

REM

Marketing Interno na Hotelaria: Plano Estratégico do Caso Prático do Hotel ABC

RELATÓRIO DE ESTÁGIO DE MESTRADO

Gonçalo Duarte Correia

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

fevereiro | 2025

Marketing Interno na Hotelaria:
Plano Estratégico do Caso Prático do Hotel ABC
RELATÓRIO DE ESTÁGIO DE MESTRADO

Gonçalo Duarte Correia
MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO
Mara José Sousa Franco

CO-ORIENTAÇÃO
Nuno Miguel Castanheira Almeida

AGRADECIMENTOS

À minha família, o meu mais profundo agradecimento. Aos meus pais, pelo amor incondicional, pelo apoio constante e pelos valores que me transmitiram ao longo da vida.

À minha irmã, pela amizade, pela compreensão e por estar sempre ao meu lado nos momentos mais desafiantes.

Aos colegas que partilharam comigo a experiência do estágio, expresse a minha gratidão por toda a camaradagem, pelo espírito de equipa e pela partilha de conhecimentos, que tornaram esta etapa mais rica e marcante.

Por fim, aos meus orientadores, um agradecimento especial pela orientação, paciência e dedicação. A vossa experiência, disponibilidade e apoio foram determinantes para a concretização deste trabalho e para o meu crescimento pessoal e académico.

A todos, o meu sincero obrigado por terem feito parte deste percurso. Este caminho não teria sido o mesmo sem o vosso contributo.

Resumo:

Este relatório investiga o impacto do Marketing Interno (MI) na gestão estratégica no setor da hotelaria. O estudo tem como objetivo analisar as práticas de MI do hotel e seu efeito na satisfação dos colaboradores e na qualidade do serviço, utilizando métodos qualitativos como observação direta e questionários. A revisão de literatura destaca a importância do turismo na economia e a necessidade de Marketing eficaz. O MI, em particular, valoriza os colaboradores, criando um ambiente de trabalho positivo que melhora a qualidade do serviço. Elementos-chave do MI incluem formação contínua, comunicação eficaz, desenvolvimento de carreira e sistemas de recompensa. A análise inclui uma avaliação SWOT das práticas de MI do hotel, identificando pontos fortes como lealdade dos clientes e estabilidade da equipe, e pontos fracos como a localização remota. As oportunidades incluem o apelo turístico da região, enquanto as ameaças envolvem alta concorrência e instabilidade económica. Desenvolver um plano eficaz de MI envolve analisar a situação interna, definir objetivos SMART, identificar stakeholders, e implementar e avaliar estratégias. O plano visa melhorar a comunicação interna, aumentar a motivação e garantir um ambiente de trabalho positivo, resultando em alta qualidade de serviço e satisfação do cliente. Os resultados indicam o papel crucial da comunicação interna nas estratégias de MI. Formação contínua e desenvolvimento profissional são vitais para manter a moral e a motivação da equipa. Práticas eficazes de MI melhoram significativamente a satisfação dos colaboradores, impactando positivamente a experiência dos clientes e a reputação do hotel. Em conclusão, o MI é essencial para a gestão estratégica na hotelaria, influenciando diretamente a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Os gestores devem investir continuamente em estratégias de MI, adaptando-se às necessidades dos colaboradores e às mudanças externas.

Palavras-chave: Marketing interno; Gestão Hoteleira; Satisfação dos Colaboradores; Fidelização; Qualidade do Serviço.

Abstract

This report investigates the impact of Internal Marketing (IM) on strategic management in the hospitality sector. The study aims to analyse the hotel's IM practices and their effect on employee satisfaction and service quality, using qualitative methods such as direct observation and surveys. The literature review highlights the importance of tourism in the economy and the need for effective Marketing. IM, in particular, enhances employee value, creating a positive work environment that improves service quality. Key IM elements include continuous training, effective communication, career development, and reward systems. The analysis includes a SWOT evaluation of the hotel's IM practices, identifying strengths like customer loyalty and staff stability, and weaknesses such as remote location. Opportunities include the region's tourism appeal, while threats involve high competition and economic instability. Developing an effective IM plan involves analysing the internal situation, setting SMART objectives, identifying stakeholders, and implementing and evaluating strategies. The plan aims to improve internal communication, boost motivation, and ensure a positive work environment, leading to high service quality and customer satisfaction. Results indicate the crucial role of internal communication in IM strategies. Continuous training and professional development are vital for maintaining team morale and motivation. Effective IM practices significantly enhance employee satisfaction, positively impacting customer experience and the hotel's reputation. In conclusion, IM is essential for strategic management in hospitality, directly influencing service quality and customer satisfaction. Managers should continually invest in IM strategies, adapting to employee needs and external changes.

Keywords: Internal Marketing; Hospitality Management; Employee Satisfaction; Loyalty; Service Quality.

ÍNDICE

Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	ix
Índice de Gráficos.....	ix
SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xi
PARTE 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Caracterização do Estágio Realizado	4
2. REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1. Estratégias de Marketing Interno na Hotelaria	7
2.2. Processo de Implementação do Marketing Interno na Hotelaria.....	14
2.3. Integração dos Colaboradores no Processo Estratégico de Marketing Interno ...	17
PARTE 2 – MARKETING INTERNO NA HOTELARIA	25
3. METODOLOGIA DE TRABALHO	25
3.1. Observação	27
3.2. Recolha de Dados	28
4. ANÁLISE DO MARKETING INTERNO DO HOTEL.....	32
4.1. Análise das respostas do questionário	34
PARTE 3 – CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING INTERNO PARA A HOTELARIA	42
5. FASES DO PLANO DE MARKETING INTERNO.....	42
6. CONCLUSÃO	48
7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	53
REFERÊNCIAS	56
ANEXOS	63

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma do Hotel ABC	5
Figura 2- Fatores Chave para a Formulação e Implementação de Estratégias na Hotelaria	14
Figura 3- Estruturas de Organizações.....	16

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Número de Turistas a Nível Mundial	1
Tabela 2 - Dimensões do Marketing Interno de Diversos Autores	8
Tabela 3- Segmentação dos Colaboradores com Base na Motivação	19
Tabela 4 - Escalas De Medição do Marketing Interno	22
Tabela 5- Dimensões da Comunicação Interna	23
Tabela 6 - Sub-dimensões da Orientação do Mercado Interno	24
Tabela 7 – Estrutura do Questionário	30
Tabela 8 - Análise SWOT do Marketing Interno do hotel	33
Tabela 9- Média das respostas das questões do questionário	39
Tabela 10 - Fases e objetivos do plano de Marketing Interno de um hotel	43

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Género dos Respondentes do Questionário	35
Gráfico 2- Faixa Etária dos Respondentes do Questionário	35
Gráfico 3- Habilitações dos Respondentes do Questionário	36
Gráfico 4- Secção de Trabalho dos Respondentes do Questionário.....	37
Gráfico 5- Experiência na Hotelaria dos Respondentes do Questionário	37
Gráfico 6- Experiência de Trabalho no Hotel dos Respondentes do Questionário	38
Gráfico 7- Média das Respostas do Questionário por Tema	41

SIGLAS E ACRÓNIMOS

ALT – Amizades no local de trabalho

BI – Branding Interno

CI – Comunicação Interna

COC – Comportamento organizacional dos cidadãos

EF – Envolvimento dos funcionários

ERP - Enterprise Resource Planning (Planeamento dos Recursos da Empresa)

MI – Marketing Interno

PARTE 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. INTRODUÇÃO

O sector do Turismo e do Lazer sofreu um desenvolvimento acelerado nos últimos anos, fazendo com que seja considerado um dos mais importantes a nível mundial, tal como é possível observar na Tabela 1, onde são apresentados o número de turistas a nível mundial nos últimos 10 anos segundo a Organização Mundial do Turismo (2024). Existiu um decréscimo nos turistas no ano de 2020 em relação aos anos anteriores, sendo o mesmo justificado pelo surgimento da pandemia Covid-19. Desse modo, o turismo assume um papel fundamental para diversas regiões do mundo visto que gera de forma positiva contributos a nível económico, social e cultural.

Tabela 1 - Número de Turistas a Nível Mundial

Ano	Número de turistas em milhões
2014	1.151
2015	1.204
2016	1.245
2017	1.337
2018	1.412
2019	1.462
2020	407
2021	458
2022	960
2023	1.286

Fonte: Criado pelo autor, adaptado de Organização Mundial do Turismo (2024)

É inevitável referir que a pandemia causada pela Covid-19 teve um grande impacto no sector e que as atividades turísticas e hoteleiras sofreram com a mesma em diversas áreas de atuação, tendo impactos sociais, económicos e outros. Estudos indicam que é expectável que

no pós Covid-19 a procura turística em Portugal aumente, no ano de 2022 o mesmo já foi observado e a tendência é que a mesma mantenha (Almeida & Silva, 2020).

Este sector é caracterizado por abordar uma grande diversidade de atividades que, sem as mesmas, não poderia existir nem funcionar na sua plenitude. Dessas atividades a que destaca-se é a atividade do alojamento, uma vez que corresponde a uma parte significativa da oferta turística e por essa razão desenvolve-se como um sector de grande competitividade (Cunha & Abrantes, 2019). Devido ao crescimento dessa competitividade, as empresas e organizações desse sector tiveram uma maior necessidade de encontrar formas de se diferenciarem, tendo em conta as expectativas dos seus clientes.

O Marketing pode ser definido como o processo de desenvolvimento e execução da conceção, preço, promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços que tem como objetivo a criação duma troca que obtenha satisfação positiva tanto nos consumidores como nos organizacionais (Kotler, 1994). No mesmo sentido, Kotler (1994) complementa que o conceito de Marketing pressupõem um processo centrado no negócio, isto é, o processo que procura, satisfaz e retém os clientes e ao mesmo tempo cria lucro para quem o pratica. O Marketing comercial iniciou-se com o propósito claro de que o objetivo é satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes obtendo lucro (Kotler, 2022). Sendo desta forma o Marketing Interno (MI) as ações de Marketing realizadas pelos próprios colaboradores (Hudson, 2008).

De modo geral, qualquer grupo hoteleiro ou hotel tem como objetivo manter o nível competitivo e crescer no panorama hoteleiro do país. Uma das formas que poderá ajudar a manter e melhorar estes níveis competitivos é através do MI, uma vez que é através dos colaboradores que as empresas de serviços hoteleiros podem crescer e fidelizar os seus clientes (Kumar & Indu, 2015).

Os objetivos deste estudo assentam-se perante o facto de que o MI é um assunto cada vez mais importante para as organizações e o mesmo deve ser a base de toda a organização (A. Johnson, 2019).

Uma vez que este tema tem uma influência direta sobre a qualidade do serviço prestado e na satisfação do cliente é algo importante a ser considerado. Segundo Smith e Pizam (2017), a

satisfação do cliente é essencial para a fidelização e recomendação dos serviços hoteleiros, e nesse sentido o compromisso e motivação desempenham um papel fundamental na prestação de um serviço de excelência. Tal como é realçado por Jones e Lockwood (2020), os funcionários motivados e comprometidos são mais propensos a oferecer um atendimento personalizado e de qualidade aos hóspedes. Desse modo, a cultura organizacional influencia diretamente a maneira como os funcionários interagem com os clientes e entre si (Santos & Bronzo, 2014). Portanto, compreender e estudar o MI na hotelaria é essencial para maximizar a satisfação do cliente, promover a fidelização e garantir a competitividade no mercado.

De forma geral, o problema de investigação é estudar que impacto as ações de MI tem na gestão do alojamento, realizado através de um estágio no hotel ABC, a entidade de estágio será denominada dessa forma uma vez que não foi autorizado pela mesma a utilização do seu nome. É pretendido analisar de que forma os colaboradores do hotel estão presentes nessas ações de Marketing e como as mesmas são refletidas para com os clientes externos. Sendo analisada a influência das diferentes dimensões do MI no grupo hoteleiro. É procurado compreender a existência de uma influência direta entre o MI e a fidelização do cliente. Desta forma serão procuradas técnicas que poderão ser melhoradas ou criadas de modo que o MI se torne um elemento imprescindível para a empresa, seja de forma isolada em cada hotel ou de forma geral perante todo o grupo hoteleiro. Tal como refere Chen (2023), a inovação nos hotéis é mais dependente das inovações dos seus colaboradores do que as empresas de produção, o que torna a formação dos colaboradores um fator de elevado grau de importância numa operação de sucesso de um hotel. Este estudo, ao ser realizado através do estágio, é possível realizar uma aproximação mais profunda em relação à forma como o grupo hoteleiro coloca estes assuntos em prática e como os mesmos podem ser melhorados. Sendo que foram encontradas algumas lacunas sobre o tema, dado que é um tema ainda pouco explorado na literatura.

A integração dos colaboradores nas estratégias de MI é um tema com pouca exploração no setor da hotelaria, apesar de ser importante no processo de serviço e na satisfação do cliente (Jones & Lockwood, 2020). Embora exista uma quantidade vasta de literatura sobre o marketing hoteleiro, estudos específicos sobre a participação dos funcionários nessas atividades são escassos (Smith & Pizam, 2017). A falta de estudos de caso disponíveis sobre

este tema destaca a lacuna de conhecimento e a necessidade de uma análise mais aprofundada na área (Roberts & Davenport, 2019).

Os colaboradores desempenham um papel crucial na entrega de serviços hoteleiros e têm potencial de tornarem-se embaixadores da marca (Jones & Lockwood, 2020). O seu envolvimento nas iniciativas de marketing pode influenciar diretamente a perceção do cliente sobre a qualidade dos serviços e a imagem do hotel (Roberts & Davenport, 2019). No entanto, a falta de estudos específicos limita a compreensão dos processos e práticas que podem maximizar o impacto positivo da participação dos colaboradores nas estratégias de marketing.

Existe, assim, uma clara necessidade de pesquisas que abordem o tema de investigação, da forma como os colaboradores estão integrados nas atividades de Marketing e como isso relaciona-se com a satisfação do cliente na hotelaria. Os estudos poderiam fornecer perceções para os gestores desenvolverem políticas e práticas que otimizem a contribuição dos funcionários para o sucesso das estratégias de marketing e, dessa forma, para a excelência no atendimento ao cliente.

A pesquisa concentra-se na análise da participação dos colaboradores do hotel nas estratégias de MI e qual o seu impacto na perceção dos clientes externos. Explorando, ainda, como os funcionários são envolvidos nas ações de MI e como isso influencia a experiência do cliente. Além disso, também pode ser alvo de investigação a forma como os colaboradores são tratados e como isso afeta a sua eficácia nas atividades e tarefas desenvolvidas. O objetivo passa por identificar áreas de melhoria na integração dos colaboradores nas iniciativas de MI, visando melhorar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem do hotel. Dessa forma a questão de investigação principal é: Qual o impacto das ações de Marketing Interno na Gestão de Alojamento de uma unidade hoteleira?

1.1. Caracterização do Estágio Realizado

O estágio foi realizado no Hotel ABC, localizado na ilha da Madeira, Portugal, sendo um hotel com a classificação de 4 estrelas. Tem cerca de 250 quartos, 2 restaurantes, 2 bares, 2

piscinas, uma área de SPA e uma área de jardim no mesmo. O hotel apresenta o seguinte organograma (figura 1):

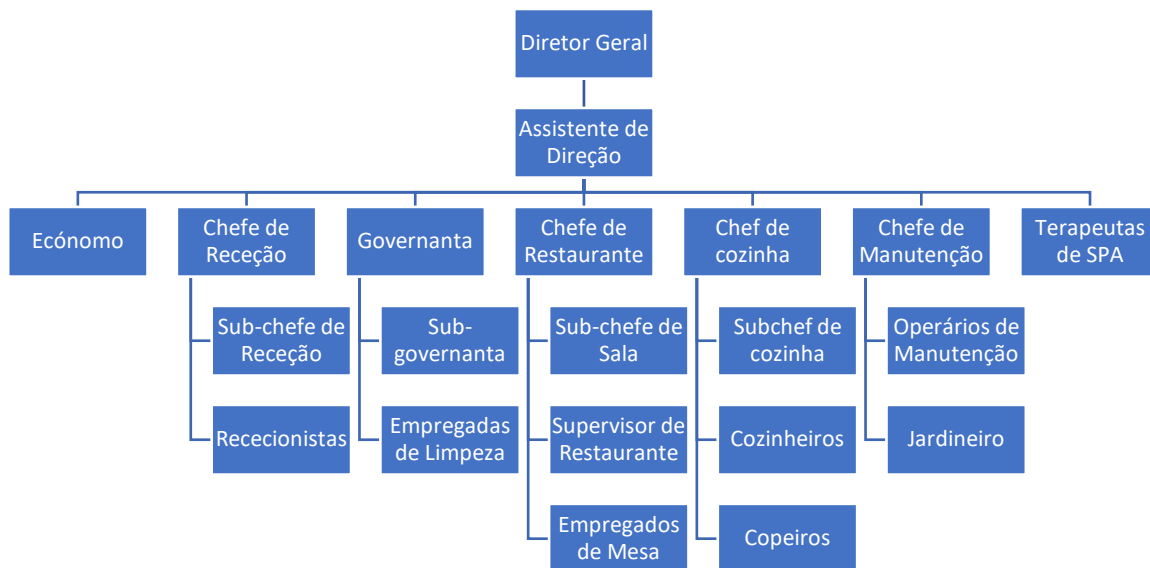


Figura 1 - Organograma do Hotel ABC

Fonte: Elaborado pelo autor

O organograma apresentado reflete a estrutura organizacional da unidade hoteleira, onde é evidenciada uma hierarquia segmentada por áreas operacionais especializadas. No topo da mesma encontra-se o diretor geral, que é responsável pela supervisão global e estratégica da unidade. Imediatamente abaixo, surge o assistente de direção, cuja função consiste em apoiar o diretor geral na coordenação e articulação entre os diferentes departamentos.

No decorrer do estágio foi possível realizar diversas atividades nas várias secções do hotel de modo a compreender a forma como o MI é influenciado em cada uma dessas secções e perceber como o mesmo poderia ser melhorado. As atividades realizadas por secção foram as seguintes.

No economato, o foco é a gestão eficiente dos recursos, sendo essencial a organização e o controlo dos materiais necessários para o funcionamento do hotel. Sendo realizada a receção de mercadorias, verificando a conformidade com os pedidos e inspecionando a qualidade

dos produtos entregues pelos fornecedores. Em seguida, é realizado o armazenamento correto, respeitando as condições necessárias, como temperatura e validade, além da organização do inventário, que garante que os produtos sejam distribuídos para as diferentes secções de maneira eficiente.

Posteriormente na receção, que é o principal ponto de contacto com os hóspedes, as atividades envolvem o check-in e o check-out, proporcionando um acolhimento caloroso e informando sobre os serviços e políticas do hotel. Foi realizada uma atuação na gestão de reservas, verificando a disponibilidade de quartos e assegurando que os sistemas internos estejam atualizados. Outra função é a resolução de problemas e a gestão de reclamações, garantindo que as necessidades dos hóspedes sejam atendidas com rapidez e eficiência. A comunicação constante com outras secções do hotel é fundamental, assegurando, por exemplo, que pedidos especiais de alimentação ou preferências de quarto sejam coordenados adequadamente. Nessa secção foi realizada o *night audit*, que consiste na confirmação da faturação do dia no hotel.

No restaurante, o estagiário contribuiu para a operação e a entrega de um serviço de alta qualidade. As atividades incluem a preparação do espaço para o serviço (*mise en place*), organização das mesas e utensílios, além de atender diretamente os clientes, anotando e servindo pedidos de forma cortês e eficiente. A interação com a cozinha é essencial para garantir que os pratos sejam entregues corretamente e de acordo com os padrões de qualidade e segurança alimentar. No bar, a preparação de bebidas e coquetéis pode ser outra responsabilidade, enquanto o cuidado com a limpeza e a organização do espaço é uma constante.

Na cozinha, o estagiário acompanhou de perto o processo de preparação das refeições, participando da pré-preparação dos alimentos, como lavar, cortar e organizar os ingredientes. O estágio envolveu a observação e a prática de técnicas de cozinha para a execução de pratos seguindo as receitas e padrões definidos. Outras tarefas incluem a garantia do controle de qualidade, a gestão do desperdício, e a manutenção da limpeza e higiene da cozinha. A coordenação com o restaurante é crucial para que os pedidos sejam entregues no tempo certo e conforme solicitado.

Na secção de housekeeping, responsável pela limpeza e organização dos quartos e das áreas comuns do hotel, foram desenvolvidas diversas atividades fundamentais para garantir a qualidade do serviço. Estas incluíram a arrumação dos quartos, nomeadamente a substituição da roupa de cama e das toalhas, a limpeza das instalações sanitárias e a reposição dos produtos de higiene pessoal. Um dos aspetos cruciais do trabalho foi a inspeção final dos quartos, assegurando que todos os espaços estivessem devidamente preparados para a chegada de novos hóspedes, em conformidade com os padrões de qualidade estabelecidos pela unidade hoteleira. Para além destas tarefas, o estagiário teve também a responsabilidade de reportar quaisquer anomalias técnicas ou danos identificados, contribuindo assim para a preservação do bom estado dos quartos e para a satisfação dos clientes.

Na direção, o estágio proporcionou uma visão estratégica e administrativa do funcionamento do hotel. A gestão financeira também foi abordada, com atividades relacionadas à análise de receitas, despesas e orçamentos. A coordenação entre departamentos foi essencial nesta secção, garantindo que todos os setores trabalhem em harmonia para oferecer uma experiência positiva aos hóspedes. Em alguns casos, o estagiário pode ainda observar ou participar no atendimento a clientes VIP, garantindo um serviço personalizado.

De forma sucinta, as atividades realizadas durante o estágio no Hotel ABC foram diversas passando pelas várias secções do hotel.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Estratégias de Marketing Interno na Hotelaria

O MI é um conceito sem uma definição exata, tendo sido criado como um método administrativo para implementação de um serviço de qualidade (Varey & Lewis, 1999). Segundo Kotler et al. (2023), o MI foi um modelo que surgiu no Japão nos modelos empresariais e administrativos das organizações pela existência duma preocupação pelo colaborador.

O principal objetivo da realização de um bom plano de MI é o aumento da qualidade na prestação do serviço ao cliente nas unidades hoteleiras. De acordo com Berry e Parasuraman

(1991), de modo a que o plano de MI tenha uma funcionalidade perfeita, tem que existir um compromisso por parte dos clientes internos de modo a que a organização possa crescer. De modo a analisar melhor o MI é necessário considerar que existem diversas dimensões do mesmo que devem ser tidas em conta, estas dimensões variam consoante os autores, tal como é possível observar na Tabela 2.

Tabela 2 - Dimensões do Marketing Interno de Diversos Autores

Autores	Dimensão
Ahmed et al. (2003); Back et al. (2010); Ballantyne et al. (1993); Chang & Chang (2007); Gummesson (1991); Hogg et al. (1998); Huang & Rundle-Thiele (2014); Kadic-Maglajlic et al. (2018); Kim (2011); Tsai & Tang (2008); Varey (1995)	Formação: processo de capacitar e desenvolver os membros de uma equipa ou organização nas estratégias, práticas e habilidades. Contribui para a criação de uma cultura interna coesa e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.
Ahmed et al. (2003) Back et al. (2010); Ballantyne et al. (1993); Braimah (2016); Chang & Chang (2007); Gummesson (1991); Hogg et al. (1998); Huang & Rundle-Thiele (2014); Kadic-Maglajlic et al. (2018); Kim (2011); To et al. (2015)	Comunicação: refere-se à troca de informações, mensagens e ideias dentro da equipa. É uma componente essencial do MI, que se concentra em promover diversos aspetos alinhando-se com os objetivos e valores da empresa.
Ahmed et al. (2003); Berry & Parasuraman (1991); Braimah (2016); Varey (1995); Varey & Lewis (1999)	Desenvolvimento de carreira: refere-se ao processo de capacitar e promover o crescimento profissional dos colaboradores dentro da organização hoteleira. Concentra estratégias de atrair, reter e motivar talentos, num ambiente de desenvolvimento contínuo dos trabalhadores.
Ballantyne et al. (1993); Berry & Parasuraman (1991); Varey (1995); Varey & Lewis (1999)	Motivação: conjunto de estratégias e práticas utilizadas para inspirar e impulsionar os funcionários, visando aumentar a sua satisfação e desempenho no trabalho. É essencial para criar um ambiente de trabalho positivo, promover a lealdade e alinhar a equipa com os objetivos e valores da organização.
Ballantyne et al. (1993); Braimah (2016); Parasuraman et al. (1991)	Sistema de recompensas: refere-se à estrutura organizada de incentivos e reconhecimentos oferecida aos funcionários de modo a motivá-los, promovendo o compromisso e alinhar os esforços com os objetivos da organização.

Ahmed et al. (2003); Tsai & Tang (2008); Varey & Lewis (1999)	Incentivos: refere-se a estímulos e benefícios oferecidos aos trabalhadores como forma de motivação, compromisso e recompensa do seu desempenho.
Ballantyne et al. (1993); Hogg et al. (1998)	Avaliação de desempenho: processo estruturado e sistemático para avaliar e medir o desempenho de cada trabalhador dentro de uma unidade hoteleira.
Ahmed et al. (2003); Braimah (2016)	Descentralização de poderes: distribuição de autoridade e tomada de decisões para além dos níveis hierárquicos superiores, permitindo a que níveis inferiores da equipa tenham maior autonomia e responsabilidade.
Gummeson (1991); Varey & Lewis (1999)	Informação: refere-se ao fluxo de dados, conhecimentos e mensagens relevantes compartilhados dentro da organização para promover a comunicação eficaz.
Braimah (2016); Parasuraman et al. (1991)	Trabalho em equipa: refere-se à colaboração efetiva e coordenada entre os membros da equipa.
Chang & Chang (2007); Kim (2011)	Suporte de gestão e administrativo: refere-se às atividades e recursos dedicados ao apoio eficiente e eficaz das operações diárias e estratégicas.
Huang & Rundle-Thiele (2014); Kadic-Maglajlic et al. (2018)	Pesquisa de mercado interna: processo de recolha, análise e interpretação de informações relevantes sobre o ambiente interno.
Ahmed et al. (2003); Kim (2011)	Recompensas estratégicas e compensação: sistema de práticas que uma organização utiliza para reconhecer, recompensar e compensar os seus trabalhadores de maneira alinhada com os objetivos estratégicos e culturais da empresa.
Parasuraman et al. (1991)	Talento: refere-se aos trabalhadores que possuem habilidades, competências e características excepcionais que contribuem significativamente para o sucesso e a excelência.
Parasuraman et al. (1991)	Visão corporativa: declaração ou conceção clara e inspiradora do futuro desejado pela organização, é formulada para orientar e motivar os membros da equipa.
Kim (Kim, 2011)	Sistema de bem-estar: abordagem estratégica para promover o bem-estar e satisfação dos colaboradores na organização. Engloba práticas, políticas e iniciativas que visam criar um ambiente de trabalho saudável.
Hogg et al. (1998)	Serviço ao cliente: conjunto de políticas, práticas e iniciativas internas implementadas pela organização para garantir a excelência no atendimento aos hóspedes.
Hogg et al. (1998)	Críticas do consumidor externo: desempenham um papel significativo na formação da perceção interna e podem influenciar as estratégias internas de MI e da cultura organizacional.

Gummeson (1991)	Educação: referem-se aos esforços e iniciativas da organização para fornecer treino, desenvolvimento e oportunidades educacionais aos membros da equipa.
Fu (2013)	Valorização das necessidades: reconhecimento e atendimento das necessidades e expetativas dos trabalhadores dentro da organização.
Chang & Chang (2007)	Gestão de Recursos Humanos: envolve a administração estratégica dos recursos humanos com o objetivo de atrair, desenvolver, motivar e reter talentos.
Fu (2013)	Autonomia autorizada: refere-se à delegação de autoridades e responsabilidades aos funcionários para tomarem decisões independentes dentro de certos parâmetros definidos.
Berry & Parasuraman (1991)	Atração e retenção de colaboradores qualificados: refere-se às estratégias e práticas adotadas pela organização para atrair profissionais talentosos, bem como para mantê-los satisfeitos e empenhados.
Ballantyne et al. (1993)	Seleção: processo de escolha e promoção de membros da equipa interna para cargos ou funções específicas dentro da organização.
Back et al. (2010)	Benefícios recebidos: referem-se às vantagens e recompensas oferecidas aos colaboradores como parte do seu pacote de remuneração e incentivos.
Back et al. (2010)	Eficiência própria: capacidade da equipa e dos processos internos da organização em alcançar altos padrões de desempenho, produtividade e qualidade nos serviços prestados aos clientes.
Ahmed et al. (2003)	Multifuncionalidade: capacidade dos funcionários desempenharem diversas funções ou tarefas dentro do hotel, além das suas atribuições específicas.

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Pascual-Fernández et al. (2021), o MI no promove o desenvolvimento de estratégias diretamente ligadas ao crescimento da satisfação e compromisso dos colaboradores da organização. Do mesmo modo, os autores referem que o MI é um instrumento valioso para a remoção de barreiras de colaborações multifuncionais e tornar a Comunicação Interna (CI) facilitada, em termos de partilha de informações e coordenação interdepartamental (Pascual-Fernández et al., 2021). De forma semelhante, Jalilvand et al. (2019) sugere que o MI oferece diversas vantagens às organizações, tais como, o estabelecimento de objetivos claros por parte dos gestores com uma base de conhecimentos profundos dos diferentes parâmetros envolvidos; concede aos diversos funcionários,

independentemente do nível que se encontra na organização o poder de implementar mudanças; e contribui para a identificação de empreendedores internos com a capacidade de liderança na inovação e mudança organizacional.

No contexto de uma unidade hoteleira, Kotler et al. (2017) referem que os esforços de Marketing deverão ser focados para a satisfação dos colaboradores, isto é, o cliente interno, visto que é a qualidade na prestação do serviço que retém os clientes externos, atraídos pelo Marketing externo.

Uma das estratégias de MI mais eficientes no setor hoteleiro, segundo os autores Claudiu-Cătălin et al. (2014) e Lee & Way (2010), é a CI. Sendo a mesma uma ferramenta de grande importância na divulgação de mensagens internas, representando um mecanismo de promoção da cultura organizacional e do estilo de liderança adotado (Claudiu-Cătălin et al., 2014). Segundo Jakubiec (2019), o processo de CI é construído por um fluxo eficiente de partilha de informações o estabelecimento da cultura organizacional e a gestão eficaz documentação laboral. A ausência de partilha de informações na organização traduz uma desmotivação por parte dos colaboradores, uma vez que os objetivos da organização são excluídos dos mesmos. A transmissão de mensagens de forma ineficiente ou pouco eficiente cria perda de qualidade e pior desempenho laboral (Jakubiec, 2019). No entanto, de acordo com Özdemir & Balkan (2010), outro processo mais afetado nas organizações, durante uma situação de crise, é a CI.

Outra estratégia de MI benéfica para as unidades hoteleiras, segundo Rathore (2017), é a formação dos colaboradores. Este autor refere que um dos fatores mais importantes para a indústria da hospitalidade, são aptidões e capacidades dos colaboradores, dado que a qualidade na prestação do serviço está intrinsecamente conectada ao fator humano. Os autores Amangala & Wali (2013) concluíram que num programa de MI aspetos associados a gestão de RH valorizados. Segundo Rathore (2017), a formação é importante uma vez que todas as organizações necessitam de dispor de colaboradores experientes e qualificados, em que as tarefas são executadas de forma eficiente. Neste contexto, a formação dos colaboradores é essencial uma vez que contribui para o aumento da produtividade e contribui para os conhecimentos e aptidões benéficas para a organização e colaboradores (Rathore, 2017).

Segundo Frye et al. (2020), outra estratégia comum neste setor é reforço de autonomia e valorização dos colaboradores. Este reforço de autonomia, no âmbito das unidades hoteleiras, para os colaboradores da linha da frente é importante, uma vez que os mesmos são os que estabelecem maior contato direto com os clientes e necessitam de autonomia e confiança de forma a que lidem eficazmente com os mesmos (Ayupp & Chung, 2010). Segundo os autores Al-Omari et al. (2020), o reforço de autonomia têm um encanto positivo na performance da organização. No entanto um dos problemas, por parte dos colaboradores, relativamente a este assunto é o facto digo que em alguns casos não existem ferramentas e qualificações necessárias para a tomada de decisão, sendo que esta autonomia torna-se apenas uma responsabilidade acrescida para os colaboradores (Kim, 2011). Este autor acrescenta que os benefícios do reforço de autonomia para a organização aquando da capacitação da tomada de decisões por parte dos colaboradores são claros, tendo o mesmo ilustrado uma situação em que este reforço de autonomia dos colaboradores é positivo, através dos colaboradores da receção determinada unidade hoteleira. Quando os mesmos são confrontados com reclamações de diversos tipos, tais como erro na faturação, atrasos no serviço, qualidade no serviço de limpeza, entre outros, um colaborador com e este poder de reforço de autonomia poderá tomar algumas decisões de forma autónoma como forma de compensação e este cliente insatisfeito. Por outro lado, um obstáculo a este reforço de autonomia realçado na mesma investigação, é o receio de perda de controlo e poder por parte de colaboradores hierarquicamente superiores. No entanto, é concluído nesta investigação, que quanto mais os colaboradores hierarquicamente superiores, tais como gerentes e administradores, abdicarem do seu controle e poder distribuindo pelos outros colaboradores mais receberão em troca, dado que um colaborador autónomo revela um nível de lealdade superior para com aqueles que lhe concederam a autonomia e poder de decisão. No mesmo sentido, outro estudo realizado por Gill et al. (2011), é demonstrado que em locais onde não são fornecidas condições de autonomia a taxa de retenção de colaboradores é baixa, o que demonstra défices no desempenho, qualidade de prestação de serviço inferior, menor produtividade e custos significativos de mão de obra, devido a elevada taxa de rotatividade. O ambiente de trabalho apresenta implicações tanto nos processos de formação como do reforço de autonomia dos colaboradores, o que afeta a satisfação dos mesmos (Frye et al.,

2020). Segundo a investigação de Dardeer et al. (2017), o ambiente de trabalho é o fator mais importante para que a satisfação dos colaboradores seja garantida. O ambiente de trabalho envolve aspetos físicos, funcionais e psicológicos e é a soma das relações entre os colaboradores e a administração com o ambiente em que se exerce o trabalho (Dardeer et al., 2017; Oludeyi, 2015). Logo nesse sentido, Frye et al. (2020) consideram que existe maior valorização por parte dos colaboradores nas organizações em que é oferecida a oportunidade de progressão da carreira, a existência de uma liderança competente e justa e oportunidade de receber compensações adequadas ao desempenho realizado. O desempenho dos colaboradores é influenciado por fatores intrínsecos, tais como a formação, atitude e motivação, e por fatores extrínsecos, entre os quais o ambiente de trabalho (Claudiu-Cătălin et al., 2014). A existência de uma relação forte e positiva entre a administração e os colaboradores, de uma forma geral, promove a retenção dos mesmos, o que consequentemente beneficia a satisfação laboral (Mardanov et al., 2007).

Segundo Huang & Rundle-Thiele (2014), as estratégias de MI que mais influenciam a satisfação laboral dos colaboradores no setor hoteleiro são a CI e a formação. De acordo com o estudo realizado por Lee & Way (2010) foi concluído que existe maior sensibilidade por parte dos colaboradores em relação à efetividade da comunicação e ao nível de confiança da equipa de trabalho, do que, por exemplo, às recompensas monetárias. O investimento na formação dos colaboradores e em estratégias que garantam a valorização e motivação dos mesmos deverá ser o foco das unidades hoteleiras (H.-W. Fu, 2017). Este autor considera que a comunicação entre departamentos e equipas auxilia a criação de um clima favorável à aprendizagem e evolução, consequentemente afetando de forma positiva o serviço prestado.

Ao longo deste capítulo, foram examinadas diversas estratégias de MI, ressaltando a sua importância no empenho e motivação dos colaboradores em diferentes contextos organizacionais. No entanto, a aplicação destas estratégias no setor hoteleiro apresenta desafios e oportunidades únicas que podem influenciar significativamente a sua eficácia e sucesso. Deste modo, compreender como estas estratégias são adaptadas e integradas à cultura e dinâmicas específicas dos hotéis é fundamental para avaliar o seu impacto e garantir que atinjam os objetivos desejados. Assim, a análise detalhada da implementação das estratégias de MI no contexto hoteleiro permite não apenas identificar as melhores práticas,

mas também maximizar o seu potencial para promover o bem-estar dos funcionários e a excelência no serviço ao cliente.

2.2. Processo de Implementação do Marketing Interno na Hotelaria

Apesar de existirem diversas definições e, por consequência, dimensões do MI, o mesmo terá de passar por um processo de implementação. De acordo com Köseoglu et al. (2020), os processos de implementação na hotelaria passam por 3 grandes fases, a formulação, implementação e avaliação. Estes autores apresentaram na sua pesquisa fatores chave para as fases iniciais da formulação e implementação de estratégias na hotelaria, estando os mesmos referidos na Figura 2.

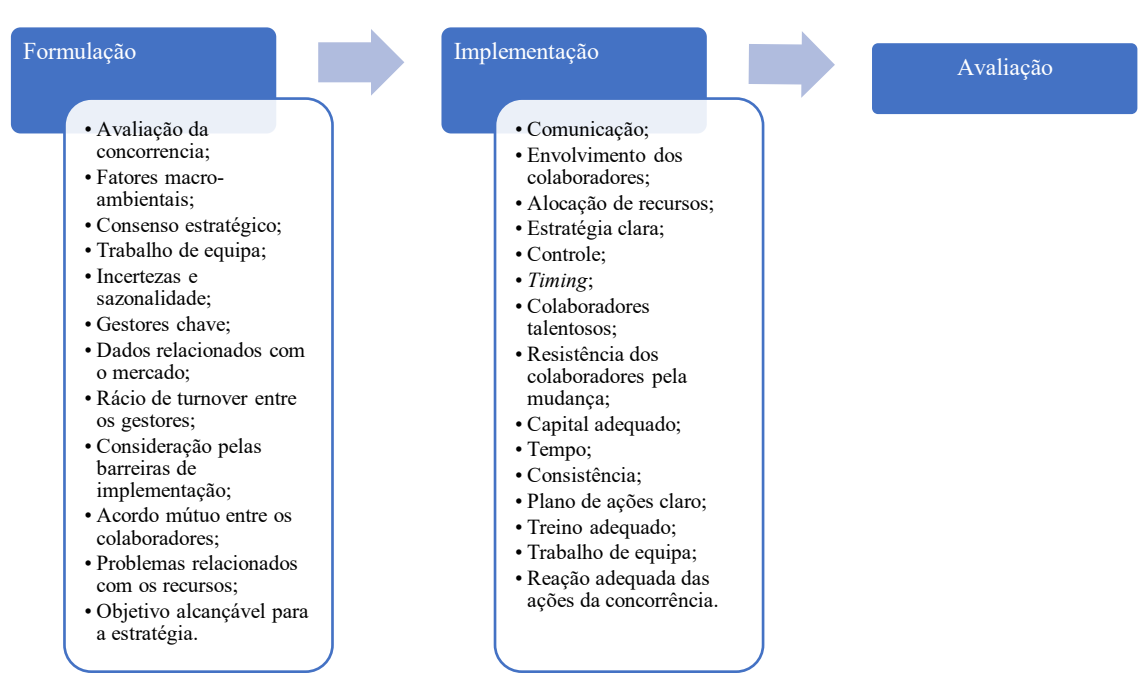


Figura 2- Fatores Chave para a Formulação e Implementação de Estratégias na Hotelaria

Fonte: Adaptado de Köseoglu et al. (2020, p. 7)

De acordo com Kotler et al. (2017), o processo de MI flui de acordo com a definição de cultura de serviço, mais efetivamente a existência de uma cultura de serviço com orientação para o cliente através de políticas, procedimentos, entre outros. Estes autores referem que a estrutura convencional das organizações é a estrutura triangular, em que os diretores

corporativos estão no topo, seguidos pelos diretores gerais, chefes de departamento, supervisores, colaboradores e clientes na base da estrutura, tal como é possível observar na Figura 3. Sendo que nesta estrutura todos estão a trabalhar para o seu superior, logo os colaboradores estão preocupados com a sua performance apenas com o cuidado da visão que os seus supervisores e superiores irão ter dos mesmos, e assim por diante pela organização. O problema deste tipo de organização é que todos estão preocupados em satisfazer os seus superiores e dão pouca atenção para com o cliente. Quando existe uma cultura de serviço direcionada para o cliente a estrutura de serviço é colocada ao contrário, ficando os clientes na posição mais alta e os diretores corporativos na base desta estrutura, tal como é possível observar na Figura 3. Esta definição ao ser orientada para o cliente requer que sejam adaptados alguns processos internos. Os autores Claudiu-Cătălin et al. (2014) referem que a relação entre a organização e os colaboradores é diretamente influenciada por estas estratégias de MI, sendo de grande importância que as mesmas sejam de acordo com a cultura da organização. Desta forma, Kotler et al. (2017) afirma que é essencial a existência de um compromisso por parte dos colaboradores que se encontram superiores na hierarquia para que o MI seja implementado de forma eficaz numa unidade hoteleira. Os autores Claudiu-Cătălin et al. (2014) completam o pensamento referindo que a administração de uma unidade hoteleira tem como responsabilidade a criação de um clima exemplar e de confiança entre os colaboradores e ser coerente com a cultura de serviço adotada pela unidade hoteleira. Os autores Kotler et al. (2017) consideram que a forma mais eficaz de determinada organização atingir o cliente externo é através dos seus colaboradores, com grande relevância no caso do setor hoteleiro. Os mesmos consideram que estas organizações devem realizar as suas comunicações para com o cliente interno na forma de publicações impressas. Além do mais, é de grande importância que seja estabelecida uma ligação contínua entre a administração e os colaboradores, de modo que possa representar as necessidades dos clientes externos, resultado do seu contacto com os mesmos, e das suas próprias necessidades como cliente interno.

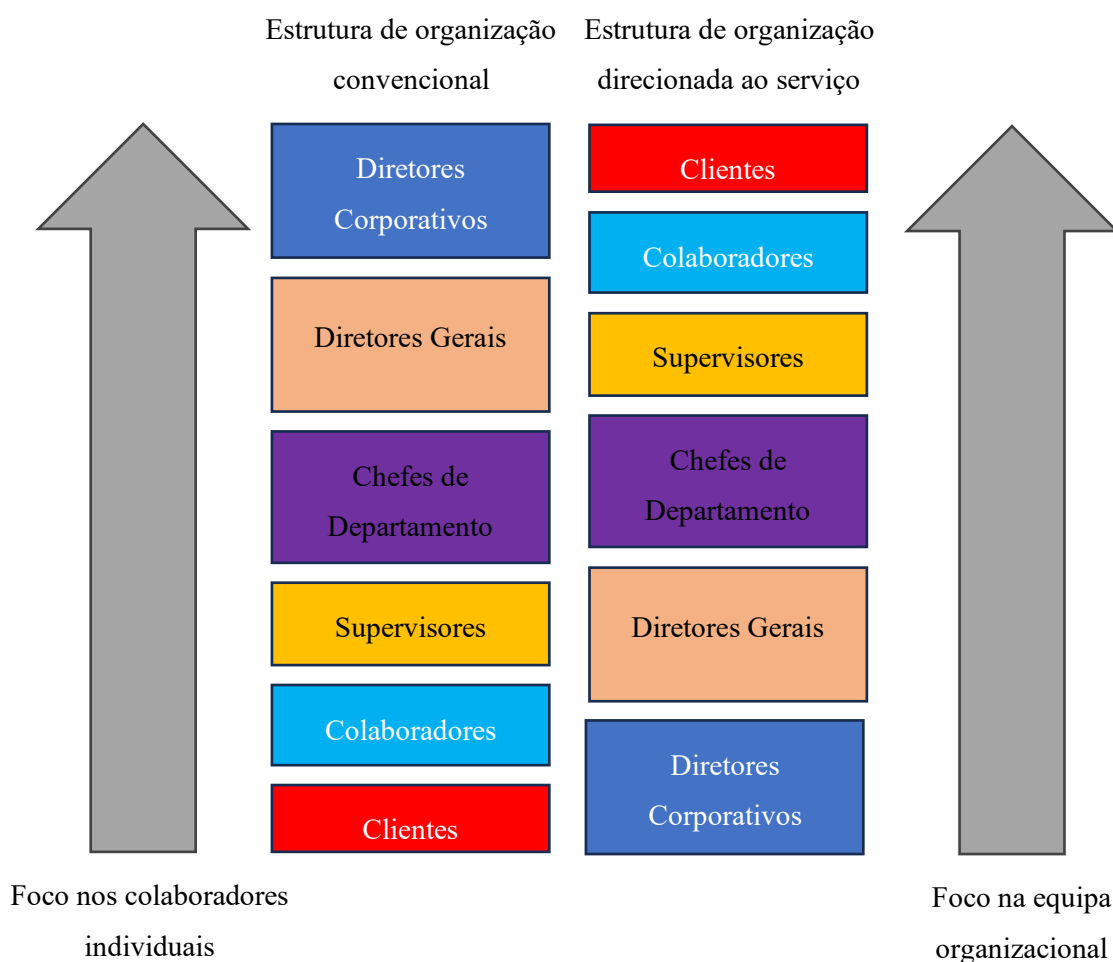


Figura 3- Estruturas de Organizações

Fonte: Adaptado de Kotler et al. (Kotler et al., 2017, p. 295)

Segundo os autores Lacovone (2020) e Rodrigues et al. (2016), o MI é uma ferramenta de gestão que tem por base o capital humano e intervém em todas as áreas da organização. Sendo de forma conjunta um processo que atrai, desenvolve, motiva e retém colaboradores qualificados utilizando estratégias internas que satisfaçam. Sendo que o MI tem impacto em diversas áreas da organização, não sendo limitado aos colaboradores que têm contacto direto com os clientes. Os colaboradores que não têm contacto direto com os clientes podem ter impacto na qualidade do serviço (Kumar & Indu, 2015).

Segundo os autores Claudiu-Cătălin et al. (2014), a implementação de um plano de MI além de ser uma ferramenta de gestão de recursos humanos, acaba por ser uma visão holística de Marketing, sendo um conceito com grande abrangência e importância para qualquer organização. Os mesmos consideram que a satisfação dos colaboradores reflete de forma positiva na satisfação dos clientes, tornando o MI como fator chave para o sucesso de qualquer organização.

Os estudos realizados na área do MI são diversos e abrangentes, tendo estudos nas áreas da medicina (Chang & Chang, 2007, 2009; Rodrigues et al., 2016), dos casinos (Back et al., 2010), da aviação (Y.-K. Fu, 2013; Qin, 2020), da banca (Naeem & Saif, 2010), da administração pública (Güven & Sadaklio, 2012), da gestão de recursos humanos (Y. Chen & Chen, 2015; B. George & Pillai, 2019; Lacavone, 2020) entre outras, desse modo revelando a importância dada à satisfação e motivação dos colaboradores como elementos cruciais para o sucesso organizacional. No caso da hotelaria, está em crescimento os estudos nesta área, sendo ainda poucos os realizados neste âmbito (Buhalis et al., 2020; Chien et al., 2020; Frye et al., 2020; Khairy et al., 2023; Nart et al., 2019; Ramírez-Alcaraz et al., 2020). A adoção de estratégias eficazes de MI não só promove uma maior satisfação e motivação dos colaboradores, mas também contribui para a construção de uma equipa mais comprometida e alinhada com os objetivos e valores da organização, resultando em benefícios tangíveis para a experiência do cliente e para os resultados financeiros da empresa. Desta forma, a integração dos colaboradores no processo de MI é um fator crucial para a obtenção dos objetivos estratégicos de uma empresa hoteleira.

2.3. Integração dos Colaboradores no Processo Estratégico de Marketing Interno

De acordo com Khairy et al. (2023), uma vez que existe um grande nível de interações entre o colaborador e o cliente na natureza do sector da hospitalidade, o sucesso da marca tem uma dependência crucial nos colaboradores. Foi realizando um estudo em que era pretendido analisar as interações do Branding Interno (BI) na indústria hoteleira com os fatores do comportamento organizacional dos cidadãos (COC), do envolvimento dos funcionários (EF)

e das amígdalas no local de trabalho (ALT) (Khairy et al., 2023). Concluíram que existe uma relação positiva entre o COC e o EF, entre o ALT e o EF, entre o EF e o BI e entre o COC e o BI (Khairy et al., 2023). Além disto, foi concluído que o EF media a relação entre o COC e o BI, que o ALT amorteceria a relação positiva entre o COC e o EF, sendo que por outro lado não existe relação positiva entre o ALT e o BI (Khairy et al., 2023).

No caso do desenvolvimento de uma abordagem de marketing para a gestão de recursos humanos, a administração e a gerência deverão adotar procedimentos que permitam a compreensão e resposta às diversas necessidades dos colaboradores, uma vez que se comprometeram com os princípios de marketing de não atrair apenas o cliente externo, mas também de satisfazer e reter o cliente interno (Kotler et al., 2017). De acordo com Chen & Chen (2015), existe uma importância de que as necessidades do cliente interno sejam satisfeitas, sendo realizada uma leitura correta sobre o que os mesmos valorizam em paralelo com uma avaliação que garanta a sua satisfação. De acordo com Kotler et al. (2017) e Claudiu-Cătălin et al. (2014), os colaboradores deverão ser segmentados, sendo selecionado o mercado que melhor deve se adequar à cultura da organização, selecionando o segmento que melhor adequa-se à organização, sendo desenvolvido um plano de marketing que se adequa para a atração e retenção deste segmento de colaboradores. Seguindo este raciocínio, os autores Claudiu-Cătălin et al. (2014) realizaram a segmentação dos colaboradores segundo a motivação dos mesmos, sendo a mesma dividida em seis segmentos, como é possível observar na tabela 3: sobreviventes, ambiciosos, transcendentalistas, participantes, entusiastas e viciados.

Para os autores Claudiu-Cătălin et al. (2014), os colaboradores considerados como sobreviventes têm como motivação o atingir dos seus objetivos, uma vez que o trabalho representa um fator de stress para os mesmos. Os colaboradores considerados como ambiciosos procuram atingir objetivos e conquistas como fonte de satisfação pessoal. Os colaboradores considerados como transcendentalistas apresentam como motivação a sua evolução e aperfeiçoamento do seu trabalho. Os colaboradores participantes são motivados pela sua contribuição no resultado final, satisfação e realização perante o trabalho. Os colaboradores entusiastas têm como motivação a interação e ajuda entre os diversos elementos das equipas e vêem o trabalho como meio de socialização. Por fim, os

colaboradores viciados vêm o trabalho como um refúgio por desconhecimento de outra atividade (Claudiu-Cătălin et al., 2014).

Tabela 3- Segmentação dos Colaboradores com Base na Motivação

Segmento	Motivação e atitude face ao trabalho
Sobreviventes	Trabalham para sustentar o seu estilo de vida;
	O trabalho representa um fator de stress, embora seja necessário para que os seus objetivos sejam atingidos;
Ambiciosos	Trabalham por satisfação pessoal, conseguida através de conquistas;
	O trabalho é uma fonte de satisfação que contribui para um forte "culto de personalidade" do indivíduo;
Transcendentalistas	Trabalham para evoluir e auto aperfeiçoar-se;
	O trabalho ajuda que se identifiquem e é um meio de se tornarem complacentes;
Participantes	Trabalham pela contribuição para o resultado final e não pelo dinheiro;
	O trabalho é uma fonte de satisfação e realização;
Entusiastas	Trabalham pela felicidade interagindo e ajudando os outros;
	O trabalho é um meio de socialização;
Viciados	Trabalham porque não sabem ou não querem fazer outra atividade;
	O trabalho é um refúgio, rotina e necessidade

Fonte: Claudiu-Cătălin et al. (2014, p. 5)

O MI na hotelaria é um assunto que tem crescido, sendo a correlação positiva com a satisfação do cliente, retenção de funcionários e desempenho organizacional os aspetos mais evidenciados (Ahammad et al., 2018; S. Gounaris et al., 2016). Contudo, a eficácia dessas estratégias depende do empenho ativo dos colaboradores (Morrison, 2017). Para avaliar esse empenho, diversos métodos têm sido propostos, incluindo várias técnicas, tais como pesquisas de satisfação, feedback direto, indicadores de desempenho, avaliação de

resultados, observação e acompanhamento, entre outros (Peltier et al., 2017; Wirtz & Johnston, 2016).

Seguindo esse raciocínio, a participação dos colaboradores e a integração de sugestões feitas pelos mesmos no processo estratégico são aspectos cruciais no MI, em especial o foco no setor hoteleiro, onde o serviço ao cliente é uma parte fundamental da experiência do hóspede. Tal como referem Fulford (2019) e Nadeem & Uzair (2017), é de elevada importância de ouvir ativamente os colaboradores e incorporar as suas perspectivas no desenvolvimento e na implementação de estratégias de MI.

Segundo Mowbray et al. (2015), os colaboradores que têm mais oportunidade de expressar as suas opiniões, ideias e preocupações sentem-se mais valorizados e comprometidos para com a organização. Quando os colaboradores são encorajados a partilhar as suas sugestões e contribuições, promove um ambiente de trabalho positivo e pode levar a melhorias significativas nos processos organizacionais e no desempenho geral (Detert & Burris, 2016).

Uma integração eficaz das sugestões dos colaboradores é essencial para que sejam garantidas que as estratégias de MI estejam alinhadas com as necessidades e expectativas dos clientes e com os objetivos organizacionais (Detert & Burris, 2016). Segundo Raziq & Maulabakhsh (2015), é demonstrado que as organizações que valorizam e implementam as sugestões dos seus colaboradores têm maior probabilidade de alcançar melhores resultados em termos de satisfação do cliente, qualidade do serviço e desempenho financeiro.

A integração dos colaboradores no processo estratégico de MI na hotelaria é fundamental para promover um ambiente de trabalho colaborativo e empenhado. O mesmo pode ser baseado em diversas teorias, tais como a participação dos funcionários, autoeficácia e troca social, em que podem ser percebidos melhor os mecanismos pelos quais os colaboradores integram-se e contribuem para o desenvolvimento e implementação de estratégias de MI. Essas teorias destacam a importância de envolver os colaboradores desde o início, fornecendo-lhes apoio e reconhecimento, e promovendo um ambiente onde eles se sintam valorizados e capazes de contribuir com as suas ideias e esforços para o sucesso organizacional.

De modo a perceber a forma como os colaboradores são integrados no processo estratégico de MI, serão abordadas diversas teorias entre as quais a teoria da participação dos funcionários, a teoria da autoeficácia e a teoria da troca social.

A teoria da participação dos funcionários destaca a importância de envolver os colaboradores nos processos de tomada de decisões e no desenvolvimento de estratégias organizacionais (Farndale et al., 2017; Jiang et al., 2019). A participação dos colaboradores no processo decisivo está positivamente relacionada ao comprometimento organizacional e ao desempenho no trabalho (Farndale et al., 2017; Jiang et al., 2019). Quando os colaboradores se sentem envolvidos e valorizados, tendem a estar mais motivados e empenhados com os objetivos da organização.

A teoria da autoeficácia proposta por Bandura (2008) destaca a importância das crenças individuais sobre a capacidade própria da realização de tarefas e alcance de objetivos. Segundo Kanfer et al. (2017) e Stajkovic e Luthans (2018), a autoeficácia dos colaboradores influencia a sua disposição para envolverem-se em atividades de participação e contribuir de forma ativa para o processo estratégico. Quando os colaboradores têm confiança nas suas habilidades, estão mais propensos a envolverem-se proactivamente nas iniciativas de MI da empresa.

A teoria da troca social destaca a natureza de reciprocidade das relações de trabalho, onde os colaboradores trocam o seu esforço e comprometimento pela valorização e reconhecimento oferecidos pela organização (Bandura, 2008). Segundo Gao et al. (2018) e Liao et al. (2019), o reconhecimento e o apoio organizacional são impulsionadores importantes do envolvimento dos colaboradores no processo estratégico, tendo influência positiva no comprometimento e desempenho. Quando os colaboradores se sentem valorizados e apoiados pela organização, estão mais inclinados a contribuir com as suas ideias e esforços para o sucesso organizacional.

De modo a avaliar e monitorizar as estratégias de MI são necessárias algumas ações, podendo as mesmas ser medidas de diversas formas. Uma das formas que pode ser medida é através de uma escala de 11 pontos, tal como é possível observar na Tabela 4, proposta por Yildiz & Kara (2017) em que, segundo os autores, na sua apresentação de escalas de medição

de MI deve ser mais ampla e não apenas incluir diversos aspetos tais como das dimensões da visão, recompensas e desenvolvimento já incluídas noutras escalas tais como a de Foreman & Money (1995) citada por estes autores. Ao incluir aspetos relacionados a diferentes dimensões que fossem de acordo com as necessidades e expectativas dos colaboradores contribui para que seja avaliada a sua motivação e desempenho de forma mais profunda.

Tabela 4 - Escalas De Medição do Marketing Interno

Item da escala	Relação entre o ponto da escala e outras escalas ou teorias e abordagens
1. Esta organização proporciona condições físicas atrativas (escritório, ferramentas e equipamentos) aos seus colaboradores	Parasuraman et al. (1988) e Galpin (1997)
2. Esta organização atende às necessidades fundamentais (remuneração, seguros, segurança no emprego) de seus funcionários	Maslow (1943), Herzberg (1974) e Gounaris (2006)
3. Esta organização fortalece seus funcionários por meio de direção, capacitação e participação adequadas	Spreitzer (1995), Galpin (1997) e Ferdous & Polonsky (2014)
4. Esta organização fornece carga de trabalho e suporte adequados aos seus funcionários	Karasek (1979) e Van der Doef & Maes (1999)
5. Esta organização fornece uma visão alcançável aos seus funcionários	Foreman & Money (1995)
6. Esta organização oferece programas de treinamento/desenvolvimento para melhorar o conhecimento e as habilidades de seus funcionários	Maslow (1943), Herzberg (1974), Foreman & Money (1995), Galpin (1997) e Gounaris (2006)
7. Esta organização oferece oportunidades de progressão na carreira aos seus funcionários	Maslow (1943) e Herzberg (1974)
8. Esta organização trata seus funcionários de forma igual e justa	Adams (1963)
9. Esta organização oferece canais de comunicação abertos e transparentes aos seus funcionários	Galpin (1997), Gounaris (2006) e Ferdous & Polonsky (2014)
10. Esta organização envolve seus funcionários no processo de tomada de decisão	Likert (1961) e Ferdous & Polonsky (2014)
11. Esta organização oferece recompensas a funcionários de alto desempenho	Foreman and Money (1995) e Galpin (1997)

Fonte: Yildiz & Kara (2017, p. 348)

De acordo com Welch e Jackson (2007), existem 4 dimensões base para o perfeito funcionamento da CI, que podem ser adaptados para o MI, sendo que cada uma dessas dimensões tem diferentes níveis de atuação, direção, participantes e conteúdos, tal como é possível observar na Tabela 5.

Segundo os autores (Welch & Jackson, 2007), as quatro dimensões da CI devem ser consideradas de forma sucessiva. Primeiramente, a gestão de linha ocorre em todos os níveis das organizações. A comunicação da gestão direta refere-se a questões relativas às funções dos funcionários e ao impacto da sua comunicação pessoal. Este tipo de CI envolve métodos como discussões sobre a definição de metas e reuniões de avaliação. Relaciona-se com as atividades de gestão quotidianas, tais como o acesso a recursos, a gestão financeira e a gestão de recursos humanos.

Tabela 5- Dimensões da Comunicação Interna

Dimensão	Nível	Direção	Participantes	Conteúdo
1. Linha interna de comunicação da administração	Administradores de linha e supervisores	Predominantemente 2 sentidos	Administradores de linha e supervisores - Colaboradores	Funções dos funcionários; Impacto pessoal, por exemplo discussões de avaliação, briefings de equipa
2. CI entre pares da equipa interna	Colegas de equipa	2 sentidos	Colaborador - Colaborador	Informações de equipa, por exemplo discussões de tarefas de equipa
3. CI entre pares de projeto	Colegas do grupo de projeto	2 sentidos	Colaborador - Colaborador	Informações do projeto, por exemplo problemas do projeto
4. Comunicação corporativa interna	Administradores estratégicos/ administradores de topo	Predominantemente 1 sentido	Administradores estratégicos - Colaboradores	Questões organizacionais/ corporativas, por exemplo metas, objetivos, novos desenvolvimentos, atividades e conquistas

Fonte: Welch & Jackson (2007, p. 185)

Seguidamente, a CI ao nível da equipa pode envolver os funcionários e administradores numa situação de equipa e, dessa forma, considerar-se uma comunicação entre pares ou entre funcionários em ambiente de grupo, podendo o seu conteúdo incluir discussões sobre as tarefas da equipa. Em terceiro lugar, a CI no nível do projeto pode envolver colegas que trabalham em projetos específicos. Os objetivos deste tipo de CI centram-se na entrega de objetivos específicos do projeto ou da equipa e na comunicação em rede. Por fim, a quarta dimensão da CI é considerada importante pois a mesma concentra a comunicação de todos os funcionários, é enfatizado o papel da comunicação clara, consistente e contínua na construção do envolvimento dos funcionários. O mesmo sugere que os administradores podem contribuir para envolver os funcionários em toda a organização. A dimensão da comunicação corporativa interna pode ser definida como a comunicação entre os administradores estratégicos de uma determinada organização e dos seus *stakeholders* internos, criada como forma de promoção do compromisso com a organização, consciência do ambiente em mudança e a compreensão dos seus objetivos em evolução (Welch & Jackson, 2007).

Tabela 6 - Sub-dimensões da Orientação do Mercado Interno

Dimensão	Sub-dimensão	Quantidade de Questões
Geração de inteligência do mercado interno	Identificação de trocas de valor	5
	Consciência do trabalho	4
	Segmentação do mercado interno	5
	Seleção de segmentos internos	5
Disseminação de inteligência interna	Comunicação entre administração e funcionários	5
	Comunicação entre administradores	4
Resposta da inteligência	Descrição do trabalho	4
	Sistema de remuneração	4
	Preocupação de gestão	4
	Formação	4

Fonte: Gounaris (2006, p. 437)

Noutra abordagem Gounaris (2006), considera que a estratégia de marketing deve incluir tanto a orientação para o marketing quer na vertente externa como para a vertente interna. O autor considera que a estratégia de MI é dividida em dimensões primárias e sub-dimensões.

As dimensões primárias compreendem a geração de inteligência do mercado interno, a disseminação de inteligência interna e a resposta da inteligência. Por sua vez, cada uma das dimensões é dividida em sub-dimensões apresentadas na Tabela 6 (S. P. Gounaris, 2006). No mesmo estudo o autor apresentou um conjunto de 45 questões para medir empiricamente o seu estudo, subdivididas pelas dimensões por ele apresentadas.

PARTE 2 – MARKETING INTERNO NA HOTELARIA

3. METODOLOGIA DE TRABALHO

No decorrer do desenvolvimento deste estudo, o foco central será a compreensão detalhada das atividades e ações de MI implementadas no hotel em questão, com o objetivo de avaliar em que medida estas práticas podem ser otimizadas e atualizadas para aumentar a sua eficácia e impacto. Para alcançar este propósito, optou-se pela adoção de uma metodologia qualitativa, a qual permite uma análise aprofundada e holística das estratégias de MI, possibilitando a identificação minuciosa de áreas que requerem melhorias e adaptações (Taherdoost, 2022).

O presente estudo adotará uma metodologia qualitativa, com a realização de um estudo de caso único, focado em um hotel. Para a recolha de dados, serão aplicadas duas técnicas: a observação e o inquérito por questionário dirigido aos colaboradores. A amostra será composta pelos funcionários do hotel, que representam os principais intervenientes e utilizadores das estratégias de MI implementadas. O envolvimento e o compromisso dos colaboradores são fundamentais para o sucesso das iniciativas de MI, uma vez que desempenham um papel central na promoção e consolidação da cultura organizacional (Al Kurdi et al., 2020; Khairy et al., 2023). Através da análise das suas perceções e experiências, busca-se compreender de forma aprofundada como as ações de MI influenciam o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o desempenho global da organização.

Uma das técnicas metodológicas a ser utilizada será a observação direta e participante, tendo em conta que foi realizado um estágio prévio na entidade, o que proporcionou um conhecimento mais profundo e contextualizado das práticas e procedimentos internos do hotel. A observação, enquanto técnica de recolha de dados, permite captar nuances e detalhes

do comportamento e das interações dos colaboradores de forma indireta, oferecendo insights valiosos sobre a dinâmica interna da organização (S. L. Gill, 2020; J. L. Johnson et al., 2020). Este método permite, assim, uma compreensão mais rica e contextualizada das práticas de MI, observando como estas se desenrolam no ambiente real de trabalho.

Além da observação, será também realizada uma outra técnica essencial: a aplicação de um inquérito por questionário dirigido aos colaboradores do hotel. Este inquérito tem como principal objetivo captar as perceções e opiniões dos colaboradores relativamente ao MI praticado tanto no grupo empresarial quanto no hotel específico, identificar potenciais lacunas existentes, e formular estratégias concretas para as superar, com o intuito de melhorar o desempenho global e a satisfação dos colaboradores (S. L. Gill, 2020; J. L. Johnson et al., 2020; Taherdoost, 2022). O questionário será estruturado de forma a abranger várias dimensões do MI, incluindo a CI, o alinhamento com os valores organizacionais, e a perceção de apoio por parte da gestão.

Ao combinar as técnicas de observação e de inquérito por questionário, espera-se obter uma visão abrangente, detalhada e multifacetada das práticas de MI do hotel, assim como das opiniões, sentimentos e perceções dos colaboradores relativamente a estas práticas. A análise cuidadosa e rigorosa dos dados recolhidos permitirá identificar com precisão as oportunidades de melhoria e, conseqüentemente, propor um plano de MI personalizado e ajustado às especificidades do hotel.

Em síntese, este estudo propõe-se a explorar e refletir sobre as ações de MI adotadas pelo hotel, com o objetivo de desenvolver um plano estratégico de MI que não só eleve a satisfação dos colaboradores, mas que também contribua de forma significativa para a melhoria contínua do desempenho global da entidade. A metodologia qualitativa adotada, aliada à utilização de técnicas como a observação direta e os inquéritos por questionário, revela-se essencial para alcançar estes objetivos e para fornecer um contributo significativo para a literatura existente e para as práticas de gestão no contexto hoteleiro.

3.1. Observação

Durante o estágio realizado no hotel, foi possível observar e analisar em profundidade as estratégias de MI adotadas pela empresa, proporcionando uma compreensão abrangente das dinâmicas internas e das suas implicações. A utilização da técnica de observação revelou-se fundamental para entender como essas estratégias são efetivamente implementadas, bem como para avaliar a sua eficácia e o impacto tanto nos colaboradores quanto na performance organizacional. Segundo Creswell e Creswell (2018), a técnica da observação é considerada como um elemento central na investigação qualitativa, destacando a sua relevância para a compreensão de contextos, comportamentos e interações sociais. A observação é apresentada como uma ferramenta essencial para a recolha de dados em cenários naturais, sendo particularmente útil para investigadores que pretendem captar a complexidade dos fenómenos sociais.

No âmbito deste estudo, recorreu-se a uma variedade de conceitos e teorias de MI, detalhadamente descritas na Tabela 2, que serviram como base para a análise crítica das práticas observadas. Esses conceitos abordam diferentes aspetos do MI, incluindo a CI, o ambiente organizacional, a satisfação no trabalho, o desenvolvimento profissional, a motivação dos colaboradores e o apoio dado para a realização das suas funções. Através dessa análise, procurou-se compreender como cada um desses elementos influencia a organização e os seus colaboradores, afetando, direta ou indiretamente, a eficácia global das estratégias de MI.

Durante o período de observação, destacou-se a importância atribuída pela empresa à Comunicação Interna, um dos pilares fundamentais do MI. Foi possível observar como as informações são transmitidas aos colaboradores por meio de diversas ferramentas e canais, incluindo a afixação de comunicados no refeitório do staff, onde podem ser facilmente consultados. Esta prática evidencia o papel central da CI como um veículo essencial para o sucesso das iniciativas de MI, promovendo a transparência, o alinhamento e a coesão entre os colaboradores.

Além disso, a observação permitiu constatar o empenho da empresa em assegurar condições de trabalho favoráveis. Os colaboradores beneficiam de um ambiente de trabalho seguro e

confortável, complementado por oportunidades de formação e desenvolvimento profissional contínuo. Esses fatores são cruciais para elevar os níveis de satisfação e produtividade dos colaboradores, os quais, por sua vez, exercem um impacto positivo na performance global da organização. A correlação entre um ambiente de trabalho propício e a eficácia das estratégias de MI tornou-se evidente, reforçando a importância de investir na qualidade das condições de trabalho como parte integrante das políticas internas da empresa.

Em síntese, a técnica de observação proporcionou uma análise detalhada e contextualizada das estratégias de MI implementadas pelo hotel, permitindo uma avaliação crítica tanto da sua execução quanto do seu impacto nos colaboradores e na performance organizacional. A observação direta forneceu insights valiosos sobre a percepção e a aplicação prática das estratégias de MI, os quais servem de base sólida para o desenvolvimento de recomendações concretas. Estas recomendações visam aprimorar as estratégias de MI da empresa, alinhando-as com os conceitos e teorias consagrados na literatura sobre o tema, com o objetivo de maximizar a sua eficácia e contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional.

3.2. Recolha de Dados

Foi conduzido um inquérito por questionário junto dos colaboradores de um hotel, com o objetivo de avaliar o impacto das ações de MI no ambiente organizacional e na percepção dos funcionários. Este instrumento de recolha de dados revelou-se crucial para captar uma variedade de aspetos relacionados com a forma como os colaboradores percebem e avaliam a gestão de MI da empresa, assim como para determinar a importância atribuída a estas práticas no contexto organizacional.

O questionário foi estruturado de modo a incluir uma secção inicial de perguntas sociodemográficas, permitindo a estratificação dos colaboradores por secção de trabalho e pelo tempo de serviço na empresa. Esta abordagem foi fundamental para garantir uma análise segmentada dos dados, possibilitando a identificação de padrões e tendências específicos dentro de diferentes grupos de colaboradores. Para além disso, o questionário incorporou uma série de perguntas fechadas, apresentadas numa escala de Likert de 7 pontos, onde o

valor 1 correspondia à discordância total em relação a uma determinada afirmação, e o valor 7 representava a concordância total. Esta escala permitiu captar nuances nas opiniões e percepções dos colaboradores, oferecendo uma medida quantitativa das suas atitudes face às práticas de MI.

As questões do questionário foram cuidadosamente desenvolvidas com base nas dimensões de MI descritas na Tabela 2, que abrangem vários componentes essenciais, tais como a CI, a inteligência de mercado interno, a disseminação dessa inteligência, a resposta às informações obtidas, a gestão de recursos humanos, os objetivos e recompensas, e, finalmente, a formação contínua. A construção do questionário foi informada por estudos reconhecidos na área, nomeadamente o de Yildiz e Kara (2017), descrito na Tabela 4, e o de Gounaris (2006), descrito na Tabela 6. Estes estudos fornecem uma base teórica robusta para a medição do MI, quer como um instrumento unidimensional, quer na sua orientação mais abrangente. A Tabela 7 detalha os diferentes autores e as respetivas fundamentações teóricas em que cada questão do questionário foi baseada, assegurando assim a sua validade e relevância no contexto do estudo. O questionário, na sua versão completa, está disponível no Anexo 1 onde podem ser consultadas todas as questões formuladas para a recolha de dados.

As perguntas incluídas no inquérito abrangeram uma ampla gama de tópicos relacionados com o MI. Entre estes, destacam-se a comunicação interna, essencial para a coesão e alinhamento organizacional; a inteligência de mercado interno, que se refere à capacidade da organização para compreender e reagir ao ambiente interno; a disseminação e a resposta à inteligência interna, que dizem respeito à forma como as informações são partilhadas e utilizadas dentro da organização; a gestão de recursos humanos, focada na eficácia das práticas de recrutamento, retenção e desenvolvimento de talentos; os objetivos e recompensas, que avaliam a clareza e a equidade dos sistemas de incentivos; e, finalmente, a formação, que trata das oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas aos colaboradores.

Este inquérito por questionário permitiu, assim, recolher dados valiosos que contribuem para uma compreensão mais aprofundada do impacto do MI no hotel, fornecendo uma base sólida para futuras recomendações e melhorias nas estratégias de MI da empresa. O questionário

foi colocado em prática entre 8 e 24 de julho de 2024, data em que foi retirado o questionário uma vez que grande parte dos colaboradores do hotel já tinham respondido ao mesmo, com 43 respostas válidas numa população total de cerca de 60 colaboradores perfazendo uma taxa de resposta de cerca de 72%.

Tabela 7 – Estrutura do Questionário

Tema das questões	Número das questões	Autores que basearam as questões
Análise Sociodemográfica	Nº 1 a 7	Sem autor
Comunicação Interna	Nº 8 a 10	Berry e Parasuraman (1991); Yildiz e Kara (2017)
Recursos Humanos	Nº 10 a 18; 32 a 34	Gounaris (2006); Schneider e Bowen (1993); Yildiz e Kara (2017)
Objetivos e Recompensas	Nº 17 a 21; 35 e 36	George (1990); Gounaris (2006); Lings e Greenley (2005); Yildiz e Kara (2017)
Inteligência de Mercado Interno	Nº 22 a 28	Gounaris (2006)
Disseminação do Inteligência Interna	Nº 29 a 33	Gounaris (2006)
Resposta de Inteligência	Nº 34 a 43	Gounaris (2006)
Formação	Nº 40 a 45	Gounaris (2006); Yildiz e Kara (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste inquérito por questionário, foi utilizada uma amostragem por conveniência, ou seja, o questionário foi disponibilizado a todos os colaboradores presentes no hotel durante o período de recolha de dados. Esta abordagem foi escolhida com o intuito de captar uma amostra mais abrangente da população de colaboradores, o que possibilitaria a obtenção de um número elevado de respostas. Assim, a análise dos dados seria mais representativa da

realidade organizacional, refletindo com maior precisão as percepções e opiniões dos colaboradores.

Tendo em conta os objetivos específicos do estudo, foram delineados alguns critérios fundamentais a serem abordados no questionário, a fim de explorar diversas dimensões do MI no hotel. Estes objetivos incluem:

- Nível de compreensão dos objetivos de marketing por parte dos colaboradores:
 - Avaliar se os colaboradores estão cientes do público-alvo do hotel, das metas estratégicas e das principais mensagens que o hotel pretende comunicar ao mercado.
- Avaliação dos materiais e canais de comunicação utilizados:
 - Examinar a eficácia dos diferentes materiais e canais de comunicação, como newsletters, murais informativos, intranet, e-mails, e sessões de formação, utilizados para disseminar informações entre os colaboradores.
- Nível de envolvimento dos funcionários:
 - Analisar o grau de envolvimento dos colaboradores nas estratégias de marketing, observando a sua participação em reuniões, programas de incentivo, e a sua contribuição através de feedback sobre as iniciativas de marketing.
- Consciência da mensagem:
 - Verificar se os colaboradores estão familiarizados com a marca, missão e visão do hotel e se as suas ações estão alinhadas com esses princípios organizacionais.
- Formação e desenvolvimento:
 - Avaliar como o marketing é integrado nos programas de formação e desenvolvimento dos colaboradores, garantindo que estes estão capacitados para comunicar eficazmente sobre os produtos e serviços do hotel aos clientes.

- Feedback e avaliação:
 - Determinar se o feedback dos colaboradores sobre as estratégias de marketing é recolhido de forma sistemática e se é utilizado para ajustar e melhorar as abordagens existentes.
- Análise de resultados:
 - Medir o nível de envolvimento e satisfação dos colaboradores em relação às iniciativas de marketing, identificando áreas de sucesso e oportunidades de melhoria.

Este conjunto de objetivos orientou a construção do questionário, assegurando que as respostas obtidas pudessem fornecer uma visão detalhada e abrangente do impacto das ações de MI no ambiente organizacional. Através deste inquérito, pretende-se não apenas compreender melhor a eficácia das práticas atuais, mas também fornecer uma base sólida para recomendações futuras, que visem otimizar as estratégias de MI e promover um maior alinhamento entre os colaboradores e os objetivos organizacionais do hotel.

4. ANÁLISE DO MARKETING INTERNO DO HOTEL

Neste capítulo, será conduzida uma análise detalhada das estratégias de MI implementadas no hotel, com o objetivo de avaliar a eficácia das práticas atuais e identificar áreas onde estas podem ser aprimoradas. A análise do MI é fundamental para compreender como as estratégias existentes estão a influenciar o envolvimento e a satisfação dos colaboradores, e como estas podem ser otimizadas para potenciar o desempenho organizacional.

A análise dos dados recolhidos permitiu identificar padrões e tendências nas respostas dos colaboradores, revelando perceções comuns e destacando áreas que necessitam de melhorias. Esses insights foram essenciais para delinear recomendações práticas destinadas a fortalecer as estratégias de MI, com o intuito de aumentar o compromisso dos colaboradores e, por consequência, melhorar a performance global da organização.

Com base numa análise preliminar, foi possível elaborar uma análise SWOT específica para o MI do hotel, cujos resultados estão apresentados na Tabela 8. Nesta análise, os pontos

fortes e pontos fracos refletem os aspetos internos do hotel, enquanto as oportunidades e ameaças consideram fatores externos que podem impactar o hotel.

Tabela 8 - Análise SWOT do Marketing Interno do hotel

Pontos Fortes (S)	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes habituais que visitam o hotel regularmente; • Equipa constante com pouca rotação de funcionários; • Pertencer a um grupo reconhecido a nível nacional;
Pontos Fracos (W)	<ul style="list-style-type: none"> • Insularidade faz com que algumas informações não cheguem à região e não sejam colocadas em prática da forma idealizada; • Estar localizado fora do Funchal, onde a maioria das atrações estão localizadas;
Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> • Estar numa região turisticamente atrativa; • Proximidade do aeroporto, sendo uma das principais opções em caso de constrangimentos;
Ameaças (T)	<ul style="list-style-type: none"> • Grande existência de concorrência; • Economia instável (inflação e burocracia elevada).

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise SWOT proporcionou uma visão clara dos recursos e capacidades internos que o hotel pode explorar para melhorar os seus serviços, bem como dos desafios externos que devem ser abordados estrategicamente. Através desta análise, foram identificados elementos cruciais que o hotel pode utilizar para oferecer um serviço de qualidade superior. Quando aliados a fatores externos favoráveis, estes elementos têm o potencial de criar valor significativo para a organização, contribuindo para o seu crescimento e sucesso no mercado.

Em resumo, esta análise aprofundada do MI não só revela as atuais lacunas e oportunidades de melhoria, mas também fornece um plano estratégico que, se implementado eficazmente, poderá elevar a qualidade do serviço oferecido pelo hotel, fortalecendo assim a sua posição competitiva.

A utilização de um questionário como método de recolha de dados revelou-se uma opção eficaz para atingir os objetivos da presente tese. Este instrumento permitiu recolher dados de forma sistemática e abrangente, garantindo uma amostra representativa das opiniões e perceções dos colaboradores.

4.1. Análise das respostas do questionário

De acordo com o questionário, sendo a maioria das perguntas em uma escala de concordância, a sua análise é baseada na pontuação média que obtiveram, podendo ser posteriormente analisadas por secção. O que dará uma visão sobre quais as secções têm maior debilidade no MI e, dessa forma, devem merecer maior atenção por parte da administração e direção do hotel. De modo geral, observa-se que uma média mais elevada nas respostas tende a indicar um melhor domínio do conteúdo abordado na questão. Entretanto, as questões 27, 34 e 41 constituem exceções a essa tendência, uma vez que para elas a interpretação é inversa.

Numa análise inicial foi realizada uma análise sociodemográfica dos respondentes que revelam informações importantes sobre a composição dos colaboradores, o que pode fornecer percepções valiosas para a forma como o MI tem de ser dirigido por parte dos recursos humanos.

A força de trabalho é predominantemente feminina, com 60,5% dos colaboradores sendo do sexo feminino e 39,5% do sexo masculino. Esta distribuição pode ser influenciada por uma maior presença de mulheres em funções tradicionalmente associadas ao género feminino, como *housekeeping* e receção, tal como é possível observar no Gráfico 1.

A distribuição etária dos colaboradores mostra que a maioria está na faixa dos 30 aos 49 anos, representando 67,4% da força de trabalho. Apenas 11,6% dos colaboradores têm entre 18 e 29 anos, o que pode sugerir dificuldades na atração de jovens talentos. A presença de colaboradores com mais de 60 anos é mínima (2,3%), possivelmente devido à reforma antecipada ou desafios na manutenção de trabalhadores mais velhos, tal como é possível observar no Gráfico 2.

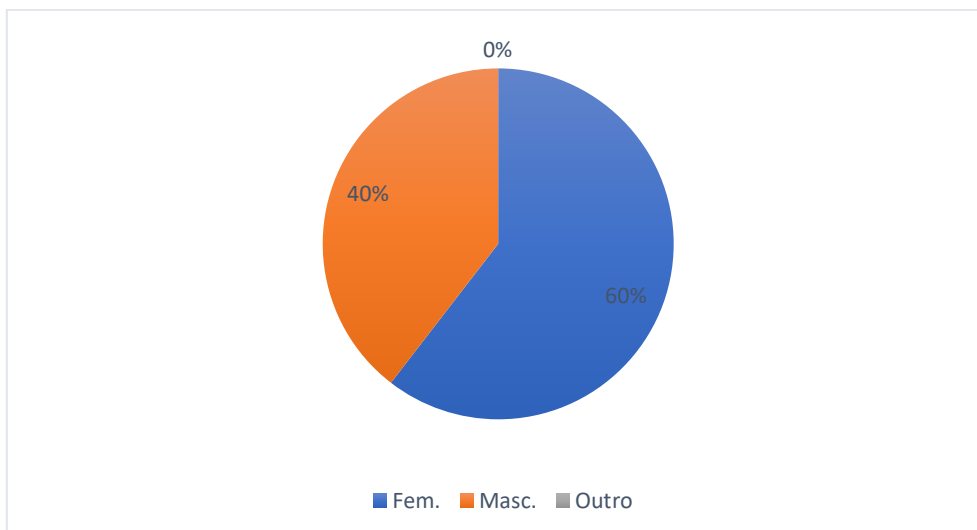


Gráfico 1- Género dos Respondentes do Questionário

Fonte: Elaborado pelo autor

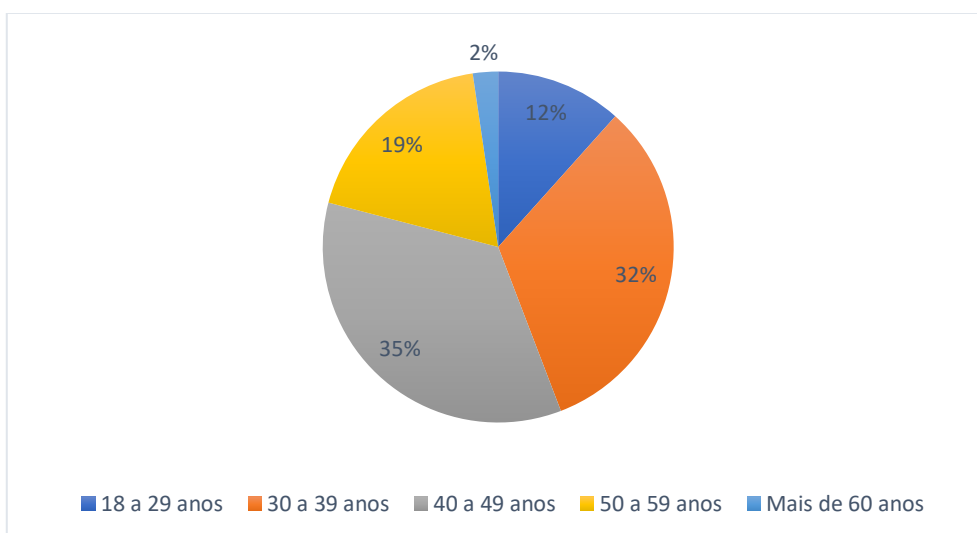


Gráfico 2- Faixa Etária dos Respondentes do Questionário

Fonte: Elaborado pelo autor

Em termos de habilitações académicas, quase metade dos colaboradores (44,2%) tem o ensino secundário completo na vertente de curso profissional, indicando que o nível educacional médio é adequado para as funções operativas do hotel, refletindo a necessidade de competências técnicas específicas no setor hoteleiro. No entanto, menos de 10% dos

colaboradores têm formação superior, o que pode limitar a capacidade de inovação e progressão para cargos de liderança, tal como é possível observar no Gráfico 3.

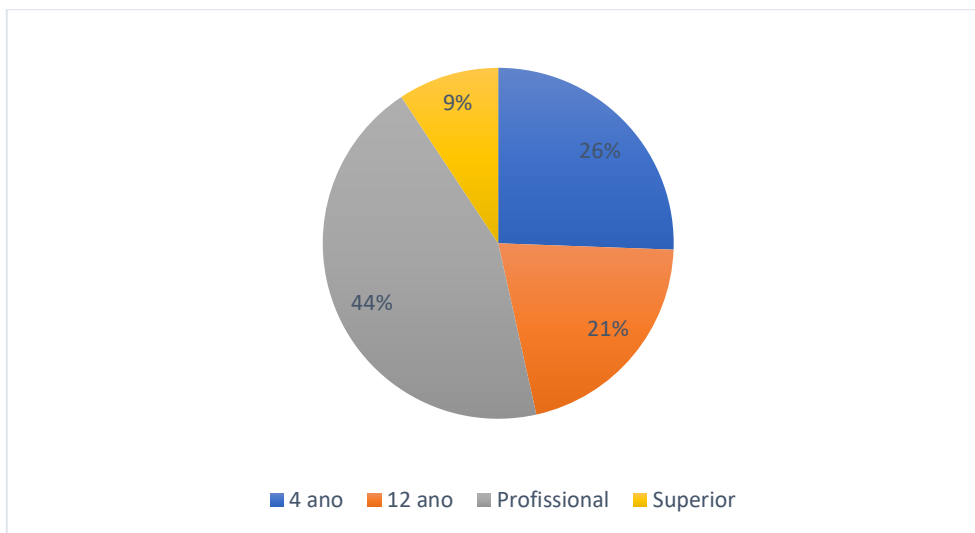


Gráfico 3- Habilitações dos Respondentes do Questionário

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise das secções revela que o *housekeeping* (25,6%) e a cozinha (23,3%) são as áreas com maior número de colaboradores, seguidas pelo restaurante (20,9%) e receção (18,6%). Estas secções são cruciais para a operação diária do hotel e para a experiência dos hóspedes. A direção, o SPA e o economato têm apenas um colaborador cada, o que pode indicar uma estrutura hierárquica reduzida e funções muito especializadas, tal como é possível observar no Gráfico 4.

No que respeita à experiência, 37,2% dos colaboradores têm entre 11 e 20 anos de experiência, sugerindo uma força de trabalho experiente e possivelmente mais estável. A significativa proporção de colaboradores com 6 a 10 anos (23,3%) e 2 a 5 anos (23,3%) de experiência mostra um equilíbrio saudável entre veteranos e novos colaboradores. Apenas uma pequena fração (2,3%) tem menos de 2 anos de experiência, o que pode refletir uma baixa rotatividade e uma forte capacidade de retenção de talentos, tal como é possível observar no Gráfico 5.

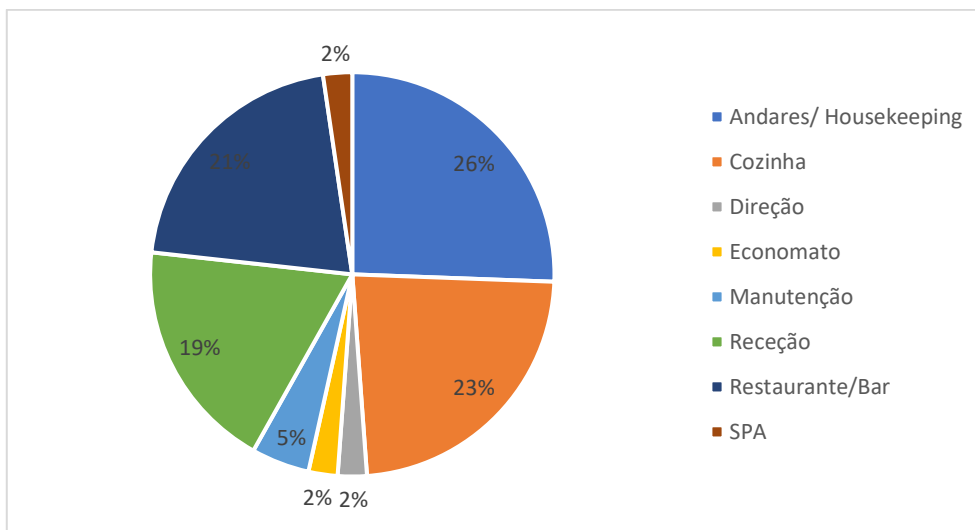


Gráfico 4- Secção de Trabalho dos Respondentes do Questionário

Fonte: Elaborado pelo autor

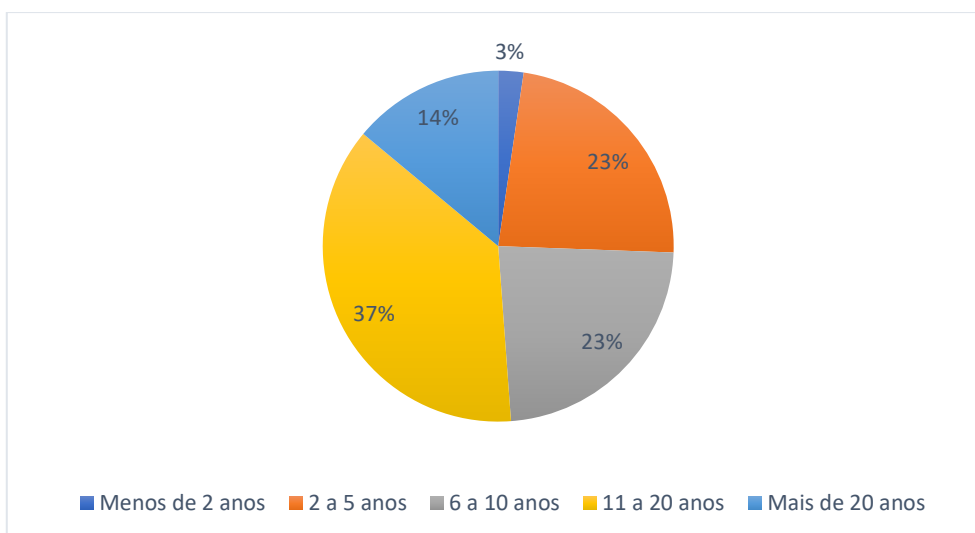


Gráfico 5- Experiência na Hotelaria dos Respondentes do Questionário

Fonte: Elaborado pelo autor

O tempo de serviço no hotel reforça esta observação, com 44,2% dos colaboradores trabalhando no hotel entre 11 e 18 anos. Esta estabilidade pode ser um indicador de um ambiente de trabalho positivo e de boas práticas de gestão de pessoal. A proporção de novos colaboradores (menos de 1 ano) é baixa (11,6%), sugerindo que o hotel tem uma capacidade eficaz de integrar e reter novos empregados, tal como é possível observar no Gráfico 6.

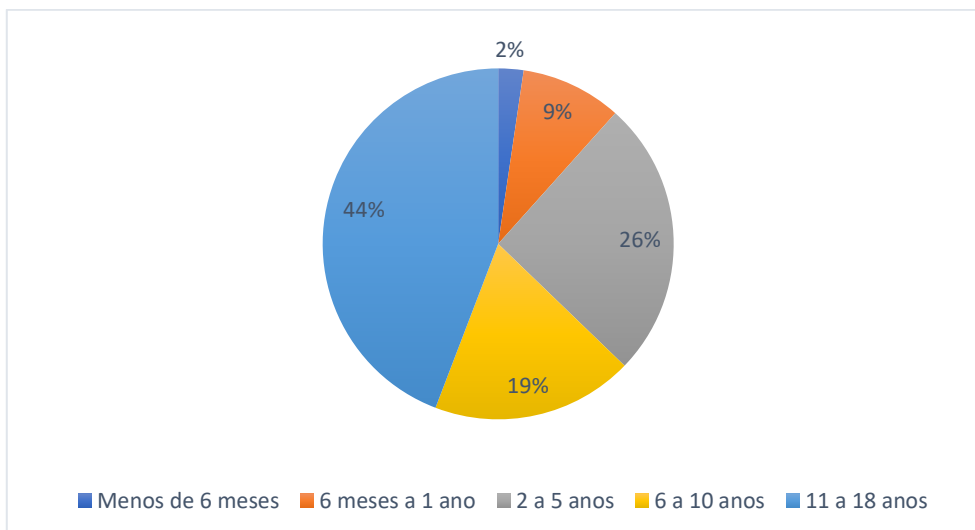


Gráfico 6- Experiência de Trabalho no Hotel dos Respondentes do Questionário

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise sociodemográfica do hotel destaca uma força de trabalho estável, experiente e predominantemente feminina. A maior parte dos colaboradores encontra-se na faixa etária dos 30 aos 49 anos e possui o ensino secundário completo. As áreas operativas cruciais como cozinha, restaurante, *housekeeping* e recepção são bem representadas, assegurando a eficiência nas operações diárias. A baixa rotatividade e o longo tempo de serviço dos colaboradores indicam um ambiente de trabalho estável e possivelmente satisfatório.

Para a análise dos dados obtidos através do questionário aplicado, recorreu-se ao cálculo da média aritmética simples como técnica estatística descritiva. Esta opção metodológica permitiu sintetizar os resultados de forma clara e objetiva, fornecendo uma visão geral das tendências de resposta para cada uma das questões incluídas no instrumento de recolha de dados. A média simples foi calculada somando os valores atribuídos por todos os respondentes a cada item do questionário e dividindo esse total pelo número de respostas válidas obtidas para o respetivo item. Esta operação permitiu determinar o valor médio de cada questão, refletindo a perceção ou opinião predominante dos inquiridos em relação ao tema em análise.

Analisando o valor médio obtido em cada uma das questões, é possível observar que todas obtiveram uma média na resposta superior a 3.5, tal como é possível observar na Tabela 9.

Tabela 9- Média das respostas das questões do questionário

Questão	Tema medido na questão	Média de resposta da questão
8	Comunicação Interna	4,05
9	Comunicação Interna	4,65
10	Comunicação Interna; Recursos Humanos	4,00
11	Recursos Humanos	4,74
12	Recursos Humanos	4,70
13	Recursos Humanos	4,44
14	Recursos Humanos	4,70
15	Recursos Humanos	4,47
16	Recursos Humanos	4,63
17	Recursos Humanos; Objetivos e Recompensas	4,60
18	Recursos Humanos; Objetivos e Recompensas	4,70
19	Objetivos e Recompensas	4,67
20	Objetivos e Recompensas	4,56
21	Objetivos e Recompensas	4,84
22	Inteligência de Mercado Interno	4,16
23	Inteligência de Mercado Interno	4,47
24	Inteligência de Mercado Interno	4,44
25	Inteligência de Mercado Interno	4,19
26	Inteligência de Mercado Interno	4,47
27	Inteligência de Mercado Interno	4,00
28	Inteligência de Mercado Interno	4,30
29	Disseminação de Inteligência Interna	4,16
30	Disseminação de Inteligência Interna	4,72
31	Disseminação de Inteligência Interna	4,30
32	Disseminação de Inteligência Interna; Recursos Humanos	4,26
33	Disseminação de Inteligência Interna; Recursos Humanos	4,42
34	Recursos Humanos; Resposta de Inteligência	3,79
35	Objetivos e Recompensas; Resposta de Inteligência	4,77
36	Objetivos e Recompensas; Resposta de Inteligência	4,28
37	Resposta de Inteligência	4,74
38	Resposta de Inteligência	4,19
39	Resposta de Inteligência	4,63
40	Formação; Resposta de Inteligência	4,51
41	Formação; Resposta de Inteligência	3,51
42	Formação; Resposta de Inteligência	4,33
43	Formação; Resposta de Inteligência	4,28

44	Formação	4,67
45	Formação	4,35

Fonte: Elaborado pelo autor

Verificando as questões que obtiveram uma média superior é possível observar que estas questões abordam a concordância em relação à identificação com a cultura e valores do hotel, a recompensas aos funcionários de alto desempenho, a satisfação de necessidades e objetivos pessoais e a realização de tarefas que ajudem numa progressão de carreira dentro da organização, o que torna possível concluir que a empresa tem algum cuidado com os seus colaboradores e está alinhada com o que os mesmos esperam obter na sua carreira dentro da empresa, tal como é possível observar na Tabela 9.

Dado que as perguntas do questionário se encontram subdivididas em 7 diferentes temas, tal como é possível observar na Tabela 7, a sua análise foi feita por tema, de modo a procurar ver qual o tema que seria necessário efetuar uma ação mais urgente ou qual tema estava mais estável e não necessita de ações no presente.

Realizando essa análise das questões por tema, foi efetuada uma média do conjunto de questões de cada tema sendo que temos é possível observar no Gráfico 7 as diferentes médias consoante o tema. Desse gráfico é possível perceber que a nível do tema dos Objetivos e Recompensas a média da resposta é mais elevada, com uma média de 4.63, o que indica que os colaboradores estão satisfeitos com a forma como são recompensados em relação ao seu trabalho e que a empresa apresenta objetivos SMART para os seus colaboradores. Pelo outro lado, temos a Inteligência de Mercado Interno com a menor média, com o valor de 4.14, uma vez que este tema aborda principalmente as necessidades e satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho pode traduzir num ambiente em que a direção apresenta mudanças sem ter em conta o tipo de colaboradores que tem no momento na empresa e essas mudanças não serem as mais indicadas para os mesmos.

Cada tema do questionário pode ser confrontado com os conceitos presentes na Tabela 2, dessa forma serão analisados os principais conceitos abordados nessa tabela, tais como a formação, comunicação, desenvolvimento de carreira, motivação, sistema de recompensas e incentivos, uma vez que são os conceitos que mais autores referem. Analisando cada conceito individualmente é possível concluir que a formação, a comunicação, o sistema de

recompensas e incentivos, os últimos apresentam-se como apenas um tema no questionário, têm um tema específico dentro do questionário, o que em concordância com o Gráfico 8 é possível perceber que os conceitos têm uma média de 4.27, 4.23 e 4.63, respectivamente, o que demonstra que os colaboradores consideram que a formação e a comunicação são positivas. Por outro lado, a motivação não tem um tema dedicado a si, mas está presente no tema da inteligência de mercado interno.

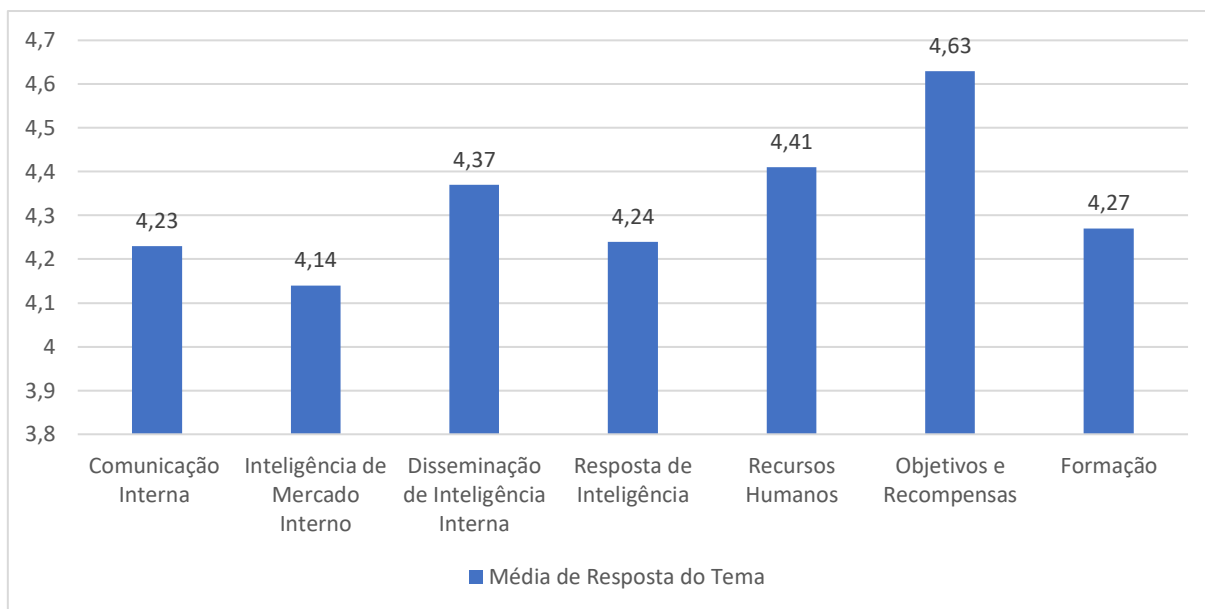


Gráfico 7- Média das Respostas do Questionário por Tema

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados obtidos através da observação e do inquérito por questionário evidenciam a importância do envolvimento dos colaboradores na implementação das estratégias de MI no hotel. A análise das percepções e experiências dos funcionários revelou que, embora existam iniciativas voltadas para a CI e a motivação da equipa, ainda há oportunidades de melhoria na forma como essas ações são estruturadas e percebidas pelos colaboradores.

A observação permitiu identificar pontos críticos no dia a dia operacional, como lacunas na comunicação interna, necessidade de maior reconhecimento e valorização profissional e o impacto da motivação no atendimento ao cliente. Já os dados do inquérito destacaram que, apesar de os colaboradores reconhecerem a importância das iniciativas de MI, muitos sentem

falta de um maior alinhamento entre a estratégia organizacional e as suas necessidades individuais, bem como de mais oportunidades para o seu desenvolvimento profissional.

Com base nessas conclusões, o próximo passo será a construção de um Plano de Marketing Interno específico para o setor da hotelaria, que vise fortalecer a CI, aumentar o nível de compromisso dos colaboradores e melhorar a experiência no ambiente de trabalho, garantindo assim um impacto positivo no desempenho organizacional e na satisfação dos clientes.

PARTE 3 – CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING INTERNO PARA A HOTELARIA

5. FASES DO PLANO DE MARKETING INTERNO

No setor da hotelaria, um dos principais objetivos a ser cumprido é a satisfação do cliente. No entanto, para alcançar esse objetivo requer que além de um excelente serviço prestado ao cliente, os funcionários estejam motivados e comprometidos. Dessa forma, um plano de MI eficaz é essencial para que a cultura organizacional positiva seja promovida e garantir que os colaboradores estão alinhados com os valores e objetivos da empresa (Al Kurdi et al., 2020; Amangala & Wali, 2013; Chien et al., 2020; Köseoglu et al., 2020).

Para a formulação de um plano de MI para um hotel ou grupo hoteleiro, é necessário seguir uma abordagem abrangente e estruturada, seguindo um conjunto de fases, cada uma com o seu objetivo específico, tal como é possível observar na Tabela 10.

Utilizando como base na Tabela 10 e a análise dos dados recolhidos durante o estágio, que incluiu tanto observações realizadas ao longo do período de estágio quanto informações obtidas através do questionário aplicado, foi desenvolvido um plano de MI específico para o hotel, com o objetivo de corrigir os problemas identificados.

De modo a conceber um plano de MI para qualquer organização é fundamental compreender a sua cultura organizacional, o funcionamento da sua CI e o ambiente de trabalho. A cultura organizacional, no caso do hotel estudado, é transmitida por meio de informações

disponibilizadas no refeitório dos funcionários, por mensagens de correio eletrónico e através de comunicação oral entre os colaboradores do hotel. A CI é realizada através dos mesmos meios da cultura organizacional e, adicionalmente, através de mensagens de texto para a disseminação de informações.

Tabela 10 - Fases e objetivos do plano de Marketing Interno de um hotel

Fase	Objetivos da fase
1. Análise da Situação Interna Atual	É fundamental perceber a situação atual do hotel. Este passo inclui uma avaliação da cultura organizacional, a CI, o comprometimento dos funcionários e a percepção geral dos colaboradores sobre o ambiente do local de trabalho.
2. Estabelecimento de Objetivos	Após a análise da situação interna atual e com base na mesma, é necessário definir objetivos SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais) para o plano. Estes devem estar alinhados com os objetivos gerais do hotel.
3. Identificação do Público Interno	É importante perceber quem são os principais <i>stakeholders</i> internos do hotel, como funcionários em diferentes níveis hierárquicos e departamentos. Dessa forma, o plano pode ser adaptado e realizado de forma personalizada de acordo com as necessidades e interesses específicos de cada grupo (Claudiu-Cătălin et al., 2014; Kotler et al., 2017)
4. Desenvolvimento de Estratégias	Com base nos objetivos estabelecidos e no público interno identificado, serão desenvolvidas estratégias específicas para atingir os mesmos.
5. Implementação	Depois das estratégias serem desenvolvidas, as mesmas devem ser implementadas. Produzindo um plano de implementação onde as diversas práticas são colocadas em prática.
6. Avaliação e Acompanhamento	Ao longo da implementação do plano, é importante recolher feedback dos funcionários e controlar os indicadores de desempenho relevantes. Isto permite que sejam realizados ajustes conforme necessário e garante que o plano gere os resultados desejados.
7. Revisão e Melhoria Contínua	Com base na avaliação e feedback recebidos, o plano deve ser ajustado conforme as necessidades. Devendo ser flexível e adaptável a mudanças das necessidades e ambientes exteriores.

Fonte: Elaborado pelo autor

O ambiente de trabalho, de forma geral, é positivo, caracterizado por um forte espírito de cooperação e apoio mútuo entre os colegas, tanto dentro das mesmas seções quanto entre diferentes departamentos do hotel. Esse ambiente colaborativo contribui para a satisfação do cliente, que ao sair do hotel com uma boa impressão, tem maiores hipóteses de retornar, estabelecendo assim uma relação de fidelização com o hotel.

Com base nos pressupostos estabelecidos, conclui-se que a CI requer uma melhoria. A diversidade de meios utilizados para a transmissão de informações pode resultar em variações na atenção dedicada às mensagens, o que pode fazer com que alguns colaboradores não recebam ou não compreendam adequadamente o conteúdo transmitido. Portanto, este aspecto deve ser um dos focos principais de melhoria no plano de MI a ser desenvolvido.

Adicionalmente, é essencial definir objetivos claros para o plano de MI, alinhando-os tanto com os objetivos gerais do hotel quanto com os objetivos específicos de MI. Dessa forma, procura-se assegurar que ambas as direções convirjam, permitindo que os objetivos globais e os específicos do plano sejam alcançados de maneira harmoniosa e eficiente.

Um dos principais objetivos de qualquer unidade hoteleira deve ser a satisfação do cliente ao término da sua estadia. Essa satisfação pode ser alcançada por diferentes meios, no entanto, o hotel deve atribuir especial relevância à percepção de que o serviço prestado durante a estadia foi adequado ou superior às expectativas do cliente. Outro objetivo crucial é a fidelização do maior número possível de clientes, seja uma fidelização do hotel em particular ou do grupo hoteleiro, isto pode ser conseguido através da criação de uma imagem de marca associada à qualidade.

Apesar dos objetivos para todos os colaboradores serem os mesmos, é necessário criar uma divisão entre os diferentes colaboradores internamente, definindo os vários colaboradores de acordo com o seu nível hierárquico e o departamento a que pertencem. Este processo é fundamental, pois permite uma segmentação dos funcionários em diferentes grupos, possibilitando que o plano estratégico seja adaptado e personalizado em conformidade com as necessidades e interesses específicos de cada grupo.

No caso do hotel analisado, os colaboradores podem ser divididos nos seguintes grupos:

- Recepção, restaurante, bar e spa: colaboradores com maior contacto direto com os clientes;
- Direção e chefias: colaboradores em posições hierárquicas superiores, responsáveis por conhecer e transmitir aos seus subordinados todas as alterações e novas práticas implementadas;
- Housekeeping, cozinha, economato e manutenção: colaboradores com pouco ou nenhum contacto com os clientes. Embora estes departamentos interajam minimamente com os hóspedes, tal contacto pode ocorrer, sendo, portanto, necessário que estejam informados sobre as informações mais importantes e cruciais relativas ao hotel.

Após a definição dos objetivos e da identificação dos diferentes grupos de colaboradores serão delineadas as estratégias a implementar. Dessa forma, as seguintes estratégias serão desenvolvidas.

A CI desempenha um papel fundamental no sucesso de uma organização, particularmente no setor hoteleiro, onde o alinhamento entre equipas é essencial para garantir uma experiência positiva ao cliente. Atualmente, os canais de CI podem ser otimizados de modo a fornecer informações mais regulares, relevantes e de interesse para os colaboradores. A utilização de ferramentas já estabelecidas, como o WhatsApp, e-mail ou até informações afixadas em áreas de acesso comum, como o refeitório, pode ser potencializada. A chave para esta otimização passa pela recorrência e consistência no fornecimento de informações, abrangendo não só eventos internos, mas também atividades relevantes do hotel, como a programação de eventos de animação e outros tópicos de importância estratégica para os colaboradores. A comunicação transparente e regular fortalece o envolvimento e o sentido de pertença dos colaboradores à organização.

Paralelamente, é fundamental melhorar os canais de comunicação interdepartamentais. A utilização do sistema ERP (Enterprise Resource Planning ou Planeamento de Recursos Empresariais) deve ser explorada ao máximo. O ERP permite a integração das várias funções empresariais numa única plataforma, assegurando o acesso a informações críticas por todos os departamentos da organização. Segundo Ruivo et al. (2014), a utilização eficaz de um

ERP pode contribuir significativamente para a gestão eficiente da organização, oferecendo uma visão integrada de todas as atividades. No entanto, a adoção de outros meios de comunicação, como contactos telefónicos ou e-mails entre departamentos, deve ser reforçada, promovendo uma maior coordenação e evitando lacunas na troca de informações cruciais.

Uma área crítica que pode ser desenvolvida é a criação de um programa de integração eficaz para novos colaboradores. A integração deve ser estruturada de forma a incluir uma visita guiada ao hotel, permitindo que os novos colaboradores conheçam as instalações e compreendam o funcionamento de cada departamento. Para além disso, uma apresentação detalhada sobre o departamento específico onde o novo colaborador irá trabalhar é essencial para a sua rápida adaptação. Para fortalecer este processo, a criação de um sistema de mentoria poderá ser benéfica, onde colaboradores mais experientes apoiam os recém-chegados, tanto no que diz respeito às funções a desempenhar como na adaptação ao ambiente organizacional e à cultura da empresa. O acompanhamento dos primeiros dias ou semanas de trabalho, complementado por um pedido de feedback, contribuirá para melhorar o processo de integração, garantindo que cada novo colaborador se sinta bem acolhido e ajustado às suas funções.

Além disso, o desenvolvimento de um plano de formação e carreira personalizado para cada colaborador, elaborado em conjunto com a sua chefia e a direção do hotel, poderá contribuir significativamente para o seu crescimento e motivação dentro da empresa. Este plano deverá incluir formações específicas, focadas em áreas onde o colaborador se sente menos confortável, bem como um trajeto claro para o desenvolvimento de carreira. É fundamental que os colaboradores com aspirações de progressão tenham um caminho traçado, com metas bem definidas, de modo a saberem o que é necessário melhorar para alcançar o sucesso e o crescimento desejado. Esta abordagem não só motiva os colaboradores como também reforça o seu compromisso com a organização, ao mostrar que há oportunidades reais de promoção e avanço na sua carreira dentro do hotel.

Outra estratégia que pode ser implementada no contexto de desenvolvimento de competências é o "cross training", que consiste na rotação e formação de colaboradores em diferentes secções e funções dentro do hotel. Este tipo de formação promove uma visão

integrada da organização, permitindo que os colaboradores compreendam as dinâmicas de outras áreas e estejam preparados para auxiliar em momentos de necessidade. Esta flexibilidade contribui para uma maior eficiência no serviço prestado ao cliente, pois permite que as equipas colaborem de forma mais eficaz, assegurando que o cliente tenha uma experiência satisfatória, independentemente de quem o está a atender.

A satisfação dos colaboradores é um fator chave para a qualidade do serviço oferecido aos clientes. Funcionários satisfeitos tendem a prestar um serviço mais personalizado e atencioso, o que resulta numa experiência mais positiva para o cliente. Para promover esta satisfação, a criação de programas de incentivo e reconhecimento é uma estratégia eficaz. O reconhecimento do trabalho bem feito, através da partilha de feedback positivo dos clientes diretamente com os colaboradores envolvidos, reforça a sua motivação e dedicação. Estes programas podem incluir prémios ou distinções internas, que reconheçam publicamente o esforço e dedicação dos colaboradores.

A medição contínua da satisfação dos colaboradores é uma prática essencial para garantir um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Através de inquéritos regulares e outras formas de recolha de feedback, os colaboradores podem sentir que as suas opiniões são valorizadas e que têm uma voz ativa na melhoria contínua do ambiente organizacional. Esta prática não só contribui para uma maior retenção de talentos como também melhora a cultura organizacional, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo.

Em síntese, a melhoria dos canais de CI, a criação de um programa de integração estruturado, o desenvolvimento de planos de carreira personalizados, a adoção do “cross training”, a implementação de programas de reconhecimento e a monitorização contínua da satisfação dos colaboradores são estratégias que, em conjunto, podem elevar a eficácia organizacional no setor hoteleiro. Estas práticas não só promovem uma maior coesão e eficiência interna como também têm um impacto direto na qualidade do serviço prestado ao cliente, resultando numa experiência mais positiva e, conseqüentemente, numa maior satisfação e fidelização dos hóspedes.

Após o desenvolvimento das estratégias propostas, é essencial avançar para a sua implementação de forma estruturada e eficaz. Para tal, deve ser elaborado um plano de

implementação detalhado, no qual as diversas práticas e ações são claramente delineadas e organizadas. Este plano deve definir os responsáveis por cada ação, os recursos necessários, os prazos para a execução e os indicadores de sucesso que permitirão monitorizar o progresso. A implementação cuidadosa garante que as estratégias previamente definidas sejam traduzidas em resultados concretos, assegurando que os objetivos organizacionais sejam atingidos de maneira consistente e eficiente.

Durante a implementação do plano, é crucial realizar uma avaliação contínua e acompanhar de perto o progresso das ações desenvolvidas. A recolha de feedback dos funcionários desempenha um papel essencial, uma vez que são eles que experienciam diretamente as mudanças e podem fornecer insights valiosos sobre a eficácia das estratégias. Além disso, o controlo regular dos indicadores de desempenho estabelecidos no plano permite medir o impacto das iniciativas, identificar possíveis desvios e, assim, tomar medidas corretivas de forma proativa. Este processo de acompanhamento assegura que o plano não só está a ser executado conforme o previsto, mas também que está a gerar os resultados desejados para a organização.

Com base nos dados recolhidos durante o acompanhamento e no feedback obtido dos colaboradores, é importante que o plano seja revisto e ajustado conforme necessário. A capacidade de adaptação a novas realidades, seja por mudanças internas ou influências externas, é fundamental para manter a relevância e eficácia das estratégias implementadas. A revisão contínua do plano permite que o mesmo permaneça flexível e em sintonia com as necessidades emergentes da organização, promovendo uma cultura de melhoria constante e garantindo que os objetivos a longo prazo sejam atingidos de maneira sustentável.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo focou-se nas práticas de MI no setor da hotelaria, explorando a importância deste conceito para a gestão eficiente de colaboradores e a influência direta que ele tem na qualidade dos serviços prestados aos clientes. Com base na observação prática e nas análises realizadas, ficou evidente que o MI desempenha um papel fundamental na satisfação e retenção de colaboradores, elementos essenciais para garantir o sucesso

competitivo no mercado hoteleiro. Como discutido por Ahmed et al. (2003), o MI é uma abordagem estratégica que visa tratar os colaboradores como “clientes internos”, focando-se no seu bem-estar e desenvolvimento, a fim de melhorar o desempenho organizacional e proporcionar um serviço de excelência ao cliente.

Uma das principais conclusões deste estudo é que a implementação de estratégias eficazes de MI tem um impacto significativo na motivação, desempenho e retenção de colaboradores. Como Berry e Parasuraman (1991) argumentam, o MI deve estar centrado na criação de valor para os colaboradores, tal como ocorre com os clientes externos. Quando os colaboradores sentem-se valorizados e motivados estão mais dispostos a oferecer um atendimento ao cliente de alta qualidade, o que contribui diretamente para a fidelização dos clientes. Nesse contexto, um bom plano de MI aumenta a competitividade no setor, uma vez que ajuda a diferenciar o serviço prestado em comparação com os concorrentes.

No caso do hotel estudado, observou-se que a organização já investe em algumas práticas de MI, tais como a formação contínua e a CI, que são consideradas fundamentais por autores como Varey e Lewis (1999) e Gummesson (1991). A formação dos colaboradores desempenha um papel vital na capacitação dos mesmos para lidar com as diversas situações que surgem no setor hoteleiro. Segundo Rathore (2017), a qualidade no serviço está intrinsecamente ligada às competências humanas, o que sublinha a importância da formação para assegurar um serviço eficiente e de excelências. Contudo, o estudo também destacou áreas de melhoria, especialmente na forma como a CI é gerida, sendo essencial uma maior centralização e uniformização das mensagens transmitidas aos colaboradores.

O ambiente de trabalho também emergiu como um fator central para a satisfação e retenção dos colaboradores. De acordo com Dardeer et al. (2017), um ambiente de trabalho positivo, caracterizado pela cooperação e pelo respeito mútuo, é essencial para garantir a motivação contínua e o compromisso dos colaboradores. Durante o estágio no hotel, foi possível observar que a empresa promove um ambiente colaborativo entre equipas, o que gera um impacto positivo na qualidade do serviço prestado aos clientes. No entanto, é crucial continuar a investir em estratégias de reforço de autonomia dos colaboradores, permitindo-lhes maior autonomia na tomada de decisões (Al-Omari et al., 2020; Ayupp & Chung, 2010).

Embora o hotel apresente práticas positivas de MI, como a comunicação e a formação, existem lacunas que precisam de ser abordadas para melhorar a eficácia dessas estratégias. A CI, por exemplo, é realizada por meio de diversos canais, como comunicados afixados, e-mails e mensagens de texto, mas a falta de uma abordagem centralizada foi apontada como uma fraqueza. Segundo Jakubiec (2019), a comunicação ineficaz ou inconsistente pode levar à desmotivação e a um desempenho inferior por parte dos colaboradores. Uma sugestão para resolver esse problema seria a criação de uma plataforma de comunicação centralizada ou intranet, onde todas as informações essenciais fossem disseminadas de forma clara e uniforme para todos os colaboradores.

Além disso, o processo de integração de novos colaboradores foi identificado como uma área de melhoria. Atualmente, a integração não segue um processo formalizado, o que pode resultar em dificuldades de adaptação para novos funcionários. Claudiu-Cătălin et al. (2014) defendem que a integração é uma fase crítica para garantir que os novos colaboradores compreendam a cultura organizacional e as expectativas do seu papel. Para mitigar esse problema, seria benéfico implementar um programa de integração estruturado, que incluía visitas às instalações, apresentação dos diferentes departamentos e uma introdução gradual às tarefas. A criação de um sistema de tutoria, em que colaboradores mais experientes ajudem os recém-chegados, também para acelerar o processo de adaptação.

Outro aspecto importante que carece de atenção é o feedback contínuo dos colaboradores. Embora o hotel incentive a partilha de sugestões, esse processo não parece ser formalizado ou sistemático, o que limita a capacidade da gestão de agir proactivamente com base nas preocupações dos colaboradores. Mowbray et al. (2015) destacam que o feedback regular é crucial para que os colaboradores sintam-se valorizados e envolvidos nas decisões organizacionais. Portanto, é recomendável que o hotel implemente um sistema de feedback estruturado e recorrente, possibilitando que os colaboradores expressem as suas opiniões de forma regular e que essas informações sejam utilizadas pela administração para otimizar as operações.

A motivação dos colaboradores é um tema recorrente na literatura de MI. Berry e Parasuraman (1991) sublinham a importância de um sistema de recompensas e incentivos bem estruturado para manter os colaboradores motivados e comprometidos com a

organização. No caso do hotel estudado, foram identificadas práticas de recompensa, mas estas poderiam ser expandidas para incluir reconhecimentos não financeiros, como prêmios de "Colaborador do Mês" ou dias de folga adicionais. Kim (2011) sugere que esses tipos de incentivos podem ser tão eficazes quanto as recompensas monetárias, pois reforçam a valorização do colaborador dentro da organização.

A implementação de um sistema mais amplo de recompensas também pode incluir oportunidades de progressão na carreira e desenvolvimento profissional, o que foi identificado como um fator de motivação importante pelos colaboradores. Segundo Huang e Rundle-Thiele (2014), os colaboradores valorizam o crescimento dentro da organização e tendem a estar mais comprometidos quando veem uma trajetória clara de progressão na carreira. A criação de planos de desenvolvimento personalizados para cada colaborador, alinhados com as suas aspirações profissionais, pode ajudar a motivar e a reter talentos valiosos na organização.

Uma das conclusões mais importantes deste estudo é a necessidade de harmonizar as estratégias de Marketing Interno e Externo. Como Kotler et al. (2017) defendem, o MI deve estar alinhado com as mensagens promovidas externamente pela organização, de forma a garantir que a experiência do colaborador reflète os valores e promessas transmitidos aos clientes. No caso do hotel estudado, embora se observe uma certa coerência entre as estratégias internas e externas, existe espaço para uma maior integração. Campanhas de responsabilidade social corporativa ou iniciativas de sustentabilidade, por exemplo, podem envolver tanto os colaboradores quanto os clientes, fortalecendo a identidade da marca e promovendo uma imagem positiva no mercado.

Para Kotler et al. (2023), o alinhamento entre Marketing interno e externo é essencial para a criação de uma cultura de serviço centrada no cliente. Isso requer uma comunicação constante e eficaz entre a administração e os colaboradores, garantindo que todos entendam e estejam comprometidos com a visão e os valores da organização. No caso do hotel, a promoção de campanhas conjuntas, que envolvam os colaboradores em iniciativas estratégicas, pode não só aumentar o seu compromisso, mas também melhorar a qualidade do serviço prestado aos clientes, reforçando a imagem positiva do hotel.

O setor hoteleiro enfrenta desafios contínuos, como a concorrência crescente e a instabilidade económica, que exigem uma adaptação constante das estratégias de gestão, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento dos colaboradores. Segundo Chen (2023), a inovação no setor hoteleiro depende mais das inovações dos seus colaboradores do que de quaisquer outros fatores. Este estudo reforça essa ideia, sugerindo que a criação de um ambiente de trabalho que promova a autonomia, a criatividade e a inovação pode resultar em melhorias substanciais nos serviços prestados e no nível de satisfação dos clientes.

As oportunidades futuras para o hotel incluem o reforço das estratégias de MI, focando-se na integração dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, no aumento da autonomia e na promoção de uma cultura de inovação. Khairy et al. (2023) demonstram que o envolvimento dos colaboradores nas iniciativas de BI tem um efeito positivo no comportamento organizacional e no compromisso com a marca. Nesse sentido, é importante que o hotel continue a investir em estratégias que permitam aos colaboradores contribuir ativamente para a construção da imagem e reputação da empresa.

Este estudo reforça a importância do MI como uma ferramenta estratégica de gestão no setor hoteleiro. Através da implementação eficaz de práticas de MI, as organizações podem não só garantir a satisfação e retenção dos seus colaboradores, mas também melhorar a qualidade do serviço prestado e, por conseguinte, a satisfação dos clientes. O alinhamento entre MI e Marketing externo, como sugerido por Kotler et al. (2017), é fundamental para criar uma experiência consistente tanto para os colaboradores quanto para os clientes, o que, em última instância, contribui para o sucesso da organização no mercado competitivo.

As sugestões de melhoria propostas, como a centralização da comunicação, a formalização do processo de integração e a expansão dos sistemas de recompensas, oferecem um caminho claro para a otimização das práticas de MI no hotel em questão. Ao adotar essas recomendações, espera-se que o hotel possa fortalecer a sua cultura organizacional, aumentar a satisfação dos colaboradores e melhorar a experiência dos clientes.

Em suma, a implementação eficaz do MI é uma estratégia indispensável para garantir a competitividade a longo prazo no setor hoteleiro. À medida que o setor continua a evoluir, as organizações que investirem na motivação e no desenvolvimento contínuo dos seus

colaboradores estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios futuros e aproveitar as oportunidades de crescimento.

7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Neste capítulo serão abordadas as limitações inerentes ao presente estudo e apresentadas algumas sugestões para investigações e trabalhos futuros na área do MI na hotelaria. Embora o estudo tenha proporcionado uma análise aprofundada das práticas de MI num hotel específico, há que reconhecer que certas limitações podem ter condicionado os resultados e as suas implicações. A opção metodológica por uma abordagem qualitativa, sustentada em observações e questionários, pode restringir a generalização dos resultados a outros contextos ou a diferentes tipos de unidades hoteleiras. Adicionalmente, o facto da pesquisa centrar-se numa única entidade não permite captar, de forma abrangente, a diversidade de práticas e desafios que caracterizam o setor hoteleiro como um todo. Face a estas limitações, recomenda-se que estudos futuros ampliem a amostra, integrem métodos quantitativos que complementem a abordagem qualitativa e explorem novas variáveis, como o papel das especificidades culturais e o impacto das tecnologias emergentes no MI, com vista a proporcionar uma compreensão mais vasta e detalhada deste fenómeno.

Adicionalmente, é fundamental que os estudos futuros considerem a inclusão de uma amostra diversificada de hotéis, com diferentes características em termos de localização geográfica, dimensão e segmento de mercado, de modo a capturar variações nas práticas de MI. Essa ampliação poderá contribuir para a identificação de padrões comuns e particularidades específicas que possam ser relevantes para a generalização dos resultados. Para além disso, a utilização de métodos quantitativos, tais como inquéritos com escalas de medição validadas e análises estatísticas, poderá proporcionar uma avaliação mais objetiva e precisa do impacto das estratégias de MI na satisfação e desempenho dos colaboradores, bem como na fidelização dos clientes.

Outra recomendação pertinente para investigações futuras consiste em explorar a influência de variáveis culturais e organizacionais no sucesso das estratégias de MI. Considerando que os valores, as normas e as práticas podem diferir significativamente entre organizações e

regiões, é crucial examinar como a cultura organizacional e as características culturais dos colaboradores afetam a implementação e eficácia das iniciativas de MI. Estudos comparativos entre diferentes países ou regiões poderão revelar fatores contextuais que influenciam as práticas de gestão e fornecer orientações específicas para adaptar as estratégias de MI a realidades distintas.

Adicionalmente, à medida que o setor hoteleiro enfrenta transformações tecnológicas cada vez mais aceleradas, investigações futuras devem analisar o impacto das novas tecnologias de comunicação e gestão de recursos humanos nas práticas de MI. A adoção de ferramentas digitais, como plataformas de CI, ERP e aplicações móveis para feedback contínuo, pode transformar significativamente a forma como os colaboradores interagem com a organização e com os seus superiores hierárquicos. Avaliar o papel dessas tecnologias no fortalecimento do MI poderá oferecer insights valiosos sobre como a digitalização pode ser aproveitada para promover um ambiente de trabalho mais colaborativo, eficiente e alinhado com os objetivos estratégicos da empresa.

Finalmente, sugere-se que os trabalhos futuros se debrucem sobre a avaliação longitudinal das práticas de MI, para compreender os seus efeitos ao longo do tempo. A maioria dos estudos atuais tende a focar-se em análises transversais, que capturam uma visão instantânea das perceções e práticas no momento da recolha de dados. No entanto, uma abordagem longitudinal permitiria investigar as dinâmicas de mudança e adaptação das estratégias de MI em resposta a condições de mercado voláteis ou mudanças organizacionais, fornecendo uma perspetiva mais abrangente sobre a evolução do impacto do MI na hotelaria. Essa abordagem contribuiria para a identificação de práticas sustentáveis e adaptáveis que podem garantir a resiliência e o sucesso contínuo das organizações hoteleiras.

Como conclusão, destaca-se que, embora este trabalho tenha sido concebido sob a designação de plano, a sua estrutura e conteúdo aproximam-se mais de um modelo estratégico, que visa orientar a reflexão e a tomada de decisão a médio e longo prazo. Em vez de apresentar um conjunto de ações concretas e imediatamente aplicáveis, propõe-se aqui uma base conceptual que poderá ser adaptada e desenvolvida conforme a realidade específica de cada organização. Esta abordagem estratégica pretende, assim, oferecer um

contributo sólido para a compreensão e evolução das práticas de inteligência de mercado no setor hoteleiro, servindo de referência para futuras investigações e intervenções práticas.

Esta opção metodológica prende-se com o propósito de construir um instrumento de orientação estratégica, que possa servir de base para decisões futuras, adaptável à realidade específica da unidade hoteleira em questão e às constantes mudanças do setor. Assim, o modelo apresentado pretende funcionar como um quadro conceptual de referência, fornecendo direções claras para a gestão e o desenvolvimento organizacional, mas deixando margem para a posterior operacionalização das ações, de acordo com os recursos disponíveis, prioridades definidas e contexto envolvente.

Neste sentido, o trabalho assume um carácter estratégico e estruturante, propondo uma visão de médio a longo prazo, mais do que uma intervenção imediata e tática. Reconhece-se, por isso, que este modelo poderá vir a ser complementado futuramente com um plano de ação mais detalhado, que contemple a execução prática das estratégias aqui delineadas.

REFERÊNCIAS

- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Liu, Y., & Glaister, K. W. (2018). Employee involvement, HRM practices, and job satisfaction: Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 20–28.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Al Kurdi, B., Alshurideh, M., & Alnaser, A. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. *Management Science Letters*, 3561–3570. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.038>
- Almeida, F., & Silva, O. (2020). The Impact of COVID-19 on Tourism Sustainability: Evidence from Portugal. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 8(2), 440–446. <https://doi.org/10.30519/ahtr.775340>
- Al-Omari, Z. S., Alomari, K. A. A., & Aljawarneh, N. M. (2020). The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth. *Management Science Letters*, 841–848. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.013>
- Amangala, E. A., & Wali, A. F. (2013). Internal Marketing Strategy and Employee Performance. *European Journal of Business and Management*.
- Ayupp, K., & Chung, T. H. (2010). Empowerment: Hotel employees' perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 3(3), 561–575. <https://doi.org/10.3926/jiem.2010.v3n3.p561-575>
- Back, K.-J., Lee, C.-K., & Abbott, J. (2010). Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 111–124. <https://doi.org/10.1177/1938965510370742>
- Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (1993). *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. Butterworth-Heinemann.
- Bandura, A. (2008). «A evolução da teoria social cognitiva.» *Teoria social cognitiva: Conceitos básicos*. 15–41.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. The Free Press.
- Braimah, D. M. (2016). *Internal marketing and employee commitment in the hospitality industry*. 5.
- Buhalis, D., Parra López, E., & Martínez-González, J. A. (2020). Influence of young consumers' external and internal variables on their e-loyalty to tourism sites. *Journal of Destination Marketing & Management*, 15, 100409. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100409>
- Chang, C. S., & Chang, H. C. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265–274.

- Chang, C. S., & Chang, H. C. (2009). Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(1), 92–100.
- Chen, W.-J. (2023). Innovative Service Behaviors of Hotel Employees: An Internal Service Perspective. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(4), 380–401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2051220>
- Chen, Y., & Chen, W. (2015). *Research on the Internal Marketing of Human Resources Department Based on Perspective of Both Supply and Demand: International Conference on Logistics Engineering, Management and Computer Science (LEMCS 2015)*, Shenyang, China. <https://doi.org/10.2991/lemcs-15.2015.180>
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Claudiu-Cătălin, M., Andreea, P., & Adina, C. (2014). *Business Management Dynamics*. <https://doi.org/10.13140/2.1.1790.0163>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2019). *Introdução ao Turismo* (6.^a ed.). Lidel.
- Dardeer, M., Tag-Eddeen, A., & Salem, I. (2017). The Influence of Physical Work Environment on Hotel Back-of-the-House Employees' Satisfaction and Productivity: A Case Study on Hilton Hotels. *Journal Of Tourism Research*, 18, 43–64.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2016). Can your employees really speak freely? *Harvard Business Review*, 94(1–2), 80–87.
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2017). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business*, 52(5), 620–631.
- Foreman, S., & Money, A. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768.
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (Mj). (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Fu, H.-W. (2017). Organizational Learning and Organization Innovation in the Tourist Hotels—An Empirical Study. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(9). <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.01069a>
- Fu, Y.-K. (2013). The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor. *Journal of Air Transport Management*, 32, 49–57. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2013.06.014>

- Fulford, H. (2019). Fostering employee voice: The importance of a tolerant and inclusive environment. *Journal of Business Ethics*, *157*(2), 449–462.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, *103*(3), 313–323.
- George, B., & Pillai, P. (2019). Differentiating the Concept of Internal Marketing and Human Resource Management-a Comparative Study on the Existing Literature. *International Journal of Applied Engineering Research*, *14*(8), 1917–1922.
- George, W. R. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, *20*(1), 63–70.
- Gill, A., Mathur, N., Sharma, S. P., & Bhutani, S. (2011). *The effects of empowerment and transformational leadership on employee intentions to quit: A study of restaurant workers in India*. *28*, 217–229.
- Gill, S. L. (2020). Qualitative Sampling Methods. *Journal of Human Lactation*, *36*(4), 579–581.
- Gounaris, S., Koristos, C. D., & Vassilikopoulou, A. (2016). Internal-marketing orientation and employee satisfaction: A frontline employee perspective. *Journal of Business Research*, *69*(10), 4249–4256.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, *59*(4), 432–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Gummesson, E. (1991). Marketing-orientation revisited: The crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, *25*(2), 60–75.
- Güven, A., & Sadaklio, H. (2012). *Internal Marketing Approach in Human Resources Management: A Case Study on a State Establishment*. 98.
- Hogg, G., Carter, S., & Dunne, A. (1998). Investing in people: Internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management*, *14*(8), 879–895.
- Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, *42*, 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>
- Hudson, S. (2008). *Tourism and hospitality marketing: A global perspective*. SAGE.
- Jakubiec, M. (2019). The Importance of Internal Communication For Management of an Organization. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*(2019), 47–62.
- Jalilvand, M. R., Nasrolahi Vosta, L., Khalilakbar, R., Khazaei Pool, J., & Tabaeian, R. A. (2019). The Effects of Internal Marketing and Entrepreneurial Orientation on Innovation in Family Businesses. *Journal of the Knowledge Economy*, *10*(3), 1064–1079. <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0516-7>

- Jiang, Y., Liu, Y., & Fang, Y. (2019). Employee participation in decision making, psychological empowerment and service quality: Testing a multiple mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 90–99.
- Johnson, A. (2019). *Internal Marketing: Strategies and Implementation*.
- Johnson, J. L., Adkins, D., & Chauvin, S. (2020). A Review of the Quality Indicators of Rigor in Qualitative Research. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 84(1), 7120. <https://doi.org/10.5688/ajpe7120>
- Jones, P., & Lockwood, A. (2020). Employee empowerment, satisfaction, and customer focus: The human resource management service-profit chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(4), 1575–1590.
- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86, 291–299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.024>
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355.
- Khairy, H. A., Agina, M. F., Aliane, N., & Hashad, M. E. (2023). Internal Branding in Hotels: Interaction Effects of Employee Engagement, Workplace Friendship, and Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 15(5), 4530. <https://doi.org/10.3390/su15054530>
- Kim, J. (2011). *Exploring how Employee Empowerment Impacts on Hotel Front Desk Operations*. <https://doi.org/10.34917/2456033>
- Köseoglu, M. A., Altin, M., Chan, E., & Aladag, O. F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102574. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*.
- Kotler, P. (2022). The Battle between Commercial Marketing and Social Marketing. *Social Marketing Quarterly*, 28(4), 325–331. <https://doi.org/10.1177/15245004221136334>
- Kotler, P., Armstrong, G., & Balasubramanian, S. (2023). *Principles of Marketing*. Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (Seventh edition, global edition). Pearson Education Limited.
- Kumar, V., & Indu, B. (2015). *Internal marketing: A tool for success of Hotel Industry*. 8.
- Lacavone, L. R. (2020). Excellences in Internal Marketing Approach: Human Resource Management as source of Competitive Advantages. *University of Milan - Department of Economics, Business and Statistics*, 16.
- Lee, C., & Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of*

- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2019). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 342–361.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290–305.
- Mardanov, I., Sterret, J. L., & Baker, J. (2007). Satisfaction with Supervision and Member Job Satisfaction in Leader-Member Exchange: An Empirical Study in the Restaurant Industry. *The journal of applied management and entrepreneurship*, 12, 37.
- Morrison, A. (2017). Front-line employees and the implementation of internal marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 2–21.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2015). Does perceived organizational support influence the association between work-family spillover and hotel employees' outcomes? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 22, 12–21.
- Nadeem, M., & Uzair, G. (2017). Impact of employee voice on organizational performance: An empirical study. *Journal of Business and Management*, 19(7), 8–15.
- Naeem, H., & Saif, M. I. (2010). Employee empowerment and customer satisfaction: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4(10), 2028–2031.
- Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., & Karatepe, O. M. (2019). Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-oriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(1), 47–70. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1526509>
- Oludeyi, O. S. (2015). A Review of Literature on Work Environment and Work Commitment: Implication For Future Research in Citadels of Learning. *Tai Solarin University of Education*, 32–46.
- Organização Mundial do Turismo. (2024). *Global and regional tourism performance*. Global and regional tourism performance. <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>
- Özdemir, L., & Balkan, M. O. (2010). The Positive and Negative Effects of Crisis on Organizations: An Application. *Turgut Özal International Conference on Economics and Politics*.
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V., & Berry, L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420–450.
- Pascual-Fernández, P., Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Molina, A. (2021). Key drivers of innovation capability in hotels: Implications on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102825. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102825>

- Peltier, J. W., Westfall, P. J., & Vaidyanathan, R. (2017). Employee engagement in cross-cultural context: A study of frontline hotel employees in the United States and India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 16*(2), 137–162.
- Qin, T. (2020). Elevating Value Marketing Strategies in Singapore Airlines Driven by Macro and Micro Environment. *Proceedings of the 3rd International Conference on Economy, Management and Entrepreneurship (ICOEME 2020)*. The 3rd International Conference on Economy, Management and Entrepreneurship (ICOEME 2020), Moscow, Russia. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200908.043>
- Ramírez-Alcaraz, J., Palafox-Muñoz, A., & Macías-Ramírez, A. (2020). El Marketing Interno para la Experiencia Turística. *Revista Latino-Americana de Turismologia*. <https://doi.org/10.34019/2448-198X.2020.v6.30517>
- Rathore, P. (2017). Significance of Training and Hospitality Skills for Hotel Employees. *International Journal of Engineering and Management Research, 7*, 53–56.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance, 23*, 717–725.
- Roberts, K., & Davenport, T. O. (2019). Do hoteliers have the best staff and management practices for customer service? *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 20*(1), 22–41.
- Rodrigues, A., Queirós, A., & Pires, C. (2016). A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: Aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. *Revista Portuguesa de Saúde Pública, 34*(3), 292–304. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2016.08.001>
- Ruivo, P., Oliveira, T., & Neto, M. (2014). Examine ERP post-implementation stages of use and value: Empirical evidence from Portuguese SMEs. *International Journal of Accounting Information Systems, 15*(2), 166–184. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2014.01.002>
- Santos, N. de M., & Bronzo, M. (2014). *Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional*. 11(3).
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial. *Organizational Dynamics, 21*(4), 39–52.
- Smith, M. C., & Pizam, A. (2017). *The international hospitality industry: Structure, characteristics and issues*.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2018). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics, 47*(1), 31–39.
- Taherdoost, H. (2022). What are Different Research Approaches? Comprehensive Review of Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Research, Their Applications, Types, and Limitations. *Journal of Management Science & Engineering Research, 5*(1), 53–63. <https://doi.org/10.30564/jmser.v5i1.4538>

- To, W. M., Martin, E. F., & Yu, B. T. W. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.002>
- Tsai, Y., & Tang, T. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Taiwan: Total Quality Management*, 19(11), 1117–1126.
- Varey, R. J. (1995). Internal marketing: A review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40–63.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). *Internal marketing: Directions for management*. Routledge.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wirtz, J., & Johnston, R. (2016). *Internal branding: Social identity and customer orientation*. Routledge.
- Yildiz, S. M., & Kara, A. (2017). A unidimensional instrument for measuring internal marketing concept in the higher education sector: IM-11 scale. *Quality Assurance in Education*, 25(3), 343–361. <https://doi.org/10.1108/QAE-02-2016-0009>

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário

Análise do Marketing Interno na hotelaria

Este questionário foi criado no âmbito do relatório de estágio para a dissertação do mestrando Gonçalo Correia, do mestrado em Gestão Hoteleira.

Este questionário tem por objetivos perceber a forma como o Marketing Interno tem influência na gestão estratégica no alojamento e desse modo compreender a forma como o mesmo já é realizado e como pode ser melhorado.

O preenchimento deste questionário tem a duração de 5 a 10 minutos.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Declaro que tomei conhecimento acerca do objetivo e procedimentos de investigação. *

É-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar sem qualquer tipo de consequências, bem como, de não responder a qualquer questão do questionário que me pareça desadequada ou sensível.

Confirmo que aceito voluntariamente participar neste estudo e permito a utilização dos meus dados e respostas para fins exclusivos de investigação, sob garantia do seu anonimato e confidencialidade, bem como sob a condição de que estas serão tratadas em termos globais e não a título individual.

Posso em qualquer momento contactar a equipa de investigação para o esclarecimento de dúvidas ou questões adicionais ou solicitar a eliminação dos dados que forneci.

Marcar apenas uma oval.

Confirmo que aceito participar nos termos e condições especificadas

Análise Sócio-Demográfica

2. Género *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

Outro

3. Faixa Etária *

Marcar apenas uma oval.

- 18 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- Mais de 60 anos

4. Habilitações literárias *

Marcar apenas uma oval.

- 4 ano de escolaridade (1º Ciclo do Ensino Básico)
- 12º ano (Ensino Secundário)
- Curso tecnológico/ profissional/ outros (Nível III)
- Formação Superior (Licenciatura/ Mestrado/ Doutoramento)

5. Secção onde exerce funções *

Marcar apenas uma oval.

- Andares/ Housekeeping
- Cozinha
- Direção
- Economato
- Manutenção
- Recepção
- Restaurante/Bar
- SPA

45. Esta organização oferece programas de treinamento/desenvolvimento para melhorar o conhecimento e as habilidades de seus funcionários. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc Concordo totalmente

Fontes bibliográficas:

- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). **Marketing Services: Competing Through Quality**. Free Press.
- George, W. R. (1990). **Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level**. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). **Measuring Internal Market Orientation**. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). **The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial**. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Yildiz, S. M., & Kara, A. (2017). A unidimensional instrument for measuring internal marketing concept in the higher education sector: IM-11 scale. *Quality Assurance in Education*, 25(3), 343–361. <https://doi.org/10.1108/QAE-02-2016-0009>

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários