

Projecto Manual de Acolhimento – Uma Abordagem de
Marketing Interno

Bárbara Sofia da Cunha Marques

Relatório de Projecto
Mestrado em Marketing

Orientador(a):

Cristina Maria Sampaio da Silva Saraiva de Menezes, Assistente Convidada, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing

Setembro 2010

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero deixar o meu profundo agradecimento à Professora Cristina Menezes, orientadora deste projecto, pela sua disponibilidade, partilha de conhecimentos e enorme paciência e incentivo ao longo destes meses.

À Clínica Parque dos Poetas, pela oportunidade de realização deste estudo e por toda a colaboração e empenho. Um especial agradecimento aos seus colaboradores, pela disponibilidade para participação no estudo e pelo seu grande contributo.

Aos meus pais, por serem o meu porto de abrigo. Obrigada pelo carinho, apoio, incentivo, motivação e eterna paciência, sobretudo nos momentos mais difíceis, sem os quais teria sido impensável conseguir terminar este projecto.

À Sílvia, minha amiga e grande companheira de todos estes anos de faculdade, um muito obrigado pelas palavras de encorajamento e pelos momentos divertidos que passámos.

À Ana Margarida, minha amiga de sempre, que mesmo longe, foi das pessoas que mais me incentivou e animou para a realização deste projecto. Muito obrigada pela ajuda, pelo companheirismo e por estares sempre disponível.

À Tatiana, minha grande amiga, por me estar sempre a lembrar que ainda tinha este projecto por terminar. Um sincero obrigado pelo incentivo, pela total disponibilidade para me ouvires e pelas palavras de conforto e ânimo nos momentos mais difíceis.

Ao Pedro, o meu profundo agradecimento pelo seu constante incentivo, apoio e compreensão.

Por fim, um muito obrigado à restante família e amigos, por perceberem a minha pouca disponibilidade e por me tentarem sempre animar com a sua boa disposição.

A todos, o meu sincero obrigado

Resumo

Recentemente, tem-se notado nas empresas um maior enfoque nos recursos humanos e uma maior preocupação em manter uma boa relação com os empregados e em mantê-los satisfeitos e motivados com o seu trabalho, de forma a garantir um maior compromisso com a organização e um maior nível de retenção dos bons empregados, que se apresentam como o principal factor de diferenciação face à concorrência.

No sector dos serviços, os recursos humanos adquirem um papel de grande destaque, uma vez que são eles que determinam, numa primeira instância, a qualidade do serviço prestado e que proporcionam aos clientes uma boa percepção desse serviço.

O presente trabalho visa apresentar os principais aspectos teóricos que estão na base da construção de empresas focadas nos clientes internos, explorando os conceitos de marketing de serviços, marketing interno, comunicação interna e socialização, que servem de ponto de partida para a investigação.

O objectivo deste projecto é a construção de um índice de manual de acolhimento para uma unidade de prestação de serviços de saúde e apresentação de sugestões de melhoria do processo de socialização. Para tal, foram recolhidas informações acerca da empresa e de qual a linha de acção que pretende seguir, recorrendo a uma entrevista individual com a direcção da empresa. Junto dos empregados, foram realizados *focus group* para levantamento de necessidades e recolha de opiniões e sugestões.

Os resultados obtidos foram consistentes entre empregados e a intenção da empresa; as opiniões e sugestões recolhidas contribuirão para o desenvolvimento dos conteúdos do manual de acolhimento.

Palavras-Chave: Marketing de Serviços, Marketing Interno, Comunicação Interna, Socialização

JEL Classification System: M31 – Marketing, M39 – Other

Abstract

Recently, it has been noted in companies a higher focus on human resources and a higher concern on maintaining a good relationship with employees and keeping them motivated and satisfied with their work, in order to ensure a greater commitment to the organization and a higher level of retention of good employees, who stand as the major factor of differentiation from competitors.

In the services sector, human resources acquire a leading role, since they determine in the first instance, the quality of the service and provide customers with a good feeling about that service.

The present work aims to present the major theoretical aspects that underpin the construction of companies focused on internal customers, exploring the concepts of services marketing, internal marketing, internal communication and socialization, which serve as a starting point for research.

The aim of this project is to construct a welcome manual index for a unity that provides health services and make suggestions for improving the socialization process. To this end, using interviews with the company management it was collected information about this company and about what course of action it intends to follow. Among employees, *focus group* were conducted for needs assessment and collection of opinions and suggestions.

The results obtained in the *focus group* were consistent with the intent of the company and the opinions and suggestions collected contributed to the development of the contents of the welcome manual.

Keywords: Services Marketing, Internal Marketing, Internal Communication, Socialization

JEL Classification System: M31 – Marketing, M39 – Other

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice	iv
Capítulo 1 – Sumário Executivo	1
Capítulo 2 – Definição do Contexto do Problema	4
Capítulo 3 – Revisão Bibliográfica	6
3.1. Introdução	6
3.2. O Marketing de Serviços	6
3.2.1. O Conceito de Marketing de Serviços	6
3.2.2. As Principais Características dos Serviços	7
3.2.3. Especificidades do Marketing de Serviços	8
3.2.3.1. O Sistema de Serviço	8
3.2.3.2. A Importância das Pessoas	9
3.2.4. O Foco do Marketing de Serviços no Marketing Interno	9
3.3. O Marketing Interno	11
3.3.1. O Conceito de Marketing Interno	11
3.3.2. A Implementação do Marketing Interno	14
3.3.3. Quem Implementa o Marketing Interno	19
3.4. Técnicas de Marketing Interno	19
3.4.1. A Comunicação Interna	19
3.4.2. A Cultura Organizacional	22
3.4.3. A Socialização	23

3.5. Orientação para o Mercado e Orientação para o Cliente	24
Capítulo 4 – Quadro Conceptual de Referência	26
Capítulo 5 – Metodologia	28
5.1. Objectivos da Investigação	28
5.2. Universo e Amostra	28
5.3. Técnicas de Recolha e Tratamento de Dados	29
Capítulo 6 – Análise da Informação e Conclusões	31
6.1. Apresentação de um Estudo sobre Comunicação Interna	31
6.2. Apresentação da Organização	34
6.2.1. A Espírito Santo Saúde	34
6.2.2. A Clínica Parque dos Poetas	35
6.2.2.1. A Estrutura Hierárquica da Clínica Parque dos Poetas	36
6.2.3. A Comunicação Interna na Clínica Parque dos Poetas	37
6.2.3.1. As Ferramentas de Comunicação Interna Utilizadas	38
6.3. Análise dos Dados Recolhidos nos Focus Group	39
6.4. Conclusões	45
Capítulo 7 – Formas de Implementação	46
Capítulo 8 – Conclusões e Limitações	49
Bibliografia	52
Anexos	56
Anexo 1 – Carta de Solicitação de Autorização para Pesquisa	57
Anexo 2 – Guião de Entrevista à Direcção da Clínica Parque dos Poetas	58
Anexo 3 – Guião do Focus Group	59
Anexo 4 – Tópicos a Incluir no Manual de Acolhimento Apresentados para Discussão nos Focus Group	62

Capítulo 1 – Sumário Executivo

Actualmente, vivemos numa era de grandes mudanças e transformações em termos económicos, sociais e tecnológicos, que fazem com que as organizações necessitem de se actualizar a um ritmo bastante rápido, que lhes permita acompanhar as constantes evoluções e mutações do mercado em que actuam. Neste mercado em constante mutação, uma das grandes preocupações das organizações é diferenciar-se da concorrência, que se apresenta cada vez mais feroz e permanentemente atenta aos produtos e serviços inovadores que são apresentados no mercado, conseguindo ultrapassá-la. Assim sendo, o que surge como principal factor de diferenciação e valorização das organizações, é o capital humano que a compõe e não os seus recursos financeiros, recursos materiais e estrutura física, que se apresentam como aspectos facilmente copiáveis.

Neste sentido, as organizações têm manifestado um maior interesse nos seus recursos humanos, procurando atrair, formar, desenvolver e reter os melhores empregados. Para tal, as organizações procuram desenvolver planos internos que permitam aumentar os níveis de satisfação e motivação dos seus empregados e consequentemente aumentar o seu grau de compromisso com a organização. As organizações, hoje em dia, têm noção de que empregados mais satisfeitos e motivados são sinónimo de melhor desempenho interno da organização, o que conduz a um melhor desempenho junto dos seus clientes externos.

É com base neste foco cada vez maior no mercado interno da organização, que surge o interesse em desenvolver um trabalho no âmbito do marketing interno, com especial enfoque na comunicação interna. Neste contexto, a revisão bibliográfica deste trabalho centra-se na explicitação do conceito de marketing de serviços, marketing interno, comunicação interna, socialização e cultura organizacional.

O marketing interno emerge da perspectiva de evolução do marketing de serviços e foca a sua actuação no mercado interno da empresa, identificando os empregados que a constituem como clientes internos. A visão do marketing interno assenta na ideia de que antes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes externos, a organização deve estar preocupada em satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes internos.

Para atrair, motivar e reter os seus empregados, as organizações devem desenvolver programas internos que permitam um maior conhecimento sobre a organização em que trabalham e um maior entrosamento com a sua missão e objectivos. Neste sentido, e tendo em conta as formas de implementação do marketing interno, as organizações devem levar a cabo acções de pesquisa sobre o seu mercado interno, para mais facilmente construírem uma resposta adequada às suas necessidades e transmitirem as informações mais relevantes e necessárias ao seu mercado interno. Para melhor comunicarem com o seu mercado interno, para uma melhor disseminação da cultura organizacional e objectivos da organização e para um melhor processo de socialização, as empresas devem recorrer ao desenvolvimento de programas de comunicação interna que utilizem as ferramentas mais adequadas tendo em conta o público-alvo. A comunicação interna apresenta-se assim como uma técnica eficaz de disseminação dos valores, cultura e objectivos da organização, que deve ser parte integrante dos programas de marketing interno.

A componente prática deste projecto prende-se com a construção de um índice de um manual de acolhimento para a Clínica Parque dos Poetas, uma unidade de prestação de serviços de saúde ambulatoriais, e apresentação de sugestões de melhoria do processo de socialização/comunicação interna.

A construção de um índice de um manual de acolhimento e a apresentação de sugestões de melhoria do processo de socialização da organização, surgem do interesse pessoal pelo tema em que esta problemática está inserida e do interesse profissional, enquanto colaboradora desta organização, de melhorar os procedimentos e ferramentas de comunicação interna existentes e de criar ferramentas úteis que ainda não existam. Este interesse surge também em consonância com o interesse da própria organização, que há já muito vem manifestando a necessidade de criação de uma ferramenta de acolhimento e socialização.

Como técnicas de recolha e tratamentos de dados foram utilizados a entrevista individual e *focus group*. Realizou-se uma entrevista com a direcção da Clínica Parque dos Poetas, com o objectivo de reunir as informações acerca da organização, incluindo as políticas e práticas de marketing interno e comunicação interna que a organização eventualmente desenvolve ou não e pretendeu-se ainda conhecer qual a linha de acção que a organização pretende seguir e quais os procedimentos que pretende desenvolver e

aplicar. Nesta entrevista foi novamente reforçada por parte da direcção, a necessidade de criação e desenvolvimento de um manual de acolhimento.

Junto dos empregados, foram realizados *focus group* para levantamento de necessidades e expectativas manifestadas por estes e recolha de opiniões e sugestões acerca da comunicação interna da organização, com especificação no manual de acolhimento e processo de socialização.

Os resultados obtidos nos *focus group* foram consistentes com a intenção da empresa e na sua maioria, os empregados manifestaram a efectiva necessidade de existência de um manual de acolhimento, assim como de um melhor processo de socialização e integração. De forma geral, todos os participantes dos *focus group* assentaram na ideia de que o processo de socialização e acolhimento é deficiente e precisa de ser melhorado para que haja uma melhor integração dos novos elementos, que frequentemente se sentem pouco apoiados e a trabalhar num ambiente totalmente desconhecido, o que se traduz numa maior insegurança e conseqüentemente, num maior hiato de tempo até que estes comecem a desempenhar as suas funções com o nível de qualidade desejado. As opiniões e sugestões recolhidas nos *focus group* contribuíram fortemente para o desenvolvimento dos conteúdos que deverão constar no manual de acolhimento.

A fase final deste projecto assenta na construção concreta de um índice de um manual de acolhimento e na apresentação das sugestões de melhoria do processo de socialização. Outras sugestões de melhoria da comunicação interna são também pontualmente apresentadas.

A última etapa deste projecto consiste na apresentação das conclusões e limitações da investigação. Uma das limitações que importa aqui apresentar é o facto desta investigação se basear apenas num estudo qualitativo e indutivo.

Capítulo 2 - Definição do Contexto do Problema

Na sociedade actual, com as rápidas mutações do meio envolvente e a rápida evolução dos mercados, assistimos a uma crescente evolução das necessidades e exigências dos clientes. Para satisfazer essas necessidades e exigências, as organizações apostam cada vez mais num marketing externo agressivo, que lhes permita destacar-se da concorrência. A concorrência, cada vez mais forte e perspicaz, é também um dos factores que faz com que as organizações apostem em factores diferenciadores e procurem colocar no mercado produtos ou serviços que respondam às necessidades e expectativas dos clientes, a nível de inovação, qualidade, quantidade, preço e prazo, entre outros.

No entanto, e tendo em conta a era de mudança e de adaptação permanente em que vivem os mercados hoje em dia, as organizações consciencializaram-se de que um marketing externo agressivo não basta para fazer face à concorrência e que deverão também focalizar os seus recursos no capital humano da organização. O factor humano das organizações tem assumido cada vez mais um papel fundamental no contexto da organização, na medida em que se apresenta como o maior factor de diferenciação face à concorrência.

Neste sentido, as próprias organizações passaram a olhar para os seus recursos humanos como um mercado, que procuram, ou devem procurar, satisfazer em primeiro lugar, pois empregados satisfeitos conduzem a uma maior satisfação dos clientes. Assim sendo, as organizações procuram aplicar ao seu mercado um conceito específico do Marketing, o marketing interno, pondo de lado as técnicas tradicionais de motivação e gestão dos empregados, que apenas procuravam acções e comportamentos por parte destes que permitissem alcançar os objectivos da organização.

Tornou-se então evidente para as organizações a necessidade de desenvolver e aplicar programas internos de qualificação e envolvimento dos empregados, assim como desenvolver ferramentas de comunicação interna que permitam uma melhor integração dos empregados e uma melhor consciencialização dos valores, objectivos, regras e procedimentos da organização, de forma a aumentar a identidade organizacional e a

motivação dos empregados, o que conduzirá a uma melhoria dos relacionamentos com o cliente externo.

A existência de um programa de marketing interno é assim um factor muito importante, na medida em que constitui um processo cujo foco é o comprometimento dos empregados com a organização em que trabalham e cujo principal objectivo é a procura de um fortalecimento dos relacionamentos entre a organização e os seus empregados, através de uma partilha de valores e objectivos.

A Clínica Parque dos Poetas, organização prestadora de serviços de saúde no sector privado e na qual é realizada a investigação sobre marketing interno, consciente da rápida evolução do mercado e da concorrência, pretende melhorar a sua relação com o seu mercado interno e aplicar métodos e técnicas que permitam melhorar a comunicação com esse mesmo mercado. Para tal, a organização procura apostar na implementação de ferramentas de comunicação interna e de socialização que possam fornecer aos empregados mais informações sobre a organização em que trabalham, sobre as funções que desempenham e as funções desempenhadas pelos seus colegas e sobre todo o funcionamento geral da Clínica Parque dos Poetas.

Tendo em conta os aspectos acima referidos, a administração da Clínica Parque dos Poetas manifestou a necessidade, assim como vontade, de criar um manual de acolhimento que contivesse todas as informações principais que devem ser dadas a conhecer aos empregados aquando da sua entrada na organização, de forma a melhorar o seu processo de integração. Para além da elaboração do manual de acolhimento, a administração da Clínica Parque dos Poetas mostrou-se também interessada em quaisquer outras sugestões de melhoria da comunicação interna que pudessem surgir da investigação realizada.

Nunca tendo a organização realizado um estudo sobre as percepções e expectativas dos seus empregados, foi acordado que seria realizado um levantamento dessas mesmas percepções e expectativas, assim como das necessidades manifestadas pelos empregados da organização através de um estudo exploratório.

Para complementar a investigação, foi também acordado que seria feito um levantamento das políticas de marketing interno e de recursos humanos existentes (quer estejam a ser aplicadas ou não) a nível do grupo empresarial em que a Clínica Parque dos Poetas está inserida.

Capítulo 3 – Revisão Bibliográfica

3.1. Introdução

Este capítulo está organizado em quatro partes principais.

Numa primeira parte será analisada a literatura acerca do marketing de serviços, uma vez que a prestação de serviços de saúde se enquadra na categoria dos serviços.

Na segunda parte a revisão bibliográfica recairá sobre o marketing interno e as suas especificidades em termos teóricos e da sua implementação e procurará explicitar o conceito de marketing interno, qual o seu foco de actuação, por quem é realizado e qual o seu público-alvo.

A terceira parte irá explorar os conceitos de comunicação interna, cultura organizacional e socialização, como principais técnicas de marketing interno. A especificação destes conceitos prende-se essencialmente com o tipo de projecto a desenvolver, uma vez que estarão na base do estudo realizado junto da organização.

A última parte deste capítulo irá debater, e porque o objectivo máximo de qualquer campanha de marketing, seja ela externa ou interna, é a satisfação dos clientes, os conceitos de orientação para o mercado com especificação no conceito de orientação para o cliente.

3.2. O Marketing de Serviços

Neste ponto do enquadramento teórico, irá ser explicitado o conceito de marketing de serviços, as suas principais características e especificidades e o surgimento do marketing interno na literatura sobre marketing de serviços.

3.2.1. O Conceito de Marketing de Serviços

O conceito de serviço tem sido amplamente estudado por diversos autores, sem no entanto se ter encontrado ainda uma definição precisa e, muito se tem discutido a dicotomia “serviços vs produto”, assim como o carácter intangível dos serviços. Segundo Grönroos (1994), a heterogeneidade das situações de serviço justifica que a sua definição não possa ir mais além da afirmação de que “os serviços são actividades

de natureza mais ou menos intangível que, regra geral mas não necessariamente, se geram nas interacções que se produzem entre o cliente e o pessoal, os recursos, os bens físicos ou, globalmente, com os sistemas do fornecedor de serviços”. Desta forma, segundo Vieira (2000), “um serviço pode assumir uma prestação totalmente imaterial ou, pelo contrário, acompanhar, incorporar e mesmo transformar bens materiais, podendo disponibilizar valores intangíveis ou bens físicos.”

3.2.2. As Principais Características dos Serviços

Os serviços apresentam quatro características principais (Vieira, 2000; Zeithaml e Bitner, 1996): a intangibilidade, sendo a mais citada como característica própria do serviço e que se traduz na ausência de transferência de propriedade na transacção; a simultaneidade, característica distintiva dos serviços, uma vez que a produção e o consumo do serviço acontecem em simultâneo, o que nos transpõe para a perspectiva de que a produção da generalidade dos serviços pressupõe uma relação directa entre o cliente e o pessoal de contacto, conforme afirma Berry (1980), os serviços vendem-se e, só então, são produzidos e consumidos simultaneamente, isto é, em geral, produtor e comprador interagem directamente no momento e local da transacção; a heterogeneidade, que se manifesta numa menor estabilidade funcional do que aquela que se pode esperar quando se consome um produto, uma vez que a prestação do serviço varia conforme o cliente, o dia e a disposição do funcionário de contacto, nunca sendo prestado de forma igual (Dionísio *et al.*, 2004). De acordo com Grönroos (1994), “na grande maioria dos serviços, a estabilidade funcional que o consumidor pode esperar da utilização de um produto, não tem correspondência com a que pode esperar quando consome um serviço”; por fim, a última característica dos serviços prende-se com a sua perecibilidade, que diz respeito à impossibilidade de armazenamento de um serviço, uma vez que este é produzido e consumido em simultâneo.

Os serviços podem ainda ser classificados em duas categorias: serviços de base, que são os principais serviços prestados pela organização; e serviços periféricos, ou seja, os serviços de apoio ao serviço de base. Dentro da categoria dos serviços periféricos, podemos ainda distinguir entre os serviços facilitadores, indispensáveis à prestação dos serviços de base, e os serviços diferenciadores, serviços complementares ao serviço de base com os quais a organização se consegue diferenciar da concorrência. No entanto,

os serviços diferenciadores são facilmente copiados por essa mesma concorrência, pelo que, estes serviços devem ser alvo de constante inovação (Dionísio *et al.*, 2004).

3.2.3. Especificidades do Marketing de Serviços

O marketing de serviços apresenta algumas especificidades que se tornam importantes salientar tendo em conta o âmbito desta investigação.

3.2.3.1. O Sistema de Servuçção

O sistema de servuçção, desenvolvido por Eiglier e Langeard (1991), que vai de encontro à característica de simultaneidade dos serviços, uma vez que, segundo os autores, “os consumidores do produto só tem contacto com ele no ponto de venda, existindo assim um interface entre os clientes e a organização prestadora, coincidindo a produção e o consumo no espaço e no tempo”.

O sistema de servuçção defende a existência de três principais alavancas do marketing de serviços: a parte visível da organização, evidenciada na qualidade dos contactos; a parte invisível da organização, o chamado back-office, que funciona como suporte logístico necessário às prestações do pessoal de contacto; e por ultimo, as relações dos clientes entre si, de certa forma determinadas pela qualidade do suporte físico (Eiglier e Langeard, 1991).

O sistema de servuçção evidencia a necessidade de um foco nos empregados da organização, ou seja, nos seus clientes internos, quer estes estejam em contacto directo com os clientes, quer estejam em funções de back-office. Embora se saiba que os funcionários de contacto são normalmente a primeira e, muitas vezes, a única representação da organização e que determinam a formação de impressões acerca da organização, também os funcionários do back-office têm uma função muito importante no que diz respeito à transmissão de conhecimentos e informações que servem de suporte à actuação dos funcionários de contacto.

3.2.3.2. A Importância das Pessoas

Outra especificidade do marketing de serviços prende-se com a importância do pessoal neste tipo de serviços, ou seja, com a implementação de um marketing interno capaz de instituir nos funcionários a missão, valores e objectivos da organização. Nesta perspectiva, “as organizações procuram actuar ao nível de um marketing integrado, no qual marketing e recursos humanos trabalham em conjunto para proporcionar às organizações uma maior solidez e sustentação” (Dionísio *et al.*, 2004).

3.2.4. O Foco do Marketing de Serviços no Marketing Interno

Embora a importância da existência de um marketing interno, focado no interior da organização e nos seus empregados, seja conhecida há já algum tempo, só mais recentemente a investigação em marketing se debruçou sobre esta temática.

O marketing de serviços deverá manter a sua atenção no marketing externo, necessário para que haja um melhor conhecimento das necessidades dos clientes, mas devido às suas especificidades e essencialmente à simultaneidade entre a produção e consumo do serviço, o marketing de serviços terá também que se concentrar no marketing interno, necessário para que se possa levar a cabo programas internos que permitam gerir efectivamente os empregados, assegurando que as suas atitudes e comportamentos conduzem à prestação de um serviço de qualidade, essencialmente os empregados que estão em contacto directo com os clientes e que protagonizam os “momentos de verdade”, responsáveis pela percepção do cliente da qualidade do serviço prestado (Lings, 2004).

Na literatura de marketing de serviços começou a surgir um maior foco na vertente interna do marketing, como complemento à sua vertente externa. Foram vários os autores que levaram a cabo a investigação nesta matéria e incorporaram o foco interno do marketing nas teorias e técnicas já existentes para o marketing externo.

Booms e Bitner (1981), expandiram o conceito de marketing mix dos serviços, adicionando mais três elementos, pessoas (people), processo (process) e ambiente físico (physical evidence) aos quatro elementos tradicionais do marketing mix, produto (product), preço (price), comunicação (promotion) e distribuição (place).

O elemento pessoas diz respeito a todas as pessoas envolvidas na prestação do serviço, sendo elas, os empregados da organização e os todos os clientes. O elemento ambiente físico está relacionado com o ambiente em que o serviço é prestado e onde a organização e o cliente interagem, assim como qualquer componente tangível que possa facilitar o desempenho e/ou comunicação do prestador do serviço. Por fim, o elemento processo diz respeito a todos os processos, mecanismos e fluxo de actividades levados a cabo para a prestação do serviço (Zeithaml e Bitner, 1996).

Ao nível dos elementos tradicionais do marketing mix dos serviços, estes actuam da seguinte forma: o produto (ou serviço), traduz-se nas acções a implementar no âmbito da política de recursos humanos e que permitam atrair, desenvolver e reter os empregados na organização; o preço está relacionado com o que é exigido aos empregados da organização em troca dos produtos ou serviços que lhes são oferecidos; o elemento comunicação corresponde aos meios de comunicação utilizados para comunicar os produtos ou serviços ao público interno; por fim, a distribuição é o elemento no qual se faz a selecção dos canais através dos quais se vai fazer a implementação dos produtos ou serviços junto do cliente interno. (Dionísio *et al.*, 2004; Zeithaml e Bitner, 1996).

Ao incluir as pessoas como um elemento adicional do marketing mix dos serviços, Booms e Bitner (1981), tornam explícito a necessidade de o marketing de serviços se focar internamente nos empregados, assim como externamente nos clientes e na concorrência. Com a inclusão do elemento processo, os autores realçam também a necessidade de haver um foco interno, concentrado na prestação do serviço desenvolvido pela organização.

Kotler (1994), propôs o “triângulo do marketing de serviços”, onde surge também a necessidade de focalização no marketing interno. No seu “triângulo do marketing de serviços”, Kotler (1994) evidencia três tipos de relacionamentos que devem existir no Marketing.

- Relacionamento entre a organização e o cliente, no qual se deve focar o marketing externo.
- Relacionamento entre os clientes e os empregados da organização, no qual se deve focar o marketing interactivo.

- Relacionamento entre a organização e os seus empregados, no qual se deve focar o marketing interno.

Este último relacionamento explicitado por Kotler (1994), entre a organização e os seus empregados, representa o foco interno no qual a organização se deverá debruçar e vai de encontro ao elemento pessoas dos elementos de marketing mix dos serviços desenvolvido por Booms e Bitner (1981) (Lings, 2004).

Também Tocquer e Langlois (1992), revelaram a importância do foco interno por parte das organizações, ao identificarem o marketing interno como parte integrante de um conjunto de três tipos de marketing de serviços, juntamente com o marketing externo, responsável pelas habituais campanhas de marketing para promoção da organização e, com o marketing relacional e transaccional, que assume um papel muito importante no que diz respeito à relação da organização com os clientes. O marketing interno, segundo os autores, “prende-se com a relação estabelecida entre a organização e os seus empregados”.

É então esta relação entre a organização e os seus empregados que vai estar na base da literatura desenvolvida no âmbito do marketing interno, nos próximos tópicos da revisão bibliográfica.

3.3. O Marketing Interno

Neste ponto da revisão da literatura, procura-se explicitar o conceito de marketing interno, apresentando inclusivamente algumas definições, explicitar qual o foco de actuação do marketing interno e quais as formas de implementação deste tipo de marketing que se tem vindo a destacar na literatura sobre marketing de serviços.

3.3.1. O Conceito de Marketing Interno

De acordo com Lings (2004), muita da literatura sobre marketing interno, contempla uma variedade de interpretações acerca de qual o seu domínio de actuação, quais os seus objectivos e qual o seu foco.

O conceito de marketing interno surge mais evidentemente na literatura pela mão de Sasser e Arbeit (1976) que relatam a importância do capital humano nas organizações,

ao considerar que “o recurso produtivo mais importante de uma organização é a sua força de trabalho e que a chave para o sucesso das organizações de serviços é encarar os empregos disponíveis como os principais produtos e os seus empregados (essencialmente os funcionários de contacto) como os seus clientes mais importantes”. Nesta perspectiva, Sasser e Arbeit (1976) consideram que um dos primeiros focos do marketing interno deve ser o desenho de empregos que vão de encontro às expectativas e necessidades dos trabalhadores, pois “empregos que oferecem aos empregados os valores que estes procuram (por exemplo, tempo, energia, dinheiro), e que se apresentam melhores que a concorrência, permitem atrair e reter bons trabalhadores que prestarão aos clientes um serviço de excelente qualidade”. Os autores acreditam então, que é o desempenho dos trabalhadores, e não os avanços tecnológicos, que funciona como factor diferenciador face à concorrência e que determina o sucesso da organização. Assim sendo, os autores afirmam que o pessoal é o primeiro mercado de uma organização de serviços.

Também Berry e Parasuraman (1993), enfatizam a importância dos empregos na perspectiva de marketing interno, defendendo que uma das formas de manter os funcionários motivados ao ponto de se entrosarem com os objectivos da organização e, de os conseguir manter na organização é facultando-lhes uma oferta de trabalho que satisfaça as suas necessidades. Desta forma, o investimento feito na qualidade do pessoal de contacto terá como consequência uma melhor qualidade da organização e uma melhor percepção de qualidade por parte dos clientes.

Com o aparecimento de uma maior preocupação com marketing interno e com o mercado interno da organização, conceito desenvolvido por Foreman e Money (1995), que consideram que um dos primeiros passos essenciais é “compreender toda a organização como um mercado interno”, que deve ser investigado, conhecido e compreendido antes de serem implementados quaisquer programas de marketing interno, diversos autores se têm dedicado ao estudo do marketing interno. Estes autores procuram definir o conceito de marketing interno, perceber qual é o seu papel no seio da organização, como é implementado e quem o implementa.

Segundo Grönroos (1981), “o marketing interno consiste em vender a organização aos seus empregados”.

De acordo com Berry e Parasuraman (1991), “o marketing interno é o processo de atrair, desenvolver, motivar e reter os empregados qualificados através de empregos que satisfaçam as suas necessidades”. O marketing interno é a “filosofia de tratar os empregados como clientes internos e a estratégia que consiste em desenhar empregos que satisfaçam as necessidades humanas” (Berry e Parasuraman, 1991).

Na perspectiva de George e Grönroos (1991), “o mercado interno constituído pelos empregados está mais motivado para um espírito de serviço e comportamentos orientados para o cliente, se as actividades e campanhas de marketing forem utilizadas internamente”.

Uma opinião semelhante é apresentada por Foreman e Money (1995), para quem “o marketing interno consiste na tarefa de atrair, desenvolver e motivar os empregados para que estes possam servir bem o cliente” e enfatizam que a actuação do marketing interno deve preceder sempre a actuação do marketing externo, uma vez que não se pode prometer aos clientes externos um serviço de excelente qualidade se os empregados da organização não estiverem preparados para o prestar. Também Berry, citado em Foreman e Money (1995), defende que antes da prestação do serviço ao cliente final, a organização deve garantir que os seus clientes internos, isto é, os seus empregados, estão comprometidos com os valores e objectivos organizacionais e com o serviço que efectivamente têm que prestar.

Payne (1993), define marketing interno como “uma actividade importante no desenvolvimento de uma organização focada no cliente e que actua essencialmente ao nível da comunicação e do desenvolvimento do sentido de responsabilidade nos empregados”. Segundo este autor afirma, o marketing interno é fundamental para o desenvolvimento e aumento do conhecimento dos clientes quer internos, quer externos e para remoção de barreiras organizacionais existentes.

Joseph (1996) alarga o conceito, definindo marketing interno como “a aplicação do marketing, bem como de técnicas e princípios da gestão dos recursos humanos e teorias relacionadas, para motivar, mobilizar e gerir empregados, a todos os níveis da organização, de forma a melhorar continuamente o modo como servem os clientes externos e uns aos outros”. Segundo o autor, o marketing interno apresenta dois objectivos relacionados entre si, “(1) responder às necessidades dos clientes como meio de (2) promover a missão e os objectivos da organização”. Este autor define ainda que o

marketing interno deve ser aplicado a toda a organização, mas que deverá ter um especial foco nos funcionários do front-office, uma vez que são estes que representam a imagem da organização no exterior e são os responsáveis pela prestação de um serviço de qualidade ao cliente externo e pela percepção deste sobre a qualidade do serviço (ver também Lings, 2004; Sasser e Arbeit, 1976; Berry e Parasuraman, 1991).

De acordo com Varey (1994), marketing interno é o “processo de venda do conceito de serviço ao cliente aos empregados, para que estes interiorizem um conjunto apropriado de valores que permitirão mudanças de atitudes e comportamentos”.

Com a apresentação de algumas definições do conceito de marketing interno, procurou-se explicitar a interpretação que alguns autores fazem do que é o marketing interno e qual o seu papel na organização. Na fase seguinte da revisão bibliográfica, far-se-á um levantamento das principais formas de implementação do marketing interno e de quem, dentro da organização, é responsável por essa implementação.

3.3.2. A Implementação do Marketing Interno

Na literatura sobre marketing interno, encontram-se dois grandes domínios de actuação que embora distintos, se apresentam também como complementares.

O primeiro domínio de actuação do marketing interno baseia-se na “gestão da qualidade total (Total Quality Management) e está relacionado com a qualidade do serviço prestado ao cliente”, Lings (2004). Neste domínio, os empregados e os departamentos de uma organização são identificados como sendo simultaneamente clientes e fornecedores internos entre si, actuando no chamado mercado interno. Desta forma, ao melhorar a qualidade das transacções entre os clientes internos, as organizações conseguem influenciar positivamente a qualidade das transacções com os clientes externos. Esta perspectiva do marketing interno baseada na gestão da qualidade total é classificada por Lings (2004) como “orientação para o cliente interno”. Aqui, encontra-se na literatura uma ligação ao elemento processo, do marketing mix dos serviços explicitado por Booms e Bitner (1981).

Também Rafiq e Ahmed (1993) suportam que a ideia de cliente interno significa que todas as pessoas de uma organização são simultaneamente fornecedores e clientes e que o mercado interno é palco de uma diversidade de transacções entre esses fornecedores e

clientes e que é esta a visão da gestão da qualidade total enquanto aplicação do marketing interno.

Reynoso e Moores (1996) apresentam na sua obra um conjunto de procedimentos que deverão ser tomados em consideração, na definição de uma estratégia de marketing interno e que vão de encontro à perspectiva da “orientação para o cliente interno” sugerida por Lings (2004):

- Consciencialização interna sobre a qualidade dos serviços
- Identificação dos clientes e fornecedores internos
- Identificação das expectativas dos clientes internos
- Comunicação dessas expectativas aos fornecedores internos, no sentido de discutirem as suas próprias capacidades e/ou obstáculos, de modo a satisfazerem essas expectativas
- Os fornecedores internos deverão trabalhar de modo a fazerem as alterações necessárias, para serem capazes de prestar um serviço com o nível exigido
- Verificação do nível de qualidade do serviço interno e feedback aos fornecedores internos

A gestão da qualidade total está então focada nas relações entre os próprios empregados e não nas relações entre os empregados e a organização.

A relação que se estabelece entre os empregados e a organização é identificada no segundo domínio de actuação do marketing interno sugerido por Lings (2004), que se “centra numa perspectiva de recursos humanos e espelha a necessidade de se apostar nas pessoas” (um dos elementos do marketing mix dos serviços de Booms e Bitner (1981)), tendo em conta que estas são o maior factor de diferenciação face à concorrência e que a existência de empregados satisfeitos e motivados dentro da organização contribui em grande parte para o sucesso da organização no mercado externo. O autor evidencia então que “o papel do marketing interno é criar empregados satisfeitos e motivados” e que nesta perspectiva de marketing interno o foco de actuação é a relação entre a organização e os empregados e em como esta relação pode facilitar a relação entre os empregados e os clientes.

Este ponto de vista da actuação do marketing interno está directamente relacionado com a teoria desenvolvida por Kotler (1994), o “triângulo do marketing de serviços”, que evidencia a necessidade de haver um bom relacionamento entre a organização e os seus

empregados, que servirá de base a um bom relacionamento entre os empregados e os clientes.

Lings (2004) classifica os comportamentos associados à criação de empregados satisfeitos e motivados como “orientação para o mercado interno”. A orientação para o mercado interno baseia a sua actuação no “processo de identificação e satisfação dos desejos e necessidades dos empregados, como pré-requisito para a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes” e actua partindo do princípio de que os “empregados constituem os clientes internos da organização e que os empregos disponíveis se apresentam como o produto interno que é vendido aos empregados” (Lings, 2004).

A “orientação para o mercado interno”, na opinião de Lings (2004), tem uma grande influência nos aspectos internos do desempenho da organização, essencialmente ao nível da retenção e aumento da motivação e satisfação dos empregados, assim como num maior compromisso com a organização por parte dos empregados. Desta forma, este bom desempenho interno da organização, ir-se-á reflectir no bom desempenho a nível externo, aumentando a qualidade do serviço prestado, a satisfação dos clientes e melhores resultados financeiros.

A “orientação para o mercado interno” actua em três frentes principais, sendo elas a análise do mercado interno, a comunicação interna e a resposta interna da organização (Lings, 2004). Tendo em conta a importância destas três vertentes de actuação, procura-se explicitar de forma mais pormenorizada as características de cada uma:

- Análise do mercado interno, que assenta na recolha de informações acerca das necessidades dos clientes internos, recorrendo, conforme sugere Piercy (1995), à segmentação do mercado interno. Esta segmentação deverá ser feita com base nas diferentes características dos empregados, para melhor conhecer e identificar as necessidades destes, de forma a poder dar uma resposta mais adequada através da criação de informação pertinente e relevante para o mercado interno (Piercy, 1995).

Também outros autores, tal como Rafiq e Ahmed (1993) e Joseph (1996), evidenciam a necessidade de se realizar uma análise do mercado interno e proceder à sua segmentação. Rafiq e Ahmed (1993) sugerem que a segmentação do mercado interno poderá ser feita com base no contacto que os empregados estabelecem com

os clientes, ou seja, se são ou não funcionários de contacto, ou com base nas suas características, funções ou departamentos.

- Comunicação interna, que consiste em transmitir aos clientes internos a informação pertinente, recorrendo a diversas ferramentas de comunicação (Lings, 2004). Joseph (1996) defende que a comunicação interna, formal ou informal, é um factor muito importante a ter em conta no desenvolvimento de programas de marketing interno. Também Rafiq e Ahmed (1993) assumem a importância de uma comunicação interna eficaz, capaz de motivar os empregos e influenciar as suas atitudes. Esta abordagem de Rafiq e Ahmed (1993) à comunicação interna, enquadra-se na sua perspectiva de aplicação do marketing mix de serviços ao mercado interno. Estes autores defendem a utilização e aplicação do marketing mix dos serviços ao mercado interno, na qual o produto, o preço, a comunicação, a distribuição, o ambiente físico, as pessoas e o processo apresentam características específicas que se adequam ao marketing desenvolvido para o interior das organizações.

- Resposta interna (da organização para os empregados), que se prende com o desenho dos postos de trabalho, as tarefas de recrutamento, selecção e formação dos empregados e a aplicação de recompensas financeiras e não financeiras, como resposta às necessidades percebidas após a análise do mercado interno (Lings, 2004). O recrutamento, a selecção e a formação dos empregados são também apresentados por Joseph (1996) como tarefas essenciais para a construção e desenvolvimento de programas de marketing vencedores.

Rafiq e Ahmed (2000), identificam 5 principais elementos que devem servir de base à construção de programas de marketing interno e que resumem os principais conceitos e abordagens explicitados até aqui:

1. Motivação e satisfação dos empregados
2. Orientação para o cliente e satisfação do cliente
3. Coordenação e integração interfuncional
4. Abordagem de marketing
5. Implementação de estratégias corporativas e funcionais específicas

Os mesmos autores, afirmam que o marketing interno “consiste no esforço para superar a resistência à mudança e alinhar, motivar e integrar os empregados para uma implementação eficaz das estratégias da organização”.

Numa outra abordagem, Foreman e Money (1995), classificam o marketing interno de acordo com quem desenvolve os programas de marketing interno e quem é o alvo desses programas. Desta forma, os autores identificam 4 tipos de marketing interno:

- O marketing interno feito de um grupo ou departamento para outro grupo ou departamento. Este tipo de marketing acontece essencialmente em funções mais específicas, como é o caso da medicina.
- O marketing interno feito pela organização, tendo como alvo apenas um grupo ou departamento específico. Como exemplo, os autores apresentam as campanhas internas de oferta de serviços de saúde dirigidas às mães com crianças pequenas.
- O marketing interno feito por um grupo ou departamento específico para toda a organização, como acontece com as políticas e técnicas de recursos humanos, que são feitas pelo departamento de gestão de recursos humanos e têm como alvo toda a organização.
- O marketing interno feito por toda a organização, tendo como público-alvo toda a organização.

O último tipo de marketing interno referido acima, é o que tem merecido mais atenção na literatura e vai de encontro à perspectiva de Berry (1980), que defende que os empregados devem ser encarados como clientes e os empregos como produtos. Este ponto de vista é também partilhado por Sasser e Arbeit (1976).

Foreman e Money (1995) entendem que o marketing interno feito por toda a organização para a organização como um todo, pode também ser usado como ferramenta para criar, desenvolver e manter uma cultura organizacional partilhada por todos os elementos da organização.

Este tipo de marketing interno é necessário dentro de uma organização, para garantir que esta é capaz de atrair, seleccionar e reter os melhores empregados e fazer com que estes encarem e valorizem o seu papel no processo de prestação de um serviço de excelente qualidade aos clientes externos (Berry e Parasuraman, 1991).

Em suma, o marketing interno é o tipo de marketing que actua no sentido de melhor conhecer o mercado interno da organização e melhor conhecer as características, desejos e necessidades dos clientes internos, para, da forma e com as ferramentas mais adequadas, dar uma resposta satisfatória aos seus empregados e desta forma aumentar o seu nível de satisfação e motivação com o trabalho e funções que desempenham.

Conseguindo empregados mais satisfeitos e motivados, o marketing interno consegue um maior compromisso organizacional por parte dos seus empregados e conseqüentemente um melhor desempenho, o que faz aumentar a percepção da qualidade por parte dos clientes externos e cria nestes uma maior satisfação com o serviço prestado.

3.3.3. Quem Implementa o Marketing Interno

Por todas as suas especificidades, e por aplicar técnicas quer da área do marketing, quer da área da gestão dos recursos humanos, como já referido anteriormente, o marketing interno deve ser desenvolvido em paralelo por estes dois departamentos, que deverão trabalhar em conjunto e desenvolver e aplicar as teorias e técnicas mais indicadas para o seu mercado interno (Joseph, 2006; Varey, 1994). No entanto, e porque o marketing interno envolve e está envolvido com toda a organização, o contributo de outros departamentos é claramente uma mais-valia para o desenvolvimento de programas de marketing interno eficazes.

3.4. Técnicas de Marketing Interno

Nesta fase da revisão bibliográfica, procura-se explicar brevemente algumas técnicas utilizadas pelo marketing interno e que contribuem para a construção de programas de marketing interno eficazes. As técnicas aqui espelhadas serão apenas aquelas que se apresentam mais relevantes para o projecto em questão e que vão de encontro aos objectivos a atingir com o estudo, explicitado na definição do contexto do problema.

3.4.1. A Comunicação Interna

De acordo com Ahmed e Rafiq (2002), um dos aspectos mais importantes do marketing interno é a comunicação estabelecida com os empregados e esta comunicação deve ser capaz de motivar os empregados e influenciar e modificar as suas atitudes. Segundo os autores, se as organizações não integrarem as ferramentas de comunicação de forma eficaz e falharem na construção e implementação de estratégias de comunicação adequadas ao seu mercado interno, a forma como os empregados descodificam as

mensagens transmitidas pode ser pouco clara e pode conduzir a uma má compreensão do significado dessas mensagens.

Ahmed e Rafiq (2003) consideram que “a comunicação interna deve ser utilizada como uma estrutura cultural e instrumento para alcançar o alinhamento estratégico, construindo simultaneamente nos empregados uma competência de atendimento ao cliente”.

Vários outros autores sublinham também a ideia de que é necessária uma comunicação interna eficaz como parte integrante dos programas de marketing interno. Tansuhaj *et al.* (1987), afirmam que a comunicação entre a organização e os seus empregados constitui um dos elementos do marketing mix interno e que essa comunicação deve fornecer informações pertinentes e relevantes aos seus empregados, recorrendo, por exemplo, ao uso de *newsletters*. Também Piercy (1995) identifica o processo de comunicação interna como uma ferramenta do marketing mix interno e defende a utilização de relatórios e reuniões formais como meio de comunicação.

De acordo com Ferdous (2008), um dos principais motivos pelos quais a maioria das organizações não tem um bom desempenho em termos de retenção, satisfação e transmissão da visão e valores essenciais aos seus empregados, é a incapacidade que as organizações têm de implementar um apropriado programa integrado de comunicação interna ao seu mercado interno.

Para colmatar estas falhas, o autor sugere 4 imperativos essenciais para a implementação da comunicação interna:

- Criação de uma atmosfera apropriada para a comunicação. De acordo com Asif e Sergeant (2000), o processo de criação de uma atmosfera apropriada para a comunicação refere-se ao contexto organizacional em que é desenvolvida a comunicação e ao ambiente geral da organização e que para se conseguir uma boa atmosfera é necessário o suporte e compromisso da gestão de topo. Os mesmos autores defendem que quando existe uma cultura de comunicação interna que abranja toda a organização, há um encorajamento e um aumento dos fluxos de comunicação horizontal e vertical. A existência de uma comunicação horizontal e vertical permite uma maior troca de ideias e sugestões e torna a comunicação interna um processo mais dinâmico e multi-direccional que facilita a comunicação entre os diversos níveis de empregados que constituem a organização. Asif e

Sergeant (2000) acreditam ainda que para haver uma comunicação eficaz, deve existir dentro da organização um equilíbrio entre comunicação formal e informal;

- Aplicação de ferramentas de comunicação integrada de marketing interno.

Ferdous (2008), defende que a comunicação interna teria muito a ganhar ao adaptar as técnicas de comunicação externa levadas a cabo pelas organizações. O autor sugere várias ferramentas de comunicação interna que devem ser utilizadas, como a venda pessoal ou marketing pessoal, *workshops*, publicidade interna, incentivos e recompensas apropriadas, que farão aumentar a satisfação e compromisso dos empregados. Também Ahmed e Rafiq (2002) defendem a utilização da publicidade interna e da venda pessoal e acrescentam ainda a necessidade de haver uma comunicação constante entre a gestão de topo e os empregados através da realização de encontros cara a cara. Os mesmos autores entendem que as recompensas financeiras e não financeiras são também uma boa forma de comunicação da organização com os seus empregados, que faz aumentar a sua satisfação e identificação e compromisso com a organização.

No que diz respeito à publicidade interna, Ferdous (2008) diz que esta pode ser realizada recorrendo a newsletters, jornais internos, quadros para afixação de notícias sobre a organização, conferências e reuniões periódicas.

Segundo Saias (2007), a comunicação interna apresenta-se como uma ferramenta do marketing interno fundamental na disseminação da cultura organizacional e procedimentos das organizações. A comunicação interna deve garantir que as várias mensagens transmitidas e que os suportes pelos quais são transmitidas, sejam coerentes com os princípios, objectivos e valores da organização. Para tal, Saias (2007) sugere que se recorra ao uso de reuniões, memorandos, jornais internos, manuais de actuação, vídeos, entre outros.

Este autor evidencia também a importância da gestão de topo no processo de comunicação interna, entendendo que o seu apoio é fundamental para o envolvimento dos empregados e para que estes sintam que as suas funções e o seu desempenho é essencial para o sucesso da organização. Se os empregados se sentirem mais envolvidos, a sua satisfação e motivação aumentará;

- Avaliação e medição do programa de comunicação integrada de marketing interno.

Esta fase, segundo Ferdous (2008), consiste numa contínua avaliação dos programas de comunicação interna implementados, avaliação essa que poderá ser

feita através de inquéritos, *focus group* ou reuniões que permitam encontros cara a cara onde se possam discutir os pontos fortes e os pontos fracos dos programas de comunicação interna;

- Feedback. De acordo com Ferdous (2008), esta fase poderá estar incluída na fase anterior, uma vez que o feedback é transmitido através dos inquéritos, *focus group* ou reuniões que são realizados para a avaliação da eficácia dos programas implementados. Esta fase do processo de implementação de programas de comunicação interna permite também que se desenvolvam acções correctivas que eventualmente possam surgir com o feedback dos empregados.

A comunicação interna e os respectivos programas para a sua implementação surgem então na literatura como uma das técnicas mais importantes no desenvolvimento de programas de marketing interno, uma vez que é através da comunicação interna que se consegue fazer chegar aos empregados a maioria das informações, como a missão, a visão, os objectivos e os valores da organização, entre outras. A comunicação interna apresenta-se também como uma das melhores ferramentas para comunicar indicadores de mudança dentro da organização e para comunicar aos empregados quais as diversas funções e os diversos departamentos existentes dentro da organização e as relações que se estabelecem entre eles.

3.4.2. A Cultura Organizacional

A cultura organizacional destaca-se como um dos conceitos directamente relacionados com o marketing interno, pelo que as organizações devem cultivar a existência de uma cultura organizacional assim como a sua disseminação.

Deshpande e Webster (1989) defendem que a cultura organizacional de uma organização “representa os valores, atitudes e comportamentos, expectativas, normas e crenças de uma organização partilhados por todos os seus elementos”. Os autores definem cultura organizacional como “o padrão de partilha de valores e crenças que ajuda as pessoas a compreender o funcionamento organizacional e lhes fornece normas que guiam o comportamento na organização”.

Tal como alguns autores defendem a importância da cultura organizacional na disseminação da orientação para o cliente, outros autores defendem também a

importância e existência de uma relação positiva entre o clima organizacional e a orientação para o cliente por parte dos empregados (Schneider *et al*, 1998).

A distinção entre cultura organizacional e clima organizacional é esclarecida por Deshpande e Webster (1989), que afirmam que “a cultura de uma organização está relacionada com um conjunto de ideias partilhadas sobre o modo de funcionamento de uma organização”, enquanto “o clima organizacional tem a ver com a percepção dos indivíduos”, pelo que se os empregados percepcionarem um bom clima organizacional, orientado para o mercado e para o cliente, acabam também por desenvolver comportamentos e atitudes orientadas para o cliente.

Neste campo, também Saias (2007) evidencia a necessidade de se criar e manter uma cultura de serviço, como forma de fazer chegar aos clientes internos as informações acerca da estrutura e funcionamento da organização.

Na disseminação da cultura organizacional junto dos empregados, a comunicação interna desempenha um papel muito importante, uma vez que é através da comunicação interna que chegam aos trabalhadores os principais conteúdos da cultura organizacional.

3.4.3. A Socialização

Segundo Deshpande e Webster (1989), para trabalharem em conjunto, “os empregados têm que compreender os seus empregos e as suas relações com o trabalho dos outros, bem como as normas, os valores e a ideologia da organização como um todo”.

Essa compreensão por parte dos trabalhadores é impulsionada através do processo de socialização organizacional, que de acordo com Hartline *et al.* (2000), é entendida como “o processo através do qual o indivíduo adquire o conhecimento social e as competências organizacionais para desempenhar o papel para o qual foi contratado”. Os mesmos autores defendem que os novos empregados, cujo processo de socialização é feito essencialmente por mentores (empregados mais antigos) irão ter uma maior facilidade de aprender e compreender os comportamentos que têm que desenvolver.

Também Louis (1980) argumenta no sentido de que o processo de socialização organizacional leva os empregados a interiorizarem os valores da organização, a desenvolverem as capacidades necessárias para funcionar dentro da organização, a

perceberem o que a organização espera deles e a ganhar os conhecimentos necessários para interagir com os outros indivíduos na organização.

Hartline *et al.* (2000) afirmam que a socialização organizacional está positivamente relacionada com o envolvimento organizacional dos empregados, que por sua vez tem uma forte influência na partilha de valores.

Desta forma, pode-se concluir que o processo de socialização é fundamental para um empregado se integrar na organização e perceber o seu modo de funcionamento, interiorizar a cultura da organização, perceber o tipo de comportamento e atitudes que são esperados da sua parte e por fim, perceber qual o papel que tem que desempenhar no seio da organização.

3.5. Orientação para o Mercado e Orientação para o Cliente

Sendo o objectivo máximo de qualquer organização, quando desenha e implementa programas de marketing externos e internos, prestar um serviço de excelente qualidade e alcançar bons resultados, torna-se relevante neste trabalho focar, ainda que de forma breve, a temática da orientação para o mercado e para o cliente.

Segundo Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado tem sido considerada como a cultura organizacional, que de forma mais eficiente e eficaz, pode “desencadear os comportamentos necessários para que seja criado um valor superior para o cliente, contribuindo, conseqüentemente, para o aumento da performance da organização”.

Segundo estes autores, existem três componentes principais da orientação para o mercado e são elas: a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional.

A orientação para o cliente apresenta-se como o principal elemento da orientação para o mercado, uma vez que com a crescente concorrência entre organizações, torna-se cada vez mais importante conhecer os clientes, retê-los e desenvolver com estes uma relação de longo prazo. Conforme afirma Cravens (2000), “uma organização orientada para o mercado conhece as preferências e os requisitos exigidos pelos clientes e mobiliza as competências e os recursos da organização no sentido de as satisfazer”.

De acordo com Pappasolomou (2006), o objectivo do marketing interno é “criar empregados motivados e orientados para o cliente de forma a poder alcançar um serviço excelente”. Assim, os empregados que possuem uma maior orientação para o cliente põem em prática comportamentos que aumentam a satisfação dos clientes, o que facilita uma relação de longo prazo entre a organização e os seus clientes, a qual é benéfica para ambas as partes (Saxe e Weitz, 1982).

Neste sentido, também Lings e Greenley (2009), através do seu estudo sobre a relação entre a orientação para o mercado interno e a orientação para o mercado externo, concluíram que ao haver uma maior preocupação com o mercado interno da organização e com os clientes internos, os empregados desenvolvem comportamentos e atitudes que manifestam uma maior identidade organizacional e conseqüentemente um melhor desempenho das suas funções e que se traduz essencialmente numa maior orientação para o mercado e para o cliente.

Na disseminação da orientação para o mercado e para o cliente também a cultura organizacional desempenha um papel muito importante, conforme afirmam diversos autores.

As organizações, para fornecerem ao cliente um serviço de elevada qualidade têm que implementar uma cultura organizacional na qual esteja expressa que as necessidades dos clientes estão na base da filosofia da organização (Daniel e Darby, 1997), pois se uma organização é orientada para os seus clientes e quer passar essa orientação a todos os seus empregados, essa filosofia ter-se-á que encontrar reflectida na cultura da organização (Flaherty *et al.*, 1999).

Desta forma, pode-se concluir que empregados mais motivados e satisfeitos com o seu trabalho adquirem com mais facilidade uma forte orientação para o cliente e apresentam um melhor desempenho, contribuindo para o bom desempenho da organização perante o seu público externo.

Capítulo 4 – Quadro Conceptual de Referência

Após a revisão bibliográfica e tendo em conta o âmbito de realização do projecto, neste capítulo procura-se evidenciar os aspectos principais da literatura que têm uma relação mais directa com a investigação.

Com a evolução do conceito de marketing de serviços nos últimos anos, tem-se vindo a notar uma maior preocupação das organizações com o seu capital humano e tem sido sugerida uma gestão integrada de todas as relações que se podem estabelecer no seio de uma organização, tal como referem Kotler (1994) e Eiglier e Langeard (1991).

Seguindo esta direcção, surge na literatura do marketing de serviços um novo conceito de marketing, o marketing interno, um marketing direccionado para o mercado e clientes internos da organização. Na perspectiva de marketing interno, encontram-se duas grandes linhas de actuação:

- O mercado interno de uma organização é encarado como um conjunto de relações que se estabelecem entre os elementos que dele fazem parte, sugerindo que dentro de uma organização todos os empregados são simultaneamente fornecedores e clientes internos. Nesta perspectiva, existe uma preocupação em dar a conhecer a todos os empregados quais são as suas funções e as dos seus colegas e quais os seus direitos e deveres dentro da organização (Lings, 2004; Rafiq e Ahmed, 1993).
- O mercado interno de uma organização é encarado no seu todo como o público-alvo das acções e programas de marketing interno desenvolvidos. Nesta perspectiva, o marketing interno procura conhecer as características, desejos e necessidades dos seus clientes internos, para poder construir uma resposta adequada às exigências e necessidades destes. Aqui, a organização procura conhecer e estabelecer uma relação com os seus empregados recorrendo a técnicas de análise do mercado e levando a cabo programas de comunicação interna que dêem a conhecer ao mercado interno todas as informações relevantes acerca da organização e que vão de encontro às suas expectativas e necessidades (Piercy, 1995; Rafiq e Ahmed, 1993; Lings, 2004).

A este nível de actuação, a organização procura atrair, desenvolver e reter os bons empregados e procura manter sempre elevados os níveis de satisfação e motivação destes. Com bons empregados, que apresentem altos níveis de satisfação, motivação

e compromisso organizacional, a organização consegue obter melhores desempenhos internos e conseqüentemente melhor desempenho externo.

Para criar, manter e aumentar esses níveis de satisfação, motivação e compromisso organizacional, o marketing interno recorre ao uso de técnicas como a comunicação interna, a criação e manutenção de uma cultura organizacional e o desenvolvimento de um bom processo de socialização dos novos empregados.

A comunicação interna surge como a técnica mais abrangente e de grande importância, uma vez que através dos programas de comunicação interna e do uso de ferramentas eficazes, consegue-se fazer chegar a toda a organização as informações mais relevantes. A comunicação interna surge então como uma ótima ferramenta quer no processo de socialização, permitindo dar a conhecer a organização aos novos elementos, quer no processo de disseminação da cultura organizacional.

Desta forma, os principais pontos da revisão bibliográfica que servirão de base à investigação são os seguintes:

- Marketing interno e suas formas de implementação
- Comunicação interna como técnica utilizada pelo marketing interno
- Ferramentas de comunicação interna utilizadas
- Processo de disseminação da cultura organizacional
- Processo de socialização

Capítulo 5 – Metodologia

5.1. Objectivos da Investigação

Esta investigação apresenta como principais objectivos, os seguintes pontos:

- Conhecer quais as necessidades, desejos, expectativas, opiniões e sugestões dos empregados da Clínica Parque dos Poetas acerca das técnicas e ferramentas de comunicação interna existentes.
- Perceber se os empregados da Clínica Parque dos Poetas sabem identificar as principais ferramentas e canais de comunicação e onde podem aceder à informação.
- Perceber qual a opinião dos empregados da Clínica Parque dos Poetas acerca do processo de socialização de que foram alvo quando iniciaram as suas funções.
- Perceber qual a opinião dos empregados da Clínica Parque dos Poetas acerca da existência de um manual de acolhimento e reunir as suas sugestões e ideias sobre tópicos que deverão constar no manual de acolhimento.
- Conhecer as necessidades e recolher opiniões e sugestões de melhoria dos empregados acerca de todo o processo de comunicação interna da Clínica Parque dos Poetas

5.2. Universo e Amostra

O universo desta investigação consiste no número total de empregados que a Clínica Parque dos Poetas tem, que perfaz 106, e que se distribuem por diversas categorias profissionais, como Directores, Administrativos, Recepcionistas, Assistentes de Consulta, Auxiliares de Acção Médica, Técnicos de Manutenção, Médicos, Enfermeiros e Técnicos de Saúde.

Destes 106 empregados, decidiu-se que só aqueles que desempenham funções de Recepcionistas, Assistentes de Consulta e Auxiliares de Acção Médica iriam participar no estudo a realizar. Esta decisão prendeu-se essencialmente com o facto de serem estas as categorias profissionais que mantêm um maior contacto com os clientes externos e

com o facto de terem sido as funções que mais têm recebido elementos novos nos últimos meses.

O facto destes empregados trabalharem por turnos e de estarem vários elementos a trabalhar em simultâneo, foi também um factor influenciador para a sua escolha como participantes nesta investigação, uma vez que apresentam uma maior flexibilidade de horários e uma maior facilidade em se ausentarem do seu posto de trabalho.

5.3. Técnicas de Recolha e Tratamento de Dados

Numa primeira fase, a recolha de dados consistiu na pesquisa de dados secundários que reflectissem estudos realizados sobre a comunicação interna e que espelhassem qual o seu impacto dentro de uma organização, qual a sua importância e quais as principais ferramentas utilizadas.

Numa segunda fase, a recolha de dados foi realizada directamente junto da organização e passou por duas grandes etapas. A primeira etapa consistiu no levantamento de informações acerca da organização junto da direcção da Clínica Parque dos Poetas, recorrendo à técnica da entrevista (ver Anexo 2) e aplicando-se uma entrevista directiva ou estandardizada, ou seja, uma entrevista em que o entrevistador coloca uma série de questões numa ordem pré-estabelecida e às quais o entrevistado pode dar respostas tão longas quanto desejar. Para a realização da entrevista foi então realizado um guião, que serviu de base orientadora.

Nesta etapa de recolha de informação sobre a Clínica Parque dos Poetas, e como forma de complementar a informação obtida na entrevista, recorreu-se também à informação institucional publicada nos sítios da internet e na página interna da organização.

A segunda etapa da recolha de dados junto da organização, consistiu na realização de *focus group* com os empregados da Clínica Parque dos Poetas, para recolha das suas percepções, necessidades, opiniões e sugestões acerca das técnicas de comunicação interna desenvolvidas pela organização. Este tipo de entrevista encontra-se inserido numa óptica interpretativa que contempla um estudo exploratório e portanto, qualitativo e indutivo que permitirá uma extrapolação para a comunidade em geral.

Para a realização dos *focus group*, foi elaborado um guião constituído por tópicos que focam os principais pontos abordados e que estão directamente relacionados com o

tópico principal da investigação (ver Anexos 3 e 4). Estes tópicos funcionaram como uma linha orientadora, não sendo no entanto tópicos estanques cuja ordem não pode ser alterada conforme o desenvolvimento da entrevista.

Foram então realizados quatro *focus group* com oito participantes cada um. Os participantes dos *focus group* foram organizados por categorias profissionais e por antiguidade na organização. Deste modo, foram realizados dois *focus group* com os Assistentes de Consulta e Auxiliares de Acção Médica, sendo que num grupo participaram os elementos mais antigos da organização e noutra, os elementos mais recentes da organização. Os outros dois *focus group* foram realizados com os Recepcionistas e a óptica de divisão dos dois grupos foi a mesma aplicada aos Assistentes de Consulta e Auxiliares de Acção Médica. Para a divisão em termos de antiguidade, consideraram-se como empregados mais antigos na organização aqueles que iniciaram funções até final de 2008 e como empregados mais recentes aqueles que iniciaram funções a partir do início de 2009.

A análise dos dados recolhidos é feita numa base qualitativa e consiste na reunião de toda a informação recolhida junto da direcção da Clínica Parque dos Poetas e dos seus empregados, por meio de anotações realizadas na entrevista e nas gravações efectuadas nos *focus group*.

A óptica qualitativa seguida justifica-se, essencialmente, pelo tipo de projecto em causa e pelo facto de na Clínica Parque dos Poetas não existirem programas de comunicação interna a serem aplicados actualmente, nem existirem ferramentas de comunicação interna significativas que pudessem ser facilmente avaliadas com a aplicação de técnicas quantitativas.

Capítulo 6 – Análise da Informação e Conclusões

6.1. Apresentação de um Estudo sobre Comunicação Interna

Em 2003, a Inforpress, Agência de Comunicação e Relações Públicas, realizou um estudo sobre comunicação interna em 32 das maiores empresas portuguesas, através da aplicação de um questionário constituído por 15 perguntas fechadas e 9 perguntas que admitiam mais que uma resposta (Observatório da Comunicação Interna, consultado em <http://www.observatoriocomunicacaoexterna.pt>)

O principal objectivo deste estudo é analisar o estado da comunicação interna nas empresas portuguesas e para tal, foram analisados os seguintes elementos:

- O departamento de comunicação interna
- A comunicação interna na estratégia da empresa
- A comunicação interna e a avaliação de resultados
- O papel da liderança na comunicação interna
- A comunicação interna e a intranet

Tendo em conta o âmbito e os objectivos da investigação em curso, dos elementos acima referidos, apenas são explicitados os mais relevantes para o presente estudo.

Este estudo da Inforpress, concluiu então que 24% das empresas inquiridas possuem um departamento de comunicação interna e que em 61% dos casos, o departamento de comunicação interna está inserido no departamento de recursos humanos, o que comprova o reconhecimento da importância desta função. No entanto, e apesar de nos últimos anos ter crescido significativamente, o orçamento para a comunicação interna continua a ser reduzido na maioria das empresas. Também se verificou que em 67% das empresas existe um departamento de comunicação e imagem, que é responsável pelas acções de comunicação interna e que em 33% dos casos o departamento que assume essa responsabilidade é o departamento de recursos humanos. Nas empresas que participaram no estudo, o departamento de marketing não surge em nenhum caso como responsável pela comunicação interna. Em termos de existência de um departamento de comunicação interna, o estudo comprova que mais de metade das empresas (52%) possui um departamento especializado há mais de 5 anos, 31% têm um departamento de

comunicação há mais de um ano e menos de três e apenas 10% têm há um ano ou menos. Das empresas que possuem um departamento de comunicação interna, 59% tem alocadas a esse departamento 2 ou 3 pessoas, 31% têm apenas 1 e em 10% dos casos esses departamentos são constituídos por mais de 5 pessoas.

Este estudo procurou também perceber qual a percepção das empresas acerca da comunicação interna enquanto factor estratégico para a execução dos objectivos da empresa e concluiu que 71% das empresas inquiridas reconhecem a comunicação interna como muito importante para a estratégia da empresa e 29% afirmam ser bastante importante. Ao constatar a importância que as empresas atribuem à comunicação interna, o estudo da Inforpress procurou conhecer de entre as várias ferramentas de comunicação utilizadas (auditoria de comunicação, plano de comunicação interna, manual de boas vindas, revista interna, intranet, revistas electrónicas, programa portas abertas, actividades lúdicas, reuniões, eventos internos, painéis de anúncios, caixa de sugestões, visitas a outras divisões, reuniões com a direcção, telefone e e-mail), quais as mais utilizadas pelas empresas. Desta forma, apurou que os eventos internos e a intranet são as ferramentas mais utilizadas, com uma representação de 11% cada uma, logo seguidas das actividades lúdicas, da revista interna e do plano de comunicação interna (9%). Também o manual de boas vindas, com uma representação de 8%, se apresenta como uma das ferramentas de eleição da comunicação interna.

Quando questionadas acerca da eficácia da comunicação interna na empresa, 46% das empresas representadas entendem a comunicação interna como satisfatória e 24% entendem-na como bastante satisfatória. Apenas em 3% dos casos a comunicação interna é considerada como nada satisfatória. Também em termos de melhoria da comunicação interna, a maioria das empresas (53%) entendem que os resultados da comunicação interna melhoraram bastante nos últimos anos e à medida que é aplicada de forma mais recorrente e frequente.

Os autores do estudo procuraram também perceber qual o grau do sentimento de pertença dos empregados em relação à empresa e se este está relacionado com a aplicação da comunicação interna. Concluíram então que, o grau de sentimento de pertença dos empregados em empresas que aplicam a comunicação interna se encontra entre o alto e o muito alto em 72% dos casos. Os autores afirmam que a fidelização dos

empregados à empresa pode ser feita através da comunicação interna, uma vez que esta potencia o sentido de pertença dos empregados em relação à empresa.

Por último, os autores do estudo tentaram perceber qual a importância da intranet como meio de comunicação interna e chegaram à conclusão de que a intranet se apresenta hoje em dia como um meio em crescimento nas empresas e é tida como uma das ferramentas de comunicação interna mais importantes nas empresas portuguesas. Com este tudo, os autores constataram que 66% das empresas inquiridas já têm intranet há mais de dois anos e que apenas cerca de 14% das empresas não têm intranet, mas têm intenção de a instalar.

Quando questionados sobre a influência da intranet sobre os outros meios de comunicação interna, 46% das empresas reconheceram que a intranet teve influência sobre os outros meios e 54% afirmam que não teve qualquer influência. Ao procurar perceber como é que a intranet afectou os outros meios de comunicação, o estudo concluiu que em 47% dos casos a intranet se converteu no principal meio de difusão da informação, fazendo com que o uso de outros meios de comunicação tenha diminuído e em apenas 20% das empresas a intranet fez desaparecer os outros meios de comunicação.

Os autores deste estudo concluem então que a comunicação interna é a ferramenta chave para dar resposta às mudanças contínuas nas empresas, que é importante para a difusão da missão e valores corporativos e que garante o sentido de pertença nos empregados. Em relação à implementação da intranet, os autores constataram que, e de acordo com as respostas dos inquiridos, este é o meio mais solicitado pelos empregados e que está a contribuir para realçar o valor da comunicação interna.

Como conclusão geral, os autores do estudo afirmam que a comunicação interna tem tido avanços significativos, mas que há ainda muito a fazer neste campo. Para tal, sugerem que é necessário apostar na análise dos planos de comunicação interna e no diagnóstico do estado da comunicação de forma a avaliar a sua eficácia e apresentar propostas de melhoria.

Com a apresentação deste estudo, pretende-se reforçar a importância que a comunicação interna tem vindo a adquirir enquanto parte dos planos estratégicos das empresas e o papel importante que tem desempenhado na criação de empregados mais satisfeitos e comprometidos com a missão e objectivos da empresa. Neste estudo são também

evidenciadas as ferramentas de comunicação mais utilizadas pelas empresas, entre os quais consta o manual de acolhimento.

6.2. Apresentação da Organização

Neste ponto, o projecto pretende fazer uma breve apresentação da Clínica Parque dos Poetas e do grupo em que esta está inserida, assim como apresentar as técnicas e ferramentas de comunicação interna actualmente utilizadas. Os dados aqui apresentados resultam das informações recolhidas através da entrevista com a direcção da Clínica Parque dos Poetas (ver Anexo 2) e das informações retiradas dos sítios da internet e da página de intranet da organização. Alguns dados apresentados emergem também da observação diária enquanto colaboradora desta organização.

6.2.1. A Espírito Santo Saúde

A Espírito Santo Saúde apresenta-se actualmente como um dos maiores e mais importantes grupos prestadores de serviços médicos privados em Portugal, colocando ao dispor dos seus clientes uma vasta oferta de serviços médicos e de enfermagem, que vão desde os cuidados de saúde mais básicos aos cuidados especializados para a população sénior.

A Espírito Santo Saúde tem como visão ser um operador de referência na prestação de cuidados de saúde pela prática de uma medicina de excelência e inovação e apresenta como seu principal compromisso garantir o melhor diagnóstico e tratamento médico que o talento, a inovação e dedicação podem proporcionar. Desta forma, e para a prossecução desse compromisso, a Espírito Santo Saúde apresenta uma oferta global que assegura a continuidade de cuidados e que responde às necessidades de saúde ao longo da vida das pessoas, apresentando três eixos principais de actuação:

- Uma rede integrada de prestação de cuidados de saúde que incorpora unidades hospitalares, clínicas ambulatoriais e hospitais residenciais;
- Uma oferta residencial especialmente vocacionada para a população sénior;
- Parcerias com o sector público e instituições não lucrativas para conceber, construir e gerir hospitais.

Presentemente, a Espírito Santo Saúde possui dezassete unidades de Norte a Sul do país e em todas elas, a visão e o compromisso acima mencionados constituem a filosofia de base pela qual cada unidade rege a sua gestão das relações quer com os clientes, que com os empregados.

6.2.2. A Clínica Parque dos Poetas

A Clínica Parque dos Poetas, situada em Oeiras, fundada em 2007, é uma das unidades que constituem a Espírito Santo Saúde. A Clínica Parque dos Poetas destaca-se como centro ambulatorio na sua área de influência, pondo ao dispor da população do eixo Cascais-Lisboa, um conjunto completo de cuidados de saúde ambulatorios. Na Clínica Parque dos Poetas, os clientes dispõem de consultas de diversas especialidades, de um centro de Imagiologia onde são realizados exames de apoio ao diagnóstico, um Hospital de Dia Cirúrgico onde são realizados exames especiais de gastroenterologia e cirurgias de ambulatorio e ainda um serviço de Atendimento Médico Permanente e um serviço de análises clínicas.

Para além de todos estes serviços, a Clínica Parque dos Poetas garante ainda o acompanhamento e apoio necessários nos casos que exijam cuidados de saúde mais específicos ou mesmo de internamento, através de uma relação estreita com o Hospital da Luz, em Lisboa.

A Clínica Parque dos Poetas tem então como missão diagnosticar e tratar de forma rápida e eficaz, no respeito absoluto pela individualidade do doente, e construir uma organização capaz de atrair, desenvolver e reter pessoas excepcionais. Para cumprir a sua missão, a Clínica Parque dos Poetas, por intermédio dos seus colaboradores, assume o compromisso de **Excelência, Inovação e Talento**, aspectos fulcrais da visão e compromisso do Grupo Espírito Santo Saúde. Assim, a Clínica Parque dos Poetas pretende por à disposição dos seus clientes os melhores equipamentos médicos que permitam tratamentos inovadores, levados a cabo pelos melhores profissionais sempre com o maior respeito e consideração pelos doentes e seus familiares.

Para alcançar o seu compromisso de Excelência, Inovação e Talento, a Clínica Parque dos Poetas baseia a sua cultura em oito valores fundamentais, que diariamente procura comunicar e divulgar junto dos seus colaboradores:

- Procura incansável de resultados

- Rigor intelectual
- Responsabilidade pessoal
- Respeito e humildade
- Atitude positiva
- Integridade
- Espírito de equipa

É também importante apresentar nesta breve caracterização da Clínica Parque dos Poetas o slogan que figura numa das fachadas do edifício e em todos os panfletos promocionais: “Tudo para a saúde da sua família a dois passos de casa”. Este slogan vem reforçar mais uma vez a importância que tem uma Clínica Ambulatória nesta área de influência e as vantagens que poderá acarretar para a população nela residente.

Para o Grupo Espírito Santo Saúde esta tem sido também uma forte aposta, embora ainda em fase de crescimento, uma vez que na sua área de influência a Clínica Parque dos Poetas é o maior e mais habilitado centro ambulatório, que gradualmente tem vindo a crescer e a alargar o seu âmbito de actuação.

6.2.2.1. A Estrutura Hierárquica da Clínica Parque dos Poetas

A Clínica Parque dos Poetas, conforme já referido anteriormente, está inserida no Grupo Espírito Santo Saúde e apesar de se reger pelas normas e procedimentos gerais por este estabelecidos, é uma unidade que apresenta uma grande autonomia de gestão.

Desta forma, a Clínica Parque dos Poetas é constituída por sete grandes departamentos:

- Direcção Geral;
- Direcção Administrativa e Financeira, que engloba os departamentos de recursos humanos, facturação e contabilidade;
- Direcção Clínica, que efectua a coordenação da equipa médica;
- Direcção de Enfermagem, que coordena todo o trabalho dos Assistentes de Consulta, Auxiliares de Acção Médica, Enfermeiros e Técnicos Superiores de Saúde;
- Direcção Operacional, que coordena todo o trabalho dos Recepcionistas e dos Operadores de Call Center. A Direcção Operacional coordena ainda outros dois

departamentos, o Aprovisionamento e a Manutenção. Estes dois departamentos, embora se encontrem sob a alçada da Direcção Operacional, gozam de alguma autonomia, tendo cada um deles um responsável de departamento;

- Direcção de Imagiologia, que coordena o trabalho das equipas médicas e técnicas da área de Radiologia;
- Farmácia, que coordena a equipa de administrativos de farmácia.

6.2.3. A Comunicação Interna na Clínica Parque dos Poetas

Na Clínica Parque dos Poetas, não existem documentos oficiais que espelhem as políticas e práticas de recursos humanos e de comunicação interna, pelo que todas as acções que são desenvolvidas não têm um suporte teórico e efectivamente escrito que lhes sirva de base.

A organização também não desenvolve nenhum programa ao nível do marketing interno, não existindo, nem na Clínica Parque dos Poetas nem na Espírito Santo Saúde, uma preocupação evidente com esta área de actuação, que deveria ser partilhada entre o marketing e os recursos humanos.

Não tendo a Clínica Parque dos Poetas um departamento de marketing, função que está centralizada na Espírito Santo Saúde, cabe ao departamento de recursos humanos a preocupação com a implementação de programas de comunicação interna, assim como com a melhoria do processo de socialização.

É aqui, nesta maior preocupação com a implementação de programas de comunicação interna e melhoria do processo de socialização, que a organização manifesta a necessidade de se criar um manual de acolhimento, que mostre aos novos elementos o que é a organização, quais os seus objectivos e missão, quais os seus valores e que explicita qual o modo de funcionamento da organização, quais as funções existentes e o que é esperado dos empregados, entre outras informações relevantes. A organização espera assim, que com esta nova ferramenta de comunicação interna se consiga uma maior disseminação da cultura organizacional (actualmente feita essencialmente por canais informais), que faça com que os novos elementos se sintam melhor acolhidos e mais interessados pela organização em si e não apenas pelo seu emprego e não entendam o seu emprego como uma obrigação de desempenho das suas funções. A

organização pretende ainda que o manual de acolhimento sirva de base a um melhor e mais bem estruturado processo de socialização, que actualmente se baseia apenas no acolhimento que é feito pelos recursos humanos no momento do preenchimento dos documentos necessários ao processo de admissão e no acolhimento feito pelo responsável hierárquico que apresenta as instalações e a equipa de trabalho ao novo membro. A organização pretende conjugar a entrega do manual de acolhimento com outras acções de socialização e de acolhimento dos novos elementos.

Neste momento, também não estão a ser realizadas nem formação inicial nem formação contínua com a regularidade que seria desejável. Apesar de a organização reconhecer este facto e de considerar que este é um ponto muito importante a melhorar, não será este o foco da investigação.

6.2.3.1. As Ferramentas de Comunicação Interna Utilizadas

Na Clínica Parque dos Poetas utilizam-se basicamente duas ferramentas de comunicação interna, o e-mail e a intranet.

O e-mail é uma ferramenta utilizada diariamente para troca de informações entre os colegas dos vários departamentos, assim como para envio por parte dos serviços administrativos e dos responsáveis hierárquicos de informações mais formais como é o caso de novos procedimentos e normas de actuação. O e-mail apresenta-se como o meio mais rápido nestas transacções de informação do dia-a-dia.

A intranet é também uma ferramenta utilizada diariamente, mas não tão frequentemente como é utilizado o e-mail. Na intranet estão essencialmente publicadas informações acerca de normas e procedimentos, legislação de relevância para o exercício da actividade clínica, documentos para as consultas e documentos para entrega aos clientes com indicações de preparação para exames médicos, listas telefónicas e lista das especialidades médicas, manuais dos programas informáticos utilizados pelos médicos e mensagens de alterações sobre os mesmos, formulários dos recursos humanos e as condições especiais para colaboradores do grupo. Na intranet é ainda feita uma pequena demonstração da Clínica Parque dos Poetas através de uma galeria fotográfica e são explicitados alguns dos procedimentos e normas gerais da Clínica Parque dos Poetas. Na intranet são também colocadas as notícias publicadas na imprensa acerca do grupo e

do sector de actividade em que o grupo está inserido e os eventos que acontecem no Hospital da Luz, de que são exemplo formações e conferências. A intranet disponibiliza ainda uma aplicação para impressão de etiquetas, necessárias ao funcionamento das consultas e uma aplicação de busca de artigos científicos da área da saúde, a biblioteca virtual.

Sendo assim, a intranet funciona mais como uma ferramenta de consulta esporádica e não tanto como uma ferramenta do dia-a-dia, a não ser para algumas situações mais pontuais como a impressão de etiquetas ou dos documentos para as consultas e para os exames.

Apesar de a intranet disponibilizar bastante informação acerca da Clínica Parque dos Poetas e alguma informação acerca de outras unidades e do grupo, a própria organização reconhece que esta é uma ferramenta que tem pouca divulgação junto dos empregados e que por essa razão, muitos deles desconhecem o seu conteúdo.

Além destas ferramentas de comunicação interna, existe ainda uma publicação trimestral, a Revista IESS, publicada pela Espírito Santo Saúde e que disponibiliza informação sobre todas as unidades do grupo. Esta publicação é disponibilizada nos vários serviços da Clínica Parque dos Poetas, mas tem funcionado mais como uma ferramenta de comunicação externa, ou seja, mais direccionada para os clientes externos do que para os clientes internos. Na intranet também é disponibilizada em formato digital a revista trimestral do grupo.

Em termos dos canais de informação utilizados, existe um equilíbrio entre canais formais e informais, uma vez que a informação é transmitida tanto através dos responsáveis hierárquicos e através de meios escritos, como pelos colegas de trabalho.

6.3. Análise dos Dados Recolhidos nos Focus Group

Apesar da divisão efectuada em relação aos participantes dos *focus group*, as necessidades, opiniões e sugestões manifestadas apresentam uma certa uniformidade. De uma forma geral, todos os grupos, independentemente das funções e da antiguidade na organização, identificaram os mesmos problemas e apresentaram sugestões muito semelhantes, podendo-se assumir que os quatro grupos identificaram a comunicação interna da organização como um meio pouco desenvolvido.

Quando confrontados com a questão sobre se conhecem ou não a organização em que trabalham, a sua estrutura e os seus principais objectivos, missão, visão e valores, a maioria dos participantes assumem não conhecer ou ter um conhecimento pouco aprofundado, assim como manifestam não saber onde podem encontrar essa informação. Alguns participantes apontam os sítios da internet como melhor fonte de informação e outros referem a intranet. No entanto, poucos são aqueles que fizeram efectivamente esta busca pela informação.

Em relação às funções que desempenham dentro da organização, os participantes afirmam não existir nenhuma documentação onde haja uma descrição das funções e dos procedimentos base associados às funções. Desta forma, dizem não conhecer de forma mais profunda as suas funções nem as funções desempenhadas pelos seus colegas de departamento e ainda menos as funções desempenhadas pelos colegas que pertencem a outros departamentos. No que diz respeito à transmissão das informações sobre o desempenho das funções e seus procedimentos chave, a maioria dos participantes afirmam que estas lhes chegam através dos responsáveis hierárquicos, mas que o maior volume de informação chega através dos colegas de trabalho. Desta forma, surgem como maior meio difusor de informação, os canais informais. Os canais formais, identificados como sendo os superiores hierárquicos, os serviços administrativos e os documentos escritos, são utilizados menos frequentemente e alguns participantes dizem até, que o uso destes canais é mais frequente após a ocorrência de algum erro.

Neste ponto da descrição de funções, os participantes afirmam que se houver um maior conhecimento, por parte dos novos elementos, das suas funções e das funções dos colegas com quem trabalham, se constrói desde a entrada do novo empregado uma maior relação de confiança entre este e os restantes elementos da equipa. Com uma descrição das diferentes funções devidamente documentada, os participantes acreditam também ser mais fácil quebrar as dificuldades que frequentemente surgem acerca de quem tem que fazer o quê. Em relação ao conhecimento das funções dos colegas de trabalho, ainda que mínimas, os participantes consideram ser muito importante para que se possa fazer um correcto encaminhamento dos clientes, quando o assunto a tratar não é parte integrante das suas funções. Aqui, os empregados demonstram uma grande preocupação com a imagem deixada no cliente.

É nestes pontos de discussão sobre o conhecimento da organização e das funções, que se nota uma maior discrepância entre os elementos mais antigos e mais recentes da organização. Assim, nos grupos constituídos por empregados mais antigos, nota-se um conhecimento mais aprofundado da organização e seus objectivos e missão, assim como dos diferentes departamentos e funções existentes na organização. Este conhecimento mais aprofundado, como os próprios indicam, advém do facto de na fase de arranque da Clínica Parque dos Poetas ter havido um maior enfoque na formação inicial e contínua e de lhes ter sido distribuída documentação sobre a organização e também, a uma maior disponibilidade de tempo para pesquisa das informações e aprofundamento dos conhecimentos. Nesta fase, havia também mais disponibilidade por parte dos empregados da organização para formar os novos elementos e lhes transmitir o essencial para o desempenho das suas funções e as informações gerais sobre as normas e procedimentos da organização. Nestes grupos nota-se também uma grande preocupação com o pouco conhecimento que os novos elementos possuem sobre as funções que desempenham e seus procedimentos base e com o pouco tempo de que dispõem para passar essas informações e conhecimentos. Os elementos mais antigos manifestam ainda algum desagrado com a falta de actualização da informação e com as falhas no processo de comunicação interna actual. Os elementos mais novos da organização, por sua vez, manifestam-se menos conhecedores da organização, sua estrutura, objectivos e missão, uma vez que não participaram em acções de formação inicial nem contínua. Também não foram alvo de um processo de socialização e acolhimento formal, que lhes transmitisse esses conhecimentos, e mesmo o processo de integração realizado pelos colegas e responsáveis hierárquicos é um processo muito rápido e pouco aprofundado, devido essencialmente à falta de tempo de quem tem que integrar os novos elementos.

No que diz respeito às ferramentas de comunicação existentes, o e-mail e a intranet, os participantes apontam o e-mail como a ferramenta mais utilizada e referem que a intranet poderia ser mais bem aproveitada. No entanto, e como já referido anteriormente, a intranet possui bastante informação acerca de normas e procedimentos, mas quando confrontados com esta realidade, a maioria das pessoas afirma não saber que essas informações se encontram publicadas na intranet e as que sabem que estão publicadas não as sabem localizar. Neste sentido, os participantes sugerem que seja explicado aos empregados, aquando da sua entrada na organização, que existe essa ferramenta e que tipo de informação se pode lá encontrar. Em relação ao e-mail, a

maioria dos participantes afirmam ser uma ferramenta importante, mas através da qual também recebem muita informação pouco relevante para o exercício das suas funções e onde existe uma maior dispersão da informação, pelo que sugerem um melhor uso das potencialidades da intranet.

Neste ponto, opiniões de recepcionistas e assistentes de consulta e auxiliares de acção médica diferem um pouco. Os recepcionistas afirmam que tanto o e-mail como a intranet são ferramentas de comunicação interna bastante úteis, mas mesmo assim, reforçam a necessidade de melhorar os conteúdos da intranet. Os assistentes de consulta e auxiliares de acção médica afirmam que, por particularidades dos seus postos de trabalho, a intranet se torna uma ferramenta mais útil e prática do que o e-mail, desde que contenha as informações necessárias. Esta situação ocorre, uma vez que os empregados que desempenham estas funções apenas dispõem de um posto de trabalho com um computador para 4 ou 5 pessoas, o que faz com que, para acederem às informações que lhes chegam via e-mail tenham que aceder através do e-mail de um colega. Esta situação torna-se desconfortável para os empregados, pelo que apontam a intranet como uma ferramenta de mais fácil acesso a todos, evitando assim a ocorrência de constrangimentos por mexer em ferramentas pessoais dos colegas. No momento actual, a intranet é tida como uma ferramenta de consulta mais esporádica, sendo utilizada basicamente para o acesso aos formulários dos recursos humanos e a impressão de etiquetas, estas últimas sobretudo pelos assistentes de consulta e auxiliares de acção médica. O e-mail é identificado pelos participantes como a ferramenta de comunicação interna mais utilizada no dia-a-dia.

Quando confrontados com a ideia de se criar um manual de acolhimento enquanto ferramenta de comunicação interna e parte integrante do processo de socialização, todos os participantes concordaram e ressaltaram a importância e relevância que este tipo de documentação tem no momento da entrada de um novo elemento. Todos os participantes referiram a falta que fez este tipo de ferramenta aquando da sua entrada na organização, pelo que a maioria sugeriu a entrega deste documento no momento em que é preenchida toda a documentação necessária ao processo de admissão. Apenas os elementos mais antigos da organização referiram terem sido alvo de um processo de socialização e acolhimento mais estruturado, no qual foi distribuído um manual de boas práticas. Com a introdução deste tópico na discussão, muitos dos participantes estabeleceram a ligação com o processo de socialização e acolhimento, referindo que a

distribuição do manual de acolhimento deveria fazer parte desse processo e que também este processo deveria ser melhorado. Como principal sugestão de melhoria do processo de socialização e acolhimento, apontaram a visita às instalações da Clínica Parque dos Poetas para que fossem apresentados os diversos pisos, departamentos e colegas de trabalho. Os participantes afirmam que neste momento, esta visita guiada não é feita com todos os novos elementos e alguns deles dizem ainda não conhecer, ao fim de alguns meses de trabalho, todos os pisos, áreas e pessoas da Clínica Parque dos Poetas. Normalmente, esta visita é feita pelos responsáveis hierárquicos, que por vezes falham na apresentação dos novos elementos a outras equipas que não aquelas que o novo empregado vai integrar e vice-versa. Por essa mesma razão, os participantes sugerem que esta visita seja realizada pelo membro dos recursos humanos que os recebe para preenchimento da documentação. Alguns participantes sugeriram ainda que para um melhor processo de socialização e acolhimento, na primeira semana de trabalho os novos elementos deveriam apenas acompanhar o trabalho dos outros empregados e deveriam circular pelos vários serviços, para que pudessem ter um conhecimento mais geral do funcionamento da Clínica Parque dos Poetas e das nuances que pode ter a sua função consoante o serviço a que estão alocados. Actualmente esta realidade não existe, uma vez que devido à extrema necessidade de pessoal e a rapidez com que as pessoas são contratadas, há pouco tempo para uma integração feita desta forma.

No que diz respeito à elaboração de um manual de acolhimento, como já referido acima, todos os empregados, quer os mais novos, quer os mais antigos, concordaram com a premência de criação desta ferramenta de comunicação interna. Os elementos mais novos na organização entendem que a existência de um manual de acolhimento, que lhes dê a conhecer a organização em que estão a iniciar as suas funções, é uma ferramenta essencial para criar ou fazer aumentar o interesse dos empregados pela organização. Estes participantes entendem que se a organização se mostrar mais interessada nos seus empregados e lhes der a devida atenção no momento da sua entrada, também os empregados se mostram mais interessados em conhecer a organização e de se entrosarem com os seus objectivos e missão. No entanto, afirmam que este interesse e preocupação por parte da organização não pode esmorecer e que tem que ser contínuo para que o interesse e compromisso dos empregados se mantenham. Também os empregados mais antigos consideram o manual de acolhimento uma ferramenta muito importante, não só para os novos elementos, como também para

si, uma vez que funciona como documento de consulta e actualização e lhes serve de base para uma melhor integração dos novos elementos.

Mediante a apresentação dos conteúdos a desenvolver no manual de acolhimento, a maioria dos participantes considerou como importantes e estruturais os tópicos apresentados (tópicos desenvolvidos a partir da entrevista com a Direcção da Clínica Parque dos Poetas e de manuais de acolhimento já desenvolvidos para outras unidades da Espírito Santo Saúde) (ver Anexo 4), e contribuíram com algumas opiniões e sugestões que são apresentadas de seguida:

- Para além do organigrama geral, apresentação de um organigrama para cada departamento
- Identificação das principais responsabilidades de cada responsável hierárquico
- Apresentação dos direitos e deveres dos trabalhadores
- Formas de actuação com os clientes (formas de estar e de agir, o que se deve ou não dizer aos clientes)
- Como agir em situações de emergência
- Apresentação das Especialidades Médicas existentes na Clínica Parque dos Poetas, com uma breve descrição
- Apresentação das Seguradoras e Sub-Sistemas com quem a Clínica Parque dos Poetas tem acordos
- Breve apresentação dos conteúdos que podem ser encontrados na intranet
- Apresentação dos sítios da internet nos quais se pode aceder a informações sobre a Clínica Parque dos Poetas e o grupo em que está inserida

Em termos de formas de distribuição e divulgação do manual de acolhimento, a maioria dos participantes sugere a entrega em papel no momento da entrada dos novos elementos e a sua publicação na intranet, para que possa ser consultado por qualquer pessoa e em qualquer momento. Alguns participantes sugeriram a entrega do manual de acolhimento em formato digital e outros sugeriram ainda a entrega nos dois formatos, em papel e em formato digital.

Da análise dos dados recolhidos nos *focus group*, pode-se concluir que a maioria dos participantes entende a necessidade de criação de um manual de acolhimento e consideram-no uma ferramenta de comunicação muito importante na transmissão da informação sobre a organização aos seus empregados, essencialmente aqueles que

chegam de novo, e como parte integrante do processo de socialização e acolhimento desses novos elementos.

6.4. Conclusões

De toda a informação recolhida, quer através da entrevista com a direcção da Clínica Parque dos Poetas (ver Anexo 2), quer através dos *focus group* realizados com os seus empregados (ver Anexos 3 e 4), pode-se facilmente concluir que esta organização não possui uma política estruturada de comunicação interna e que as ferramentas actualmente utilizadas não são suficientes para fazer chegar aos empregados as informações chave que estes devem ter presentes para o bom desempenho das suas funções, essencialmente quando se trata de novos elementos. Percebe-se também que existem falhas no processo de socialização e acolhimento dos novos elementos, uma vez que não existe nenhuma ferramenta que sirva de base a esse processo, nem são levadas a cabo acções que permitam uma correcta apresentação da organização aos novos empregados e dos novos empregados à organização.

Após a análise dos dados recolhidos, conclui-se que a necessidade de criar um manual de acolhimento e melhorar o processo de socialização e acolhimento manifestada pela Clínica Parque dos Poetas, é também reconhecida pelos empregados, que consideram estes dois meios de comunicação interna como muito importantes na vinculação e compromisso dos empregados à organização e que conduzem, conseqüentemente, a uma maior satisfação e motivação da sua parte.

Desta forma, torna-se necessário proceder à criação de um índice de um manual de acolhimento no qual figurem as principais informações da organização e cujo conteúdo vá de encontro às necessidades e opiniões manifestadas pelos empregados. Este índice para manual de acolhimento servirá de base a um posterior desenvolvimento prático desta ferramenta por parte da organização.

Capítulo 7 – Formas de Implementação

O manual de acolhimento a desenvolver deverá ser distribuído em papel aos novos elementos, no acto de preenchimento dos documentos para o processo de admissão junto dos recursos humanos. O elemento do departamento de recursos humanos que recebe o novo empregado deverá entregar o manual de acolhimento e fazer uma breve apresentação dos seus conteúdos, assim como explicar a principal estrutura hierárquica da organização e fazer uma breve alusão às principais características da função que o novo elemento vai desempenhar.

Nesta fase, esse mesmo elemento do departamento de recursos humanos, deverá acompanhar o novo empregado numa visita às instalações da Clínica Parque dos Poetas e proceder à apresentação do novo elemento aos futuros colegas, quer sejam do seu departamento ou de qualquer outro. Deverão também ser mostrados aos novos elementos, os departamentos de apoio e de staff, para que estes tenham uma melhor noção de onde se devem dirigir quando houver necessidade de tratar de algum assunto que não esteja directamente relacionado com o desempenho das suas funções.

O manual de acolhimento será também publicado na página da intranet, como documento de consulta para todos os empregados da organização.

Com a implementação destas duas ferramentas relacionadas com a recepção dos novos elementos, a organização pretende deixar nestes a imagem de uma organização que se preocupa com os seus empregados e que os acolhe da melhor forma, para que estes se sintam bem no seu novo posto de trabalho. Assim, a organização procura conseguir empregados mais conhecedores da organização em que trabalham e mais satisfeitos e motivados com as suas funções.

De seguida, é apresentado o índice do manual de acolhimento, que resulta da conjugação entre os conteúdos que a organização pretende que figurem no manual e as sugestões recolhidas junto dos empregados. Com base neste índice, a Clínica Parque dos Poetas trabalhará os conteúdos efectivos de cada capítulo do manual de acolhimento.

Índice Manual de Acolhimento

- 1. Nota de boas vindas ao colaborador**
- 2. Introdução – Texto da Direcção**
- 3. Apresentação do Grupo**
 - História do Grupo
 - Apresentação das Unidades do Grupo
 - Visão, Missão e Valores
- 4. Apresentação da Nossa Unidade**
 - Visão, Missão e Valores
 - Objectivos da empresa
 - Organigrama
 - Apresentação das instalações da empresa (Imagens e Texto)
 - Contactos da empresa (Morada, contactos telefónicos e sitio da internet)
- 5. Apresentação dos Departamentos / Direcções**
 - Organigrama de cada Direcção
 - Responsável Hierárquico e Sub-responsáveis
 - Cargos profissionais
 - Descrição de funções e responsabilidades (para cada cargo)
 - Funções de Staff
 - Identificação e caracterização das Funções de Staff
 - Apresentação dos principais assuntos a tratar com as Funções de Staff
 - Serviços de Apoio
 - Identificação e caracterização dos Serviços de Apoio
 - Contactos dos Serviços de Apoio
- 6. Formas de apresentação e identificação (Fardamento)**
 - Composição do fardamento
 - Esquema anual de utilização do fardamento
 - Apresentação do fardamento

7. Carta Deontológica da Organização

- Direitos e Deveres dos colaboradores
- Legislação e/ou regulamentação aplicável
- Horários de Trabalho

8. Manual de Boas Práticas

- Como agir com os colegas
- Como agir com os clientes
- O que dizer e o que não dizer aos clientes

9. Intranet

- Explicitação dos conteúdos e ferramentas existentes na intranet

10. Especialidades Médicas e Cirúrgicas

- Lista das Especialidades Médicas e Cirúrgicas
- Breve explicação da abrangência das Especialidades

11. Infra-estruturas úteis nas imediações da Clínica

- Como chegar (Apresentação da rede de transportes existentes na zona)
- Contactos telefónicos de instituições de socorro

Uma vez que nunca foi utilizada uma ferramenta de comunicação interna deste tipo na organização e que, nesta investigação apenas foram exploradas as necessidades e opiniões e sugestões através de um estudo exploratório, sugere-se que seja testada a eficácia das medidas implementadas e a satisfação dos clientes internos, após o decorrer de um ano sobre o início da aplicação dessas medidas.

Capítulo 8 – Conclusões e Limitações

8.1. Conclusões e Limitações

O presente projecto baseou-se na importância da implementação de programas de marketing interno, como forma de atrair, desenvolver, motivar e reter os bons empregados (Berry e Parasuraman, 1991) e de encarar o mercado interno como o primeiro a ser analisado e o primeiro a ser alvo das acções de marketing (Foreman e Money, 1995). As organizações devem ter um conhecimento profundo de quais as necessidades e expectativas do seu mercado interno, para poderem construir uma resposta adequada a essas necessidades e a transmitirem da melhor forma, recorrendo às técnicas de comunicação interna (Lings, 2004).

Assim, e tendo em conta a importância que a comunicação interna assume nos programas de marketing interno, este projecto centrou-se na investigação das ferramentas de comunicação interna utilizadas na Clínica Parque dos Poetas e no desenvolvimento de uma nova ferramenta, o manual de acolhimento.

Para tal, recorreu-se à técnica da entrevista para recolha de informações, junto da direcção da Clínica Parque dos Poetas, sobre a organização e as políticas e práticas de marketing interno e comunicação interna aplicadas actualmente (ver Anexo 2) e à técnica de *focus group* para recolha de opiniões e sugestões dos empregados acerca do estado da comunicação interna da organização e da nova ferramenta a desenvolver (ver Anexos 3 e 4).

Através das informações e sugestões reunidas, concluiu-se que a organização utiliza apenas como ferramentas de comunicação interna, o e-mail e a intranet e que mesmo estas, de acordo com os empregados, poderiam ser mais potencializadas. Em relação à criação de um manual de acolhimento, vontade manifestada pela Clínica Parque dos Poetas, todos os participantes dos *focus group* concordaram que esta seria uma óptima ferramenta de comunicação interna, essencialmente para os novos elementos, e que seria uma boa melhoria em termos do processo de socialização e acolhimento. Os participantes consideraram importante que os novos elementos possuam uma ferramenta que lhes forneça as informações essenciais acerca da organização e acerca das funções que irão desempenhar, uma vez que esse conhecimento lhes proporciona uma maior

segurança e um maior conforto nos primeiros dias de trabalho. Os participantes dos *focus group* salientaram também a importância da existência de um documento reduzido a escrito que especifique as funções de cada um, uma vez que pode servir de ferramenta de consulta para os elementos que já estão na organização, potencializando um menor número de falhas por parte de quem integra os novos elementos.

Desta forma, o projecto consiste no desenvolvimento de um índice de um manual de acolhimento, que deverá ser distribuído em papel no momento da entrada de um novo empregado e publicado na intranet da Clínica Parque dos Poetas, para consulta por parte dos elementos que já estão na organização. O projecto apresenta ainda sugestões de melhoria do processo de socialização e acolhimento, do qual a distribuição do manual de acolhimento e a apresentação do novo empregado à organização e da organização ao novo empregado fazem parte.

A escolha de técnicas qualitativas para recolha e análise de dados prendeu-se essencialmente com o facto de na Clínica Parque dos Poetas não existirem ferramentas palpáveis de comunicação interna, o que fez com que se optasse por conhecer as necessidades, expectativas e sugestões dos empregados através de reuniões onde estes se pudessem expressar, e não através de questionários fechados onde alguma informação se perderia. Outra razão que levou à escolha deste tipo de técnicas foi a possibilidade de envolvimento dos empregados na construção de um índice para o manual de acolhimento. Ao serem ouvidos, os empregados sentem que as suas opiniões e sugestões são importantes para a organização e o seu nível de satisfação e motivação aumenta, fazendo com que o seu contributo seja mais interessante e significativo.

No entanto, o facto de a investigação se basear apenas numa avaliação qualitativa, constitui por si só uma limitação metodológica. Com a aplicação de ferramentas quantitativas, como questionários, poderiam ser mais facilmente avaliados os índices de motivação e satisfação dos empregados, assim como haveria uma recolha mais pormenorizada das informações que os empregados conhecem ou desconhecem. Neste sentido, sugere-se que esta avaliação quantitativa seja realizada após a implementação das ferramentas desenvolvidas, para que a organização possa conhecer qual o grau de satisfação dos seus empregados com a aplicação das novas ferramentas e técnicas e quais os aspectos a melhorar.

Outra limitação a apontar é o facto de esta investigação ter sido realizada apenas com base nos factores organizacionais, não avaliando as determinantes individuais que podem influenciar o interesse dos empregados pela organização e pelas ferramentas de comunicação interna utilizadas. Por mais que a organização se esforce e demonstre interesse pelos empregados, as determinantes individuais podem ter grande influência no grau de satisfação e motivação destes. No entanto, através das reuniões de *focus group* realizadas, pode-se concluir que, na sua maioria, os participantes manifestaram grande interesse individual no desenvolvimento de uma ferramenta de comunicação e acolhimento.

Bibliografia

Ahmed, P. K. e Rafiq, M. (2002) *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management*, UK: Biddles Ltd, Oxford.

Ahmed, P. K. e Rafiq, M. (2003) “Internal Marketing Issues and Challenges”, *European Journal of Marketing*, 37(9), pp. 1177-1186.

Asif, S. e Sargeant, A. (2000) “Modeling Internal Communications in the Financial Services Sector”, *European Journal of Marketing*, 34(3/4), pp. 299-317.

Berry, L. L. (1980) “Services Marketing is Different”, *Business*, May/June, pp. 24-29.

Berry, L. L., e Parasuraman, A. (1991) “Marketing Services: Competing Through Quality”, New York, The Free Press.

Berry, L. L., e Parasuraman, A. (1993) “Building a New Academic Field – the Case of Services Marketing”, *Journal of Retailing*, Spring, 69(1), pp. 13-60.

Booms, B. H. e Bitner, M. J. (1981) “Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms”, in *Marketing of Services*, Donnelly, J. H. e George, W. R. (ed), Chicago, America Marketing Association, pp. 47-51.

Cravens, D. W. (2000) *Strategic marketing*, Boston Irwin/McGraw-Hill.

Daniel, K. e Darby, D. N. (1997) “A dual perspective of customer orientation: A modification, extension and application of the SOCO scale”, *International Journal of Service Industry Management*, 8(2): pp. 131-&.

Deshpande, R. e Webster, F. E. (1989) “Organizational Culture and Marketing – Defining the Research Agenda”, *Journal of Marketing*, 53(1), pp. 3-15.

Dionísio, P., Lendrevie J., Lévy, J., Lindon, D., Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI*. 10ª edição. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Eiglier, P. e Langeard, E. (1991) *Servuction – A Gestão Marketing de Empresas de Serviço*, McGraw-Hill, Lisboa.

Ferdous, A. S. (2008) “Integrated Internal Marketing Communication (IIMC)”, *The Marketing Review*, 8(3), pp. 223-235.

- Flaherty, T. B., *et al.* (1999) “Organizational values and role stress as determinants of customers-orientated selling performance”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, XIX (2): pp. 1-18.
- Foreman, S. K. e Money, A. H. (1995) “Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application”, *Journal of Marketing Management*, 11: 755-768.
- George, W. R. e Grönroos, C. (1991) “Developing Customer-Conscious Employees at Every Level: Internal Marketing”, in *Handbook of Marketing for the Service Industries*, Congram, C. A. (ed), New York, AMACOM, pp. 85-100.
- Grönroos, C. (1981) “Internal Marketing – an integral part of marketing theory”, in *Marketing of Services*, Donnelly, J. H. e George, W. R. (ed), Chicago, America Marketing Association Proceedings series, pp. 236-238.
- Grönroos, C. (1994) *Marketing e Gestión de Servicios*, Díaz de Santos, Madrid.
- Hartline, M. D., *et al.* (2000) “Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees”, *Journal of Marketing*, 64(2), pp. 35-50.
- Joseph, W. B. (1996) “Internal Marketing Builds Service Quality”, *Journal of Health Care Marketing*, Spring, 16(1): pp. 54-59.
- Kotler, P. (1994) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 8th Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lings, I. N. (2004) “Internal Market Orientation – Construct and Consequences”, *Journal of Business Research*, 57(4): pp. 405-413.
- Lings, I. N. e Greenley, G. E. (2009) “The Impact of Internal and External Market Orientations on Firm Performance”, *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), pp. 41-53.
- Louis, M. R. (1980) “Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings”, *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 443-446.
- Narver, J. C. e Slater, S. F. (1990) “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, 54(4): pp. 20-35.
- Papasolomou, I. (2006) “Can Internal Marketing be Implemented within Bureaucratic Organizations?”, *International Journal of Bank Management*, 24(3), 194-212.

- Payne, A. (1993) *The Essence of Services Marketing*, Prentice Hall International.
- Piercy, N. F. (1995) “Customer Satisfaction and the Internal Market: Marketing our Customers to our Employees”, *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, 1(1), pp. 22-44.
- Rafiq, M. e Ahmed P. K. (1993) “The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management”, *Journal of Marketing Management*, 9(1), pp. 219-232.
- Rafiq, M. e Ahmed P. K. (2000) “Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension”, *Journal of Services Marketing*, 14(6), pp. 449-462.
- Reynoso, J. e Moores, B. (1996), “Internal Relationships”, in Buttle (ed.), *Relationship Marketing – Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing, London.
- Saias, L. (2007) *Marketing de Serviços – Qualidade e Fidelização de Clientes*, 1ª edição, Universidade Católica Editora, Lisboa.
- Sasser, W. E. e Arbeit, S.P. (1976) “Selling Jobs in the Service Sector”, *Business Horizons*, (June) pp. 61-65.
- Saxe, R. e Weitz, B. A. (1982) “The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople”, *Journal of Marketing Research*, (19): pp. 343-351.
- Schneider, B., et al. (1998) “Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model”, *Journal of Applied Psychology*, 83(2), pp. 150-163.
- Tansuhaj, P., Wong, J., McCullough, J. (1987) “Internal and External Marketing: Effects on Consumer Satisfaction in Banks in Thailand”, *International Journal of Bank Marketing*, 5(3), pp. 73-84.
- Tocquer, G. e Langlois, M. (1992) *Marketing des Services: Le Defi Relationnel*, Dunod.
- Varey, R. J. (1994) “Internal Marketing: a Review and some Interdisciplinary Research Challenges”, *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), pp. 40-63.
- Vieira, J. M. C. (2000) *Inovação e Marketing de Serviços*, Editorial Verbo.
- Zeithaml, V. A. e Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*, McGraw-Hill, Singapore.

Clínica Parque dos Poetas - <http://www.cppoetas.pt>, acedido em 2010.06.27.

Espírito Santo Saúde - <http://www.essaude.pt>, acedido em 2010.06.27.

Observatório da Comunicação Interna - <http://www.observatoriocomunicacaoexterna.pt>,
acedido em 2010.06.18.

Anexos

Anexo 1 – Carta de Solicitação de Autorização para Pesquisa



Mestrado de Continuidade em Marketing

Lisboa, 26 de Julho de 2010

À Administração da Clínica Parque dos Poetas,

Sou mestranda de Mestrado de Continuidade em Marketing, pelo ISCTE (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa) e venho por este meio solicitar autorização para realizar um estudo, na Clínica Parque dos Poetas, sobre a aplicação de estratégias e ferramentas de Marketing Interno e Comunicação Interna no seio da organização.

Grata pela atenção,

Bárbara Sofia da Cunha Marques

Anexo 2 – Guião de Entrevista à Direcção da Clínica Parque dos Poetas

Guião de Entrevista à Direcção da Clínica Parque dos Poetas

- Qual a missão, valores e objectivos da Clínica Parque dos Poetas e da Espírito Santo Saúde?
- Como é a estrutura hierárquica da Clínica Parque dos Poetas?
- Existe um departamento de marketing? E de recursos humanos?
- Existem definidas e reduzidas a escrito políticas e práticas de recursos humanos?
- Existem definidas e reduzidas a escrito políticas e práticas de marketing interno?
- Existem definidas e reduzidas a escrito políticas e práticas de comunicação interna?
- Que departamento é responsável por desenvolver programas de acção no âmbito de marketing interno e de comunicação interna (caso existam)?
- Que ferramentas de comunicação interna são utilizadas actualmente?
- Que canais de comunicação são mais utilizados?
- Como é realizado o processo de socialização actualmente?
- Como é feita a disseminação da cultura organizacional?
- Que ferramentas de comunicação pretende a empresa criar, desenvolver e implementar?
- Que formações (formação inicial e contínua) estão a ser administradas actualmente?

Anexo 3 – Guião do *Focus Group*

Guião *Focus Group*

Objectivo do *Focus Group*: fazer o levantamento das experiências, percepções, ideias e sugestões dos colaboradores ao nível da comunicação interna praticada na empresa

Tópico principal do *Focus Group*: A comunicação interna

Tópicos de discussão nos *Focus Group* a realizar:

1. Conhecimento acerca da empresa

- Missão, valores e objectivos da empresa
- Como a empresa está organizada (organigrama)
- Principais departamentos da empresa e suas funções
- Funcionamento geral da empresa
- Interligação entre os departamentos
- Procedimentos chave da empresa
- Onde se podem encontrar as informações gerais sobre a empresa

(neste tópico pretende-se avaliar os conhecimentos que os colaboradores possuem sobre a empresa em que trabalham e se sentem a necessidade de a conhecer melhor. Quais as principais necessidades)

2. As informações para o desempenho das funções

- Onde se encontram as informações necessárias e procedimentos base para o desempenho das funções
- Quem transmite as informações necessárias e procedimentos base para o desempenho das funções

- As informações são frequentes e relevantes para o desempenho das funções

3. Canais de comunicação utilizados pela empresa

- Canais formais (superiores hierárquicos, serviços administrativos, documentos escritos)
- Canais informais (colegas de trabalho)
- Canais utilizados mais frequentemente

(neste tópico pretende-se fazer o levantamento sobre os canais de comunicação mais utilizados e quais os mais facilmente identificados pelos colaboradores. Perceber quais os canais de comunicação mais eficazes na perspectiva dos colaboradores)

4. Ferramentas de comunicação interna

- Ferramentas existentes: intranet e correio electrónico
- Ferramentas a desenvolver: manual de acolhimento
- Outras ferramentas a desenvolver

(neste tópico pretende-se perceber se os colaboradores identificam facilmente as ferramentas de comunicação utilizadas e quais as suas opiniões e sugestões acerca de outras ferramentas de comunicação a serem desenvolvidas)

5. Manual de Acolhimento

- Relevância desta ferramenta a desenvolver
- Tópicos a desenvolver no manual de acolhimento (sugestões dos participantes)
- Formas de divulgação na empresa (impresso, digitalizado, intranet)

(na abordagem deste tópico durante a reunião, apresentar os pontos principais que se pretende incluir no manual de acolhimento e solicitar as opiniões dos colaboradores)

6. Acolhimento / Socialização

- Apresentação das instalações da Clínica
- Apresentação aos colegas de trabalho da mesma equipa
- Apresentação aos colegas de trabalho das restantes equipas
- Material de acolhimento

(levantamento das acções de acolhimento/socialização levadas a cabo na altura da entrada do colaborador na empresa)

7. Questionar sobre necessidades, expectativas e ideias que possam não ter sido abordadas nos tópicos anteriores e que sejam relevantes na óptica dos colaboradores.

Anexo 4 – Tópicos a incluir no Manual de Acolhimento apresentados para discussão nos *focus group*

Tópicos a incluir no Manual de Acolhimento

- **Apresentação do Grupo** (História, Apresentação da unidades e visão, missão e valores)
- **Apresentação da Nossa Unidade** (Visão, missão e valores, objectivos da empresa, estrutura hierárquica da empresa)
- **Apresentação das instalações da unidade em imagens e apresentação dos pisos**
- **Apresentação dos departamentos** (Responsáveis hierárquicos, diferentes funções dentro do departamento, descrição das funções, interligação entre os departamentos)
- **Formas de apresentação e identificação (Fardamento)**
- **Funções de Staff** (Recursos Humanos, Facturação, Contabilidade, Aprovisionamento)
- **Serviços de Apoio** (Serviços Informáticos e Manutenção)
- **Infra-estruturas úteis nas imediações da Clínica** (Morada e contactos, Como Chegar, Contactos de instituições de socorro)