

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE MARKETING INTERNO PARA UMA EMPRESA DE AUTOMÓVEIS DE LUXO

Data de aceite: 03/07/2023

Ricardo Santos

Portuguese Administration and Marketing
Institute, Porto, Portugal

Patrícia Araújo

TRIE – Transdisciplinary Research
Center of Innovation & Entrepreneurship
Ecosystems; ISMAT – Instituto Superior
Manuel Teixeira Gomes, Portimao,
Portugal

Raquel Santos

Salvador Caetano Group

RESUMO: Num mercado competitivo, o Marketing Interno (MI) é um campo em grande desenvolvimento que, em fusão com a gestão de recursos humanos e outras ciências empresariais (Araújo,2020) tem o papel de desenvolver, motivar e reter a força de trabalho (Papasolomou, 2006). As organizações investem tempo e recursos, de modo a serem capazes de proporcionar um ambiente laboral favorável, permitindo que os seus colaboradores se sintam únicos e valorizados, felizes e produtivos (Ozuem, Limb, & Lancaster, 2018; Park & Tran, 2018). Esta investigação resulta de um estudo de caso no sector de automóvel

de luxo que desenvolveu uma estratégia de MI para a organização, contemplando um Plano de Marketing Interno, um Programa de Onboarding e a estruturação de uma *Employee Value Proposition* (EVP). Utilizou-se como técnicas de recolha de dados entrevistas semiestruturadas, observação e análise documental. A criação de uma proposta de valor única para a organização e um melhor desempenho organizacional em MI, que torne os clientes internos mais motivados são os principais contributos desta investigação, assim como colaborar para o corpo teórico do MI em Portugal.

PALAVRAS-CHAVE: Plano de Marketing Interno; Recursos Humanos; Gestão de Talento; Employee Value Proposition; Onboarding.

DEVELOPMENT OF AN INTERNAL MARKETING PLAN FOR A LUXURY AUTOMOBILE COMPANY

ABSTRACT: In a competitive market, Internal Marketing (IM) is a field in strong development which, in fusion with human resources management (Araújo, 2020), has the role of developing, motivating and retaining the workforce (Papasolomou,

2006). Organizations invest time and resources, in order to provide a favorable working environment, allowing their employees to feel unique and valued, as well as happy and productive (Ozuem et al., 2018; Park & Tran, 2018). This investigation is a case study at an company in luxury automobile sector and aims to develop an IM strategy for the organization, including an Internal Marketing Plan, an Onboarding Program and the structuring of an Employee Value Proposition (EVP). Thus, several data collection techniques were used including semi- structured interviews, observation, and documental analysis. The creation of an unique value proposition for the organization and a better organizational performance on IM, that transforms internal costumers even more motivated are the principle contributes of this investigation, as it also aims to contribute to the theoretical body of IM in Portugal.

KEYWORDS: Internal Marketing; Human Resources; Internal Marketing Plan; Talent Management; Employee Value Proposition; Onboarding.

1 | INTRODUÇÃO

Uma estratégia de Marketing Interno (MI) coesa e efetiva permite encontrar resposta para as necessidades dos colaboradores, à medida que os objetivos e missão da organização vão evoluindo ao longo do tempo (George, 1990). Berry, Hensel e Burke (1976) definem MI como sendo um processo de gestão holístico, que integra as diferentes funções dentro da organização, assegura a sinergia entre os colaboradores – que deve garantir estarem motivados e alinhados com a visão e objetivos da organização - e o funcionamento do negócio – que deve satisfazer, por sua vez, o cliente externo. Os mesmos autores salientam a importância do MI nas organizações enquanto mecanismo de criação de valor, uma vez que é através da satisfação do cliente interno que se poderá satisfazer o cliente externo.

Então, o MI é a aplicação de marketing à gestão de recursos humanos, com o intuito de motivar, mobilizar e gerir colaboradores a todos os níveis da organização (Joseph, 1996), conseguindo um ambiente laboral favorável, que faça com que os colaboradores se sintam únicos, valorizados, felizes e capazes de prestar um melhor serviço à organização (Ozuem et al., 2018; Park & Tran, 2018), e desempenhando um importante papel ao nível da atração e retenção do talento, bem como na construção da Employer brand (marca empregadora) (Noutel et al, 2021).

Se não forem trabalhados valores como a lealdade, a confiança e o envolvimento, procurando criar uma *Employee Value Proposition* (EVP) atrativa para os colaboradores, facilmente estes se sentem desvalorizados e com vontade de abandonar a organização (Heger, 2007).

Neste artigo, pretende-se relatar a investigação em formato de estudo de caso, realizado numa empresa do sector de automóveis de luxo, onde se identificaram pontos de melhoria no sentido de unificar a estratégia de marketing interno à gestão de recursos humanos, permitindo à organização fortalecer a sua *Employee Value Proposition* e a

estratégia de atração e retenção de talento. A investigação culminou no desenvolvimento de uma estratégia de marketing interno, bem como na criação de um plano de marketing interno e um programa de acolhimento/onboarding/indução de novos colaboradores.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

Marketing Interno

A primeira menção a Marketing Interno foi introduzida por Berry, Hensel e Burke (1976): o MI “preocupa-se em disponibilizar produtos internos (empregos) que atendem às necessidades de um mercado interno (colaboradores), satisfazendo os objetivos da organização” (p. 8). Assim, consideravam que a capacidade de uma empresa para atender às necessidades dos seus clientes externos dependia da sua habilidade para satisfazer, primeiramente, os seus clientes internos. Nesta linha de pensamento, uma organização pode então esperar um desempenho tanto melhor dos seus colaboradores quando melhor trate deles (George, 1990). O mesmo autor defende ainda que quanto maior alinhamento entre os objetivos individuais dos colaboradores e os da administração, melhores serão os resultados do trabalho. Fica assim claro que o desenvolvimento de estratégias voltadas para o mercado externo não é suficiente, sendo necessário o desenvolvimento estratégico interno, em simultâneo (Piercy e Morgan, 1991).

Por isso, MI é a aplicação dos princípios do marketing à gestão de recursos humanos com o intuito de motivar, mobilizar e gerir colaboradores a todos os níveis da organização (Joseph, 1996), corroborando a primeira visão de Berry, Hensel e Burke (1976). Recentes designações incluem também a expressão Marketing de recursos humanos/*Human Resources Marketing* como uma alternativa mais integradora (Araújo, Fernandes, Martins & Mendes, 2019).

Também Saad, Ahmed e Rafiq (2002) indicam que o MI é uma ferramenta que permite ganhar vantagem competitiva através do alinhamento dos recursos internos com o mercado externo, preenchendo uma lacuna existente na gestão de RH, garantindo que os colaboradores trabalham todos no mesmo sentido para atingir os objetivos da organização e a estratégia previamente definida. Para isso, é necessário que a organização possua um gestor de Recursos Humanos (RH) com uma visão orientada não só para o mercado externo, como também para o mercado interno, e que dessa forma dê a devida importância às práticas de MI na empresa.

Joung, Goh, Huffman, Yuan e Surles (2015) indicam que os gestores que utilizam práticas de MI nas suas organizações conseguem obter um aumento do nível de satisfação e compromisso organizacional (por parte dos colaboradores) e consequentemente observar uma redução do nível de rotatividade. Posteriormente, poderá também notar-se um incremento na qualidade do serviço, na satisfação dos clientes e na sua lealdade à marca.

O objetivo do marketing interno é, essencialmente, tratar os colaboradores como um grupo de clientes (Kotler, 2000), abordando o emprego como sendo o primeiro produto que a organização oferece e o seu cliente interno como a primeira linha que deve ser abordada.

Plano de Marketing Interno

O Plano de Marketing Interno (PMI) permite estruturar de forma eficaz todas práticas de MI existentes numa organização e possibilita à empresa utilizar os seus recursos (humanos, monetários e tempo) de uma forma mais eficiente. O primeiro passo para a construção de um PMI é o diagnóstico, através do levantamento das iniciativas ou práticas já existentes na organização. Assim, é possível criar estratégias futuras, tendo por base aquilo que já foi pensado e elaborado até ao momento, ou que até já é feito, mas que pode ser pouco estruturado e desgarrado de finalidade (Duke & Tucker, 2007).

Para que a implementação de um PMI tenha sucesso é necessário ter em conta fatores como: a cultura e valores da empresa, a essência do ambiente empresarial e a sua estrutura (Papasolomou, 2006; S. L. Taylor & Cozenza, 1998). Todas as iniciativas de um PMI devem ser exequíveis e pensadas de forma rentável e sustentável para a organização (Duke & Tucker, 2007).

Gestão de Talento

Collings e Mellahi (2009) definem Gestão de Talento como a aptidão dos recursos humanos para conseguirem identificar não só os melhores candidatos para as diferentes funções da organização, como também conseguir reconhecer as funções-chave que possibilitam a obtenção de vantagem competitiva. Para que isso seja possível, é necessária uma estrutura de RH alinhada com os objetivos e visão da empresa.

A retenção de talento é um aspeto trabalhado através da gestão de talento com a aplicação do MI, uma vez que é através de uma comunicação interna eficaz e de um bom ambiente laboral que se consegue obter uma maior eficácia, criatividade, satisfação e envolvimento dos respetivos colaboradores (Lazorko & Zajac, 2014).

De facto, a retenção de talento, que segundo Irshad, Zaman e Kakakhel (2004) é a capacidade de uma organização reter os seus melhores colaboradores por um período superior ao dos seus concorrentes, é um dos maiores desafios para as organizações porque, afinal, só a conquista do capital humano certo pode garantir a sobrevivência e o sucesso das empresas, em virtude dos desafios do mercado atual (Chhabra & Sharma, 2014).

A aquisição de talento é essencial, mas a sua retenção é ainda mais importante, tendo em conta que é mais dispendioso orientar e formar novos colaboradores do que manter os atuais. Estima-se que o custo da contratação de um novo trabalhador é o equivalente ao dobro de um salário anual do mesmo (Irshad, 2000). No entanto, é também necessário investir na atração do melhor talento. Para isso, as organizações devem ter

em conta dois elementos fundamentais: a imagem organizacional e a sua reputação, que deverão ser comunicados de forma clara e transparente para o público-alvo (Irshad et al., 2004).

Employee Value Proposition (EVP)

Bell (2005) afirma que este é um ponto chave para que as organizações se consigam destacar ao nível do recrutamento, desenvolvimento e retenção de talento. É utilizado como fator de diferenciação em relação à concorrência e que através do seu valor, leva a um aumento da lealdade a longo prazo (Gowan, 2004). Browne (2012) define EVP como sendo um conjunto de ofertas e benefícios fornecidos por uma empresa ao colaborador que demonstre o seu contributo (o seu *know-how*, experiência e capacidades) em prol dos objetivos da mesma.

De maneira a que a se consiga criar uma marca empregadora atrativa, é necessário que a organização consiga: projetar da melhor forma a sua proposta de valor no mercado, aumentando assim a sua visibilidade entre os restantes *players*; seja fomentada a partilha de ideias e visão dos funcionários, transmitindo um sentimento de equidade e confiança dentro da organização; se crie uma proposta de valor sólida e que atenda às necessidades dos colaboradores que procuram determinada função; haja uma otimização do processo de recrutamento, tornando-o mais intuitivo para todos os candidatos ou possíveis interessados na função (Goswami, 2015).

Para Bell (2005), a atratividade de uma empresa é um importante fator para a EVP, sendo que as organizações representadas por uma marca de renome ou que estão enquadradas num âmbito de negócio atrativo, por si só já são consideradas vantagens para atração de talento. Contudo, obviamente isso não é nenhum indicativo de que as mesmas sejam um bom local para trabalhar, apesar do orgulho pessoal e estatuto social que estas conferem. é cada vez mais relevante focar em aspetos não financeiros, tais como: a atratividade da empresa; a sua conduta corporativa e ética; o respeito e inclusão; o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; e ainda as oportunidades de crescimento tanto a nível pessoal como profissional.

Onboarding – Acolhimento e Integração do Cliente Interno

O Marketing Interno está conectado com as diversas funções dentro da organização, encontrando-se cada vez mais ligado à gestão dos recursos humanos. Nesse sentido, esta fusão permite não só obter uma maior eficácia e eficiência do departamento de RH, como também fomenta a criação de iniciativas tendo por base o MI, como é o caso do *onboarding* (Collins & Payne, 1991).

Posto isso, *onboarding* pode ser definido como o processo de inclusão de um novo colaborador numa determinada organização, através do qual se procura transmitir não só a cultura organizacional, como também uma série de normas e princípios vinculados à

mesma (Caldwell & Peters, 2018). Numa primeira fase, no âmbito da cultura organizacional abordam-se a missão, visão e valores da empresa e ainda as metas e os objetivos traçados. Este conceito, aborda o modo como o colaborador é familiarizado com a organização, com as medidas de segurança, com as condições de trabalho e ainda com o departamento no qual vai estar inserido (Srimannarayana, 2016).

Muitas organizações ainda veem o processo de integração como uma despesa e não como uma forma de investimento, acabando por não dar o devido valor ao procedimento. Infelizmente, essa desvalorização acaba por se refletir num processo de adaptação debilitado, que conseqüentemente pode gerar um fraco desempenho por parte do novo colaborador, afetando assim indiretamente os resultados da empresa (Caldwell & Caldwell, 2016). A inexistência de um eficiente processo de integração não só prejudica a aquisição de talento numa dada empresa, como também origina desperdício de tempo e esforço por parte do departamento de RH. Isto, porque apesar deste dispor de um processo de recrutamento e seleção eficaz, de nada adiantará se o processo seguinte (de integração) não for igualmente bem-sucedido (Caldwell & Peters, 2018).

Deste modo, um processo de *onboarding* minuciosamente estruturado pode levar a um maior envolvimento e compromisso por parte novo colaborador, resultando assim numa maior produtividade. Simultaneamente, haverá também maior nível de retenção e conseqüentemente um menor *turnover*. Nesse sentido, salienta-se assim a importância deste processo no âmbito estratégico das organizações (Karambelkar & Bhattacharya, 2017; Snell, 2006).

Srimannarayana (2016) indica que para a estruturação de um programa de integração é essencial começar por averiguar as principais necessidades e lacunas verificadas anteriormente, uma vez que estes aspetos irão permitir dar alguma orientação à construção ou melhoramento do programa. Essas mesmas necessidades ou lacunas podem ser identificadas através (i) do *feedback* obtido relativamente ao programa já existente (em vigor); (ii) da informação proveniente da entrevista de saída (entrevista realizada ao colaborador no momento da sua saída, com o intuito de perceber as suas motivações ou razões inerentes); (iii) e ainda através dos *focus group* realizados aos colaboradores recém-contratados, com o intuito de obter o *feedback* alusivo ao seu processo de adaptação. O programa de integração deverá ser criado com alguma flexibilidade, com o intuito de ser possível adaptá-lo mediante o perfil e função do colaborador que vai ingressar na organização (Srimannarayana, 2016).

Segundo Graybill et al. (2013), um programa de *onboarding* de referência, por norma possui uma ligação com o processo de recrutamento e engloba uma série de componentes importantes, entre eles: (i) a comunicação; (ii) a segurança; (iii) as políticas organizacionais; (iv) a socialização; (v) o *mentoring*; (vi) a duração do programa; (vii) uma *checklist* integrando todos os níveis hierárquicos; (viii) e atividades únicas promovidas pela organização.

Para a criação de um programa de *onboarding* deve-se ter em mente o ambiente

e cultura organizacional e ainda o tipo de colaboradores para os quais este se destina. Contudo, os programas partilham do mesmo objetivo, o qual consiste em criar uma experiência positiva e aliciante para o novo colaborador. À semelhança da imagem que é transmitida pela organização numa fase de recrutamento, a empresa terá de igual modo conseguir espelhar o ambiente organizacional que o cliente interno procura, durante o seu processo de integração (Graybill et al., 2013).

Na ótica de Snell (2006), o primeiro dia “perfeito” num processo de integração seria: ter todos os documentos necessários para a execução da atividade previamente assinados e tratados; o espaço de trabalho e todos os respetivos colegas de departamento estarem preparados para receção do novo colaborador; e ainda existir um mentor, previamente escolhido pela administração, preparado para auxiliar este novo cliente interno no seu processo de adaptação.

Sempre que possível, as organizações recorrem à utilização de um mentor no seu programa de *onboarding*, procurando assim uma interação *one-to-one* com o novo colaborador. Desta forma, este terá um processo de adaptação personalizado, facilitando a sua aprendizagem e o desenvolvimento relacional, tendo também auxílio sempre que necessário (C. Caldwell & Peters, 2018; Srimannarayana, 2016).

Para além disso, de forma que a empresa consiga averiguar o contributo do novo colaborador e a eficácia do seu programa, deverá definir desde logo os seus objetivos e metas individuais para o primeiro ano. Assim, será possível analisar não só o seu desempenho e evolução ao longo deste período, como também êxito do processo de integração (Graybill et al., 2013).

Por fim, apesar da estruturação do processo de *onboarding* ser realizado maioritariamente por parte do departamento de RH, a administração deverá estar presente em algumas etapas, no sentido de dar o seu parecer e evitar problemas futuros ou divergências em determinados aspetos. Assim, todos os intervenientes estarão em conformidade e o programa poderá ter um resultado bastante mais positivo (Srimannarayana, 2016).

3 | METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Esta investigação consistiu num estudo de caso, uma vez que é aplicada a um contexto organizacional específico (Yin, 2017), tratando-se nesta situação de uma empresa da indústria automóvel de luxo.

Objectivos e pergunta de investigação

O pedido da organização e logo, a pergunta que move esta investigação é: quais as iniciativas que existem já na organização que podem ser capitalizadas para a criação de uma estratégia de MI e de um plano de marketing interno?

Por consequência, o objetivo geral deste estudo de caso é o desenvolvimento de

uma estratégia de marketing interno para a organização, tendo em vista o melhoramento da atual proposta de valor para os colaboradores (EVP) e a otimização do MI da organização.

Os objetivos específicos são: (a) levantamento das atuais iniciativas de marketing interno existentes na organização; (b) averiguação da estratégia de acolhimento e integração; (c) elaboração de um plano de ação contemplando um Plano de Marketing Interno e a respetiva calendarização e orçamentação; (d) elaboração de um programa de acolhimento e integração de novos colaboradores.

Técnicas de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados qualitativas permitem desenvolver teorias que não seriam captadas na sua essência, caso se optasse por uma metodologia quantitativa, dada a complexidade do problema que se está a analisar (Creswell & Poth, 2018). Optou-se pela utilização de técnicas qualitativas de recolha de dados, nomeadamente entrevistas e observação (Thornhill, Saunders, & Lewis, 2012)

A técnica de entrevista semiestruturada é adequada para estudar as perceções e opiniões das pessoas (entrevistados), questões complexas ou emocionalmente sensíveis. Para além da entrevista semiestruturada, optou-se também pela realização de entrevistas informais não estruturadas, pois segundo Moeller, Mescher, More e Shafer (1980) estas permitem ao investigador obter respostas às suas questões de forma natural, uma vez que o indivíduo entrevistado não sabe que o está a ser.

Foi também utilizada a observação participante, que passa pelo estudo de uma comunidade, durante um determinado período de tempo, no qual existe uma participação do investigador no quotidiano da empresa (neste caso). Neste sentido, o investigador observa atentamente os seus modos de vida, tentando, contudo, que haja a menor perturbação possível no objeto de estudo (Gil, 2008; Quivy & Campenhoudt, 2005).

Procedimento

Cuidou-se de proteger a identificação da empresa e todos os aspectos éticos e deontológicos que poderiam impactar os trabalhadores durante e após a recolha dos dados.

Técnicas de Análise de dados e *Trustworthiness*

Tendo por base as técnicas de recolha de dados observadas, para analisar os dados também será aplicada uma metodologia qualitativa, visto que os mesmos não são numéricos, nem quantificáveis e para terem utilidade na investigação necessitam de ser analisados e interpretados (Flick, 2013). A vantagem da utilização deste tipo de análise é facto de o investigador conseguir filtrar quer das respostas fornecidas, quer daquilo que é observado, a informação relevante e encontrar respostas para as questões da investigação (Braun & Clarke, 2012).

4 | APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: UM PLANO DE MARKETING INTERNO

Abaixo passamos a apresentar o diagnóstico e o plano de marketing interno proposto

Forças (S)	Fraquezas (W)
<p>S1 – Existência de iniciativas de MI no <i>CPP</i></p> <p>S2 – Administração consciente da importância do MI na organização e recetiva à implementação de novas práticas (entrevista Dr. HRS - CEO)</p> <p>S3 – Viagem anual para todos os colaboradores (estes devem trabalhar há pelo menos um ano na empresa)</p> <p>S4 – Administração apoia a progressão e desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores (entrevista Dr. HRS - CEO)</p> <p>S5 – Seguro de saúde para todos os colaboradores e respetivo agregado familiar</p>	<p>W1 – Apenas um colaborador responsável por tratar do Marketing da organização. Por vezes, com auxílio de uma empresa externa (<i>outsourcing</i>)</p> <p>W2 – Fraca ligação interdepartamental</p> <p>W3 – Poucos momentos de convívio fora do horário laboral criados para os colaboradores</p> <p>W4 – Sobrecarga de trabalho em algumas funções</p>
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<p>O1 – Benchmarking de boas práticas no âmbito do MI utilizadas por outras organizações</p> <p>O2 – Existência de novas práticas ao nível do MI passíveis de serem implementadas no <i>CPP</i></p> <p>O3 – Melhoramento da sua <i>EVP</i> e estratégia de MI</p> <p>O4 – Reformulação de atuais iniciativas</p> <p>O5 – Inúmeras ações no âmbito da responsabilidade social que podem ser realizadas</p> <p>O6 – Aprimoramento do processo de acolhimento e integração</p>	<p>T1 – Falta de reconhecimento no trabalho</p> <p>T2 – Falha de compensação/recompensas</p> <p>T3 – Fraco processo de acolhimento de novos colaboradores</p> <p>T4 – Inexistência de Manual de Acolhimento</p> <p>T5 – Fraca comunicação a nível interno (interdepartamental)</p> <p>T6 – Desigualdade na aplicabilidade de algumas práticas</p> <p>T7 – Ausência de formação em alguns âmbitos (ex.: programa <i>CRM</i>, programa <i>de após-venda</i>, entre outros)</p>

Tabela 1: análise SWOT.

Atuais iniciativas de Marketing Interno na organização

Como resultado do processo de recolha de dados, identificam-se na Tabela 2 as 33 iniciativas de MI registadas que são transversais a todos os colaboradores da organização. Estas encontram-se estruturadas e agrupadas tendo por base as dimensões de MI do CPP.

Comunicação Interna
1. Reuniões gerais (todos os departamentos) – sendo que qualquer colaborador interessado pode estar presente na reunião.
2. Emails de cariz informativo enviado para todos os colaboradores.
3. Utilização de um Programa de auxílio ao após-venda – e <i>CRM</i> (gestão de clientes).
4. Telemóvel da empresa ou contacto profissional, mediante a escolha do colaborador.
5. Grupo de <i>Whatsapp</i> com todos os colaboradores da empresa – Criado no início da pandemia <i>COVID-19</i> . Essencialmente durante esse período, muita da comunicação interna era realizada através da aplicação devido à facilidade de transmissão da informação.
Acolhimento e Integração
6. Piqueniques entre colaboradores e respetivos agregados familiares.
7. Jantar de Natal ao encargo da empresa
8. Atribuição de amigo secreto e troca de prendas no Natal.

9. Gravação de um vídeo de Natal.
10. Oferta de uma garrafa de água de vidro com marca da empresa , personalizada com o nome do colaborador.
11. Foto anual dos colaboradores tirada na viagem de final de ano.
Compensação e Benefícios
12. Salário extra no final do ano.
13. Ajuste salarial anual, em alguns casos duas vezes por ano.
14. Prémio por objetivos alcançados.
15. Abertura de concurso interno para novos cargos disponíveis dentro da organização – progressão de carreira.
16. Viagem anual para os colaboradores – Caso os objetivos anuais sejam cumpridos pela organização, é realizada uma viagem no início do ano seguinte ao encargo do CPP.
17. Oferta do dia de aniversário.
Desenvolvimento Pessoal e Profissional
18. Programa de formações online.
19. Formações no CPP – Segurança no trabalho, novos produtos, entre outros.
20. Formações no estrangeiro e teste de produto.
21. Participação/realização de eventos da marca.
22. Parceria com o IPAM (desconto na mensalidade) – Incentivar a formação dos colaboradores.
Saúde e Bem-estar
23. Seguro de Saúde para o colaborador e respetivo agregado familiar
24. Alimentação gratuita (lanche) – Pão, manteiga, café/descafeinado, chás, sumos, leite, chocolate em pó.
25. Dispensadores de água – natural, fresca e com gás.
26. Copa para preparação de refeições (equipada com forno, fogão, micro-ondas, máquina de café, frigorífico, máquina de lavar loiça).
27. Posto médico – sala dentro da organização reservada para esse efeito.
28. Estacionamento fechado e coberto para os colaboradores.
29. Espaço novo e boas infraestruturas (para além da música ambiente, climatização, balneários na oficina).
30. Limpeza constante do local de trabalho (equipa de limpeza externa).
31. Bom material de trabalho e técnico de informática disponível para auxílio.
32. Flexibilidade para gerir assuntos de cariz pessoal.
Responsabilidade Social Corporativa
33. Donativos esporádicos a instituições (banco alimentar, entre outros).

Tabela 2: Levantamento das Atuais Iniciativas de MI na organização.

Para além destas existem outras três iniciativas, segmentadas: carro de serviço, ajudas de custo a nível de deslocação e escritório individual. Assim é possível identificar um total de 36 iniciativas de marketing interno. Estes dados evidenciam uma organização consciente da importância do MI para a e preocupada com o bem-estar do cliente interno.

5 | PLANO DE MARKETING INTERNO

Dimensões

Do diagnóstico e da análise às respostas das entrevistas informais não estruturadas e às anotações da observação participante, foi possível encontrar uma ligação entre os elementos, da qual emergiram seis dimensões de MI que foram utilizadas para agregar as diversas iniciativas mediante o seu âmbito/cariz: i) Comunicação Interna; ii) Acolhimento e Integração; iii) Recompensa; iv) Desenvolvimento Pessoal e Profissional; v) Saúde e Bem-estar; vi) Responsabilidade Social.

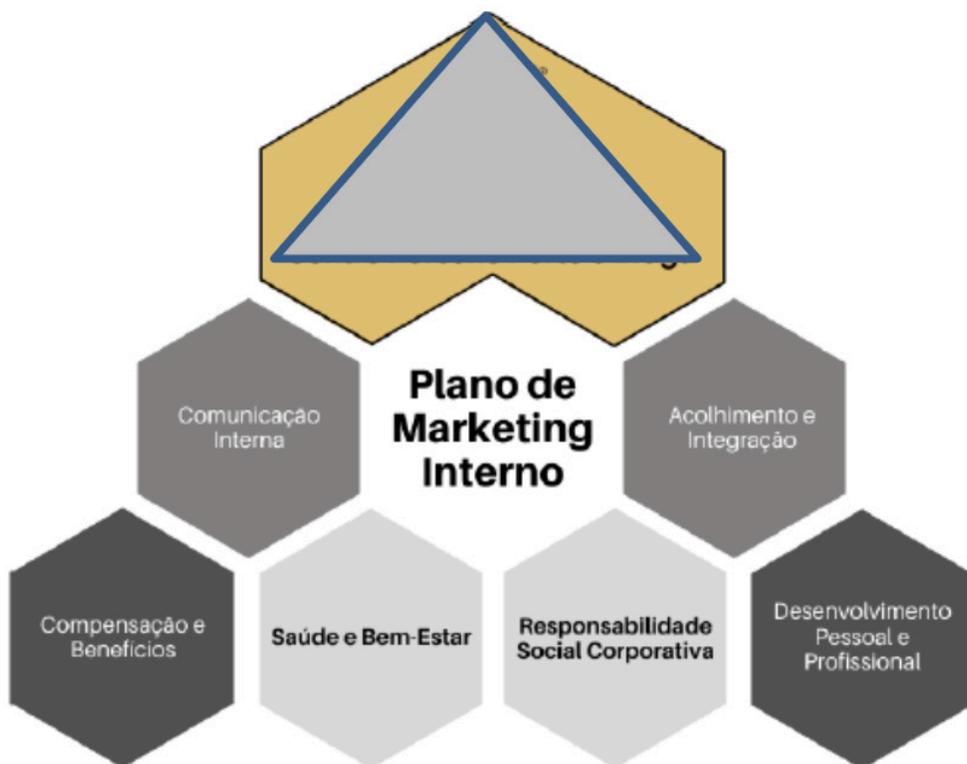


Figura 1. Logótipo da Entidade (disorcido por motivos éticos) e dimensões de MI identificadas.

Proposta de Plano de Marketing Interno

O plano proposto tem um total de 21 iniciativas estratégicas, estruturadas nas 6 dimensões de MI criadas.

Plano de Marketing Interno		
Comunicação Interna		
Iniciativa	Explicação	Objetivo
1. Criação de uma Newsletter Interna	Comunicação estruturada via email e/ou através da afixação de um cartaz sobre dias especiais e/ou datas comemorativas, eventos realizados, sensibilização para responsabilidade social e ainda a integração de novos membros.	Melhorar o <i>engagement</i> entre colaboradores / departamentos
2. Criação de eventos de convívio fora do horário laboral	Criação de eventos de convívio fora do horário laboral que permitam fomentar a relação e comunicação entre os colaboradores e diferentes departamentos. Para além do jantar de Natal, podem criar-se mais momentos de convívio, por exemplo: o Churrasco 911 (modelo icónico da marca), piqueniques, almoços, jantares, <i>Escape Rooms</i> ou atividades semelhantes de <i>team building</i> , entre outros.	<i>Team building</i> . Aprimorar a relação entre colaboradores / departamentos e fomentar momentos de descontração.
3. Elaboração de um vídeo de Natal e de Carnaval	Elaboração de um vídeo de Natal e de Carnaval para ser divulgado na Newsletter Interna e nas redes sociais.	Fomentar a relação entre colaboradores
4. Post-it Board	Quadro onde os colaboradores podem colar o que quiserem, ideias, iniciativas, sugestões de melhoria, frases inspiradoras, entre outros, através de <i>post-its</i> ou imagens. Fomenta a interação entre colaboradores e o surgimento de novas ideias para a organização. Os quadros serão colocados em ambas as copas (zona de pausa para lanche).	Fomentar a criatividade, partilha e ligação interdepartamental
5. Criação de um cronograma com todos os eventos agendados para o ano decorrente	Permite que os colaboradores tenham conhecimento de todos os eventos que irão decorrer ao longo do ano, existindo assim uma maior transparência entre a organização e os clientes internos. A listagem estará disponível em formato digital, numa pasta partilhada nos servidores/drive.	Permitir que toda a organização tenha acesso à calendarização anual (atualizada)
Acolhimento e Integração		
Iniciativa	Explicação	Objetivo
6. Criação do DriveMeIn Program - Checklist	Criação do <i>DriveMeIn Program</i> em formato <i>checklist</i> para auxiliar e aprimorar o processo de acolhimento e integração. Este programa será o guia para o departamento de RH e marketing e para o mentor dos novos colaboradores.	Aprimorar o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores
7. Criação de um Manual de Acolhimento para os Novos Colaboradores	A criação de um Manual de Acolhimento ajudará a responder a muitas das questões iniciais e o novo colaborador não se sentirá “tão desamparado”, uma vez que poderá encontrar a informação que procura no manual.	Auxiliar o processo de adaptação e integração de novos colaboradores
8. Atribuição de um Mentor	Deverá ajudar na integração do novo colaborador, no sentido de o orientar, tirar dúvidas, apresentar aos restantes colaboradores, dar a conhecer o espaço, entre outros.	Dar orientação ao novo colaborador durante as suas primeiras semanas na empresa
9. Apresentação do colaborador(a) na Newsletter Interna	Apresentação do colaborador na Newsletter Interna (caracterização, função, departamento, foto e curiosidades). Permite-se, assim, que toda a empresa tome conhecimento da nova entrada e conheça o novo colega.	Dar a conhecer o novo colaborador a toda a organização
10. Kit de Boas-vindas	Oferta de Polo/Casaco com marca da empresa, porta-chaves, caneta, bloco de notas e garrafa de vidro com o nome gravado.	Envolver o novo colaborador

Compensação e Benefícios		
Iniciativa	Explicação	Objetivo
11. Oferta de um presente aos filhos dos colaboradores	Oferta de um presente (máx.15€) aos filhos dos colaboradores (até aos 10 anos) no seu dia de aniversário. Deverá ser criado um calendário em formato digital partilhado, onde os colaboradores possam inserir a data de aniversário do(s) seu(s) filho(s) e respetiva(s) idade(s).	Criação de vínculo emocional entre a empresa e o respetivo agregado familiar do colaborador
12. Cabaz de Natal	Por norma, os cabazes incluem produtos alusivos à época festiva, tais como: compotas, vinho, chouriços, queijos, entre outros, e podem ser adquiridos através de diversos parceiros.	Gratificar os colaboradores pelo seu trabalho desenvolvido / <i>engagement</i>
13. Desconto em determinados restaurantes	A empresa poderá estabelecer parcerias com restaurantes nas suas redondezas que possuam refeições diárias, nas quais os colaboradores da organização podem usufruir de desconto (parceria “win-win”, uma vez que tanto o restaurante como os trabalhadores beneficiam com a iniciativa).	Reduzir custos a todos os colaboradores que não tem possibilidade de levar almoço para o trabalho
Desenvolvimento Pessoal e Profissional		
Iniciativa	Explicação	Objetivo
14. Parceria com Instituto de Línguas	Parceria com Instituto de Línguas (<i>Cambridge School Porto, Lancaster College ou Bristol School</i>) – fomentar a aprendizagem de novas línguas (aulas poderão ser lecionadas em horário pós-laboral, numa das salas de reunião ou auditório do CPP).	Fomentar nos colaboradores a aprendizagem de novas línguas
15. Formações relativas ao programa de CRM e gest	De maneira a agilizar o desempenho das diversas funções que recorrerem à utilização do programa de <i>CRM</i> e/ou programa de após-venda, realizam-se formações nesse sentido.	Aprimorar o desempenho dos colaboradores em ambos os programas
16. Formações em Microsoft Office	Formações em Microsoft Office, com destaque para o Excel e Access, sendo este uma ferramenta fundamental para o desempenho e organização do trabalho.	Aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores na utilização da ferramenta <i>Microsoft Office</i>
Saúde e Bem-Estar		
Iniciativa	Explicação	Objetivo
17. Parceria com Ginásio/Estúdio	Através desta parceria, os colaboradores poderão usufruir de um desconto na mensalidade com o Ginásio/Estúdio parceiro. Esta iniciativa providencia uma oportunidade de relaxamento diário, fomentando um momento de descontração para os colaboradores interessados.	Fomentar a prática de exercício físico e criar momento de descontração diário para os colaboradores.
18. Consulta Psicológica para filhos dos colaboradores	Apoio psicológico é fulcral e pode ser essencial para as crianças em algumas fases da sua vida. Nesse sentido, em caso de necessidade, pretende-se que seja oferecido apoio aos filhos dos colaboradores até estes atingirem a maioridade. Consultório de Psicologia a definir pela entidade	Providenciar o apoio psicológico necessário aos filhos dos trabalhadores / aprimorar o vínculo emocional existente entre colaborador e empresa

Responsabilidade Social Corporativa		
Iniciativa	Explicação	Objetivo
19. Instalação de pequenos ecopontos na empresa	Instalação de pequenos ecopontos na empresa, de forma a que se consiga incutir um comportamento responsável através da reciclagem e proteção do meio ambiente.	Incentivar à reciclagem de lixo e incutir um comportamento socialmente responsável.
20. ISO 26 000 – Avaliação de Desempenho	O ISO 26000 diz respeito a um conjunto de diretrizes de responsabilidade social (RS) para as organizações. O mesmo tem caráter voluntário, pelo que não estabelecem requisitos, apenas recomendações. Nesse sentido, procura-se que a RS seja integrada nas atividades já existentes dentro da organização. Esta iniciativa visa consciencializar a organização para existência de um conjunto de recomendações existentes para aprimorar a sua responsabilidade social corporativa e, conseqüentemente, a sua proposta de valor para os colaboradores.	Aprimorar a responsabilidade social corporativa
21. Certificação SA 8000	A SA 8000 é uma norma de certificação internacional que incentiva as organizações a desenvolver, manter e aplicar práticas socialmente aceitáveis no local de trabalho. Esta certificação é possível obter através da SGS (<i>Société Générale de Surveillance</i>), empresa líder mundial no âmbito da inspeção, verificação, testes e certificação. Em alguns parâmetros esta certificação coincide com recomendações presentes no ISO 26000, uma vez que estão ambos ligados diretamente no âmbito da responsabilidade social corporativa.	Melhoramento da EVP através da certificação no âmbito da RS

Tabela 3: proposta de ações para o PMI.

Este conjunto de iniciativas pretendem aprimorar a atual estratégia de Marketing Interno, incentivando a melhoria da proposta de valor para o cliente interno, o desenvolvimento da gestão de talento e o aprimoramento do processo de acolhimento e integração. Com a implementação deste PMI, espera-se um cliente interno mais motivado, feliz e capaz de obter um melhor desempenho. Ao mesmo tempo, espera-se também uma maior sinergia entre os colaboradores dos diferentes departamentos, bem como uma comunicação interna mais estruturada.

Nesse sentido, procura-se um melhoramento da EVP, essencialmente através das iniciativas ‘2, 11, 12, 13, 14, 15 e 16’ do PMI, as quais visam compensar os colaboradores, desenvolver as suas habilidades e competências e ainda encontrar um bom equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional (Bell, 2005; Rafiq & Ahmed, 1993).

Simultaneamente, estes também são alguns dos aspetos que se procuram com a Gestão de Talento, a fim de os providenciar ao cliente interno (Khandelwal & Shekhawat, 2018).

Lesenyehó, Barkhuizen e Schutte (2018) destacam a responsabilidade social corporativa, também como forma de enriquecimento da proposta de valor (EVP), sendo que neste plano, procurou-se o seu melhoramento através das iniciativas ‘19, 20 e 21’.

De modo a aprimorar o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores, criaram-se as iniciativas ‘6, 7, 8, 9 e 10’, as quais objetivam dar o apoio necessário na fase de adaptação do cliente interno, possibilitando assim, que este obtenha um melhor desempenho (Caldwell & Caldwell, 2016). Para além disso, estas mesmas iniciativas no âmbito do Onboarding, permitem de igual modo facilitar o processo de Gestão de Talento, essencialmente ao nível da retenção (Caldwell & Peters, 2018).

Por fim, no que diz respeito à comunicação interna do CPP, foram criadas as iniciativas ‘1, 4 e 5’, no sentido de a planear e estruturar, tendo em conta a sua importância para a organização (Tansuhaj et al., 1988; Welch & Jackson, 2014).

6 | CONCLUSÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Esta investigação permitiu conceber um PMI e um programa de *Onboarding* para a organização, tendo por base, essencialmente, o empowerment participativo, dando continuidade aos esforços desta equipa de investigação de levar investigação real sobre marca empregadora em Portugal nas empresas (Noutel et al., 2021).

Nesse sentido, na fase de diagnóstico, o feedback dos participantes foi fulcral para o planeamento e estruturação do plano de ação, permitindo delinear assim uma proposta eficaz (Ahmed & Rafiq, 2003; Papasolomou, 2006).

Esta investigação deu o seu contributo, não só através do PMI e do programa de *Onboarding*, como também pelo desenvolvimento de uma EVP, assente no desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, na compensação e benefícios, no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e ainda na responsabilidade social corporativa. Esta EVP encontra-se também adaptada para os estagiários, bem como para as gerações mais novas (Lesenyeh et al., 2018).

Apesar de ser um tema emergente e de fusão com os RH, espera-se com este trabalho contribuir para o corpo teórico e para a gestão de MI em Portugal, uma vez que este é um conceito ainda pouco explorado na literatura portuguesa, bem como nas próprias organizações (Filipa & Alves, 2013; Joseph, 1996).

Nesse sentido, procura-se consciencializar as empresas para a importância da EVP, da Gestão de Talento e do *Onboarding*, mas acima de tudo para a relevância do papel do Marketing Interno nas organizações.

A investigação apresentou algumas limitações, devido ao surgimento da pandemia COVID-19, apesar desta ter aparecido já na fase da investigação. Simultaneamente, nesta altura, verificaram-se também algumas barreiras a nível da comunicação com a empresa, devido ao seu fecho parcial (regime de lay-off), dificultando a recolha de alguns dados pertinentes para o processo investigativo.

Em investigações futuras, poderá ser pertinente estudar o MI, a EVP, a Gestão de Talento ou o *Onboarding* noutras organizações do mesmo setor, ou até mesmo em

empresas de outras indústrias, em Portugal. Salienta-se também a possibilidade de investigar a *Employer Brand* da organização, no sentido de averiguar a sua reputação enquanto empregador, não só de uma perspetiva externa, como também numa ótica interna.

REFERÊNCIAS

- Araújo, P., Fernandes, R., Martins, E. & Mendes, F. (2019). The emergence of Human Resources Marketing framework: How Internal Marketing approach is changing organizational happiness interventions. *WORK – A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, p. 82 Available: <https://healthwellbeingcongress.ipiaget.org/wp-content/uploads/sites/25/2020/02/proceedings-ICHWBI-2019-health-well-being-book.pdf>
- Araújo, P. (2020). Organizational Happiness New Horizons: Human's work Future, Employer-Branding and CHO's-Chief Happiness Officers. *European Proceedings of International Conference on Education & Educational Sciences*, Special issue, 10.15405/epicepsy.20111.31 , pp. 186-198
- Noutel, R., Araújo, P., Fernandes, R. & Arriscado, P. (2020). An Employer Branding Strategy: Developing A Talent Attraction Model Through Action Research. IN Elisabete Pinto da Costa, Maria do Rosario Anjos, Mirosław Przygoda (Eds). *Economic and Social Development. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, University North & Lusofona University of Porto*. Pp. 282-291. Available at: https://www.esd-conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esdPorto2020_Online.pdf
- Aberdeen Group* – Onboarding: The Missing Link to Productivity (2012). Consultado a 19 de janeiro de 2020, através <https://www.slideshare.net/eremedia/onboarding-the-missing-link-to-productivity>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 274–286.
- Baumbusch, J. (2010). Semi-structured interviewing in practice-close research. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, 15(3), 255.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology : Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Becker, H. S. (2008). *Tricks of the trade: How to think about your research while you're doing it*. University of Chicago press.
- Bell, A. N. (2005). The employee value proposition redefined. *Strategic HR Review*, 4(4), 3–3.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing*, 52(3), 91–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In *APA Handbook of Research Methods in Psychology* (2nd ed., pp. 57–71).
- Browne, R. (2012). Employee Value Proposition. *Beacon Management Review*, 29–36.
- Caldwell, B. G., & Caldwell, C. (2016). Ten Classic Onboarding Errors – Violations of the HRM - Employee Relationship. *Business and Management Research*, 5(4), 47–55. <https://doi.org/10.5430/bmr.v5n4p47>

Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Human Resource Management Review Strategic talent management : A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal Marketing : A New Perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3).

Coutinho, C. P. (2008). A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa : questões relativas à fidelidade e validade. *Educação Unisinos*, 12(1), 5–15.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.

De Bussy, N. M., Ewing, M. T., & Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications*, 9(3), 147–161. <https://doi.org/10.1080/1352726032000129890>

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

Dellinger, A. B., & Leech, N. L. (2007). Toward a Unified Validation Framework in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(4), 309–332. <https://doi.org/10.1177/1558689807306147>

Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction do Sociological Methods* (2nd ed.). New York: McGraw-Hills.

Duke, L. M., & Tucker, T. (2007). How to Develop a Marketing Plan for an Academic Library. *Technical Services Quarterly*, 25(1), 51–68. <https://doi.org/10.1300/J124v25n01>

Dwyer, T. D. (1999). Trends in Global Compensation. *Compensation & Benefits Review*, 31(4), 48–53.

Filipa, D., & Alves, H. (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 31(2), 181–192. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2013.05.003>

Finney, S., & Scherrebeck-hansen, M. (2010). Internal marketing as a change management tool : A case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications*, 16(5), 325–344. <https://doi.org/10.1080/13527260903023916>

Flick, U. (2013). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. Sage Publications.

Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768.

Fusch, P., Fusch, G. E., & Ness, L. R. (2018). Denzin' s Paradigm Shift: Revisiting Triangulation in Qualitative. *Journal of Social Change*, 10(1), 19–32. <https://doi.org/10.5590/JOSC.2018.10.1.02>

George, W. R. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, 20, 63–70.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6th ed.). Atlas.

Goswami, P. (2015). Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(12), 263–264.

Gowan, M. A. (2004). Development of the Recruitment Value Proposition for Geocentric Staffing. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 687–708. <https://doi.org/10.1002/tie.20031>

Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200–218. <https://doi.org/10.1108/01435121311310897>

Heger, B. K. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study. *Organization Development Journal*, 25(1), 121–132.

Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 5771–584. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0112>

Irshad, M. (2000). Factors Affecting Employee Retention :Evidence From Literature Review. *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vo. 4(1), 84–102.

Irshad, M., Zaman, G., & Kakakhel, S. J. (2004). Does Organization Good Image Help to Attract and Retain Talented Employees: Employees Perspective. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 7(2), 57–63.

Johnson, M. (1999). Observations on positivism and pseudoscience in qualitative nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 30(1), 67–73.

Joseph, W. B. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54–59.

Joung, H., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surles, J. (2015). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618–1640. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0269>

Kallio, H., Pietil, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review : developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide, 1–12. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>

Karambelkar, M., & Bhattacharya, S. (2017). Onboarding is a change. *Human Resource Management International Digest*, 25(7), 5–8. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2017-0073>

Khandelwal, A., & Shekhawat, N. (2018). Role of talent retention in reducing employee turnover. *Journal of Modern Management & Entrepreneurship*, 08(01), 1–5.

Lazorko, K., & Zajac, M. (2014). Internal Marketing and Talent Management as Integral Elements of Employer Branding Strategies. *Economic Processes Management*, 1.

Lesenyeho, D. L., Barkhuizen, N. E., & Schutte, N. E. (2018). Factors relating to the attraction of talented early career academics in South African higher education institutions. *Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–9.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

- Lings, I., & Brooks, R. F. (1998). Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14, 325–351.
- Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015). Organizational Culture and Performance. *American Economic Review*, 105(5), 331–335.
- Moeller, G. H., Mescher, M. A., More, T. A., & Shafer, E. L. (1980). The Informal Interview as a Technique for Recreation Research. *Journal of Leisure Research*, 12(2), 174–182. <https://doi.org/10.1080/00222216.1980.11969436>
- Noutel, R., Araujo, P., Fernandes, R., & Arriscado, P. (2021). An employer branding strategy: developing a talent attraction model through action research. *South Florida Journal of Development*, 2(1), 417–431. <https://doi.org/https://doi.org/10.46932/sfjdv2n1-031>
- Ozuem, W., Limb, N., & Lancaster, G. (2018). Exploring the locus of internal marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 356–372. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1211729>
- Paadi, K., Barkhuizen, N., & Swanepoel, S. (2019). Exploring the building blocks of an employee value proposition for graduate interns. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 11(1), 51–67.
- Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(7), 600–628. <https://doi.org/10.1108/09590550910964620>
- Papasolomou, I. (2006). Can internal marketing be implemented within bureaucratic organisations? *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 194–212. <https://doi.org/10.1108/02652320610659030>
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 1–14. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Programme. *Long Range Planning*, 24(2)(January), 82–93. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90083-Z](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-Z)
- Pop, C., Swanepoel, S., & Barkhuizen, N. (2013). The Role of Mentorship in the Retention of Graduate Interns. *Alternation Special Edition*, 8, 86–106.
- Pyett, P. M. (2003). Validation of Qualitative Research in the “Real World.” *Qualitative Health Research*, 13(8), 1170–1179. <https://doi.org/10.1177/1049732303255686>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4th ed.). Gradiva.
- Rabionet, S. E. (2011). How I learned to design and conduct semistructured interviews: an ongoing and continuous journey. *The Qualitative Report*, 16(2), 563–566.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219–232.
- Ravitch, S. M., & Carl, N. M. (2016). *Qualitative research: Bridging the conceptual, theoretical, and methodological*. Sage Publications.
- Roe, B. E., & Just, D. R. (2009). Internal and External Validity in Economics Research: Tradeoffs Between Experiments, Field Experiments, Natural Experiments, and Field Data. *Internal and External Validity in Economics Research*, 91(5), 1266–1271. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8276.2009.01295.x>

- Rosenthal, M. (2016). Qualitative research methods : Why , when , and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2016.03.021>
- Saad, N. M., Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). Internal Marketing :Using Marketing-Like Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 27–53.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review.*, 5(6), 32–35.
- Srimannarayana, M. (2016). Designing new employee orientation programs: an empirical study. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 620–632.
- Suleiman Awwad, M., & Agti Mohammad, D. A. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks ' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308–332. <https://doi.org/10.1108/02652321111145943>
- Tansuhaj, P., Randall, D., & Mccullough, J. (1988). A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 31–38.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. John Wiley & Sons.
- Taylor, S. L., & Cozenza, R. M. (1998). Reducing turnover in public accounting firms: an internal marketing strategy. *Journal of Professional Services Marketing*, 17(2), 135–147. <https://doi.org/10.1300/J090v17n02>
- Thornhill, A., Saunders, M., & Lewis, P. (2012). *Research methods for business students*. (6th ed.). London: Pearson Education.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33, 926–944.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2014). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522–537. <https://doi.org/10.1177/104973201129119299>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. (6th ed.). Sage Publications.
- Zaman, K., Javaid, N., Arshad, A., & Bibi, S. (2012). Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), 76–87.