presencial. Naturalmente tem coisas mais difíceis de concretizar, mas também tem coisas muito boas. Trabalhávamos todos em open space, hoje em dia todos temos um escritório em casa que nos permite um trabalho concentrado e mais produtivo e também não queremos voltar atrás nesse aspeto. Acho que a principal dificuldade é a criação de vínculos, seja com a organização, seja com os colegas, mas é possível criar esses vínculos, através da criação de momentos e é nisso que temos trabalhado. Mais do que obrigar as pessoas a ir à organização e fazer com que elas queiram vir, porque querem vir e promover esse relacionamento emocional.

**Questão 5.3. Uma das desvantagens deste método de trabalho é a dificuldade de conexão entre colaboradores, o que é que a inCentea faz para combater esta problemática?**

**Resposta:** Há diferentes temas dentro deste tema, por exemplo é mais difícil ter a perceção se um colaborador não está bem, ou está a ter uma semana difícil até mesmo psicologicamente através de reuniões via teams. Na inCentea temos um programa, o feel good, onde damos consultas gratuitas de apoio psicológico aos nossos colaboradores. É

muito fácil perceberes na presença se a pessoa está bem ou mal, ou se não está no seu mood habitual, numa reunião teams é mais difícil de perceber. O que quisermos dar foi a possibilidade de haver diferentes ferramentas, para diferentes pessoas e diferentes perfis de colaboradores. Pois uns gostam mais de ter a reunião diária do que o kaizen, outros gostam de vir ao escritório uma vez por semana, outros precisam de uma consulta de apoio psicológico para se sentirem bem. A verdade é que não há uma receita para todos e numa organização com 350 colaboradores isso ainda é mais verdade. É preciso personalizar, é preciso dar diferentes possibilidades aos colaboradores para que eles possam escolher o que mais lhes convém e o que lhes faz sentir mais produtivos e mais ligados com a sua equipa e a organização. Não há uma fórmula mágica de fazer isto servir para todos os colaboradores. Já não existia, já sabíamos que mesmo antes deste regime híbrido tínhamos diferentes formas de comunicação, fosse também através de envios de SMS de diversos temas, por email ou newsletter, até mesmo através de publicações no portal do colaborador, onde está toda a informação crucial para os colaboradores desde eventos, publicações, ou seja, os diferentes momentos servem para diferentes pessoas. Há pessoas que não gostam de ações de team building, mas que vêm os nossos emails, ou há colaboradores que não vêm os emails, mas ouvem o estudo de equipa quando a equipa leva uma novidade, portanto na verdade, isto só elevar a questão a um nível superior. O essencial é tentar diferentes fórmulas para chegar a todo o tipo de colaboradores que temos na organização. É importante salientar que na inCentea, neste momento, já existem 4 gerações de colaboradores que esperam diferentes tipos de comunicação e também existem diferentes perfis, destes perfis mais técnicos a perfis mais administrativos que também acabam por receber a comunicação de uma forma diferente. Daí a importância em diversificar a forma como chegas aos colaboradores para chegar a um grande número de colaboradores.