



**INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO**

**INFLUENCE OF DEFENSE MECHANISMS ON INTERNAL MARKETING**

**INFLUENCIA DE LOS MECANISMOS DE DEFENSA EN EL MARKETING INTERNO**

Edgar Goncalves Jose<sup>1</sup>

e412539

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i1.2539>

PUBLICADO: 01/2023

**RESUMO**

O presente artigo é resultado de uma dissertação de mestrado, com o tema marketing interno e os mecanismos de defesa, teve como principal objetivo compreender o impacto dos mecanismos de defesa no marketing interno da Empresa TAAG. A pesquisa utilizou uma abordagem predominantemente qualitativa, pelo uso do método de amostragem teórica. Foi aplicado aos participantes, entrevistas semiestruturadas adaptadas do Modelo de Money e Foreman (1996), houve também a adaptação do *Defense Style Questionnaire* para avaliar os derivativos conscientes dos mecanismos de defesa, cujos dados obtidos foram submetidos à análise do *Software Nvivo 12*. Em termos globais, os resultados deste estudo demonstram que a TAAG dispõe de vários canais de divulgação de informações, mas a comunicação interna é ineficiente, outrossim, o não reconhecimento da missão do trabalhador torna-se um dos grandes problemas da companhia, questões essas que tem efeito no desenvolvimento de comportamento e atitudes relacionadas aos grupos de mecanismos de defesa neuróticos, psicóticos e maduros. Aferiu-se haver maior intensidade nos mecanismos neuróticos e psicóticos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing. Interno. Mecanismos. Defesa. Influência.

**ABSTRACT**

*The main objective of this dissertation work, with the theme internal marketing and defense mechanisms, was to understand the impact of defense mechanisms on the internal marketing of the TAAG Company. The research used a predominantly qualitative approach, using the theoretical sampling method. Semi-structured interviews adapted from the Money and Foreman Model (1996) were applied to the participants, and the Defense Style Questionnaire was also adapted to evaluate the conscious derivatives of defense mechanisms, whose data were submitted to analysis by the Nvivo 12 Software. In global terms, the results of this study demonstrate that TAAG has several channels for disseminating information, but internal communication is inefficient, otherwise, the non-recognition of the worker's mission becomes one of the company's major problems, issues that have an effect in the development of behavior and attitudes related to neurotic, psychotic and mature defense mechanism groups. It was verified that there was greater intensity in neurotic and psychotic mechanisms.*

**KEYWORDS:** Marketing. Internal. Mechanisms. Defense. Influence.

**RESUMEN**

*Este artículo es el resultado de una tesis de maestría, con el tema marketing interno y mecanismos de defensa, cuyo objetivo principal fue comprender el impacto de los mecanismos de defensa en el marketing interno de TAAG Company. La investigación utilizó un enfoque predominantemente cualitativo, utilizando el método de muestreo teórico. Se aplicó a los participantes, entrevistas semiestruturadas adaptadas del Modelo de Dinero y Capataz (1996), también se aplicó la adaptación del Cuestionario de Estilo de Defensa para evaluar las derivadas conscientes de los mecanismos de defensa, cuyos datos obtenidos fueron sometidos al análisis del Software Nvivo 12. En general, los resultados de este estudio muestran que TAAG tiene varios canales de difusión de información, pero la comunicación interna es ineficiente, otro sí, el no reconocimiento de la misión del trabajador se convierte en uno de los principales problemas de la empresa, cuestiones que tienen un*

<sup>1</sup> Universidade Agostinho Neto.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Gonçalves Jose

*efecto en el desarrollo del comportamiento y las actitudes relacionadas con grupos de mecanismos de defensa neurótica, psicótico y maduro. Se informó que había mayor intensidad en los mecanismos neuróticos y psicóticos.*

**PALABRAS CLAVE:** *Marketing. Interno. Mecanismos. Defensa. Influencia.*

### INTRODUÇÃO

A pesquisa aborda a Influência dos Mecanismos de Defesa no Marketing Interno da empresa TAAG. É um tema interessante e pouco abordado, pelo facto de haver uma fusão dos mecanismos de defesa de Sigmund Freud, com marketing interno, em linhas gerais o tema acaba por ser uma novidade. A investigação tem como objetivo compreender o impacto dos mecanismos de defesa no Marketing interno da empresa TAAG; analisar a influência dos mecanismos de defesa na cultura e clima organizacional.

A problemática prende-se na preocupação de compreender como os mecanismos de defesa impactam na vida dos funcionários da empresa TAAG. O ambiente de trabalho pode com facilidade se tornar num campo de batalha, os mecanismos de defesa tendem a isso, pois, o indivíduo procura resolver seus problemas de forma inconsciente e enganosa, podendo destruir a integridade da personalidade para sempre. Sendo a TAAG uma empresa de Aviação Civil Angolana e o trabalho na aviação impõe um ritmo intenso e estado de alerta permanente, o que faz com que se crie um cenário de desgaste emocional e tensão, principalmente em o ambiente de alto estresse, neste caso, os funcionários podem entrar no modo defensivo para preservar o ego e manter seus postos de trabalho, as peculiaridades pessoais tornam-se muito evidentes como o comportamento hostil, irônico e arrogante, chegando ao ponto de ver o colega como um adversário que precisa ser eliminado. De certo modo quanto mais angustiado estiver o indivíduo, maior a probabilidade dessa angústia perigar a integridade do ego. Partindo dessas premissas definiu-se a pergunta central para o problema levantado nesta investigação: Qual o impacto dos mecanismos de defesa nos colaboradores da empresa TAAG?

Para a realização do estudo utilizou-se a metodologia de índole qualitativa. Fez-se recurso ao método da amostragem teórica, foi aplicado aos participantes entrevistas semiestruturadas adaptadas do Modelo de Money e Foreman (1996). Houve também a adaptação do *Defense Style Questionnaire* para avaliar os derivativos conscientes dos mecanismos de defesa, cujos dados obtidos foram analisados pelo *Software* Nvivo 12 e submetidas à análise lexical, análise temática, análise de conteúdo e análise fenomenológica interpretativa.

### MARKETING INTERNO COMO EXTENSÃO DO MARKETING

“Marketing é o processo de planear e executar a concepção, a fixação de preços, a promoção e a distribuição de ideias, produtos, serviços, organizações e eventos para criar e manter relacionamentos que satisfarão objetivos individuais e organizacionais”. (BOONE; KURTZ, 2009, p. 8). Ao mesmo tempo “O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Gonçalves Jose

e sociais, ... supre necessidades lucrativas". (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4). Visando à eficácia das organizações nas relações com o mercado O marketing é entendido em várias vertentes "não apenas como propaganda ou publicidade, mas como um conjunto de técnicas e procedimentos integrados, voltados para a satisfação do cliente, e como fonte orientadora das políticas, filosóficas e ações." (SILVA S, 2005, p. 24).

Historicamente, a maior parte das teorias do marketing desenvolveram-se a partir dos mercados de produtos de grande consumo, onde o foco é o marketing externo, clientes e concorrentes. Na década de 1970, como forma de sugerir uma possível solução para as empresas que pretendiam oferecer um serviço de qualidade superior e distinto dos outros serviços, começou-se a introduzir o conceito de mercado interno. (LINHARESS, 2015, p. 8).

O marketing interno e o marketing externo são distintos entre si. Numa perspectiva atual a tendência é dar um maior destaque ao marketing interno do que o externo, isto é, de acordo a uma hierarquia. "O marketing interno deve preceder ao marketing externo. Antes de promover um serviço, a organização deverá estar pronta para oferecer serviço de qualidade e que o cliente, antes mesmo de utilizá-lo tenha certeza de que essa qualidade é garantida." (SILVA S, 2005, p. 68).

A literatura ainda é muito controversa quanto a questão do marketing interno e endomarketing. Há autores que defendem ser a mesma coisa e outros apontando serem diferentes, por outro lado reparando com atenção notamos que autores há, que dão a definição de marketing interno em endomarketing e vice-versa, assim acabam por confundir os conceitos. "É nesta perspectiva, que a definição de Marketing Interno tem suscitado mais dúvidas na literatura, talvez por falta de estudos empíricos que o comprovem." (CUNHA, 2014, p. 30).

Diferente dos autores que pensam ser a mesma coisa, Chico (2019), por sua vez caracteriza essa ideia como enganosa, de que Marketing interno e endomarketing serem a mesma coisa. "Marketing interno começa a ser identificado como publicidade dirigida aos próprios funcionários, vender a empresa aos próprios trabalhadores. Esta concepção superficial conduz, além do engano, a inúmeros erros e até manipulações." (CHICO, 2019, p. 38).

De forma simplista "O Marketing Interno é um pré-requisito necessário e essencial à execução da administração de Marketing, e o Endomarketing é como estratégia opcional de gestão." (MARUJO, 2014, p. 17).

### MARKETING INTERNO

O mercado alterou e o comprador começou a erguer-se para o centro do negócio, passou a ser mais valorizado, influenciando as empresas a mudarem o paradigma de administração em paradigmas emergentes mais competentes e adaptados as carências existentes no mercado. Os recursos humanos são a origem poderosa das vantagens competitiva, todavia, até então, o Marketing interno estava delimitado como um meio de pouca relevância para as organizações referente aos clientes, porém essa concepção mudou à medida que as organizações entenderam que prestar



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Goncalves Jose

maior atenção ao seu ambiente interno, ou seja, entre a organização e seus colaboradores, é tão relevante quanto prestar atenção ao ambiente externo.

De acordo Cunha (2014), devido à complexidade do conceito, várias foram as definições desenvolvidas. As definições encontradas na bibliografia são variadas, no entanto podem ser agrupadas em quatro perspectivas dominantes: Como sinónimo da Gestão de Recursos humanos; Como uso das técnicas de Marketing no mercado interno; Como uma pré-condição para clientes externos satisfeitos; Como forma de alcançar vantagens competitivas.

“As origens do Marketing Interno remontam à década de setenta, altura em que se reconheceu a importância de atender às necessidades dos colaboradores de modo a estarem aptos para oferecer serviços de qualidade, com vista a satisfazer os clientes das empresas.” (CUNHA, 2014, p. 17).

Autores como Kotler (2003), Cerqueira (2005) e Brum (1998), corroboram quanto a origem do marketing interno, salientado que originou no Japão, sendo o modelo empresarial por eles preconizados, pelo qual optaram pela administração participativa e acima de tudo pela preocupação com o público interno das organizações, criam uma visão comum para objetivo preconizado. Portanto, decorre nesse processo motivação e um conjunto de técnicas, práticas e procedimentos (MARUJO, 2014).

Devido a alteração do desempenho dos funcionários, o marketing interno em seus estágios iniciais era tido como fator de satisfação e motivação dos colaboradores. Todavia, o desempenho de cada funcionário de forma desordenada influência na qualidade do trabalho. Por assim ser, atualmente as forças são expandidas na vertente da melhoria contínua dos níveis de satisfação e cativação dos colaboradores, para melhor fazer o que lhe compete. Torna-se cabalmente compreensível que:

O fator humano nas empresas tem vindo a assumir, cada vez mais, um papel indispensável para uma maior diferenciação perante a concorrência. Atuando no sentido de uma melhor percepção do mercado interno da empresa, reconhecendo as características e necessidades dos colaboradores, contribuindo para uma melhor resposta, aumentando o nível de satisfação e motivação relativamente às funções que os colaboradores desempenham. (SANTOS, 2015, p. 21).

Diversas denominações existentes como mão de obra, trabalhadores, operários, empregados e funcionários. “Essas denominações estão parecendo hoje coisas do passado. Outras organizações preferem chamá-las de colaboradores, sócios ou parceiros para significar seu papel. Indo mais além, outras utilizam denominação talentos, competências, capital humano ou ainda capital intelectual.” (CHIAVENATO, 2004, p. 316-317).

### FERRAMENTAS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNO

Segundo Bekin (1995) citado por Pinto F (2013), sublinha que: “O sucesso de um plano de Marketing Interno apenas depende em dez por cento do próprio programa. A gestão efetuada pelas



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Gonçalves Jose

chefias fica com a responsabilidade dos 90 por cento restante. Daí a importância da liderança, do comprometimento, e do envolvimento pessoal de todos os patamares diretivos da empresa”. (p. 34).

A liderança é base essencial da cultura a ser ensinada e difundida. Passar esse conhecimento aos liderados fazendo uso das estratégias e ferramentas de marketing interno, “interagir de forma contínua com os elementos da sua equipe, conhecer os colaboradores, dar formação e feedback, de forma a proporcionar um bom clima de trabalho na equipe, atingir os resultados propostos pela organização e proporcionar o crescimento profissional dos seus colaboradores.” (BECKIN, 1995 como citado por PINTO F, 2013, p. 35).

Objetivos partilhados pelo Marketing Interno as Lideranças Intermédias:

- Perpetuar a atuação da organização centrada nos clientes externos e nos (colaboradores);
- Disseminar a comunicação interna focalizada nos colaboradores;
- Criar um clima interno dinâmico e positivo, apoiando, instruindo e orientando os colaboradores;
- Promover nos colaboradores uma cultura de serviço e de comprometimento organizacional, partilhando os valores da organização com os colaboradores.

As pessoas constituem o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva. Portanto, esse capital vale mais na medida em que consiga influenciar as ações e os destinos da organização. (CHIAVENATO, 2009, p. 70).

Spiller *et al.*, (2006) como citado em Cunha (2014), aborda questões relacionadas a qualidade das pessoas numa empresa, apontado três pontos essenciais, tais como: A qualidade técnica; qualidade de relacionamento e qualidade intelectual.

Algumas ferramentas e estratégias do Marketing Interno a se ter em consideração por abranger diferentes aspectos, entre os quais se destacam a integração interna; os benefícios e serviços; a avaliação, reconhecimento e recompensa; canais de comunicação interna e o *empowerment*.

De um conceito potencialmente perigoso e desestabilizante para as organizações tradicionais e conservadoras. Seu objetivo é muito simples: utilizar a energia criativa e intelectual de todos os funcionários, e não apenas da elite diretiva. A ideia básica do *empowerment* é transmitir responsabilidade e recursos para todos da empresa, de modo que as pessoas possam realçar a verdadeira liderança dentro de suas esferas de competências, ao mesmo tempo que ajudam a enfrentar os desafios globais da empresa. Contudo, dar simplesmente poder aos funcionários da linha da frente para resolverem problemas para os quais não têm recursos financeiros, treinamento ou autoridade real pode tornar-se uma fraude moral e intelectual. Uma receita de suicídio corporativo (CHIAVENATO, 2009, p. 225).

A maior preocupação dos clientes nos dias de hoje é a forma como são tratados, isto é, a forma como é atendido. Os clientes procuram soluções para os seus problemas e essas soluções



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Gonçalves Jose

podem ser acompanhadas de algo valioso a performance do atendimento, sendo um fator competitivo da empresa.

O marketing interno harmoniza o ambiente interno promovendo, atraído e retendo profissionais, pois é assim que os consumidores não apenas compram produtos e serviços, mas também se interessam por serviços, relacionamentos entre colaboradores e respondem de forma eficaz aos problemas de seus clientes. “A organização terá que oferecer ao seu colaborador, um ambiente de trabalho que desenvolva estímulos que motivem os empregados. Com isso, eles responderão favoravelmente às demandas da gerência com relação a uma orientação para o cliente.” (SILVA S, 2005, p. 78).

### CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NO MARKETING INTERNO

“A cultura é um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento.” (TEIXEIRA, 2013, p. 275).

Basta entrar em qualquer empresa e a primeira coisa que você nota é a cultura corporativa a maneira como as pessoas se vestem, como se dirigem umas às outras e como cumprimentam os clientes. Às vezes essa cultura se desenvolve de forma orgânica e é transmitida aos funcionários diretamente pela personalidade e pelos hábitos do Ceo. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 48).

“A cultura organizacional tem um papel importantíssimo na estratégia; é, igualmente, um bom instrumento para viabilizar o sucesso, os objetivos de uma organização, baseiam-se na melhoria constante dos serviços, através da eficiência e da eficácia, prestados à comunidade.” (GONÇALVES, 2012, p. 32).

É bem verdade que cada empresa possui uma cultura organizacional diferente, sendo necessária a compreensão dos conceitos envolventes no marketing interno, sem esquecer, que existe, ainda, a variável do fator de maior importância de diferenciação, as pessoas, que são o ponto principal de todo o processo de desenvolvimento das organizações e são também possuidoras de diferentes gostos, características e desejos (SANTOS, 2015).

A cultura organizacional pode ser entendida em duas vertentes, a parte tangível e a intangível: “A parte tangível da cultura organizacional apresenta-se através dos ritos, regras, diretrizes e normas efetivamente praticadas «...» Já a parte intangível é representada pelas concepções, ideologias e outras situações não perceptíveis, porém inerente a vida organizacional.” (SILVA S, 2005, p. 89). Não obstante, Curvelho (2012), descreve que a cultura ainda pode ser vista na vertente antropologia e psicológica, sendo assim “a cultura de uma organização pode ser compreendida em três níveis: o nível dos artefatos visíveis, o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas e o nível dos pressupostos inconscientes”. (p. 41).

Falar de cultura organizacional, nos remete ao mesmo tempo falar sobre clima organizacional sendo muito importante para o desempenho das pessoas. “Quando o clima se apresenta favorável,



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Goncalves Jose

certamente facilitará o estabelecimento de um bom desempenho. Caso contrário, ele tende a prejudicar e, como consequência, a baixar a qualidade do desempenho". (SILVA S, 2005, p. 89).

"O clima laboral é o produto das percepções e estas percepções estão matizadas pelas atividades, interações e experiências de cada um dos membros da organização." (GONÇALVES, 2012, p. 79). Sendo ao mesmo tempo um sentimento ou estado de ânimo dos trabalhadores, tendo em atenção que esse estado de ânimo é difícil de medir devido a sua subjetividade.

"O clima organizacional varia ao longo de um *continuum* que vai desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo. Entre esses dois extremos existe um ponto intermediário que é o clima neutro." (CHIAVENATO, 2004, p. 55).

"O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações." (CHIAVENATO, 2004, p. 53).

O modelo conceptual proposto por Gonçalves (2012), quando se trata de cultura e clima organizacional faz menção a três elementos, sendo que já frisamos os primeiros clima e cultura, restando motivação e competências. Esse modelo defende que para uma cultura organizacional verdadeira, os líderes devem colocar-se numa espécie de triângulo constituído pelas lideranças com competências de gestão, o clima laboral e a motivação.

Este modelo conceptual acima, corrobora com a tese da reciprocidade de Chiavenato, que salienta "uma forte interação psicológica entre cada pessoa e a organização na qual participa e trabalha. Dessa interação decorre um processo de reciprocidade." (CHIAVENATO, 2004, p. 43).

A cultura é dinâmica não é estática, traços se ganham outros se perdem em distintos períodos do tempo. Na cultura organizacional as mudanças acontecem, mas levam tempo, devido ao medo do novo. "Para sobreviver e, na verdade para prosperar, as empresas têm de ser capazes de prever a mudança, de se prepararem para ela e de aceitarem quando chegar". (NELSON; ECONOMY, 2006, p. 25).

"Todas as pessoas lidam com a mudança de forma muito pessoal, mas, na sua maioria, atravessam quatro principais etapas: negação a mudança, resistência a mudança, exploração da mudança e aceitação da mudança." (NELSON; ECONOMY, 2006, p. 28).

A comunicação intervém neste processo de mudança cultural no marketing interno. "as mudanças passam necessariamente por um processo de comunicação e se operam nos tenso e ricos embates entre a memória e o novo, entre o individual e o coletivo, a lógica e a emoção, o organismo e o ambiente." (CURVELHO, 2012, p. 44).

### TEORIA DOS MECANISMOS DE DEFESA

A palavra defesa na teoria psicanalítica. Surge pela primeira vez em 1894, no estudo de Sigmund Freud, as neuropsicoses de defesa, sendo empregada em muitos de seus trabalhos subsequentes, para descrever a luta do ego contra ideias ou afetos dolorosos ou insuportáveis. (FREUD A, 2006).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Goncalves Jose

Sigmund Freud descreve os mecanismos de defesa como o resultado do confronto do ego com uma experiência, representação ou sentimento aflitivo. Frente a essa situação, o sujeito decide, então, esquecer o motivo de tal sofrimento. Algo, no entanto, falha na busca por esse objetivo, o que dará origem a diversos estados patológicos. (FREUD S, 1980).

A conjuntura existencial leva a situação de conflito, onde não há vitória por parte do Ego, mas sim adaptação.

“Quando o conflito se acentua, e a tensão interna ou externa se torna vigorosa, sem contrapartida eficiente das defesas, ocorre, ... a descompensação, processo que ocorreria em nível psicológico, biológico e social. Descompensação seria qualquer redução da integração do Ego sob condições de pressão, criando-se um estado de intensa ansiedade.” (ALMEIDA W, 1996, p. 20).

As defesas “podem, ainda, perder seus efeitos e transformar-se em patologias sociais, como sobrecarga, servidão voluntária e violência.” (Mendes, 2007 citado por (MEDEIROS; MARTINS; MENDES, 2017, p. 31).

No livro sobre mecanismos de defesa de Freud A. (2006), vemos o desempenho da autora, por ser a responsável por identificar os mecanismos de defesa específicos que o ego usa para reduzir a tensão, ao mesmo tempo Anna Freud, faz a classificação dos mecanismos de defesa de acordo com as específicas situações de angústia que os acionam e ilustra com exemplos clínicos. Saliendo ainda uma obscuridade sobre a ligação histórica entre experiências típicas no desenvolvimento do indivíduo e a produção de mecanismos de defesa. Por conseguinte, a autora descreveu determinados mecanismos de defesa, afirmando que a redução da tensão é uma necessidade prioritária para a maioria das pessoas e que esta tensão é, em larga medida, causada por ansiedade. A liberação dos mecanismos de defesa é resultado da ansiedade, com intuito de proteger o ego da realidade. Desta forma, Anna Freud corrobora com Sigmund Freud, afirmando que o mecanismo de defesa “é usado para lidar com a ansiedade e proteger o ego da realidade, do id e do superego. Muitas vezes, estes mecanismos inconscientes distorcem a realidade e uma pessoa pode usá-los em excesso para evitar um problema.” (KLEINMAN, 2017, p. 30).

“Todo conflito, seja no plano consciente ou inconsciente, exige uma tomada de posição, uma definição, resultado em uma opção, em uma escolha. De qualquer forma, sempre haverá uma frustração, pois o desejo nunca é realizado de forma plena.” (ALMEIDA W, 1996, p. 19).

A situação conflituosa do ego é reforçada por Freud A. (2006):

O ego está em conflito não só com aqueles derivados do Id que tentam abrir caminho em seu território, a fim de ganharem acesso à consciência e obterem gratificação. Ele também se defende, não menos enérgica e ativamente, contra os afetos associados a essas emoções pulsionais. Quando repudia as reivindicações da pulsão, sua primeira tarefa deve ser sempre a de chegar a termos com esses afetos. Amor, nostalgia, ciúme, mortificação, dor e pesar acompanha os desejos sexuais, o ódio, a cólera e o furor nos impulsos de agressão. (p. 26).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Gonçalves Jose

“A redução da tensão é uma necessidade prioritária para a maioria das pessoas e que esta tensão é, em larga medida, causada por ansiedade. Freud classifica a ansiedade em três tipos: Ansiedade real, Ansiedade Neurótica e ansiedade moral.” (KLEINMAN, 2017, p. 29).

### OS MECANISMOS DE DEFESA

“Os mecanismos de defesa são construídos quando o trabalho não permite outras formas de lidar com o sofrimento frente à falta de condições para o investimento pulsional, em especial a sublimação, e a ressonância simbólica”. (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994) citado por (MEDEIROS; MARTINS; MENDES, 2017, p. 37).

Na obra de Campos (2018), sobre o conceito de mecanismos de defesa, apresenta posições de diversos autores, a primeira faz referência Haan (1963) abordando que os mecanismos de defesa no geral, não importando as circunstâncias, são respostas de uma realidade não adaptada do indivíduo, por estarem associados ao funcionamento patológico da personalidade. A segunda posição defendida por Vaillant (1971) revela que algumas defesas particulares são primitivas, imaturas ou patológicas, enquanto a terceira posição defendida por Cramer (1991) e Vaillant (1971) os mecanismos de defesa, são respostas maduras e adaptativas. Vaillant apresentou a hierarquia dos mecanismos de defesa em quatro níveis, onde ele fez a junção de dezoito defesas, apoiando-se no nível de maturidade e importância do ponto de vista psicopatológico. O primeiro nível faz menção a psicose, agrupando os mecanismos de negação, distorção e projeção delirante considerados como psicóticos; O segundo nível faz referência aos mecanismos imaturos como a fantasia, projeção, hipocondria, comportamento passivo-agressivo e *acting-out*, já no terceiro nível estão presentes os mecanismos neuróticos como a intelectualização, recalçamento, formação reativa, deslocamento e dissociação); e por último o quarto nível fazendo referência aos mecanismos maduros evoluídos como a sublimação, altruísmo, supressão, antecipação e humor.

A posição de Freud A. (2006, p. 40), é contrária ao terceiro nível apresentado por Vaillant acima, pois para a autora “a introjeção ou identificação e a projeção encontram-se mencionadas como importantes métodos defensivos empregados pelo ego em afeições mórbidas desse tipo e são caracterizadas como mecanismos neuróticos”.

Tendo em conta os níveis dos mecanismos de defesa, abordamos os seguintes mecanismos de defesa:

- **Projeção:** É o resultado da tentativa de se defender da angústia gerada por fracasso, culpa ou até mesmos nossos próprios defeitos projetando a outro. “Atribuir os próprios sentimentos desconfortáveis a outra pessoa de modo a parecer que é ela que os sente”. (KLEINMAN, 2017, p. 21).
- **Deslocamento:** Desviar os sentimentos e frustrações para alguma coisa ou alguém que é menos ameaçador ou intimidador. Ou seja, “desviar sentimentos emocionais normalmente a raiva de sua fonte original a um alvo substituto, ... infelizmente, as coerções sociais obrigam as pessoas a conter sua raiva e, no fim, elas acabam por agredir a quem mais amam”. (WEITEN, 2010, p. 342).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Gonçalves Jose

- Repressão: “Consiste em afastar uma determinada coisa do consciente, mantendo-a a distância no inconsciente, ... há dois tipos de repressão a primária que é inconsciente e equivale a negação secundária e uma segunda que é consciente.” (SILVA E, 2011, p. 32).
- Regressão: “Genericamente por regressão deve entender um movimento de retorno uma etapa, lugar ou forma psíquica anterior. A regressão é um termo que possui três significados na obra freudiana.” (VELOSO, 2021, p. 89-90).
- O recalçamento: “Transferir para o subconsciente pensamentos que nos criam desconfortos.” (KLEINMAN, 2017, p. 21). Esse mecanismo de defesa permite isolar os sentimentos perturbadores, ao ponto de tornar-se o indivíduo insensível ao mesmo e falar com naturalidade como se a situação tivesse ocorrido com terceiros.
- A formação reativa: “A formação reativa deve ser entendida como a atitude ou o hábito psicológico de sentido oposto a um desejo recalçado construído como reação contra o próprio.” (VELOSO, 2021, p. 89).
- Negação: “A pessoa recusa simplesmente aceitar ou reconhecer a situação causadora de ansiedade.” (PINTO A, 2001, p. 279).
- Racionalização: “Processo através do qual o sujeito defende-se de algo que verdadeiramente não consegue compreender construindo uma explicação aparentemente coerente.” (VELOSO, 2021, p. 89).
- Intelectualização: Consiste em “pensar nas coisas com uma perspectiva fria e objetiva de modo a evitar o foco na parte emocional e estressante da situação.” (KLEINMAN, 2017).
- Anulação: “Mecanismo no qual invalida uma ação ou um desejo anteriormente válido. Frequentemente usado por quem tem transtornos obsessivos. O pensamento geralmente é onipotente e não está relacionado com a realidade.” (SILVA E, 2011). Ex: o funcionário bate três vezes na madeira para evitar algo, para se livrar do pensamento.
- O retorno sobre o próprio eu: Esse mecanismo pressupõe uma troca de papéis entre a vítima e o vitimizador, “o que corresponde a passagem da atividade a passividade num dos papéis o ego é que permanece como executor da meta da pulsão no outro ele é o objeto sobre o qual incide a pulsão.” (VELOSO, 2021, p. 89).
- Agressividade: “É a tendência para se comportar violentamente, contra si ou contra os outros e que pode revestir várias formas, desde a agressão física à ironia.” (FACHADA, 2012, p. 303).
- Resignação: Baseia-se no facto do sujeito não reagir de forma aberta à frustração. “O indivíduo aceita passivamente a situação como se ele nada pudesse fazer para a mudar. Mesmo que interiormente haja alguma revolta, exteriormente não há qualquer sinal desse facto. Aparentemente até parece que isso nada o afetou.” (FACHADA, 2012, p. 304).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Gonçalves Jose

- Sublimação: “Um mecanismo considerado positivo e saudável por Freud que leva as pessoas a reorientar os seus impulsos indesejáveis para pensamentos e ações aprovados e aceites socialmente.” (PINTO A, 2001, p. 277).

### INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO

A psicologia foi desde sempre grande influenciadora do marketing e das intervenções organizacionais no geral tornando o complexo mais simples, convertendo numa área mais compreensível de modificar. Há uma grande influência dos mecanismos de defesa no marketing interno, pois que, no ambiente de trabalho os colaboradores utilizam-no para resguardarem a si próprios dos outros colaboradores e também dos sentimentos mais íntimos, trata-se “do modo como fazem para renegar pensamentos, anseios, condutas, emoções e atitudes que trazem desgostos, portanto, ao saber da existência desses mecanismos de defesa, será muito importante para perceber e entender o desempenho próprio, e alinhar de forma benéfica.” (MEDEIROS M, 2019, p. 33-34).

A teoria mais elementar relativamente a psicologia social diz que quando uma pessoa está sozinha está mais descontraída e menos preocupada com a aparência do seu comportamento. Basta acrescentar uma pessoa à equação para os comportamentos começarem a alterar-se e as pessoas se tornarem mais conscientes do que se passa à sua volta. Como resultado, os estudos demonstraram que uma pessoa é capaz de executar tarefas simples ou familiares com um nível de qualidade mais alto. Isto é conhecido como facilitação social, devido à presença de outras pessoas, esforçamo-nos mais e o nosso nível de qualidade de desempenho na realidade diminui em tarefas novas ou difíceis. (KLEINMAN, 2017, p. 48).

Corroborando com esta ideia “a produtividade dos trabalhadores aumenta pelo simples fato de eles acreditarem que estão a ser alvo de atenção especial por parte dos seus supervisores e não pelo fato de as condições de trabalho serem melhores.” (FERREIRA; SANTOS; REIS; MARQUES, 2010, p. 26).

Os autores Lima & Scatolino (2020), em seu livro sobre os mecanismos de defesa do trabalhador na visão da psicodinâmica, retratam a influência dos mecanismos de defesa na saúde do trabalhador, sendo uma contribuição, fazendo referência ao marketing interno. Os mecanismos de defesa num primeiro momento parecem ser benignos ao sujeito, em contrapartida essas estratégias de defesa podem desestruturar a psique, deixando o indivíduo estagnado e sem possibilidades de mudanças, pelo que o meio é gerador de mágoa, ao mesmo tempo ser um motivador de patologias, tanto a nível físico como psíquico. Os mecanismos de defesa não têm um efeito de cura, modificação do homem ou melhoria muito pelo contrário funcionam como bálsamo atenuando a dor para que o sujeito consiga continuar com a jornada de trabalho. “O trabalhador não reflete sobre a exploração e pressão que sofre diariamente, passando a acreditar que isso é normal e rotineiro, tornando-se uma própria armadilha para o trabalhador.” (LIMA; SCATOLIN, 2020, p. 32).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Goncalves Jose

“As defesas levam à modificação, à transformação, à eufemização da percepção que os trabalhadores têm da realidade que os faz sofrer. Podem conferir ao sujeito uma estabilidade que ele seria incapaz de garantir.” (MEDEIROS; MARTINS; MENDES, 2017, p. 18).

Há uma luta interna que motiva o trabalhador a procurar se manter saudável, mesmo estando em um ambiente patológico, essas situações são percebidas de forma dolorosa ou prazerosa dependendo das habilidades mentais de cada trabalhador ao encarar tais situações. “Os mecanismos de defesa do Ego são processos subconscientes desenvolvidos pela personalidade, os quais possibilitam a mente desenvolver uma solução para conflitos, ansiedades, hostilidades, impulsos agressivos, ressentimentos e frustrações não solucionados ao nível da consciência.” (SILVA E, 2011, p. 25).

Os conflitos funcionais são inevitáveis. As diferentes partes que o constituem a organização têm interesses e necessidades e pontos de vista diferentes e, por isso, entram em conflitos. «...» Isto implica que os conflitos não podem deixar de ser considerados como uma realidade da vida das empresas; podem mesmo ser de grande utilidade, quando impendem a estagnação ou servem para estimular novas ideias e novos métodos. (FACHADA, 2012, p. 224).

O ambiente de trabalho no geral não causa situações adoecedoras para o trabalhador, existindo assim situações específicas na qual os trabalhadores são expostos as situações adoecedoras, desenvolvendo assim algum adoecimento mental. O contrário também é verdadeiro pois Lima & Scatolin (2020), afirmam que pessoas desempregadas podem ter dilemas no âmbito psíquico, sendo que o adoecimento e sofrimento neste caso são causados pela inexistência de trabalho.

É de ressaltar que quando o funcionário é barrado no exercício dos seus desejos, ele sofre. Esse sofrimento é decorrente também de precárias condições de trabalho e pressões impostas pela organização do trabalho. Os mecanismos de defesa têm tendência alienante e patológica, ajudando na confrontação após o fato ter sucedido, os sentimentos de angústia e dor tomam conta sendo necessário superar as dificuldades o mais rápido possível. Apoiando-se na lógica de que a carga psíquica do trabalho aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui “No momento em que a organização do trabalho se torna autoritária, ocorre um bloqueio da chamada energia pulsional, que se acumula no aparelho psíquico do indivíduo, gerando, sentimentos de tensão e desprazer intensos.”. (ROCHA; CARDOSO, 2009, p. 32).

### MÉTODO DE PESQUISA

#### INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

O estudo foi desenvolvido na Empresa TAAG Linhas Aéreas de Angola, nas províncias de Luanda e Lubango, num ambiente adequado para a condução das entrevistas. Para a realização do estudo utilizou-se a metodologia de índole qualitativa. Fez-se recurso ao método da amostragem teórica, foi aplicado aos participantes entrevistas semiestruturadas. A primeira entrevista constou com 11 questões abertas adaptadas do modelo de Money e Foreman (1996) sobre o Marketing Interno,



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Goncalves Jose

sendo o único instrumento reconhecido para o Estudo Empírico do Marketing Interno. É um instrumento composto por quinze questões e baseia-se em três pilares principais: Visão, Desenvolvimento e Recompensa.

A segunda entrevista constou de 22 questões abertas adaptadas do *Defense Style Questionnaire-40* mecanismos de defesa. (DSQ-40) (ANDREWS; SINGH; BOND, 1993), é uma versão reduzida do instrumento original DSQ-88 (BOND; WESLEY, 1996). A adaptação deste modelo para a língua portuguesa foi realizada por diversos autores (BLAYA *et al.*, 2004). As entrevistas tiveram em média uma duração de 19 minutos, elas foram gravadas e posteriormente transcritas no programa Word e Excel, analisadas no *software* Nvivo 12 e submetidas à análise.

Com intuito de respeitar os critérios de qualidade, efetuou-se a validade dos questionários depois da adaptação feita em entrevista semiestruturada e foram submetidas a um grupo de 6 juízes. A seleção dos juízes obedeceu aos seguintes critérios: Formação nas Ciências Econômicas e Empresariais e Formação nas Ciências Humanas e Sociais; O grau acadêmico também foi levado em conta, obedecendo a seguinte descrição, 3 mestres e 3 doutores, sendo todos docentes do ensino superior.

As idades dos sujeitos entrevistados rondam entre 30 e 50 anos, o tempo de serviço mais curto é de 3 meses e o máximo é de 22 anos, o gênero masculino encontra-se majoritariamente representado com 6 sujeitos e o feminino com 2 sujeitos. Quanto ao nível acadêmico, a população alvo majoritariamente tem o ensino médio, um dos sujeitos possui a 10 classe e outros três são licenciados. De acordo com esses dados, temos uma amostra inclusiva de diferentes faixas etárias, cargos e anos de experiência.

### ANÁLISE LEXICAL

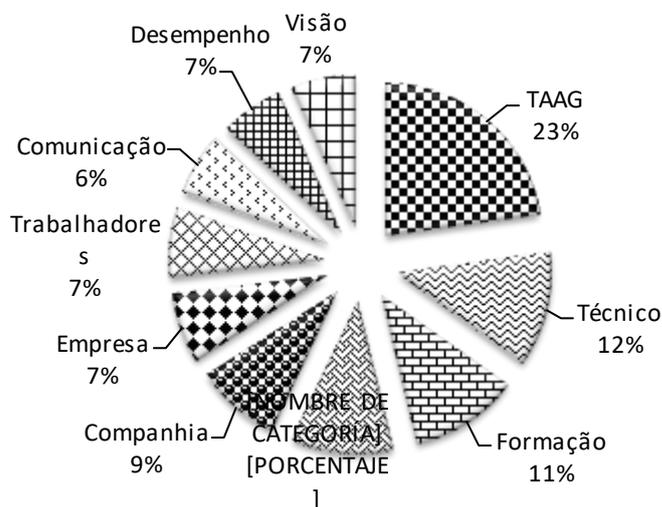
A análise lexical permitiu ter o conhecimento, das palavras mais frequentes, no vocabulário das entrevistas feitas aos funcionários alvo do nosso estudo. A pesquisa demonstrou a existência de 1.398 palavras, nos discursos dos funcionários da empresa TAAG que participaram da primeira entrevista. Esta análise é importante porque permitiu ordenar frequencialmente as palavras, que a prior, dela retiramos informações, entretanto, a organização das frases que tem a ver com a sintaxe, ela é portadora de características de discurso podendo ter relações com as suposições feitas no começo do estudo.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Goncalves Jose

Gráfico nº 1 – Palavras Plenas Marketing Interno.



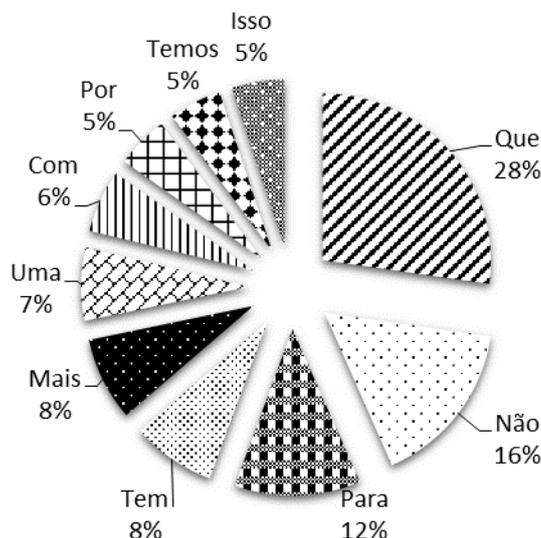
A partir do gráfico nº 1 podemos analisar as porcentagens das 10 palavras plenas mais frequentes. A primeira mostra que os funcionários da organização em estudo têm grande referência da empresa TAAG, pois que, o efeito da repetição da palavra é positivo, regula e dá ênfase ao discurso, quando das entrevistas os funcionários falavam e mostravam-se contentes por fazerem parte dessa empresa. Deste modo de acordo o gráfico que faz menção somente as 10 palavras mais frequentes o substantivo próprio TAAG tem a porcentagem de 18 por cento. O Adjetivo técnico ilustra o especialista formado pela TAAG dotado de conhecimento e prática para assumir as suas funções, com uma frequência de 13 por cento. A palavra formação com 12 por cento. A palavra colaboradores, fazendo menção o capital humano da empresa com 12 por cento. A palavra companhia, visando a companhia de bandeira com 10%, empresa com 8%, trabalhadores com 8 por cento, comunicação com 7 por cento, Desempenho com 7 por cento e visão com 7 por cento respectivamente.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Goncalves Jose

Gráfico nº 2 – Palavras instrumentos marketing interno.



Quanto a percentagem. Que tem uma percentagem de 28 por cento, o Não com 16 por cento; Para com 12 por cento; Tem com 8 por cento, Mais com 8 por cento; Uma com 7 por cento; a preposição Com obteve 6 por cento; o Por com 5 por cento, Temos com 5 por cento e por último Isso com 5 por cento.

### ANÁLISE CATEGORIAL

No que se refere a análise categorial, pretendemos compreender melhor os elementos em análise, agrupando os discursos em categorias e subcategorias.

Tabela nº 1 - Análise categorial.

Tema	Categoria	Subcategoria	Unidade de registro	Unidade de contexto
Marketing Interno	TAAG	Comunicação	Nós temos além da comunicação interna feita por e-mail e boletins, também temos uma revista austral de tiragem mensal que o PCE transmite através desta revista a visão da TAAG...»	«Não é uma prioridade, mas tem havido comunicação interna, «Precisamos comunicar mais. A TAAG é uma empresa de aviação e do ponto de vista das comunicações internas, ainda precisamos reforçar.



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
 Edgar Gonçalves Jose

		Problema	Pelas tarefas incumbidas. Isso é pelo qualificador. Existe um problema dentro da companhia a TAAG não reconhece a minha missão.	«Esse é um aspecto que ainda continuamos a discutir fala-se da qualificação de um técnico. A partir do qualificador DND2 e nós temos ainda um problema nessa área...»
		Apoio	Não se faz sentir muito ainda sobre o sistema de encorajamento. Ainda não é recompensado...»	«A empresa tem recursos para supri as necessidades dos trabalhadores, não digo tanto, tanto, mas aquelas necessidades que é de saúde e prontos, financeira, tem apoio. A TAAG apoia»
Técnico		Investimento	«Trata-se de um investimento, porque quando se forma, estamos a investir em técnicos com qualidade...»	«É um investimento, vai potenciar o colaborador para execução das suas tarefas que pode resultar em rentabilidade para a companhia.
		Desempenho	«...O sistema de medir desempenho, ainda está muito, muito mau...»	Quando se trata de desempenho, se esse desempenho for remunerado elogiado isso faz com que o trabalhador o faça com maior motivação, acontece tanto é que quase todos os meses há trabalhadores que têm subsídios de desempenho em função do seu desenvolvimento durante o mês na empresa.
Formação		Antigos	«A TAAG dá formação aos seus colaboradores principalmente aos que têm tempo de antiguidade, isso melhora o trabalho dos mesmos ou desempenho dos mesmos na TAAG, fazendo com que eles estejam atualizados em função da dinâmica da vida.»	«...Há colegas que reclamam que não têm sido valorizados o suficiente, então olhando por um lado para a questão de ficarem as vezes muito tempo sem formação e olhando para o outro lado não importa o teu nível académico o salário base é igual para muitos. Então acho que não há valorização aí.»
		Novos	«Trabalho a poucos meses na TAAG e Nunca tive nenhuma formação.»	«Há departamentos que tratam mal os novos e muitas vezes são privados de receber formação. Ainda tem aqueles casos na qual os antigos veem os novos como ameaça e recorrem a feitiço no caso específico “tala” para matar o funcionário novo...»



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Gonçalves Jose

Colaborador	Liberdade	«Semana o colaborador tem a liberdade de propor reajuste na frequência de voos «...». Isso é aproveitado para uma base de estudos. Nós hoje temos voos nestes dias, pois que cada colaborador deu a sua opinião e juntos definimos as frequências ideias.»	«É muito importante o trabalho que nos desenvolvemos, antes de ser de âmbito comercial, também é operacional e impacta diretamente na segurança dos colaboradores e passageiros «...» Nós somos reconhecidos através das nossas formações, nossos desempenhos, por aí fora.»
	Estímulo	«Pontualidade no salário principalmente. Oportunidade de fazer carreira, oportunidade de ser nomeado para funções de chefias intermédias e de topo, até premiação no âmbito da segurança.»	«Há colaboradores que já estão a mais de 20 ou 30 anos, nunca me chegou que houve um estímulo ou alguma coisa assim parecida. Nunca me chegou, a não ser antes. Anteriormente as pessoas destacadas na empresa que não faltavam e (musseque), essas pessoas tinham viagens, alguma coisa assim. Mas nessa nova fase não vejo, não.»

Fonte: elaboração própria.

A análise categorial realizada permitiu verificar para cada categoria os conteúdos, através da interpretação e a leitura da matriz que de certa forma, representam as cognições associadas aos aspectos ligados ao marketing interno na TAAG e que podem ser considerados como significantes para uma análise posterior de propensões e atitudes dos funcionários da TAAG.

### RESULTADOS E DISCUSSÕES

Há muitos aspetos positivos no marketing interno da TAAG, apesar de haver comentários contrários a boa prática na gestão do público interno. De certo modo houve unanimidade em muitos aspetos positivos no marketing interno da TAAG, não obstante essa contrariedade ou insatisfação por parte dos colaboradores ser uma porta aberta para influência dos mecanismos de defesa, sendo que as pessoas reagem de forma distinta ao mesmo estímulo. Todavia, podemos inferir vários aspetos, destacando os seguintes:

- A ausência de resposta aos colaboradores insatisfeitos ou a não satisfação das suas expectativas podem gerar situações desconfortáveis para a organização que, por sua vez, se podem materializar em crises.
- A percepção de que há uma guerra silenciosa entre os novos e antigos colaboradores da TAAG, pois que os antigos se sentem inseguros com os seus cargos devido a uma certa



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Gonçalves Jose

incompetência ou inabitabilidade, vendo os novos como inimigos e as reações a isso é a busca do feitiço “tala” para neutralizar os recém-contratados.

- Os mecanismos de defesa são acionados de modo bastante intenso nessas ocasiões em que nos sentimos ameaçados ou não satisfeitos. Essas estratégias psicológicas são prevalentes em ambientes de alto estresse onde duvidamos de nossas habilidades e de repente nos tornamos superconscientes de nossas próprias limitações. Entramos no modo defensivo para preservar o nosso ego.
- A ideia de que o perigo reside na intensidade, ou seja, quando esses comportamentos são usados ao extremo levando para as tendências neuróticas ou psicóticas que tendem a desvirtualizar o ambiente interno.
- A percepção de que a empresa TAAG dispõe de vários canais de comunicação bem definidos, mas ineficaz quando se trata da comunicação interna, ainda é precária, a empresa precisa comunicar mais.

### HIPÓTESE EXPLICATIVA

Assim, de acordo com as análises lexicais, temática e categorial, construímos a hipótese explicativa, da qual entendemos que a ineficiente comunicação interna alinhada aos conflitos laborais existentes, agravada ao não reconhecimento do profissional, interferem na melhoria das relações de trabalho, por serem respostas de uma realidade não adaptada do sujeito, estando associada ao funcionamento patológico da personalidade que naturalmente fazem emergir os mecanismos de defesa, devido as tensões em uma larga medida causada pela ansiedade. Por outro lado, a criação de um clima interno dinâmico, a melhoria dos estímulos ou motivação anexada ao apoio contínuo dos funcionários em questão de saúde e acima de tudo valorizar cada vez mais os quadros da empresa TAAG.

### FENOMENOLOGIA INTERPRETATIVA – MECANISMOS DE DEFESA

A AFI (Análise Fenomenológica Interpretativa) consistiu na interpretação dos funcionários da TAAG sobre determinados acontecimentos. Deste modo nos propusemos a explorar as experiências pessoas dos entrevistados, visto que o *Defense Style Questionnaire* acarreta perguntas de índole pessoal, de forma descontraída, os participantes demonstraram vontade em participar expondo assim aspetos de seu quotidiano.

A análise de dados fenomenológica comportou 4 etapas emergidas das entrevistas realizadas, na qual, extraímos evidências de elaboração de significado, finalizando na emersão de novos temas em relação ao assunto da investigação. A interpretação é o objeto desta análise, pretende-se compreender como se manifesta os mecanismos de defesa nos funcionários da TAAG, e qual dos grupos é o mais emergente.

O processo da AFI, passou por procurar os significados no discurso dos entrevistados e agrupando os mesmo com os elementos, fazendo uma correlação do comentário de todos



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Gonçalves Jose

entrevistados. Após houve a redução dos dados, na qual emergiram os subtemas conforto, incompreensão, acomodação, rivalidade e mecanismos de defesa. O processo realizado com o programa informático Nvivo 12, uma mais-valia na codificação e criação de “nós”. Que resultou na lista dos temas apresentados.

### CONSIDERAÇÕES

É quase inexistente estudos feitos acerca do tema Marketing Interno e os mecanismos de defesa, devido a isto foi difícil ter um guia de orientação que apoiasse este estudo. A abordagem metodológica em virtude da natureza da investigação não tem pretensões estatísticas, por essa razão, a extensão da investigação é limitada, contudo, este trabalho pode ser visto com uma ponte de orientação para pesquisas futuras que visam obter dados quantitativos com amostras significativas e comparativas.

Para atingir o objetivo deste estudo foi realizada uma pesquisa teórica empírica na empresa TAAG, selecionamos uma amostra constituída por oito sujeitos através do método de amostragem teórica. De acordo com os dados colhidos por meio das entrevistas realizadas e submetidas a análise pelo *software* Nvivo 12, as quatro palavras plenas mais frequentes foram TAAG, técnico, formação e colaboradores. Com esses dados aferiu-se a percepção dos funcionários entrevistados sobre o marketing interno na empresa TAAG.

De acordo a análise categorial, aferiu-se haver unanimidade em muitos aspetos positivos no Marketing Interno da TAAG, não obstante haver alguma contrariedade ou insatisfação por parte dos colaboradores ser uma porta aberta para influência dos mecanismos de defesa, todavia a ausência de resposta aos colaboradores insatisfeitos ou a não satisfação das suas expectativas, geraram situações desconfortáveis para a organização afetando o clima organizacional. Por outro lado, a percepção de haver uma guerra silenciosa entre os novos e antigos colaboradores da TAAG, foi reforçada na análise categorial, pois que os antigos se sentem inseguros com os seus cargos devido a uma certa incompetência ou inabilidade, vendo os novos como inimigos, aumentando assim os casos de feitiço na companhia, isso devido a intensificação dos mecanismos de defesa nas ocasiões em que os funcionários se sentem ameaçados. Essas estratégias psicológicas são prevalentes em ambientes de alto estresse, na qual a empresa se enquadra, por haver pressão na execução das tarefas. Aferimos que os comportamentos defensivos são usados ao extremo na tentativa de recorrer ao feitiço para eliminar fisicamente o colega de trabalho, sendo tendências que se enquadram nos mecanismos de defesa neuróticos e psicóticos. Não obstante, os gestores precisam ter atenção aos mecanismos de defesa, pois, têm muitos contornos graves devido as características egoístas que apresentam. Para isso a comunicação interna não ajuda, embora a empresa TAAG dispor de vários canais de comunicação bem definidos, mas ineficaz quando se trata da comunicação interna. Todavia, não reconhecer o trabalhador torna-se num dos grandes problemas da companhia, essa questão é atribuída a culpa ao qualificador.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
Edgar Gonçalves Jose

Realizou-se a matriz conceptual através dos temas obtidos e a hipótese explicativa ressalta que a ineficiente comunicação interna alinhada aos conflitos laborais existentes, agravada ao não reconhecimento do profissional, interferem na melhoria das relações de trabalho, por serem respostas de uma realidade não adaptada do sujeito, estando associada ao funcionamento patológico da personalidade que naturalmente fazem emergir os mecanismos de defesa, devido as tensões em uma larga medida causada pela ansiedade. Por outro lado, a criação de um clima interno dinâmico, a melhoria dos estímulos ou motivação anexada ao apoio contínuo dos funcionários em questão de saúde e acima de tudo valorizar cada vez mais os quadros da empresa TAAG.

A análise fenomenológica interpretativa ajudou-nos a explorar as questões fundamentais no discurso dos funcionários da TAAG, questões essas que abordam formas de funcionamento da psique humana, tendo em atenção que os mecanismos de defesa conseguem trazer mudanças ou influenciar o modo como as pessoas agem, de modo individual e em grupo, afetando o ambiente interno da organização. Respeitando as etapas do processo da AFI procuramos os significados no discurso dos entrevistados e agrupando os mesmos com os elementos, fazendo uma correlação do comentário de todos entrevistados, houve a redução dos dados, na qual emergiram os subtemas através da codificação e criação de “nós” a partir do programa informático Nvivo 12. Por esta via, os mecanismos de defesa influenciam as ações e omissões dos trabalhadores da empresa TAAG, afetando a comunicação, motivação e o clima organizacional, pois tentam reduzir as consequências de uma situação intensa emocionalmente, funcionando como uma faca de dois gumes, tendo lado positivo e negativo. A parte positiva tem que ver com a proteção dos trabalhadores da ansiedade e da percepção de perigos ou fatores de estresse, sendo que o trabalho na aviação é estressante é de muita pressão. Os mecanismos medeiam as ações dos trabalhadores, permitindo-os lidar com a realidade, reduzindo a dissonância cognitiva e diminuindo o impacto de mudanças imprevistas através da alteração de como esses eventos são percebidas. A parte negativa tem que ver com a conjuntura existencial, os casos de uso de feitiço nomeadamente “Tala” entre os colaboradores da TAAG é um indicativo quando o conflito se acentua, e a tensão interna ou externa se torna vigorosa, sem contrapartida eficiente das defesas, ocorrendo a descompensação como sobrecarga, servidão voluntária e violência patológica social. Na qual Sigmund Freud classifica como aumento da tensão causada por ansiedade neurótica.

### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. F. **Conflito entre os domínios laboral e familiar em tempos de stress económico: Impacto na saúde mental.** 2014. Dissertação (mestrado) – Universidade da Beira Interior, Covilha, 2014. Disponível em: [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/5584/1/3912\\_7549.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/5584/1/3912_7549.pdf). Acesso em: 13 abr. 2022.

ALMEIDA, W. C. **Defesas do Ego Leitura didática de seus mecanismos.** São Paulo: Ágora, 1996.

BLAYA, C.; KIPPER, L.; HELDT, E.; ISOLAN, L.; CEITLIN, L. H.; BOND, M.; MANFRO, G. G. Versão em português do Defense Style Questionnaire (DSQ-40) para avaliação dos mecanismos de defesa:



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
 Edgar Gonçalves Jose

um estudo preliminar. **Braz. J. Psychiatry**, v. 26, n. 4, dez. 2004. DOI:  
<https://doi.org/10.1590/S1516-44462004000400010>

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos - o capital humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHICO, C. D. **Marketing interno y comunicación en la empresa**. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

CODO, W. **Por uma Psicologia do Trabalho**. São Paulo: Casa Psi Livraria, 2006.

CUNHA, C. M. **O Marketing Interno como reforço da Identidade Corporativa**. 2014. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Minho, Braga, 2014.

CURVELHO, J. J. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez e Oboré, 1987.

DSM-5. **Manual de diagnóstico e estatística das perturbações mentais**. Lisboa: Climepsi Editores, 2014.

FACHADA, M. O. **Psicologia das Relações Interpessoais**. Lisboa: Sílabo, 2012.

FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; REIS, N.; MARQUES, T. **Gestão Empresarial**. Lisboa: Lidel, 2010.

FRANÇA, E. D.; MOTA, A. H. Prazer e sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. **RBNDR**, ano 8, n. 1, p. 5-20, jun. 2021. Disponível em: [https://www.fvj.br/revista/wp-content/uploads/2021/07/1\\_RBNDR\\_20211.pdf](https://www.fvj.br/revista/wp-content/uploads/2021/07/1_RBNDR_20211.pdf)

FREUD, A. **O ego e os mecanismos de defesa**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FREUD, S. **Inibições, sintomas e angústias**. Rio de Janeiro: Imago, 1980.

GONÇALVES, C. A. **Cultura e Clima Organizacional**: Contributos da motivação e das competências de gestão de líderes. Mangualde: Pedagogo, 2012.

KLEINMAN, P. **Psicologia tudo o que precisa saber**. Lisboa: Jacaranda, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**: A bíblia do Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, N. A.; SCATOLIN, H. G. Os mecanismos de defesas do trabalhador na visão da psicodinâmica do trabalho. **Revista científica multidisciplinar núcleo do conhecimento**, p. 153-170, 2020.

LINHARESS, S. R. **Marketing interno e a sua influência na motivação dos colaboradores**. 2015. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Aveiro, Aveiro, 2015.

MARUJO, N. A. **A contribuição do Marketing Interno para o sucesso das empresas**. Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social, 2014.



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

INFLUÊNCIA DOS MECANISMOS DE DEFESA NO MARKETING INTERNO  
 Edgar Goncalves Jose

MEDEIROS, M. **Mecanismos de defesa da mente**. [S. l.]: Clube de autores, 2019.

MEDEIROS, S. N.; MARTINS, S. R.; MENDES, A. M. Sofrimento e defesa: análise psicodinâmica do trabalho de monitoramento aéreo de trânsito. **Trivium - Estudos Interdisciplinares**, v. 9, n. 1, p. 74-90, 2017. DOI: <https://dx.doi.org/10.18379/2176-4891.2017v1p.74>.

NELSON, B.; ECONOMY, P. **A bíblia da gestão**: os melhores e mais actuais recursos de gestão. Lisboa: Gestãoplus, 2006.

PINTO, A. D. **Psicologia Geral**. Lisboa: Universidade aberta, 2001.

PINTO, F. X. **O Marketing interno e o papel das lideranças intermédias na rede de retalho da banca portuguesa**. 2013. Dissertação (mestrado) - Universidade Portucalense, Porto, 2013.

ROCHA, L. D.; CARDOSO, R. D. Psicodinâmica do trabalho: uma reflexão sobre o sofrimento laboral e os mecanismos de defesa do trabalhador. **Webartigos**, 2009. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/psicodinamica-do-trabalho/33973/>.

RODRIGUES, F. A.; PROGIANTI, J. M.; PRATA, J. A.; OLIVEIRA, E. B.; SOUZA, M. N.; BELÉM, L. D. Sofrimento laboral e estratégias de defesa referidas por técnicas de enfermagem de maternidades públicas. **Revista Enfermagem Uerj**, v. 29, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.12957/reuerj.2021.54601>

SANTOS, M. O impacto do marketing interno nas empresas - o caso do grupo filinto mota. **IMPAM the marketing school**, 2015.

SILVA, E. B. Mecanismos de defesa do Ego. **Psicologia - O portal dos Psicólogos**, p. 2-5, 2011.

SILVA, S. F. **Marketing de Serviços. Fundamentos, análises e prática no setor de saúde**. Maceio: [s. n.], 2005.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. Lisboa: Escolar editora, 2013.

VELOSO, H. **Os Meandros da Psicanálise**. Luanda: Kilunji, 2021.

WEITEN, W. **Introdução a Psicologia**. Las Vegas: Cengage Learning, 2010.