

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Tiago Filipe Abreu Campos

**Implementação de um Plano de Marketing Interno no Hotel *Meliã*  
*Barcelona Sky*: contribuição para o sucesso e sustentabilidade da  
unidade**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing  
Orientação: Professora Especialista Mónica Oliveira

Vila do Conde, Dezembro de 2017

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Tiago Filipe Abreu Campos

**Implementação de um Plano de Marketing Interno no Hotel *Meliã  
Barcelona Sky*: contribuição para o sucesso e sustentabilidade da  
unidade**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing  
Orientação: Professora Especialista Mónica Oliveira

Vila do Conde, Dezembro de 2017

Tiago Filipe Abreu Campos

**Implementação de um Plano de Marketing Interno no Hotel *Meliã Barcelona Sky*: contribuição para o sucesso e sustentabilidade da unidade**

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

**Membros do Júri**

Presidente

Professor Especialista António Manuel da Silva Melo  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Politécnico do Porto

Professor Dr. Joaquim José Pereira Ribeiro  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Politécnico do Porto

Professora Especialista Mónica Pereira de Oliveira  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Politécnico do Porto

Vila do Conde, Dezembro de 2017

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer sobretudo aos meus pais pelo grande apoio que me deram ao longo deste tempo em que o cansaço era muito e por vezes a motivação não acompanhava o processo. Ao meu irmão e à Filipa Lima Leite pelo incentivo a querer sempre mais e nunca baixar os braços em tempos mais complicados.

Em segundo lugar, quero agradecer à minha orientadora, professora e acima de tudo conselheira, Mónica Oliveira, por todo o apoio, carinho e ajuda que me deu em todo o meu tempo académico, não só de Mestrado mas também de Licenciatura.

Quero agradecer aos meus colegas de trabalho, Rocio Guerrero, Gloria Matas, Gracia Fernandez, Rosa Febles, Anna Iglesias e Ivan Raposo por toda a ajuda, ensinamentos, paciência, carinho e formação que me transmitiram e seguem a transmitir nos dias de hoje.

Agradeço também aos meus grandes amigos, Joana Dias, Jorge Teixeira, Rita Colino, Raquel Anderson, Beatriz Silva e João Ferreira por todos os momentos, chamadas, ajudas e palavras ao longo deste período de investigação.

Quero deixar também o meu muito obrigado às minhas amigas Joana Alves, Elisabete Araújo e Raquel Reis por todos os momentos que me proporcionaram.

Por último, deixo o meu agradecimento a todos os meus restantes amigos que me visitaram, me telefonaram e entraram em contacto comigo para me ajudarem. Sem vocês não seria possível este passo. E também aos novos amigos em Barcelona.

Obrigado a todos por acreditarem em mim e no meu potencial como profissional.

## RESUMO ANALÍTICO

Atualmente, a indústria hoteleira é um dos sectores mais concorridos quer ao nível da criação e implementação de unidades hoteleiras quer ao nível da taxa de empregabilidade. No entanto, é um dos sectores com maior rotatividade provocados por fatores financeiros, nomeadamente fracos salários, e pelas mentalidades da sociedade atual, que provocam uma má imagem do setor.

Nesta geração da grande concorrência e das constantes diferenças dos serviços hoteleiros, lidera quem primar pela diferença. Essa diferença não é conseguida através dos pontos de venda de um hotel, mas sim pelos colaboradores que desempenham o serviço ao cliente, e é essa diferença em que as organizações têm que investir. Para tal diferença no serviço surge a aplicação do *marketing* interno, onde as técnicas tradicionais de motivação e gestão dos colaboradores sofrem uma drástica modificação, fazendo com que os colaboradores da organização atinjam com mais facilidade os objetivos da empresa, satisfazendo o cliente externo com um serviço distinto dos demais.

O *marketing* interno assenta na ideia de que antes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes externos, a organização deve procurar satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes internos, ou seja, os colaboradores da organização. Para tal, este instrumento de gestão de recursos humanos possui uma série de ferramentas que utilizadas de forma adequada e estratégica, se tornam fundamentais para um desempenho de funções cada vez melhor, bem como para a melhora do compromisso com os valores e visão da empresa por parte dos colaboradores.

Este relatório de estágio curricular tem como objetivo analisar a implementação de um plano de *marketing* interno dentro de uma unidade hoteleira em Barcelona, designada de Hotel *Meliã Barcelona Sky*. Tem como objetivo central estudar a receptividade dos colaboradores das várias equipas à implementação deste plano. Após o levantamento de fatores fundamentais ao estudo do *marketing* interno tais como, a motivação, a formação, o desenvolvimento de carreira e a comunicação interna, será posto em prática um Plano de *Marketing* Interno. Para tal recorreu-se à metodologia quantitativa, com recurso a questionários estruturados, dos quais serão analisados através da análise de conteúdo, nomeadamente a análise temática ou categorial.

**Palavras-chave:** Marketing Interno, Cliente Interno, Hotelaria, Motivação, Comunicação, Satisfação, Desenvolvimento

## ABSTRACT

Currently, the hotel industry is one of the sectors most competitive both in terms of hotel creation and implementation and the rate of employability. However, it is one of the sectors with the highest turnover due to financial factors, especially low salaries, and by the mentalities of the current society, which provoke a bad image of the sector.

In this generation of great competition and the constant differences of the hotel services, it leads the one who takes precedence over difference. This difference is not achieved through the sales outlets of a hotel, but by the employees who perform customer service, and it is this difference in which organizations have to invest. For this difference in service comes the application of internal *marketing*, where the traditional techniques of motivation and employees management undergo a drastic modification, making the employees of the organization more easily achieve the objectives of the company, satisfying the external customer with a distinct service from the others.

Internal *marketing* consists of the idea that before meeting the needs and expectations of external customers, the organization must seek to satisfy the needs and expectations of internal customers, which are, the employees of the organization. To this end, this human resource management tool has a series of tools that are used in an appropriate and strategic way, become fundamental for an increasingly better performance of functions, as well as for the improvement of the commitment to values and vision of the company by employees.

This internship report aims to analyze the implementation of an internal *marketing* plan within a hotel unit in Barcelona, named by Hotel *Meliã Barcelona Sky*. The main goal is to study the receptiveness of the employees of the various departments to the implementation of this plan. After the survey of factors fundamental to the study of internal *marketing* such as motivation, training, career development and internal communication, an Internal *Marketing* Plan will be put into practice. For this, quantitative methodology was used, using structured questionnaires, which will be analyzed through content analysis, namely thematic or categorical analysis.

**Keywords:** Internal Marketing, Internal Customer, Hospitality, Motivation, Communication, Satisfaction, Development

## SUMÁRIO

0- INTRODUÇÃO À TEMÁTICA.....	1
Parte 1 – Desenvolvimento .....	9
Capítulo Um - Caracterização da instituição .....	9
1. <i>Meliã Hotels International</i> .....	9
2. <i>Meliã Barcelona Sky</i> .....	19
Capítulo Dois – Introdução ao <i>Marketing</i> .....	27
1. Introdução ao que é denominado de <i>Marketing</i> .....	27
2. O <i>Marketing</i> na sua essência.....	27
Capítulo Três – O <i>Marketing</i> Interno .....	32
1. Contextualização e Objetivos do Marketing Interno .....	32
2. <i>Marketing</i> Interno.....	33
3. <i>Marketing Interno</i> aplicado à Hotelaria.....	38
4. Dimensões do <i>Marketing Interno</i> .....	41
5. As dimensões de <i>Marketing</i> interno para o estudo a aplicar no Hotel <i>Meliã Barcelona Sky</i> .....	44
Capítulo Quatro – Metodologias de investigação.....	52
1. Metodologia de Investigação para a aplicação do questionário ....	52
Capítulo Cinco – Conclusões do questionário.....	58
1. Conclusões a explorar através da análise dos questionários.....	58
2. Análise e Recolha dos Resultados obtidos.....	58
3. Análise do Clima Laboral do Hotel .....	66
4. Motivos para implementar um Plano de <i>Marketing</i> Interno no Hotel <i>Melia Barcelona Sky</i> .....	68
5. Métodos e ferramentas a implementar.....	70
6. Vantagens e benefícios aportados pela implementação destas ferramentas.....	81

7. Limitações e impossibilidades detetadas na execução .....	83
CONCLUSÃO.....	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89

## Listado de Figuras

Figura 1 -Evolução do número de estabelecimentos hoteleiros.....	2
Figura 2 – Barcelona.....	3
Figura 3 - Biosphere Barcelona.....	4
Figura 4 - Sagrada Família.....	5
Figura 5 - Fira Barcelona.....	5
Figura 6 - Mapa dos países que possuem unidades da cadeia hoteleira.....	10
Figura 7 - Plano Estratégico Meliã Hotels Internacional.....	11
Figura 8 - Gran Meliã Don Pepe (Málaga).....	14
Figura 9 - ME Maiorca (Palma de Maiorca).....	14
Figura 10 - Paradisus Cancún (México).....	15
Figura 11 - Meliã Atenas (Grécia).....	15
Figura 12 - Innside Nova Iorque (EUA).....	16
Figura 13 - TRYP Belim (Alemanha).....	16
Figura 14 - Sol Katmandu Park & Resort (Maiorca).....	17
Figura 15 - Hotel Melia Barcelona Sky.....	19
Figura 16 - The Level at Melia Barcelona Sky.....	20
Figura 17 - Yhi SPA.....	21
Figura 18 - Restaurante Dos Cielos.....	21
Figura 19 - Restaurante Merkado.....	22
Figura 20 – Meliã.....	22
Figura 21 - Meliã Vista Piscina.....	23
Figura 22 - Premium Vista Mar.....	23
Figura 23 - The Level Familiar.....	24
Figura 25 - The Level Grand Premium Vista Cidade.....	24
Figura 24 - The Level Grand Premium Vista Mar.....	25
Figura 26 - The Level Junior Suite.....	25
Figura 27 - The Level Executive Junior Suite.....	26
Figura 28 - Grand Suite.....	26
Figura 29 - Dia de São Valentim.....	71
Figura 30 - Pintura de paredes com a Associação Trinijove.....	72
Figura 31 - Reconhecimento Tripadvisor.....	74

Figura 32 - Reconhecimento a uma colaboradora.....	75
Figura 33 - Indução aos novos colaboradores.....	76
Figura 34 - Despedida de um colaborador promovido com "Moving Up".....	77
Figura 35 - Meliã Celebremos.....	80
Figura 36 - Sexta-feira diferente (atividade programada).....	81

## Listado de gráficos

Gráfico 1 - Valores Meliã Hotels International.....	10
Gráfico 2 - Resultados Motivação.....	59
Gráfico 3 - Resultados Formação .....	61
Gráfico 4 - Resultados Desenvolvimento Carreira.....	62
Gráfico 5 - Resultados Comunicação Interna.....	63
Gráfico 6 - Resultados da Satisfação no Trabalho.....	64

## Listado de tabelas

Tabela 1 - Dimensões do Marketing Interno.....	43
Tabela 2 - Análise SWOT ao clima laboral interno do Hotel Melia Barcelona Sky.....	68

## 0- INTRODUÇÃO À TEMÁTICA

O presente relatório de estágio insere-se no âmbito do Mestrado em Direção Hoteleira – Comercial e Marketing e visa uma análise profunda ao *Marketing Interno* de uma determinada Cadeia Hoteleira. A escolha desta temática tem como objetivo, analisar e estudar a receptividade dos colaboradores das várias equipas à implementação de um plano de *Marketing Interno* numa unidade hoteleira em Espanha, nomeadamente na cidade de Barcelona.

Atualmente, a indústria de serviços é um sector bastante desenvolvido e inovador, o que torna a diferenciação cada vez mais complicada. Neste relatório, será, numa fase inicial abordado o sector da hotelaria e todas as suas vicissitudes. Cada vez mais nos dias de hoje, a Hotelaria e o Turismo têm vindo a representar um dos papéis fundamentais no desenvolvimento da economia a nível mundial e ao nível nacional.

Através da análise e pesquisa de algumas referências ao sector da hotelaria, a hospedagem surgiu do império romano, devido a todas as suas riquezas, luxos e serviços inerentes à época. Considera-se, então, que este é um sector em que, com o decorrer dos anos se tem tornado num dos sectores mais importantes para a economia de muitos países. (Walker, 2002, p. 4)

Turismo é uma atividade que abrange deslocações de pessoas, independentemente da sua motivação, seja ela profissional, de lazer ou mesmo pessoal, que obrigue ao pagamento da prestação de serviços durante essa mesma deslocação e a permanência fora da residência habitual (Cunha, 2010). O turismo tem sido frequentemente considerado como o resultado natural dos recursos ambientais e culturais de um território específico. Os esforços de marketing devem ser direcionados para destacar as características ambientais do local, a fim de atrair novos clientes. O aumento constante da procura de serviços turísticos e a busca incessante de padrões de serviço cada vez mais elevados, tem reforçado a concorrência entre os fornecedores de serviços hoteleiros (LeBlanc, 1992).

Numa indústria de serviços como a indústria hoteleira, os hotéis têm que destacar-se dos demais oferecendo serviços distintos para conseguir satisfazer as necessidades e superar as expectativas dos seus clientes (Choi & Chu, 2001). Como tal, a necessidade de segmentação é fundamental para um hotel, para que consiga agradar a todos os clientes e hóspedes, superando as suas expectativas e indo de encontro às suas

necessidades. Após um estudo realizado por Oppermann (Oppermann, 1998), Fyall e outros autores (Fyall, Callod, & Edwrds, 2003), surgem cinco fatores principais que levam à repetição da viagem para o mesmo local turístico: (1) reduzir o risco de cometer um erro ao escolher um destino alternativo, (2) a oportunidade de poder reencontrar as mesmas pessoas, (3) pelo sentimento especial que têm pelo destino, (4) a possibilidade de poderem descobrir melhor o local e, por fim, (5) o desejo de o mostrar às outras pessoas.

Em muitos países, o sector do turismo é o ponto fundamental no que diz respeito à criação de receitas (Binkhorst & Den Dekker, 2009). A existência de um vasto número de empreendimentos turísticos na cidade de Barcelona (localidade onde se encontra o Hotel em que iremos realizar esta análise), segundo um estudo feito pelo *Instituto Nacional de Estadística Espanhol*, nesta cidade e arredores existem cerca de 795 hotéis, 485 pensões e alojamento local, 70 apartamentos turísticos, 111 albergues, 13.590 apartamentos turísticos, 75 parques de campismo e caravanismo e 598 imóveis de turismo rural. Estes valores estão representados através da figura número 1 (INE, 2015).

	1990	2000	2010	2014	2015
<b>Hotels</b>					
Hotels	118	187	328	373	381
Hotels	nd	nd	678	774	795
<b>Pensions i hostals</b>					
Pensiones y hostales	nd	nd	209	252	268
Guesthouses and inns	nd	nd	455	462	485
<b>Apartaments turístics</b>					
Apartamentos turísticos	nd	nd	nd	12	12
Tourist apartments	nd	nd	nd	nd	70
<b>Albergs</b>					
Albergues	nd	nd	nd	99	111
Hostels	nd	nd	nd	nd	nd
<b>Habitatges d'ús turístic</b>					
Viviendas de uso turístico	nd	nd	nd	9.606	9.606
Apartments for tourists	nd	nd	nd	nd	13.590
<b>Càmpings</b>					
Campings	0	0	0	0	0
Campsites	nd	81	74	75	75
<b>Turisme rural</b>					
Turismo rural	0	0	0	0	0
Rural accommodation	nd	138	522	583	598

Fonte: (INE, 2015)

Figura 1 -Evolução do número de estabelecimentos hoteleiros

Segundo o Decreto-Lei nº 15/2014, artigo 11º (Decreto Lei nº15, 2014), “...são estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem

fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária.” Outra definição de estabelecimentos hoteleiros é expressa e descrita no Decreto 159/2012, artigo 1, da Catalunha (Decreto 159/2012, 2012). “São estabelecimentos de alojamento turístico os locais e as instalações abertos ao público onde, de forma habitual e de carácter profissional, as pessoas titulares do empreendimento oferecem a usuários normais, mediante preço, alojamento temporário nas unidades de alojamento, assim como outros serviços turísticos de acordo com as condições estabelecidas com este decreto.”



Fonte: (Hotel, 2017)

Figura 2 – Barcelona

Barcelona é uma das cidades mais visitadas de toda a Europa e como tal, o sector da Hotelaria é bastante denso. Segundo o *Ajuntament* de Barcelona em parceria com o Turismo de Barcelona (Barcelona A. , 2014), Barcelona é a capital económica, cultural e administrativa de Catalunha e lidera uma área emergente da atividade económica com 17 milhões de habitantes e mais de 800.000 empresas. Catalunha acolhe mais de 5.000 empresas internacionais e em 2013 recebeu 106 projetos, 30% do grupo espanhol (Barcelona A. , 2014). A região Catalana de Espanha, no que diz respeito ao sector dos serviços, conquista a segunda posição sobre o valor agregado bruto nacional gerado.

Nos últimos anos, com o crescimento da cidade Barcelona como um destino turístico bastante visitado, verificou-se um desenvolvimento de um modelo de turismo sustentável e responsável que visa melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e a experiência dos turistas que a visitam. Desde que Barcelona foi eleita para a organização dos Jogos Olímpicos de 1992, a cidade catalã tem sofrido um rápido crescimento no

turismo, para se tornar um dos destinos referência internacional. Para o *Ajuntament de Barcelona*, o Turismo é uma atividade com grande importância económica e social, e como tal o grande desafio para este órgão político e social é promover o desenvolvimento de uma cidade sustentável. Segundo uma publicação do jornal “*La Vanguardia*”, Barcelona é a primeira cidade do mundo com certificação “*Biosphere*” do turismo sustentável (Vanguardia, 2011).



Fonte: (Barcelona T.d., 2017)

Figura 3 - Biosphere Barcelona

Barcelona contava com um total de 5.523.922 habitantes dos quais 685.843 eram população estrangeira (INE, 2015). Barcelona é acima de tudo conhecida como a segunda capital espanhola, depois de Madrid, mas também pela sua cultura e diversificação de nacionalidades residentes na capital Catalana. É uma cidade que é apreciada pela sua qualidade de vida. A criatividade, o cosmopolitismo e a inovação são valores que estão associados à cidade o que faz com que se torne um destino muito atrativo para viver, trabalhar ou visitar. Oferece uma ampla variedade de restaurantes, cultura e de atividades de lazer, e para colmatar, um clima excecional. Tudo isto fez com que, seja uma cidade turística competitiva em comparação com os destinos de longa data, como Paris, Roma e Londres (Barcelona A. , 2014). Muitos dos turistas que vão conhecer a cidade têm à sua disposição vários monumentos tais como, a Sagrada Família, conhecida como o símbolo da cidade, obra-prima proveniente de Gaudí, *Las Ramblas*, a Catedral de Barcelona, o *Parc de la Ciutadella*, o Museu Nacional d’Art de Catalunya, *La Pedrera*, *Fundació Joan Miró*, *Museu Picasso*, *Palau de la Música Catalana* e também o *Museu d’Art Contemporani* (Sorensen & Chandler, 2014). A cidade de Barcelona é uma cidade com muitas praias e por norma a ocupação no verão é bastante alta

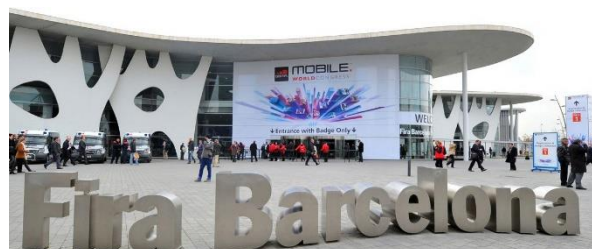
devido a que, as temperaturas ultrapassam os 30°C. As praias mais conhecidas dentro da cidade são, *Barceloneta, Bogatell, Marbella e Nova Marbella*. O clima mediterrâneo é um dos principais aspetos que levam os turistas a visitar esta cidade.



Fonte: (Eurorail, 2017)

Figura 4 - Sagrada Família

Uma das características que tem Barcelona em termos de comparação com outras cidades é que, é uma referência turística não só culturalmente, mas como um destino de negócios, conferências e desporto. Barcelona está no topo dos rankings internacionais turismo de negócios. De acordo com o relatório de 2015 da *International Congress and Convention Association (ICCA)* (Association, 2015), Barcelona é a 3ª cidade do mundo no que diz respeito ao número de conferências internacionais organizadas no ano de 2015. Um desses grandes eventos é o *Mobile World Congress* que atrai turismo de negócios de várias áreas do mundo.



Fonte: (Fira, 2017)

Figura 5 - Fira Barcelona

A educação, os negócios, a saúde, o desporto e a investigação são algumas das motivações que atraem os visitantes para a capital. O relatório *Euromonitor International*

de 2013 (International E. , 2013) classifica Barcelona como a 5ª cidade europeia e o 20º destino mais visitado no mundo. Em 2012, Barcelona recebeu mais de 27 milhões de visitantes, sendo líder em segmentos como congressos, cruzeiros e *city breaks*. (Barcelona A. , 2014).

O *Ajuntament de Barcelona* possui um departamento operativo de Turismo e Eventos, designado de *Barcelona Activa*, que está incumbido de promover e coordenar as ações relacionadas com a gestão do turismo na cidade, tendo em conta a sua importância económica, de forma a melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e promover a atração e retenção na cidade de eventos de interesse económico. Para tal, e segundo o *Ajuntament de Barcelona*, criaram-se 8 motivos pelos quais se deve investir no setor turístico na cidade de Barcelona (Barcelona A. , 2014). Essas 8 razões são:

Essas 8 razões são:

1. Acessibilidade e conexão com o estrangeiro
2. Uma grande e diversa oferta de alojamento turístico de qualidade
3. Uma cidade de grandes feiras e congressos
4. Recursos Humanos com grande competitividade e formação
5. Oportunidade em distintos setores da atividade turística
6. Grande promoção da atividade económica
7. Turismo responsável e sustentável
8. Epicentro de uma grande área de interesse turístico

Atualmente, fatores como o preço, a categoria, a localização e a marca oferecida pelos Hotéis de uma região, já não são suficientes para se diferenciar da concorrência (Silva I. G., 2013). O cliente procura no sector da hotelaria a qualidade de serviço oferecida pelo Hotel. Segundo *Kotler et al* (Kotler & Keller, 2006, p. 750), serviço é “...qualquer atividade ou benefício que uma parte oferece à outra, sendo essencialmente intangível, e não resulta na posse de algo.” Neste ponto de vista, nos serviços hoteleiros, compete aos colaboradores de um empreendimento turístico, fornecer um serviço de qualidade ao seu cliente.

Outra perspetiva correspondente à definição de serviço é fornecida por *Hoffman e Bateson* (Hoffman & Bateson, 2003-2006) que, dividem esta definição por quatro características sendo elas: Intangibilidade, Simultaneidade, Heterogeneidade e Perecibilidade. Por Intangibilidade os autores entendem que, o serviço não possui uma

forma física, ou seja, não pode ser visto, nem tocado, nem trocado, muito menos armazenado o que faz com que o cliente por vezes tenha receio da sua aquisição. Num Hotel não é fácil vender um serviço porque não é algo que seja palpável, o que leva o cliente final muitas vezes a questionar-se se aquele Hotel será o mais indicado para o efeito que ele deseja. Por Simultaneidade os autores do tema entendem que, um serviço só é produzido no momento em que os clientes estão realmente a usufruir do mesmo, o que reflete o oposto aos bens físicos que, em primeiro lugar são executados para depois serem usufruídos. Outra opinião surge através do pensamento que, um serviço deve sempre ser constituído pela soma de momentos verdadeiros, entendidos como os momentos em que o consumidor final entra em contacto com a organização, local esse onde se encontra o seu espaço de consumo (Las Casas, 1994). Este momento da verdade, ao ser simultâneo acarreta consigo o risco inerente, ao existir, envolvimento do prestador de serviço e do recetor na mesma situação, No seguimento das quatro características de serviço surge a Heterogeneidade, classificada por *Hoffman e Bateson* como o serviço que deve conter como resposta um esforço consistente de personalização (algo que é fundamental em qualquer estabelecimento hoteleiro), que pode também possuir a designação de customização, como forma de garantir a necessária qualidade do serviço fornecido. Num hotel esta heterogeneidade é caracterizada pela existência de inúmeros pontos de venda e inúmeros prestadores de serviço. Por último, a Perecibilidade, entendida como a característica que, enquanto os bens físicos podem ser armazenados e conservados adequadamente, o serviço é algo que é consumido no momento, isto é, é algo que só se executa no momento em que os clientes o consomem. Um quarto dura 24 horas e se não for vendido não é possível a sua recuperação, tal como acontece nas viagens de avião.

O serviço hoteleiro possui quatro características que, por vários motivos, tornam a concorrência e a fidelização do cliente mais difícil. Podemos absorver desta análise sobre as características descritas pelos autores que, nos Hotéis o serviço é algo que não se pode tocar, possui prazo para usufruir da sua utilização, pouco homogéneo e simultâneo. Daí nasce a necessidade da formação de colaboradores apaixonados pelo sector, pela marca, pela organização do Hotel onde se encontram inseridos. Uma das formas que algumas unidades tentam combater estes 4 fatores passam por (1) prestar um serviço de qualidade *standardizado* que permita colmatar erros, (2) a imagem de marca

da unidade associada à excelência do serviço, e (3) o reforço da qualidade dos bens tangíveis que combatam os bens intangíveis (os cheiros, a qualidade dos *amenities*, a qualidade das roupas).

Desta percepção, nasce a necessidade de realizar investigação sobre a importância do colaborador para uma organização do sector Hoteleiro. Após uma breve análise à importância do Turismo e aos Empreendimentos Turísticos existentes em Barcelona, e à verificação de todos os dados referidos anteriormente, é necessário salientar que, teremos como base os conceitos de *marketing* para a realização de um Plano de *Marketing* Interno a implementar no *Hotel Meliã Barcelona Sky*. Começaremos, pela análise profunda da Cadeia *Meliã Hotels International*.

## Parte 1 – Desenvolvimento

### Capítulo Um - Caracterização da instituição

#### 1. *Meliã Hotels International*

A Marca *Meliã Hotels International* conta já com 60 anos de existência, de partilha de emoções, de alegrias e de grandes prémios e renomes. Gabriel Escarrer Juliá adquire o seu primeiro estabelecimento, designado de Hotel *Altair*, em Palma de Maiorca no ano de 1956. Este foi o ano que marcou a história de um homem que do seu próprio bolso criou um império, tomou uma atitude arriscada e investiu tudo aquilo que possuía para conseguir adquirir a sua primeira propriedade. O seu nome começou a ser conhecido e, Gabriel Escarrer depressa expandiu o seu império. Em 1984, adquiriu um total de 32 hotéis provenientes da cadeia hoteleira *Hotasa* em toda a Espanha, posicionando-se assim na liderança como sendo a primeira grande cadeia hoteleira espanhola. Até 1984, o fundador e presidente, apenas tinha adquirido propriedades dentro do solo Espanhol e este processo modificou-se no ano seguinte, em 1985, quando Gabriel adquire o primeiro hotel fora do território espanhol, o Hotel *Sol Balina* em Indonésia.

Com o seu império *Sol* ainda em fase de crescimento, Gabriel Escarrer decide que o que as propriedades que possuía não eram suficientes. Em 1987, a cadeia hoteleira atinge um dos seus mais destacados momentos, a aquisição de uma das cadeias hoteleiras mais conhecidas em todo o mundo: os Hotéis *Meliã*. Precisamente 13 anos depois, em 2000, a marca *Meliã* agrega ao seu vasto império, os hotéis *TRYP*, tornando-se assim umas das 10 primeiras marcas hoteleiras do mundo. Depois de já possuir a marca *Meliã* e *TRYP*, surge em 2006 a marca *ME by Meliã*. Um ano depois, em 2007, a marca adquire a cadeia hoteleira *Innside*, uma cadeia proveniente da Alemanha. Em 2010, com a união da marca *TRYP* com a marca *Wyndham*, a organização corporativa atinge um patamar histórico como sendo a primeira cadeia hoteleira espanhola líder a nível internacional. Em 2011, o nome da cadeia hoteleira de *Sol Meliã* sofreu uma mudança para o que hoje conhecemos como sendo *Meliã Hotels International*. Presentemente, a cadeia hoteleira *Meliã Hotels International* conta com mais 300 unidades, posicionadas em mais de 30 países assim como demonstrado na figura em baixo.

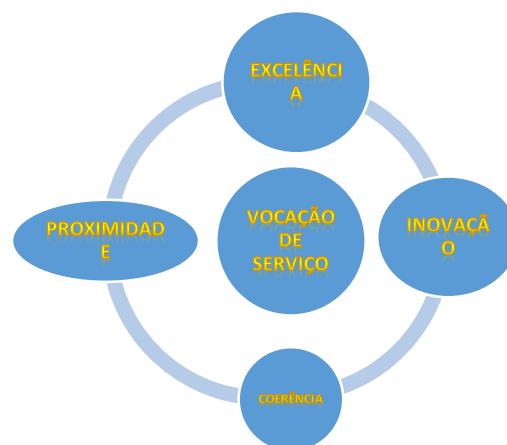
Assim como relatado anteriormente, Gabriel Escarrer Juliá começou o seu império com uma pequena unidade em Palma de Maiorca, e neste momento já se encontra expandida por todo o mundo assim como se pode observar na figura 6.



Fonte: (International M. H., Hotel Melia Barcelona Sky, 2017)

Figura 6 - Mapa dos países que possuem unidades da cadeia hoteleira

A missão principal da cadeia hoteleira é oferecer experiência e serviços universais de alojamento com critérios de excelência, responsabilidade e sustentabilidade. Sendo uma empresa de carácter familiar, tem como missão contribuir para um mundo melhor (Arizón, 2016). *Meliã Hotels International* tem como valores fundamentais um compromisso com o meio ambiente, a divulgação da cultural local onde cada hotel está inserido e a contribuição para a integração cultural da sociedade. (International M. H., Melia Hotels International, 2017). A marca *Meliã Hotels International* tem como base 5 valores específicos.



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 1 - Valores *Meliã Hotels International*

O primeiro valor é a Vocação de Serviço. O hóspede é a razão da existência da unidade e assim, sem ele, não existiria serviço nem nenhum hotel de renome. O segundo valor é a Excelência porque, a companhia faz as coisas bem, com profissionalidade, eficiência e agilidade. O terceiro valor é indicado como Inovação isto porque, têm como base a inovação para que cada dia que passa sejam cada vez melhores. O quarto valor é a Proximidade, transmitindo uma paixão por compartilhar, ouvir e sentir experiências de cada hóspede, fazendo com que estes se sintam cada vez mais especiais. Por último, a Coerência, demonstrando que praticam o que se dispõem e comprometem a executar um serviço de qualidade.

O Plano Estratégico da empresa teve o seu maior impacto nos anos compreendidos entre 2008 e 2010 com a implementação da Política de Sustentabilidade da organização (International M. H., Melia Hotels International, 2017). A criação deste plano teve início nos anos 80 e tem sofrido alteração até aos dias de hoje assim como se pode visualizar na figura 7.



Fonte: (International M. H., Melia Hotels International, 2017)

Figura 7 - Plano Estratégico Meliã Hotels Internacional

Desde a sua criação até aos nossos dias, a *Marca Meliã* destaca-se pela evolução do seu Plano Estratégico em todo o seu processo de existência. *Meliã Hotels International* contém uma responsabilidade social integrada nos seus planos de desenvolvimento enquanto empresa. Essa responsabilidade social baseia-se em (International M. H., Melia Hotels International, 2017):

- Meio-Ambiente

- Sociedade
- Investidores
- Colaboradores
- Clientes
- Prestadores
- Proprietários

Relativamente a meio-ambiente, a cadeia hoteleira refere que pretende contribuir e preservar a envolvente ambiental e paisagística, zelando pelo impacto da construção de unidades no meio inserido, fomentando assim uma consciência de sustentabilidade em todos os seus grupos de interesse. Ao nível da sociedade, a companhia pretende gerar o desenvolvimento sustentável da comunidade em que está inserida, respeitando e fomentando a cultura, tradições e os valores da mesma, com um enfoque especial no cuidado para com as crianças e os grupos de pessoas mais carenciados. Para os investidores e acionistas, a companhia pretende gerir com critérios de transparência, rigor e qualidade de gestão as suas unidades, de forma a rentabilizar e a aumentar a sua importância a médio e longo prazo. Os colaboradores dos *hotéis Meliã* são um dos pilares mais importantes para a companhia e como tal, esta pretende oferecer as melhores oportunidades de desenvolvimento de carreira, com enfoque na estabilidade e consistência de uma empresa familiar, e com a solidez de um líder internacional que sabe reconhecer o valor de cada colaborador da sua organização. Para os seus hóspedes, a organização tem como visão, oferecer as melhores experiências personalizadas ao gosto de cada tipo de cliente, superando cada vez mais as expectativas através do serviço fornecido. Com os provedores, a marca pretende apostar no seu profissionalismo e dimensão para construir relações duradouras com base na confiança. Por último, aos proprietários, a marca *Meliã* pretende oferecer os melhores serviços de integração para rentabilizar a sua inserção, com profissionalismo, seriedade e confiança (International M. H., Melia Hotels International, 2017);

A Sustentabilidade continua a ter um papel muito importante no que diz respeito à criação de valor da empresa. Assim, considerando 6 pontos de enfoque a organização refere que, a construção sustentável, a prestação de serviços, a eficiência energética e hidráulica, os colaboradores, a hospedagem dos clientes e as ofertas gastronómicas

saudáveis, são sem dúvida diferenciadores perante a concorrência. (International M. H., Melia Hotels International, 2017)

A companhia *Meliã Hotels International* tem a seu encargo sete marcas distintas de Hotéis:

- *Gran Meliá Hotels & Resorts*
- *ME by Meliá*
- *Paradisus*
- *Meliá*
- *Innside by Meliá*
- *TRYP*
- *Sol Hotels & Resort*

Cada uma das marcas tem o seu posicionamento que varia consoante ao tipo de cliente. *Gran Meliã*, *ME* e *Paradisus* são Hotéis que apostam no respeito e na gastronomia tradicional regional de forma saudável; a marca *Meliã* destaca-se pela sua oferta mais ecológica e oferta gastronómica mais saudável; *Innside* é uma marca completamente ecológica onde a sustentabilidade e o meio-ambiente tem um papel muito importante; *TRYP* é uma marca que promove o património cultural de onde está inserido; Por último, *Sol* é uma marca que tem como foco a organização de atividades de sensibilização para a preservação do meio-ambiente.

Podemos afirmar que expondo por gamas concluiríamos que:

- *Gran Meliã Hotels & Resorts*, *ME by Meliã* e *Paradisus by Meliã* pertencem a uma gama *Premium*.
- *Meliã Hotels & Resorts* e *Innside by Meliã* pertencem a uma gama *Upscale*.
- *TRYP by Wyndham* e *Sol by Meliã* pertencem a uma gama *Midscale*

Descrevendo cada uma das marcas, iniciamos com as consideradas de uma gama *Premium*. *Gran Meliã Hotels & Resorts* são hotéis e *resorts* onde predomina o luxo tradicional com estilo vanguardista, de primeira classe, desenhados especificamente para turistas com mais experiência, onde o conforto e o serviço mais requintado são os seus motivos de estadia Os hotéis desta marca estão localizados no coração das cidades mais importantes do mundo, bem como nos primeiros destinos turísticos. O que os distingue das demais marcas *Meliã Hotels International* é o serviço conhecido como

“RedGlove”. Este serviço representa o encontro da tradição da luva branca e a elegância do tapete vermelho. O seu lema é: “*Luxo Tradicional com estilo Vanguardista*”.



Fonte: (International M. H., Meliã, 2017)

Figura 8 - Gran Meliã Don Pepe (Málaga)

*ME by Meliã* é uma marca de hotéis para público mais jovem que deseja usufruir da sua vida ao máximo, partilhar as melhores experiências e aventuras com algum requinte misturado. São pessoas que veem a viagem não só como uma viagem em si, mas também como um estilo de vida. O seu lema é: “*It Becomes You*”



Fonte: (International M. H., Meliã, 2017)

Figura 9 - ME Maiorca (Palma de Maiorca)

*Paradisus by Meliã* é conhecida como a marca de *resorts* onde o termo “*all inclusive*” é a estrela do cartaz. São conhecidos pelos serviços que disponibilizam sendo eles, cozinha levada a cabo por conhecidos *Chefs* internacionais, SPAs designados de *Yhi*, onde o cliente pode usufruir de uma estância tranquila sem preocupações. *Royal Service* apenas para adultos. *Concierge* com serviços personalizados para qualquer tipo de estadia, e por último, *The Reserve*, um conceito de salas privadas e familiares de luxo exclusivo. O seu lema é: “*The Pure Freedom to Just Be*”



Fonte: (International M. H., Meliã, 2017)

Figura 10 - Paradisus Cancún (México)

Considerando a gama *Upscale*, temos os *Meliã Hotels & Resorts*. São hotéis destacados pela localização e pela fusão perfeita entre *design* e funcionalidade. Tendem a estar localizados em destinos turísticos de renome e são destinados a dois tipos de segmento de mercado, de lazer e de negócios. O seu lema é: “*You are the journey*”.



Fonte: (International M. H., Meliã, 2017)

Figura 11 - Meliã Atenas (Grécia)

*Innside by Meliã* são hotéis de quatro e cinco estrelas apenas localizados em grandes centros urbanos de Espanha e Alemanha, mas sempre em crescente expansão pelos vários destinos mundiais. São destinados a clientes de negócios e de lazer.



Fonte: (International M. H., Meliã, 2017)

Figura 12 - Innside Nova Iorque (EUA)

No que concerne a gama *Midscale*, os *TRYP by Wyndham* são hotéis que estão localizados no centro das cidades mundialmente conhecidas e são destinados a clientes que tenham como objetivo principal conhecer o destino turístico. O seu lema é: “*In love with the city. In love with you*”.



Fonte: (International M. H., Meliã, 2017)

Figura 13 - TRYP Belim (Alemanha)

Os *Sol by Meliã* são hotéis essencialmente localizados no Mediterrâneo, Caribe e Ilhas Canárias. São hotéis de ambiente simples e funcional, localizados à beira praia, com atividades tanto diurnas como noturnas, com uma forma gastronómica variada e extensa, onde predomina a animação. O seu lema é: “*Live your life*”



Fonte: (International M. H., Meliã, 2017)

Figura 14 - Sol Katmandu Park & Resort (Maiorca)

Estas são as descrições das distintas marcas que compõe esta vasta cadeia hoteleira europeia. Cada uma tem a sua personalidade e o seu ponto diferenciador. Mas centremo-nos na marca gama *Upscale*, em específico no Hotel *Meliã Barcelona Sky*. Contudo, antes de descrevermos o Hotel *Meliã Barcelona Sky*, os seus serviços e produtos apresentados, iremos descrever o que move esta indústria a continuar a crescer e a melhorar cada dia mais e mais: a satisfação do cliente. Para que uma organização seja bem-sucedida no mercado, não é suficiente atrair novos clientes, as companhias e as distintas marcas de hotéis, devem concentrar-se em manter os clientes existentes implementando políticas eficazes de satisfação e lealdade do cliente (Dominici, 2010). Daí nasceu o *Meliã Rewards Club*. Esta estratégia de fidelização de clientes criada pela sede corporativa, teve como finalidade, não só reter clientes externos mas também agências de viagens e clientes internos (colaboradores). Existem quatro tipos de programas de fidelização distintos:

- **Programa Mas** – destinado a premiar os clientes com vantagens e atenções nas suas estadias;

- *Programa Mas Amigos* – destinado a agências de viagens e a *meeting planners*;
- *Programa Mas Estrellas* – destinado a todos os colaboradores da organização corporativa;
- *Programa Mas Corporate* – destinado a empresas e a empresários que viajam por motivos de negócios;

Para a organização, é fundamental explorar a importância que cada um dos hotéis da companhia tem para o seu cliente. Porque na *Meliã Hotels International*, satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, é da maior importância no que diz respeito aos padrões de serviços de gestão. Desta forma, a companhia conta com um programa de satisfação do cliente, que inclui ferramentas e ações específicas, a fim de garantir a satisfação total do cliente. O objetivo é que todos os colaboradores sejam formados em áreas tais como: Serviços de Qualidade, tratamento personalizado e os valores, filosofia e marca a que pertencem. Esses programas podem ser descritos como:

- *Market Metrix*- Ferramenta de medição para descobrir a satisfação do cliente, enviado a este através de um endereço de correio eletrónico, onde consta um questionário com perguntas sobre a sua estada;
- *Mystery Guest* – Auditorias realizadas por clientes mistério;
- *ReviewPRO* - Ferramenta para analisar o feedback dos clientes de diferentes fontes e obter o nível de reputação online de cada hotel.

Estas são algumas das ferramentas que a companhia possui para que seja possível avaliar o interesse que o cliente possui consoante ao serviço que os hotéis fornecem.

## 2. *Meliã Barcelona Sky*

O Hotel *Meliã Barcelona Sky*, está localizado em Espanha, numa das cidades mais cosmopolitas da Europa: Barcelona. Este arranha-céus de 29 andares, de estilo vanguardista e dinâmico, desenhado por *Dominique Perrault*, encontra-se na ponta de uma das ruas mais conhecidas da cidade, a *Avenida Diagonal*, e está apenas a 10 minutos a pé das maravilhosas praias de *Bogatel e Lacuna*.



Fonte: (Sky, meliabcnsky, 2017)

Figura 15 - Hotel Melia Barcelona Sky

É um Hotel distinto dos demais pois é conhecido como o *Hotel Híbrido* de Barcelona. Esta designação surge da necessidade que a cadeia corporativa possuía em obter um hotel de quatro estrelas para as organizações e clientes cuja estadia seja por motivos de negócios, e de usufruir de um hotel de cinco estrelas para satisfazer as necessidades dos seus clientes mais fieis. Como se pode verificar no *website* oficial do Hotel (International M. H., Hotel Melia Barcelona Sky, 2017), para além de possuir este *Hotel Meliã Barcelona Sky* de quatro estrelas, possui no mesmo edifício o *Hotel The Level at Meliã Barcelona Sky* de cinco estrelas. Daí nasce a designação de *Hotel Híbrido*, a união de dois hotéis de categoria distinta no mesmo local/edifício. “*The Level*” é um serviço de luxo que a companhia possui para os seus clientes que estão dispostos a usufruir da sua estadia sem qualquer tipo de preocupação. Os hóspedes que adquirem uma estadia no *The Level at Meliã Barcelona Sky*, para além da dormida possuem, quartos de categoria

superior, *amenities Loewe* nos seus quartos de banho, um *check-in* e um *check-out* personalizados, onde o rececionista oferece tanto um copo de *champagne* assim como um copo de água, uma sala privada onde podem usufruir do conforto e tranquilidade, áreas privilegiadas do hotel como por exemplo, acesso gratuito ao SPA, assistência personalizada de 24 horas, e um club privado onde podem tomar o seu pequeno-almoço ou até um pequeno snack que está disponível ao largo do dia. Nestes espaços também surge a oportunidade de realizar pequenas reuniões, algo mais íntimo sem qualquer custo adicional.

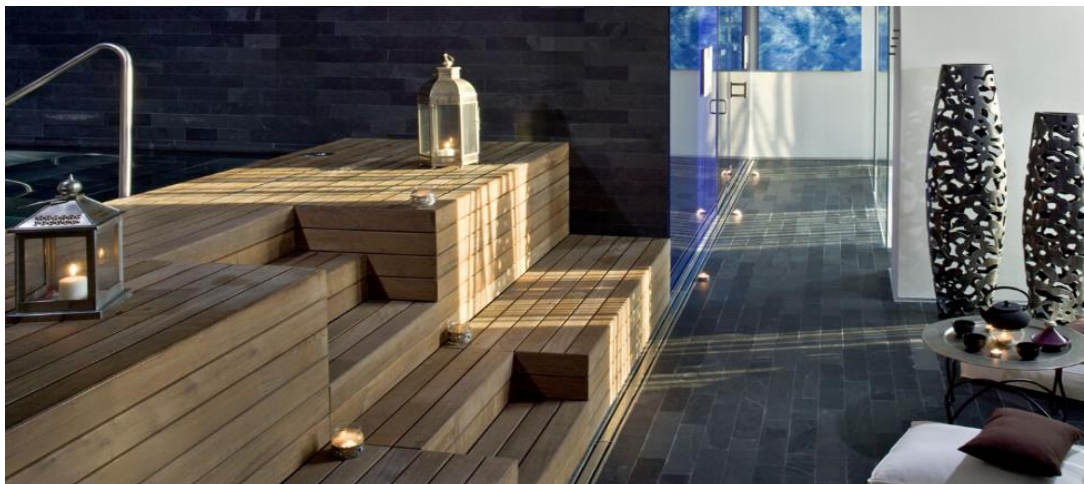


Fonte: (Sky, meliabensky, 2017)

Figura 16 - The Level at Meliá Barcelona Sky

Para além destes espaços o *Hotel Meliá Barcelona Sky* fornece os seguintes serviços: um SPA localizado no 5º andar, designado de *Yhi SPA*, um terraço com piscina onde se realizam eventos de verão no 6º andar, designado de *Le Pool*, uma esplanada localizada no 24º andar com vista mar onde os clientes podem usufruir de umas vistas magníficas enquanto tomam um *cocktail*. Neste mesmo andar, está localizado o Restaurante *Dos Cielos*, que possui uma estrela *Michelin*, onde a cozinha é ao encargo

dos irmãos Torres, dois chefes de cozinha espanhóis de renome em todo o país. Este restaurante tem uma vista de 360º por toda a cidade.



Fonte: (Sky, Melia, 2017)

Figura 17 - Yhi SPA



Fonte: (Sky, Melia, 2017)

Figura 18 - Restaurante Dos Cielos

No rés-chão, está localizado o Restaurante *Merkado*, onde os hóspedes no hotelde quatro estrelas podem usufruir do seu pequeno-almoço *buffet*.

No total, o hotel conta com 19 salas de reuniões, designadas de *Sky Room*, *Evolution*, *Studios* e por último, *Library* para pequenos eventos, adaptáveis consoante as necessidades de cada cliente.



Fonte: (Sky, Melia, 2017)

Figura 19 - Restaurante Mercado

Como referido anteriormente, o hotel está dividido em dois hotéis distintos, com serviços distintos. Desta forma, até ao 17º andar possuímos as seguintes categorias de quartos: *Meliã Cidade*, *Meliã Vista Piscina*, *Premium Vista Mar* e *Premium Vista Cidade*.

- Os quartos *Meliã* possuem 25 m<sup>2</sup> e são ideais para escapadelas de fim-de-semana ou então para um descanso de uma viagem de negócios;



Fonte: (Sky, Melia, 2017)

Figura 20 – Meliã

- Os quartos *Meliã Vista Piscina*, têm uma superfície de 30 m<sup>2</sup> e estão localizados em andares mais baixos;



Fonte: (Sky, Meliá, 2017)

Figura 21 - Meliã Vista Piscina

- Os quartos *Premium Vista Mar* possuem vistas direcionadas para as fantásticas praias de Barcelona, e os quartos *Premium Vista Cidade* possuem vistas direcionadas, como o seu nome indica, para a cidade.



Fonte: (Sky, Meliá, 2017)

Figura 22 - Premium Vista Mar

Depois do 17º andar e até ao 29º possuímos os quartos do Hotel *The Level at Meliã Barcelona Sky*. Esses quartos estão divididos pelas seguintes categorias:

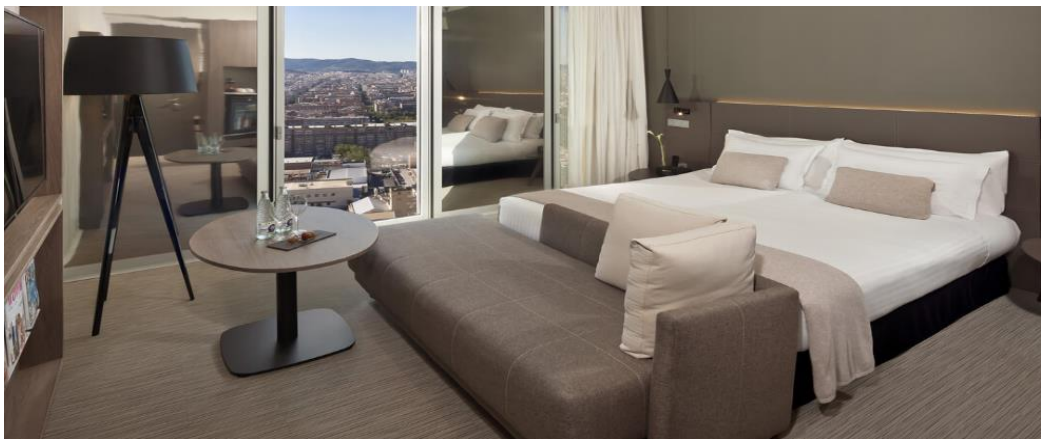
- *The Level Familiar* – Estes quartos, distintamente comparados com os quartos anteriores, para além do seu tamanho ser superior, possuem um espaçoso salão e um pequeno hall de entrada;



Fonte: (Sky, Melia, 2017)

Figura 23 - The Level Familiar

- *The Level Grand Premium Vista Cidade* – Quartos situados na parte mais alta do Hotel, possuem uma superfície de 25 m<sup>2</sup>. Aquilo que destaca este quarto do *The Level Familiar* são as janelas do chão até ao teto, produzindo uma luz natural incrível e com as melhores vistas da cidade de Barcelona;



Fonte: (Sky, Melia, 2017)

Figura 24 - The Level Grand Premium Vista Cidade

- *The Level Grand Premium Vista Mar* – São similares aos quartos *The Level Grand Premium Vista Cidade*, mas o que os torna distintos são as vistas para o Mar Mediterrâneo;



Fonte: (Sky, Melia, 2017)

Figura 25 - The Level Grand Premium Vista Mar

- *The Level Junior Suite* – Localizados no topo do edifício, possuem 50 m<sup>2</sup> de superfície. Para além das vistas, possuem uma sala de estar ampla, um hall de entrada e uma casa de banho totalmente equipada. Para além dos seus requintados espaços, possuem pequenas atenções aos clientes tais como uma máquina de café Nespresso gratuita, aluguer de iPod e sistema de som;



Fonte: (Sky, Melia, 2017)

Figura 26 - The Level Junior Suite

- *The Level Executive Junior Suite* – As vistas para a praia são acompanhadas por um espaço de 70 m<sup>2</sup>, com as comodidades oferecidas nas demais *Suítes*. É essencialmente um espaço para aproveitar e descansar em família;



Fonte: (Sky, Melia, 2017)

Figura 27 - The Level Executive Junior Suite

- *Grand Suite* – O grande projeto do Hotel, esta suite está localizada no andar 23 e possui uma vista mar, num espaço de 80 m<sup>2</sup>. É considerada a joia da casa e o verdadeiro significado de luxo.



Fonte: (Sky, Melia, 2017)

Figura 28 - Grand Suite

Assim como podemos detetar pela descrição dos diferentes serviços, podemos então concluir que este hotel é distinto dos demais e como tal, conseguimos referir que este mesmo espaço e projeto possuem dois tipos de segmentos: o de negócios e o de lazer assim como foi redigido aquando a apresentação da empresa.

## Capítulo Dois – Introdução ao *Marketing*

### 1. Introdução ao que é denominado de *Marketing*

Este momento do relatório é uma abordagem mais teórica à temática do *Marketing* em si e o seu desenvolvimento para as diferentes subdivisões do mesmo. Numa primeira fase, iremos descrever aquilo a que o *Marketing* em si diz respeito para que, após esta análise, seja feita a descrição da temática abordada neste relatório: o *Marketing Interno*. No segundo ponto, iremos abordar o *Marketing Interno*, a sua origem e os pontos principais onde se enfoca de forma a interligar a origem com a definição do conceito. Em modo de conclusão à temática, descobrir as dimensões em que o *Marketing Interno* incide e explorar uma melhoria no Hotel *Meliã Barcelona Sky*.

### 2. O *Marketing* na sua essência

Nos dias de hoje, e com a competitividade do sector da Hotelaria e Turismo, os empreendimentos turísticos necessitam de apostar naquilo que os torna não só distintos, mas também memoráveis para o cliente final. A definição de *Marketing*, deve-se sobretudo a Philip Kotler que refere que o conceito surge de uma forma natural como consequência do desenvolvimento económico. O processo de criação e troca de produtos com valor deve-se sobretudo ao sistema social e organizacional pela qual os indivíduos e instituições obtêm aquilo que procuram e necessitam (Kotler & all], *Principles of Marketing*, 2001). Podemos então referir que o *Marketing* é um processo que se realiza se e só se, existirem duas ou mais pessoas interessadas em realizar trocas, cada uma delas possuir algo com valor uma para a outra, e se existir comunicação entre essas pessoas para facilitar a troca (Rodrigues & Sousa, 2015). No caso do sector Hoteleiro, o interesse pelo produto deriva do desejo do consumidor em adquirir um serviço fornecido por um estabelecimento, e da necessidade que o Hotel possui em que o cliente usufrua dos seus serviços. Ambos possuem algo valioso para trocar: o Hotel possui as instalações, o serviço e o cliente possui o pagamento final e a vontade de voltar. Por último, a comunicação é feita através dos vários canais de distribuição que hoje em dia estão em vigor.

O Marketing consiste num trabalho constante que as organizações realizam no que diz respeito à preparação, gestão de preços, distribuição dos produtos e na divulgação dos mesmos (Galičić & Laškarin, 2014). Existem várias formas pelas quais as empresas se podem destacar e fazer a diferença em relação à concorrência: produto, serviço, colaboradores, canais de comunicação e pela imagem que esta organização detém face ao mercado (Kotler P. , 2003). Atualmente, a tecnologia, o produto e os serviços tornam-se cada vez mais difíceis de inovar e é nos colaboradores que as organizações conseguem a vantagem para com o cliente. Se o serviço for personalizado e distinto dos demais, o cliente sentir-se-á especial e com certeza retornará. *Marketing* consiste numa atividade de promoção, venda e publicidade com vista a uma compra superior, atingindo o maior número de consumidores possível (Skacel, 1992).

*Marketing* tem como principal objetivo estar consciente e informado sobre tudo aquilo que o envolve para que seja mais fácil dar resposta através das ações que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes (Dionisio, 1999). Porém, como em todas as áreas de estudo, o *Marketing* possui variáveis que também devem ser estudadas e informadas. Através desta informação, é detetada a definição de *Marketing Mix*. Consiste na aplicação dos princípios do *marketing* na gestão de uma empresa. O *Marketing Mix* surgiu por parte de McCarthy (McCarthy, 1960) e após a sua análise e aperfeiçoamento, foram divulgadas por Kotler (Kotler P. , 1972-1986) com a definição dos 4P do *Marketing*:

- **Produto:** tudo aquilo que é colocado no mercado para aquisição, utilização ou consumo, com a finalidade de satisfazer uma necessidade. No caso dos hotéis, o produto final é a estadia que é vendida, uma noite num dos quartos do Hotel.
- **Preço:** quantidade monetária que diz respeito à venda do produto.
- **Distribuição (*Place*):** são todas as atividades que a empresa desenvolve para que o produto ou serviço estejam disponíveis no mercado de consumo. No sector hoteleiro, podemos considerar os canais de distribuição tais como a booking.com, momondo, e outros motores de busca.
- **Comunicação (*Promotion*):** atividades que a empresa organiza no mercado para divulgar e persuadir a aquisição de um produto.

Atualmente, essa comunicação é feita através das redes sociais tais como, *Facebook, Instagram, Youtube, Twitter*, entre outros.

Contudo, e segundo Kotler (Kotler & Keller, Administração de marketing, 2006), existem mais dois fatores que devem ser tomados em conta:

- **Política:** neste ponto, estão inseridas todas as políticas sociais, ambientais e culturais que a organização deve ter em conta aquando a seleção dos seus valores, missão e visão.
- **Opinião do Consumidor (Public Opinion):** assim como já foi referido anteriormente, o cliente/consumidor final é aquele que pode avaliar o produto/serviço que adquire ou consome e como tal, as organizações devem ter em conta cada vez mais a opinião do consumidor final.

Outros autores tais indicam que para a indústria dos serviços, existem ainda mais 3P a acrescentar ao modelo inicial criado por McCarthy e mais tarde divulgados por Kotler (Booms & Bitner, 1981):

- **Evidência física (*Physical Evidence*):** define-se como o cenário no qual o serviço é prestado e onde a empresa e o cliente partilham experiências, onde se incluem os elementos tangíveis que têm como finalidade facilitar o desempenho e a comunicação do serviço prestado pelos colaboradores.
- **Processo de Serviço:** são todos os procedimentos e atividades que permitem a realização do serviço.
- **Pessoas:** todos os atores que participam na prestação do serviço e que, influenciam a perceção da compra do cliente. Estes atores são os colaboradores de cada empresa. No caso dos hotéis, são os rececionistas, os empregados de mesa, as empregadas de andares, os comerciais, entre outros que representam a imagem e o serviço de cada unidade hoteleira.

No que diz respeito ao sector Hoteleiro e do Turismo, temos de ter em conta que o *marketing* tem cada vez mais um papel fundamental para o crescimento de uma organização, de uma cadeia hoteleira, de uma marca, de um Hotel. Como a indústria de serviços e em específico a hotelaria e turismo apresentam características únicas, surgiu a necessidade de estudar um *marketing* mais específico, *Marketing Hoteleiro*.

*Marketing Hoteleiro* surge de uma combinação entre o *Marketing Turístico* e o *Marketing de Serviços* (Rodrigues & Sousa, 2015). Esta subdivisão tem como principal função estudar as características do sector da Hotelaria, sendo elas:

- **Intangibilidade:** assim como anteriormente referido, um consumidor não consegue armazenar nenhum produto consumido num Hotel. Um cliente adquire uma estadia aquilo que consegue armazenar são as memórias do serviço de quartos, do seu pequeno-almoço *buffet*, da animação da piscina nas horas de temperatura mais elevada. O que resta da compra de uma estadia é a memória do serviço prestado pelos colaboradores do Hotel. Daí surge a necessidade de estudar o posicionamento e as características que uma unidade possui para fazer a diferença na expectativa do cliente.
- **Simultaneidade:** deriva das interações que se estabelecem entre os colaboradores e cada cliente e entre os clientes entre si, enquanto condição necessária à existência do próprio serviço. Daí a necessário de realizar um serviço cada vez mais personalizado para que, o cliente final não hesite aquando a marcação de uma nova estadia na mesma cidade e na mesma marca de Hotel.
- **Heterogeneidade:** são as diferenças em função do temperamento e do número dos clientes presentes numa unidade, e também da importância dos trabalhadores de um hotel para o êxito do serviço que o mesmo presta. Tem como base, assegurar os padrões de qualidade e da prestação de serviço, manter os *standards* e os valores da marca em todos os hotéis da cadeia hoteleira.
- **Percibilidade:** especificado anteriormente, o serviço hoteleiro não pode ser armazenado em nenhuma época nem em nenhum lado. O que os clientes levam para recordação são sim as experiências vividas e as expectativas consoante ao serviço recebido.

Atualmente, o sector Hoteleiro está cada vez mais, condicionado às realidades do dia-a-dia. Isto é, com o crescimento da globalização do negócio, a relevância das redes sociais e a crescente utilização das redes moveis, é urgente que os hotéis e as suas respetivas marcas balizem a diferença. Daí a necessidade que os Hotéis têm em dar maior

relevância aos seus clientes internos, que serão na óptica desta indústria o primeiro cliente a adquirir os seus produtos e serviços. Se o colaborador não acreditar nos produtos e serviços do Hotel dificilmente terá capacidade e motivação na sua venda. Os investigadores do tema chegaram ao acordo de que a indústria hoteleira é única comparada com outras indústrias de serviços. Daí nasce a importância de estudar e desenvolver a temática do *Marketing Interno* no sector Hoteleiro, sector esse com uma rotatividade de colaboradores acima da média e que cada vez mais, as organizações tentam combater. Outro fator que ainda afeta esta actividade são os fracos salários praticados. Existem vários estudos como poderemos ver de seguida, que demonstram a relevância desta temática para a indústria Hoteleira.

A indústria hoteleira tem como objetivo estudar dois tipos de mercados: o externo e o interno (Galičić & Laškarić, 2014). Os clientes externos são todos os hóspedes que procuram os serviços do Hotel e os clientes internos, os colaboradores da unidade hoteleira. Esta análise de clientes, tanto internos como externos, deduz que um Hotel para ser bem-sucedido nas suas estratégias de Marketing e de Venda, necessita de ter um equilíbrio entre as estratégias de marketing e vendas para ambos os mercados.

Uma última análise referente a este tema é que o Marketing externo é um processo social do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam, com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (Kotler P. , 1994). Isto é, a organização planeia, gere preços, distribuem o produto e divulgam as suas ideias e ofertas para a venda do produto. O Marketing Interno envolve o trabalho que a organização tem para com a formação e a motivação do colaborador, para que este consiga atingir a satisfação do consumidor externo.

## Capítulo Três – O *Marketing* Interno

### 1. Contextualização e Objetivos do Marketing Interno

Após uma breve análise, tanto do posicionamento estratégico do Hotel *Meliã Barcelona Sky* e da contextualização das distintas noções de *Marketing*, é essencial proceder a uma análise quer do conceito de *Marketing* Interno quer da sua evolução ao longo dos tempos. Desta forma, realizaremos uma abordagem às vertentes desta temática passando pela Motivação, Formação, Comunicação Interna, e outras temáticas que serão abordadas posteriormente que influenciam a análise de todo este tema.

Assim como iremos referir nos pontos seguintes, não existe uma definição exata do conceito de *Marketing* Interno nem como originou. *Marketing* interno foi criado nos anos 70 como um método administrativo para ser implementado de forma a gerar um serviço de qualidade (Varey & Lewis, 1999)

Estudos referem que Christian Gronroos foi um dos primeiros académicos a introduzir o tema durante os anos 80 (Gronroos C. , 1982). Este mesmo autor, definiu o *Marketing Interno* como um comportamento de venda de uma organização para os seus clientes interno, ou seja, os colaboradores de uma organização.

O *marketing* interno surgiu originalmente no Japão que, pelo seu modelo empresarial e administrativo participativo dentro das organizações, haveria uma preocupação pelo colaborador (Kotler P. , 2003). Nesta altura e através da utilização deste modelo e prática, as técnicas de gestão de pessoas começaram-se a difundir por todo o mundo. Outros autores suportam a ideia de Kotler, sendo eles Brum (Brum, 1998) e Cerqueira (Cerqueira, 2005) que defendem que, os Japoneses foram efetivamente os grandes pioneiros deste modelo de gestão de capital humano.

Outro significado de *marketing* interno ganha um grande destaque no Brasil nos anos 90: *Endomarketing*. Este sinónimo de *Marketing* interno surge através de Saul Bekin (Bekin, 2004) que refere que este conceito diz respeito a tudo aquilo que não é visível pelo *marketing* tradicional. Segundo o autor, são todas as estratégias do *marketing* clássico que originam o melhoramento do ambiente interno de cada organização.

Estes foram os principais autores que referem a origem do *marketing* interno sendo que existem outras tantas citações consoante a esta temática. Para entender melhor o conceito, iremos descrever no parágrafo seguinte.

## 2. *Marketing* Interno

Os investigadores do tema chegaram ao acordo de que a indústria hoteleira é a única comparada com outros negócios da indústria de serviços e, como tal, fornece um meio ambiente mais comercial. Estudos feitos demonstram a relevância da indústria hoteleira no que diz respeito ao *marketing* interno. A complexidade da hotelaria faz com que a gestão de pessoas seja um desafio constante e também diferente dos demais setores (Ashraf & Osman Ahmed, 2011). Assim, uma boa prática e implementação de um plano de *marketing* interno numa unidade hoteleira faria com que o serviço ao cliente fosse prestado com uma qualidade superior. Contudo, segundo Berry e Parasuraman (Berry & Parasuraman, 1991), para que a implementação de um plano de *marketing* interno funcione na perfeição, o cliente interno tem que se comprometer com a causa da organização para que esta possa sobreviver e crescer.

Ballantyne (Ballantyne D. , 2003) indica que, o *marketing* interno existe através dos colaboradores, das organizações, da satisfação do cliente externo e através da união das várias áreas de uma organização, o que requer um alto nível de comunicação entre os diferentes participantes. Outro pensamento idêntico ao de Ballantyne é o de Kuslivan (Kuslivan & all., 2010), que refere que as organizações devem olhar para os seus colaboradores como consumidores, incluindo outros funcionários e departamentos da organização para quem os funcionários também são fornecedores internos. Acrescentam ainda que os consumidores internos têm que estar satisfeitos não apenas com o seu trabalho, mas também com os serviços internos que recebem por parte dos seus colegas durante a prestação de serviços.

Ahmed e Rafiq (Ahmed & Rafiq, 2003) apontam que o *marketing* interno funciona de maneira eficaz, estabelecendo, desenvolvendo e mantendo uma troca eficaz e constante das relações dentro da organização. Como tal apontam os três pilares do *marketing* interno como sendo:

- Compreensão e intimidade;

- Confiança;
- Compromisso;

Sem estes três pilares, as relações internas da organização tem uma deficiência aquando a necessidade de trabalho em equipa. O *marketing* interno é uma estratégia de gestão de pessoas que está presente em várias organizações. Esta forma de gestão traz benefícios tais como (Galičić & Laškarić, 2014):

- Comunicação fluída entre os colaboradores.
- Satisfação e compromisso com a empresa por parte do colaborador.
- Produtividade aumentada.
- Cumprimento de objetivos e metas estabelecidos pela organização.
- Melhoria na comunicação com os distintos clientes e fornecedores.

Arndt (Arndt, 1979) indica que o *marketing* interno identifica-se quando as organizações de *marketing* são concebidas como sistemas sociais dinâmicos, adaptados e diferenciados internamente. Com isto, Arndt identifica as três maiores tarefas do *marketing* interno que uma organização tem que levar a cabo:

- A divulgação de informações de e para todos os grupos internos envolvidos ou afetados pelas atividades de *marketing*, para a implementação eficiente de decisões de *marketing*;
- O desenvolvimento de competências, especialmente importante em todas as organizações onde o produto é a própria empresa. Estas empresas são consideradas as organizações de prestação de serviços;
- O desenvolvimento e seguimento de sistemas de incentivos e de motivação para todos aqueles que cumprem as estratégias de *marketing* da organização;

Turkoz e Akyol (Turkoz & Akyol, 2008) indicam que *marketing* interno é uma forma de utilização das ferramentas do *marketing* nos colaboradores de uma organização. Outros autores (Varey & Lewis, 1999) referem que o *marketing* interno incorpora por si mesmo as seguintes matérias: *marketing*, gestão, controlo de qualidade, comunicação e gestão de recursos humanos, para que se possa implementar um Plano de *Marketing* Interno.

Rafiq e Ahmed (Ahmed & Rafiq, 2003) e Chang e Chang (Chang & Chang, 2009) entendem que o *marketing* interno, é uma ferramenta que deve ser implementada pelos

gestores de uma organização, para os seus colaboradores, de forma a motiva-los a executar um serviço de alta qualidade. Berry (Berry L. L., 1981) indica que esta ferramenta de gestão é a chave para a satisfação do cliente interno como meio de realizar a intenção da organização.

*Marketing* interno, segundo Aburoub, Hersh e Aladwan (Aburoub, Hersh, & Aladwan, 2011), é uma aplicação prática da filosofia do *marketing* e as formas de servir por parte dos colaboradores, de modo que os indivíduos mais qualificados devem manter e desempenhar as suas tarefas da melhor forma possível, fazendo com que a satisfação do cliente seja sempre a melhor.

Após a análise a várias definições de *marketing* interno, Gronroos (Gronroos C., 2009) refere que as promessas feitas pelas organizações aos seus clientes externos, não podem ser concretizadas se os clientes internos não estiverem motivados e comprometidos a satisfazer as necessidades dos seus clientes. Este mesmo autor Gronroos (Gronroos C., 1994) referiu que sem um *marketing* interno constante e ativo, a interação e o impacto do *marketing* nos consumidores irá deteriorar a qualidade de serviço e fazer com estes não voltem ao estabelecimento.

Kadampully (Kandampully, 2002) refere que colaboradores satisfeitos refletirão o seu nível de contentamento nos seus clientes para que estes saiam do estabelecimento satisfeitos e com desejos de voltar a usufruir desses serviços. Para que essa satisfação se possa atingir, Yankevich (Yankevich, 2004), refere que o *marketing* interno tem sido visto como um meio eficiente no que diz respeito à gestão de pessoas para que estes consigam atingir tanto a produtividade como a satisfação desejada.

Assim como foi abordado no capítulo anterior, o Marketing Interno assim como o Marketing Externo possui a conhecida estratégia dos 4 Ps (produto, preço, distribuição (place) e comunicação (promotion)). Segundo Galičić & Laškarin (Galičić & Laškarin, 2014), quando novas estratégias de *marketing* (**produto**) são implementadas, os colaboradores devem seguir essas mudanças e implementações. Explicam que os colaboradores, para estarem a par dessas novas estratégias têm que trabalhar mais, e modificar a sua forma, hábitos e comportamentos de trabalho para que seja possível, aumentar os seus conhecimentos, capacidades e competências.

Referem também que todo este processo de mudança de uma estratégia de venda ao cliente final, tem um **preço** para a organização porque faz com que, seja

necessário investir numa estratégia e num plano de *marketing* interno que trará bastantes custos para a organização. Para que estes programas e inovações tenham uma implementação é necessário um meio de distribuição (**place**) e comunicar (**promotion**) essas mesmas mudanças nos distintos canais de distribuição de informação da organização.

Um plano de *marketing* interno, como podemos verificar, é um programa onde os custos são bastante elevados mas que, os benefícios da sua implementação, assim como iremos descobrir nos seguintes parágrafos, são bastante superiores ao gastos que a organização tem que suportar.

Para Lambert (Lambert, 1995), alguns problemas de gestão de estratégias, podem ser resolvidos através de um plano de *marketing* interno. Lambert aponta algumas soluções sendo:

- Retenção de pessoal qualificado dentro da organização, contrariando alguns padrões de gestão que se encontram em declínio com o passar dos tempos, fornecendo uma direção corporativa e pessoal clara;
- Relacionamento com a equipa de administração e gestão da empresa que partilham, os objetivos, as experiências e as competências necessárias para a construção de um lançamento da organização no mercado e motivação de cada individuo da organização;
- Uma compreensão adequada das necessidades do cliente, e qualidade para a prestação de serviços suficientemente competitiva num ambiente econômico, social, político e tecnológico em constante transformação;
- Construir uma marca corporativa suficientemente atrativa tanto para clientes externos como para clientes internos;
- Gestão da comunicação com uma estratégia baseada na pesquisa e avaliação do público-alvo, e um desenvolvimento de responsabilidade e competências pessoais;
- Pro-atividade através da participação de um espírito de liderança, processos e execução dos melhores serviços por parte de todas as equipas envolvidas na organização;

O *marketing* interno é visto como uma gestão das relações internas de uma organização, e é um processo integrado num sistema para promover relações de trabalho

positivas, de forma a desenvolver um clima de cooperação e realização. Esses fatores chave são:

- A voz do cliente é incorporada tanto nas decisões de produto como nas de serviço;
- O compromisso do cliente é obtido através de um contrato social;
- Existe um espaço aberto para o intercâmbio de ideias entre colaboradores para o bem-estar da organização;
- Os colaboradores desenvolvem uma identificação para com a organização, assim que, a empresa se torne mais orientada para o serviço ao cliente.
- Os consumidores são tidos em conta aquando o desenho do produto, na produção e no serviço;
- Existe uma relação cercana de fornecedor-consumidor;
- Os clientes são vistos como indivíduos, tornando-os num valor muito importante para a organização;
- Existe um diálogo constante entre fornecedor-consumidor;
- Um foco maior no que toca à descoberta, criação, estimulação e resposta às necessidades do cliente;
- Os relacionamentos são vistos como ativos da empresa;
- Existe uma divulgação, coleção e disseminação constante sobre as informações do cliente, de forma a satisfazer e superar as suas expectativas consoante ao produto/serviço fornecido;
- A comunicação interna é vista como uma ferramenta indispensável à gestão;

Assim que uma organização possui todos os requisitos e conhecimentos de todas as atenções especiais a ter em conta para a elaboração de um plano de *marketing* interno, a empresa pode avançar com o estudo do que está elaborado de maneira incorreta para se focar na resolução desses problemas.

### 3. *Marketing Interno* aplicado à Hotelaria

Na indústria hoteleira, sendo uma indústria de prestação de serviços, a atenção ao cliente torna-se o ponto de sobrevivência dessa mesma organização. Neste ponto iremos explorar todas as necessidades e variações do *marketing* interno no que diz respeito a este sector.

A satisfação do hóspede é sem dúvida um ponto para a fidelização do mesmo para com a marca/hotel onde este se hospedou. Traduz-se no retorno dos clientes a um hotel ou no seu aconselhamento a outros turistas, tornando-se fundamental para o sucesso de qualquer hotel (Dominici, 2010). Segundo este mesmo autor, a satisfação do cliente é uma filosofia empresarial que tem como finalidade a criação de valor para os clientes, antecipar e gerir as suas expectativas e demonstrar capacidade e responsabilidade para satisfazer as suas necessidades. Vários autores indicam que, a satisfação do cliente promove uma boa imagem para a companhia uma vez que, um cliente satisfeito irá promover o local onde se hospedou (Lee, Lee, & Feick, 2006). Por outro lado, um cliente insatisfeito pode representar um perigo imensurável para a empresa.

Gronroos (Gronroos C., 2009) indica que, as promessas feitas aos seus clientes e consumidores, nunca poderiam ser realizadas se os seus colaboradores não estivessem motivados e com aspirações para as realizarem. Adicionando informação a este pensamento encontramos Lo, Stalcup e Lee (Lo, Stalcup, & Lee, 2010), referindo que os Hotéis têm que primeiro satisfazer as necessidades dos seus colaboradores e assegurar a construção das boas relações laborais com os seus consumidores para o bom funcionamento da organização. Alguns motivos para a implementação de um plano de *marketing* interno num estabelecimento hoteleiro são, a rotatividade de colaboradores, a desmotivação por parte dos colaboradores, a insatisfação que estes transmitem para com o cliente, a falta de *standards* e principalmente a falta de comunicação entre todas as equipas. A oportunidade da implementação de um plano assim como refere Sokhatskaya (Sokhatskaya, 2013), permite o fornecimento de elevados padrões de qualidade em todas as fases da operação do hotel. Isto é um fator bastante importante no que diz respeito a um hotel de cadeia, nomeadamente o *Meliã Barcelona Sky* a ser estudado neste trabalho. O cumprimento de *standards* de serviço é bastante importante

para todos os clientes porque, muitos deles usufruem dos serviços de uma unidade pois já se hospedaram em outros hotéis da companhia e o serviço é sinónimo de qualidade.

Tag-Eldeen e El-Said (Tag-Eldeen & El-Said, 2011) acrescentam que umas boas práticas do *marketing* interno levam a que o estabelecimento e a cultura de serviço, desenvolvam uma aproximação entre o *marketing* e a gestão de recursos humanos, fazendo com que a disseminação de informação entre os colaboradores do hotel e a implementação de um sistema de reconhecimento e compensação sejam uma mais-valia para a organização. Lo, Stalcup e Lee (Lo, Stalcup, & Lee, 2010) referem que o *marketing* interno é considerado o meio pelo qual as necessidades dos empregados podem ser abordadas e, portanto, é o básico da formação da relação entre o cliente e o empregado na configuração do hotel. Sem esta ligação, o serviço não sairia bem e a retenção de clientes não seria fácil, ou mesmo, chegariam a ser impossíveis.

De encontro a todas as definições que encontramos sobre *marketing* interno, o cliente interno é um ponto essencial na indústria hoteleira. Um serviço orientado e uma necessidade de um crescimento do reconhecimento da organização, tornaram-se num dos maiores fatores de debate sobre as fontes de vantagem competitiva e o futuro sobre o propósito da indústria hoteleira (Varey & Lewis, 1999).

Castellanos (Castellanos-Verdugo & all., 2009) comentam que para um bom serviço ao cliente e para que a organização lucre com a fidelização dos hóspedes, uma ampla gama de acções e estratégias devem ser utilizadas pelos gestores de hotéis, a fim de desenvolver e manter a qualidade de relacionamento entre colaboradores e clientes. Para que o funcionamento desta relação entre colaborador e cliente seja viável, para além das boas práticas de gestão utilizadas pelos gestores, o incremento da qualidade de serviço interno, resulta num aumento da satisfação do colaborador, uma redução da rotação dos clientes internos, e um incremento de colaboradores a recomendar o seu Hotel para trabalhar (Wildes & Parks, 2005). A esta ideologia, acrescentamos o pensamento de Arnett, Laverie e Melane (Arnett, Laverie, & McLane, 2002) que indicam que as estratégias de *marketing* interno na indústria hoteleira contribuem tanto para a satisfação no trabalho como no orgulho de fazer parte de uma organização. A junção destes dois fatores leva ao incremento de uma atitude positiva no comportamento do colaborador, incluindo também a forma positiva e atrativa como executam o serviço, a

cooperação com os demais companheiros de trabalho e o compromisso com a organização.

Alguns autores apontam que para o bom funcionamento de um plano de *marketing* interno, os colaboradores devem possuir e entender todas as dimensões da qualidade de serviço. Essas qualidades de serviço não chegam a ser apontadas como específicas devido à diversidade de cada autor (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). As dimensões de qualidade de serviço são descritas como:

- **Credibilidade:** entende-se pela segurança que o cliente coloca sobre o fornecedor de serviço, se este for digno da sua confiança;
- **Capacidade de Resposta:** rápida resposta no que diz respeito à execução do serviço, para alcançar e executar o mesmo com precisão e de forma fiável;
- **Confiabilidade:** capacidade que o colaborador tem em alcançar e executar um serviço excepcional e de confiança para com os seus clientes;
- **Segurança:** o nível de risco na execução do serviço;
- **Compreensão:** diz respeito à compreensão que o colaborador tem para com as necessidades do cliente, conhecendo as suas fraquezas e tentando superar as suas expectativas.
- **Tangibilidade:** tudo o que é material e palpável para a execução de cada serviço;
- **Acessibilidade:** o serviço acontece quando e onde o cliente deseja, não onde e quando o colaborador pode;
- **Cortesia:** compreensão e respeito pelos sentimentos e necessidades que o cliente expõe ao colaborador;
- **Competência:** serviço executado com alto nível de conhecimento e uma capacidade de execução extraordinária;
- **Comunicação:** a partilha de comunicação não só entre equipas mas também nas relações colaborador-cliente.

Após uma exposição de vários conceitos sobre o que é *marketing* interno e o que pode levar a cabo, é necessário que tenhamos consciência que é uma importante ferramenta no que diz respeito à qualidade de serviço e à satisfação e motivação do

colaborador dentro de uma organização, principalmente numa indústria como a que está a ser exposta ao largo deste relatório: a indústria hoteleira.

Podemos entender que o *marketing* interno é uma ferramenta que deriva das origens e formas de gestão de *marketing* que cada organização contém. Baseia-se nas ferramentas de gestão e promoção da empresa, transformando-as em ferramentas de venda e promoção dos valores da companhia para os consumidores internos, também conhecidos como os colaboradores da organização. No sector hoteleiro, e em especial no *Hotel Meliã Barcelona Sky*, é bastante importante manter os colaboradores conscientes das técnicas de venda e prestação de serviços uma vez que, esta indústria sobrevive através da aquisição de estadias, ou seja, da venda das melhores e mais memoráveis experiências ao cliente final.

#### 4. Dimensões do *Marketing Interno*

Para a elaboração do Plano de *Marketing* Interno do *Hotel Meliã Barcelona Sky*, é necessário considerar que esta dimensão da gestão de *marketing* possui uma série de subáreas que devem ser exploradas, sendo também conhecidas como as Dimensões do *Marketing* interno. Assim, tal como a origem e a definição de *marketing* interno, as dimensões variam consoante a opinião de cada autor. Neste relatório iremos eleger as que estão mais de acordo com as necessidades de exploração na organização em estudo.

Sobre as distintas dimensões do *marketing* interno, diferentes autores têm realizado vários estudos e progressos na área. Como dimensões de *marketing* interno, os investigadores Berry e Parasuraman (Berry & Parasuraman, 1991) identificam a atração, o desenvolvimento, a motivação e a retenção de colaboradores altamente qualificados. Gummesson (Gummesson, 1991) indica dimensões distintas dos outros autores, dando especial ênfase à comunicação, à formação, à educação e à troca de informação entre todos os colaboradores da organização. Um pouco de acordo com a escolha das dimensões do investigador Gummesson, encontramos Varey (Varey R. J., 1995) que refere que as dimensões do *marketing* interno passam pela motivação, o desenvolvimento e a formação dos colaboradores. Ahmed, Rafiq e Saad (Ahmed, Rafiq, & Saad, 2003) expressam que estas dimensões têm como base, recompensas estratégicas, a fluidez da comunicação interna dentro da organização, a formação e desenvolvimento de carreiras,

a multifuncionalidade de cada colaborador, um programa de incentivos eficiente e por último, a descentralização de poderes.

Juntamente com o pensamento dos anteriores investigadores das distintas dimensões do *marketing* interno, acrescentamos a ideologia de Chang e Chang (Chang & Chang, 2007) que consiste em matérias como, a formação, o suporte administrativo, a comunicação interna e a gestão de recursos humanos que são os pilares destas dimensões. Contrariamente ao que foi redigido anteriormente, para Tsai e Tang (Tsai & Tang, 2008), as principais dimensões baseiam-se em programas de formação para o serviço e incentivos consoante a performance de cada colaborador. Para Braimah (Braimah, 2016), autor de um estudo sobre a implementação de um plano de *marketing* interno na indústria hoteleira, as dimensões devem ser baseadas na comunicação interna, no desenvolvimento dos colaboradores, na informação e comunicação tecnológica, na justiça, na descentralização de poderes, no trabalho em equipa e na motivação dos colaboradores.

Outras dimensões de *marketing* interno são demonstradas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1991), que identificam a competição pelo talento, ter a capacidade de oferecer uma visão corporativa de forma a apetrechar os colaboradores com habilidades e conhecimentos para cada uma das suas tarefas desempenhadas, promover o trabalho em equipa e a liberdade de expressão, disponibilizando um sistema de recompensas, e técnicas onde se ponha em prática os principais pontos onde o colaborador deve trabalhar. Ballantyne, Christopher e Payne (Ballantyne, Christopher, & Payne, 1993) entram um pouco de acordo com distintos autores ( Ahmed, Rafiq, & Saad, 2003), (Varey R. J., 1995), (Berry & Parasuraman, 1991) ) quando referem que, como dimensões de *marketing* interno se devem abordar, a seleção dos colaboradores, formação e avaliação de desempenho individual, sistema de recompensas, monitorização do clima laboral entre colaboradores, comunicação interna e a qualidade na melhora diária do serviço.

Hogg, Carter e Dane (Hogg, Carter, & Dunne, 1998) indicam que, a comunicação, a formação, a avaliação e o *feedback*, e o serviço ao cliente, são as dimensões a ter em conta. Por outro lado, Varey e Lewis (Varey & Lewis, 1999), indicam a divulgação de informação para todos os colaboradores, o desenvolvimento de competências e o

desenvolvimento de incentivos e sistemas de motivação são os pontos a ter em conta aquando o estudo da temática do *marketing* interno e na elaboração de um plano.

Dimensões do <i>Marketing</i> Interno	
Autor	Dimensões abordadas
Berry e Parasuraman (Berry & Parasuraman, 1991)	Atração de colaboradores, desenvolvimento de carreira, motivação e retenção de colaboradores altamente qualificados.
Gummenson (Gummesson, 1991)	Comunicação, Formação, Educação e Troca de Informação
Varey (Varey R. J., 1995)	Motivação, desenvolvimento de carreira e formação
Ahmed, Rafiq e Saad (Ahmed, Rafiq, & Saad, 2003)	Recompensas estratégicas, comunicação interna, formação e desenvolvimento de carreiras, multifuncionalidade, programas de incentivos, descentralização de poderes
Chang e Chang (Chang & Chang, 2007)	Formação, suporte administrativo, comunicação interna e gestão de recursos humanos
Tsai e Tang (Tsai & Tang, 2008)	Formação e incentivos
Braimah (Braithair, 2016)	Comunicação interna, desenvolvimento de carreiras, informação e comunicação tecnológica, descentralização de poderes, trabalho em equipa e motivação
Parasuraman, Zeithaml e Berry (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1991)	Talento, visão corporativa, trabalho em equipa e sistemas de recompensas
Ballantyne, Christopher e Payne (Ballantyne, Christopher, & Payne, 1993)	Seleção, formação, avaliação de desempenho, sistema de recompensas, motivação e comunicação interna
Hogg, Carter e Dunne (Hogg, Carter, & Dunne, 1998)	Comunicação, formação, avaliação de desempenho, serviço ao cliente e críticas do consumidor externo
Varey e Lewis (Varey & Lewis, 1999)	Divulgação da informação, desenvolvimento de carreiras, incentivos e motivação.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 1 - Dimensões do Marketing Interno

De acordo com o que foi referido anteriormente e após a descrição das distintas dimensões de *marketing* interno, iremos descrever no parágrafo seguinte aquelas que se adequam com a implementação de um Plano de *Marketing* interno na unidade hoteleira em estudo.

## 5. As dimensões de *Marketing* interno para o estudo a aplicar no Hotel *Meliã Barcelona Sky*

Neste trabalho, levaremos a cabo a realização de um inquérito para aferir em que ponto é que o Hotel coloca em ação as distintas boas práticas de *marketing* interno. Para tal, iremos ter em conta o estudo realizado por Ashraf Tag-Eldeen e Osman Ahmed El-Said (Ashraf & Osman Ahmed, 2011) em Hotéis de cinco estrelas no Egipto, outro estudo realizado pelo Dr. Mahama Braimah (Braimah, 2016), onde faz referência ao estudo do *Marketing* interno e o compromisso dos colaboradores para com o sector hoteleiro, e por fim, uma ferramenta interna de avaliação da motivação dos colaboradores da companhia onde o Hotel *Meliã Barcelona Sky* pertence, conhecida como *Tienes la Palabra*. Este inquérito é realizado anualmente, de maneira anónima para não criar atritos entre os distintos colaboradores. Com a elaboração deste inquérito pretendemos estudar, a motivação do colaborador no seu dia-a-dia dentro da empresa (com base no testemunho dos autores Berry e Parasuraman (Berry & Parasuraman, 1991) e Varey (Varey R. J., 1995)), o que o colaborador pensa consoante ao desenvolvimento de carreira na organização (baseando-nos em Braimah (Braimah, 2016)), a formação (estudando Gummesson (Gummesson, 1991) e Tsai e Tang (Tsai & Tang, 2008)), e a comunicação interna (com fundamentos nos argumentos de Chang e Chang (Chang & Chang, 2009)). Consoante os resultados de cada resposta, teremos como perguntas finais a satisfação e o compromisso que o colaborador tem para com a companhia. Com estes dois fatores, analisaremos de que forma o *Marketing* interno está ou não presente no Hotel e tentaremos estudar algumas medidas para aplicar o *Marketing* Interno aumentando o bom ambiente laboral.

Após a eleição das dimensões acima descritas, iremos explicar em que consiste a abordagem de cada uma delas e que finalidade têm para o sucesso deste projeto. Conseguiremos então testar em que áreas poderemos intervir para que o cliente interno se encontre satisfeito quando falamos sobre clima laboral.

Para a existência de um clima laboral favorável, a organização tem que ter em conta que um colaborador, para desempenhar as suas tarefas na perfeição e com o melhor atendimento ao cliente possível, tem que estar motivado. Cabe aos gestores do setor hoteleiro motivar os colaboradores para que o serviço ao cliente seja o melhor

possível. Segundo Silva e Reis (Silva & Reis, *Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações*, 2014), alguém que se sente motivado com as funções desempenhadas, executará as suas funções da melhor forma possível, de forma inovadora e de feição a conseguir desenvolver novas capacidades e competências pessoais.

Segundo estes mesmos autores, por motivação entende-se como tudo o que impulsiona o indivíduo para a execução de uma atividade de determinada forma, gerada por certo comportamento. Acrescentam ainda que a motivação consiste no desejo que o indivíduo tem em realizar altos níveis de esforço de forma a cumprir determinados objetivos. Assim, uma das funções dos gestores hoteleiros é a motivação de cada um dos colaboradores para que, a satisfação seja a melhor possível e a rotatividade dos mesmos seja a mínima apresentada. Isto porque, a rotação de colaboradores, segundo Baum, Amoah e Spivack (Baum, Amoah, & Spivack, 1997) no sector hoteleiro é bastante elevada, sobretudo em mercados de emprego reduzidos e competitivos como este (Wood, 1992).

A rotação de colaboradores neste sector de serviços deve-se a fatores de várias naturezas. Pavesic e Brymer (Pavesic & Brymer, 1990) indicam alguns fatores tais como: remunerações demasiado reduzidas em comparação com outros setores de serviços, horários e horas extra em abundância, falta de mão-de-obra qualificada e a falta de reconhecimento por parte dos demais colegas de trabalho. Estes fatores, quando estão demasiado presentes numa organização, podem levar à desmotivação do colaborador e por consequência à má prestação de serviços.

Uma das primeiras definições de motivação surge pelo conhecido autor Abraham Maslow (Maslow, 1954), que indica que as pessoas são motivadas por necessidades que estão devidamente hierarquizadas e que, só após satisfazer as necessidades do nível mais baixo é que são possíveis de satisfazer as necessidades que se seguem nos níveis superiores. McClelland (McClelland, 1961) por si só, refere que as necessidades básicas que determinam a motivação para o desempenho são, as necessidades de realização pessoal ou de sucesso, as necessidades pela conquista de poder e as necessidades de afiliação. Já Alderfer (Alderfer, 1972) argumenta que aquilo que motiva um ser humano são os três níveis de necessidade: a existência, a ligação e o crescimento.

Outra definição de motivação surge do testemunho de Luthans (Luthans, 2006) que expõe que motivação é uma necessidade que inicia um comportamento ou um

impulso que tem como finalidade concluir um objetivo ou um incentivo pessoal. Embora estas duas definições, deparamo-nos com a definição de Campbell (Campbell, 1970) que divide o significado de motivação consoante três perspetivas distintas. A direção do comportamento, a força da resposta e a persistência do comportamento. Wiley (Wiley, 1997) refere que a motivação pode ser definida como sendo um estado interno e individual intencional e dinâmico, isto porque surge do interior de cada pessoa, que possui tanto necessidades como objetivos no decorrer da sua vida.

Dentro desta dimensão iremos explorar alguns pontos-chave que fazem com que a motivação do colaborador esteja em plenitude com a sua realização pessoal. Neste ponto iremos examinar o nível de satisfação que o colaborador possui consoante à sua categoria profissional, a satisfação para com as funções desempenhadas, o comportamento para com as suas chefias, o sistema de recompensas e benefícios que possui como cliente interno da companhia, a sua realização pessoal, e o quão fidelizados estão para com a marca/hotel. Através desta dimensão teremos também a perceção do risco de abandono por parte do colaborador.

Após uma breve descrição desta dimensão, iremos descrever o que pretendemos identificar e relatar sobre uma dimensão que, a nosso ver, é fundamental para o desenvolvimento de cada colaborador tanto a nível profissional como a nível pessoal: a formação.

Sendo os colaboradores o melhor recurso de uma organização de serviços (Beyerlein & all], 2003), a formação tem como base o processo de ensinar a novos ou atuais integrantes de uma organização, as competências necessárias para desenvolver e executar as funções desempenhadas (Martins C. A., 2002).

Outra noção de formação é referida por Rogers e Slinn (Rogers & Slinn, 1993), que indicam que a esta forma de desenvolvimento de Recursos Humanos, permite à organização aumentar a produtividade e obter um desempenho por parte dos colaboradores, com competências a vários níveis. Cabrera (Cabrera, Gómez Meija, & Bonache, 2006) definem a formação como sendo um conjunto de experiências de aquisição de conhecimentos planeadas por cada organização, com o objetivo de tentar instigar uma alteração nas capacidades, conhecimentos, posturas e comportamentos de cada colaborador que faz parte da empresa. Vários autores (Gomes & al.], 2008) indicam que a formação é um instrumento de gestão direcionado para alcançar os objetivos da

organização, através da delegação de estratégias e modos operatórios para melhorar a execução de cada função. Acrescentam ainda a este pensamento, que a formação é um processo através do qual os colaboradores de cada organização, adquirem novos conhecimentos, aptidões, maneiras e condutas relevantes para a execução das suas tarefas.

No sector hoteleiro, sendo ele um sector de serviços, a formação é um dos pontos mais essenciais para o desenvolvimento de carreiras a nível do colaborador. Esta forma de gestão do conhecimento, segundo Rojo (Rojo, 2000), a formação pode ser dividida em duas partes: a formação inicial e a formação contínua. Segundo esta autora, a formação inicial é inteiramente da responsabilidade do colaborador e diz respeito à capacidade que o individuo contem para desempenhar a função para a qual efetuou um contrato laboral. A segunda, a formação contínua, é uma estratégia que é da responsabilidade da organização em si, que consiste em fornecer as ferramentas sociais, tecnológicas, legais, económicas, para o desenvolvimento do colaborador.

A formação é bastante importante porque permite ao colaborador não só desenvolver-se a nível pessoal mas também, oferece ferramentas que permitem ao individuo a aquisição de conhecimentos sobre o hotel, a marca e o seu posto de trabalho. É um elemento central na construção da capacidade de aprendizagem organizacional que permite que as pessoas mantenham o seu posto de trabalho, se desenvolvam, melhorem a produtividade, a qualidade de serviço, a motivação, a satisfação para com o seu posto de trabalho, atraí novos colaboradores, reduz a rotatividade e os custos tanto com as novas contratações como com a formação de novos elementos (Conrade, 1994).

Por vezes, em muitas organizações do setor hoteleiro, a formação não é uma das primeiras apostas feitas pelos gestores tanto de Hotel como de Recursos Humanos. Isto acontece porque, segundo Conrade e outros autores (Conrade, 1994), não são estabelecidas medidas suficientes para avaliar o desempenho e a eficácia da formação que é oferecida ao colaborador. Em períodos de menor estabilidade ou em que a ocupação do hotel sofre de problemas como a sazonalidade, os custos com a formação são os primeiros a ser eliminados visto que, afetam diretamente o orçamento estipulado para a contratação e desenvolvimento pessoal. A formação é geralmente negligenciada por parte dos diretores de hotéis e sobretudo nos grupos hoteleiros. Problemas como a não existência de formação podem levar a incidentes mais graves tais como, a

desmotivação coletiva, a rotatividade, a insatisfação do colaborador, a queda da qualidade de serviço e até mesmo a má reputação perante o mercado de trabalho. Desta forma, a necessidade de formar os colaboradores resulta na melhora contínua da qualidade de serviço que cada hotel quer prestar para com o seu cliente, e em parte, no desenvolvimento do colaborador e da construção de atitudes positivas face à organização.

Tracey e Tews (Tracey & Tews, 1995) expressam que é necessário avaliar primeiro as características do ambiente de trabalho e as características de cada colaborador para depois se fazer um levantamento das necessidades de formação que a organização necessita. Desta forma, Rego e Cunha (Rego & Cunha, 2008), referem que as necessidades de formação podem ser detetadas através de conversas com as chefias diretas, reuniões com colegas de trabalho, *briefings*, aquando a necessidade de tomada de decisões em grupo, encontros com clientes e até mesmo em experiências no estrangeiro. Desta forma, as necessidades de formação são mais facilmente tomadas em conta aquando a busca pelo desenvolvimento dos colaboradores de uma organização.

Após a descrição da dimensão que diz respeito à formação, iremos explanar aquilo que é visto como sendo um processo ainda pouco desenvolvido no sector da hotelaria por diversos fatores: o desenvolvimento de carreiras. Segundo Martins (Martins S. , 2001), carreira é algo que está em permanente progresso, um caminho que se vai percorrendo e que, a cada passo, permite uma visão diferente do ambiente em redor, do caminho já percorrido e do que falta percorrer. Uma outra definição de carreira surge do autor Houaiss (Houaiss, 2003), que indica que carreira é uma profissão que oferece oportunidades de progressos ou em que há uma promoção. Destas duas definições podemos retirar que o desenvolvimento de carreiras é então uma sequência de promoções no contexto laboral, ao longo de toda a atividade profissional desempenhada por um individuo, com ou sem permanência numa só organização.

O desenvolvimento de uma carreira profissional tem como objetivos que, tanto o colaborador como a organização possam, mutuamente, conhecer as características do individuo em si mesmo como colaborador da casa. O colaborador fica então a conhecer melhor as suas opções de desenvolvimento da carreira como colaborador da organização, neste caso, o progresso na mesma. O estudo do desenvolvimento pessoal de cada colaborador permite que a organização tenha um melhor conhecimento da mão-

de-obra que possui, assim como o progresso pessoal e grupal de cada indivíduo. Esta dimensão faz com que a empresa, no momento da tomada de decisões, retenha os colaboradores que mais se desenvolveram no final do processo. Isto gera uma menor rotação de pessoal, uma maior motivação e satisfação no local de trabalho assim como, uma redução nos custos de contratação e formação.

Cada colaborador deveria possuir um plano de desenvolvimento pessoal aquando a sua entrada numa organização. Este plano consiste num plano de ação construído para que cada indivíduo desenvolva competências e conhecimentos que lhe permitam o planeamento da sua carreira profissional a curto, a médio e a longo prazo. Este plano de desenvolvimento em muitos dos casos pode ser desenvolvido juntamente com o chefe de departamento para que este ajude o seu colaborador a verificar onde deveria melhorar e onde deveria manter os seus conhecimentos.

Depois de uma descrição de três das dimensões do *marketing* interno a explorar ao longo deste relatório, iremos descrever a quarta e última dimensão elegida: a comunicação interna. De forma a criar uma maior ligação entre todos os colaboradores de todos os departamentos de uma unidade hoteleira, é necessário desenvolver não só a performance dos colaboradores mas também da organização. Por comunicação entende-se o processo de intercâmbio de uma mensagem ou informação entre um emissor e um recetor que por si só descodifica e interpreta a informação recebida (Dwyer, 2005). O processo de comunicação tem como objetivo integrar, motivar, valorizar e melhorar o relacionamento entre colegas.

Segundo Johlke e Duhan (Johlke & Duhan, 2000), a comunicação é um meio pelo qual uma organização transfere informação desde um departamento até outro, ou seja, onde há uma disseminação da informação. De acordo com esta teoria, podemos encontrar Guest e Conway (Guest & Conway, 2002) que acrescentam que a disseminação de informação é um pré requisito bastante importante para alinhar as atitudes e comportamentos do colaborador com os objetivos da organização.

Por comunicação interna entendemos que é um tipo de comunicação direcionada para o público interno da organização, ou seja, para os colaboradores, cuja função é informar, persuadir e envolver o cliente interno em todas as formas de gestão e de participação na empresa (Torquato, 2002). Outra definição surge do pensamento de Silva (Silva E. S., 2010) que expressa que a comunicação interna consiste na divulgação

de informação que ocorre dentro de uma organização, transmitida através de todos os colaboradores e de todos os departamentos. A comunicação interna pode ser vista como uma estratégia que tem como função, facilitar o relacionamento e o percurso de informação relevante para a gestão de uma organização, de forma a rentabilizar e ir ao encontro dos interesses da organização e dos seus colaboradores (Nobrega, 2010).

Podemos então entender que a comunicação interna é um instrumento de gestão e transmissão de informação organizacional bastante importante no que diz respeito à implementação de um plano de *marketing* interno dentro de uma organização, visto ser o melhor meio de transmitir as ações e estratégias da organização ao cliente interno da mesma. Segundo Rego (Rego, 1999), a comunicação interna possui 8 funções que são imprescindíveis para o sucesso dentro da organização:

- Facilitar a integração dos colaboradores de uma organização e também com o cliente externo à organização;
- Permitir aos gestores da empresa obter informações relevantes à gestão da mesma junto dos clientes externos;
- Disponibilizar a divulgação de informação obtida por parte do feedback dado pelo consumidor final, e a partir desse ponto, tomar decisões que beneficiem a organização;
- Ajudar na coordenação do trabalho dos colaboradores, de forma a permitir que estes estejam informados de formas de gestão e de resultados obtidos pelo seu desempenho;
- Possibilitar o intercâmbio de opiniões, propostas de melhoras e reclamações por parte de todos os funcionários;
- Transmitir a informação nas reuniões internas da organização;
- Permitir o desenvolvimento pessoal de todos os colaboradores;
- Apoiar na interação entre companheiros e na integração social dos mesmos;

Após uma breve análise das funções da comunicação interna podemos verificar que esta possui dois objetivos bastante concretos: desenvolver o sentido de pertença por parte de todos os colaboradores da organização e alcançar uma autoimagem que vá de encontro à imagem que os clientes externos possuem da empresa como fornecedora de serviços. Como podemos concluir com o pensamento de Silva (Silva S. M., 2013), quando

não ocorre a troca e partilha de informações dentro de uma organização e os colaboradores não conhecem a estrutura organizacional, as características da negociação, bem como a falta de interação e cooperação entre as equipas prejudicam o desenvolvimento e reconhecimento da organização no mercado externo, assim como a conservação do valor e imagem da organização no mercado.

Concluimos então que a comunicação interna é uma ferramenta bastante importante para a divulgação de informação e formas de gestão da organização perante todos os colaboradores da mesma. É uma forma de apoio aos gestores para a divulgação de resultados e uma grande ajuda na tomada de decisões.

## Capítulo Quatro – Metodologias de investigação

### 1. Metodologia de Investigação para a aplicação do questionário

Este estudo foi desenvolvido com o intuito de estudar tanto o conhecimento que o Hotel possui sobre a temática do *marketing* interno mas também para identificar, das dimensões estudadas ao longo deste relatório, onde e como se pode melhorar a satisfação do cliente interno. Para a execução deste projeto, será posto em prática um inquérito. Este inquérito tem como base o estudo das estratégias de *marketing* interno a serem implementadas no Hotel *Meliã Barcelona Sky*. O inquérito foi aplicado ao departamento de Recursos Humanos e tem como objetivo principal, descobrir o que o departamento pensa relativamente ao *Marketing* Interno e também avaliar em que ponto se encontra este departamento do Hotel, visto que são os responsáveis pela implementação de todas estas dimensões aos restantes colaboradores. No total serão avaliados 6 colaboradores.

Neste inquérito, pretendemos estudar várias vertentes não só do *marketing* interno mas também demográficas que estão disponíveis na unidade. Todos os pontos abordados ao longo do inquérito têm como base uma longa revisão e estudo da literatura existente sobre a temática. Antes de ser aplicado, este estudo foi revisto pela Diretora de Recursos Humanos e pelo Diretor de Hotel. Após esta revisão, o inquérito foi aplicado após a aprovação de todas as partes, incluindo a coordenação deste projeto. Todas as sugestões e alterações foram tidas em conta aquando a elaboração de todo este questionário. Este estudo serve não só os interesses deste trabalho mas também contribuir para a melhoria do conhecimento da unidade relativamente ao seu colaborador, ambiente de trabalho, motivação e grau de satisfação de todos os que foram submetidos ao inquérito.

Para o desenvolvimento desta investigação, com o propósito de alcançar os resultados objetivos, optamos por recorrer à metodologia qualitativa, usando um modelo de resposta flexível e analítico, onde o processo de decisão é contínuo encontrando-se sempre em aberto. Muitas das questões são de resposta curta sendo “Sim” ou “Não” a opção de escolha. Porém, deixamos em aberto a todos os entrevistados para que pudessem expressar a sua opinião em qualquer uma das ocasiões. Este questionário

possuí um total de 40 perguntas sendo que, 28 destas abordam as quatro temáticas do *marketing* interno, e 7 a satisfação que o colaborador possui em fazer parte desta organização. O questionário está distribuído da seguinte forma: 5 perguntas iniciais onde pretendemos obter informações a nível demográfico (Idade, Sexo, Estado Civil, Escolaridade e Anos de experiência). Segundo estes dados expostos pretendemos saber se, o colaborador é do sexo feminino ou masculino, estudar a idade do mesmo para tentar perceber se possuímos uma faixa etária mais jovem ou mais envelhecida, para que, seja possível fazer uma triagem mais correta sobre o tema. O estado civil, muitas vezes é algo que pode influenciar o colaborador no desempenho de funções. Com a análise da escolaridade também se torna mais fácil entender os níveis de satisfação no que diz respeito à progressão da carreira na organização. Estes dados demográficos são bastante importantes neste projeto visto que, nem toda a gente tem a mesma forma de pensar. Um colaborar que esteja inserido há vários anos numa unidade hoteleira tem aspirações bastante diferentes de um colaborar recém-chegado à mesma.

Na segunda parte deste inquérito, queremos estudar os pontos que consideramos as principais dimensões do *marketing* interno a explorar nesta unidade. As dimensões que queremos abordar neste inquérito são:

1. Motivação
2. Formação
3. Desenvolvimento de Carreira
4. Comunicação Interna

Desta forma, serão aplicadas 7 perguntas no que diz respeito a cada uma das dimensões abordadas. Existirão também 7 perguntas finais que pretendem explorar a satisfação que o colaborador possui em fazer parte da organização assim como referimos previamente.

Assim, com a exploração destas dimensões, pretendemos explorar o que o colaborador pensa sobre: as estratégias de comunicação interna da organização; toda a divulgação de informação sobre novas estratégias a ser implementadas na organização; divulgação de todas as formações existentes; divulgação sobre as novas vagas disponíveis; e por último, a proximidade para com a interação com as chefias, isto é, a facilidade de comunicar com os cargos superiores.

Com a Satisfação pretendemos entender se o colaborador se sente realizado a desempenhar funções na organização onde está inserido. No nosso entendimento, um colaborador que esteja satisfeito com as suas condições de trabalho e que goste de desempenhar as suas funções, transmite boas energias e pratica um serviço de excelência ao cliente final que em este caso, são os restantes clientes internos do Hotel. Neste ponto pretendemos entender se o colaborador se encontra realizado com as suas condições de trabalho, se pensa que o ambiente de trabalho em que está inserido é favorável para desempenhar funções, se os objetivos da organização vão ao encontro dos objetivos pessoais. Um colaborador de Recursos Humanos que não se encontre satisfeito no seu dia-a-dia de trabalho, não atenderá da mesma maneira os restantes colegas assim como, não lhes transmitirá a satisfação de fazer parte de uma organização de renome como esta.

A nível da progressão de carreira, pretendemos tomar conhecimento daquilo que o colaborador espera atingir no que diz respeito à sua carreira. Neste ponto, iremos questionar: se o colaborador pensa que pode progredir mais dentro da organização, se se sente inspirado a dar mais de si para uma futura evolução, se o colaborador está disposto a esperar para tentar progredir e por último, mesmo que haja uma unidade hoteleira que esteja a fornecer um cargo superior desejado, o colaborador se sentia confiante o suficiente para não abandonar a unidade em que está inserido.

No ponto em que abordamos a formação pretendemos recolher informação sobre o que o colaborador pensa sobre a formação disponibilizada, se o colaborador sabe que existem formações adequadas a cada necessidade, se o hotel disponibiliza formação suficiente para cada uma das áreas da unidade e por último, se a formação tem efeitos no seu cargo atual.

Com a recolha destes dados pretendemos armazenar todas as informações que forem negativas e tentar tornar esses resultados em positivos. Sabemos que um colaborador entregue à sua causa, à sua organização e à sua função é um colaborador que transmite os valores que a marca quer demonstrar. Após verificar estes dados negativos, o ideal seria aplicar métodos de incentivo para que, se possível, o colaborador detenha uma imagem diferente sobre a marca e sobre a organização em que está inserido. Desta forma, evitamos que um departamento se encontre descontente e que

transmita incorretamente os valores e visão da Empresa fazendo com que, os restantes colegas se sintam desintegrados.

Este questionário será aplicado de forma anónima para que o colaborador se sinta protegido, evitando a influência da chefia e por parte a necessidade de mentir para preservar o seu posto de trabalho. Este questionário será distribuído individualmente a cada colaborador.

Para além de estudar a opinião do Departamento de Recursos Humanos, que neste ponto é o mais importante para explorar a importância que esta mesma secção do hotel têm e o que considera, fomos recolhendo algumas opiniões com entrevistas individuais a distintos departamentos. Estas entrevistas foram disponibilizadas através das oficinas centrais da cadeia hoteleira e tinham como objetivo descobrir o talento interno de forma a tentar promover a mobilidade geográfica e as aberturas de novos hotéis da companhia.

Para proceder à análise dos dados, recorreremos à técnica de análise de conteúdo, especificamente à análise temática, uma vez que o propósito desta investigação passa pela explicação de uma realidade pouco explorada e complexa dentro de uma organização do sector hoteleiro.

O questionário a aplicar teria a seguinte forma:

1. Idade
2. Sexo
3. Tempo de Permanência na empresa
4. Estudos
5. Estado Civil

### **Motivação**

1. Como colaborador, sou incentivado a dar o melhor de mim
2. A todos os colaboradores lhes é incentivado a que fiquem na empresa aquando a retirada voluntária
3. Quando desempenho bem o meu trabalho, sou reconhecido pelos meus companheiros e chefias
4. Acredito que o meu posto de trabalho é seguro e estável
5. Estou motivado porque existe um bom ambiente de trabalho

6. Os incentivos e recompensas que tenho por parte da organização chegam para me manter motivado.
7. Recomendo este Hotel para trabalhar a várias pessoas que neste momento estão à procura de trabalho

### **Formação**

1. Após a formação inicial, sinto-me comprometido com a visão e valores da marca onde trabalho
2. A empresa questiona-me sempre acerca da formação que considero mais útil e necessária para mim
3. Toda a formação que recebo por parte do departamento é suficiente para me sentir preparado para desempenhar as minhas funções sozinho
4. Tenho acesso a toda a formação que necessito para realizar as minhas funções corretamente
5. O Hotel disponibiliza constantemente formação para o meu desenvolvimento como por exemplo, *crosstrainings*, planos de formação,...
6. O Hotel assegura que a formação que é oferecida aos colaboradores vai de acordo com as suas necessidades
7. Sempre que proponho uma formação que creio que seja importante para todos, o hotel toma em conta a minha ideia.

### **Desenvolvimento de Carreira**

1. A minha chefia senta-se comigo e explica o meu desempenho como colaborador
2. Os meus responsáveis reconhecem o meu trabalho mesmo quando, por vezes, algo não ocorre como suposto
3. Sou um trabalhador competente, conheço bem o meu trabalho e faço uma boa gestão das minhas competências
4. Os meus responsáveis tomam em conta as minhas opiniões e confiam em mim para as executar.
5. Na companhia onde estou inserido, posso desenvolver e crescer profissionalmente

6. A organização de que faço parte é suficientemente sólida e prestigiada para que eu possa desenvolver-me profissionalmente
7. Neste momento sinto-me preparado para crescer profissionalmente

### **Comunicação Interna**

1. A minha opinião é importante para a tomada de decisões do departamento
2. Conheço as estratégias de comunicação interna da organização
3. A informação que é transmitida no meu departamento é coerente e de fácil compreensão
4. São tomadas em conta todas as opiniões dadas pelos colaboradores para que sejam melhoradas as condições de trabalho
5. Conheço os planos e estratégias que o Hotel possui para o futuro
6. A organização comunica com regularidade com os seus colaboradores
7. Frequentemente, participo em reuniões gerais ou departamentais

### **Satisfação**

1. Gosto do meu trabalho e das funções que desempenho
2. Os gestores da organização pensam que manter um colaborador satisfeito fará os seus clientes satisfeitos
3. Sinto-me satisfeito por pertencer a esta equipa e formar parte desta companhia
4. Estou sempre satisfeito com o meu trabalho
5. Acredito e defendo sempre a minha unidade hoteleira mesmo que algo não corra bem
6. Acho que o meu salário é justo e adapta-se à minha responsabilidade e funções
7. Não trocaria esta unidade por mais nenhuma

## Capítulo Cinco – Conclusões do questionário

### 1. Conclusões a explorar através da análise dos questionários

Ao longo deste capítulo final, serão analisados todos os dados recolhidos através das respostas aos questionários, de forma a estudar e perceber os resultados obtidos. Neste capítulo iremos investigar as seguintes categorias: 1) análise e recolha dos resultados obtidos, 2) examinar o clima laboral após a análise dos resultados; 3) razões para a implementação de um plano de marketing interno; 4) métodos e ferramentas a implementar; 5) vantagens e benefícios aportados pela implementação destas ferramentas e 6) limitações e impossibilidades detetadas na execução.

### 2. Análise e Recolha dos Resultados obtidos

Neste ponto iremos comentar os resultados obtidos através dos questionários aplicados ao departamento de Recursos Humanos. O departamento de Recursos Humanos, para além da gestão do capital humano da empresa, das políticas, valores e visão da organização, práticas e sistemas que influenciam o comportamento e posturas dos seus colaboradores, tem como responsabilidades (Gomes & al., 2008):

- A planificação e recolha das necessidades de recursos humanos para cada departamento.
- A atração de potenciais novos talentos para a organização.
- A seleção e contratação dos novos colaboradores.
- A formação, desenvolvimento e gestão das carreiras de cada um dos seus colaboradores.
- A avaliação do desempenho de cada um.
- A retribuição e motivação de todos os elementos da unidade empregada.
- A criação de um clima laboral positivo e de boa disposição.

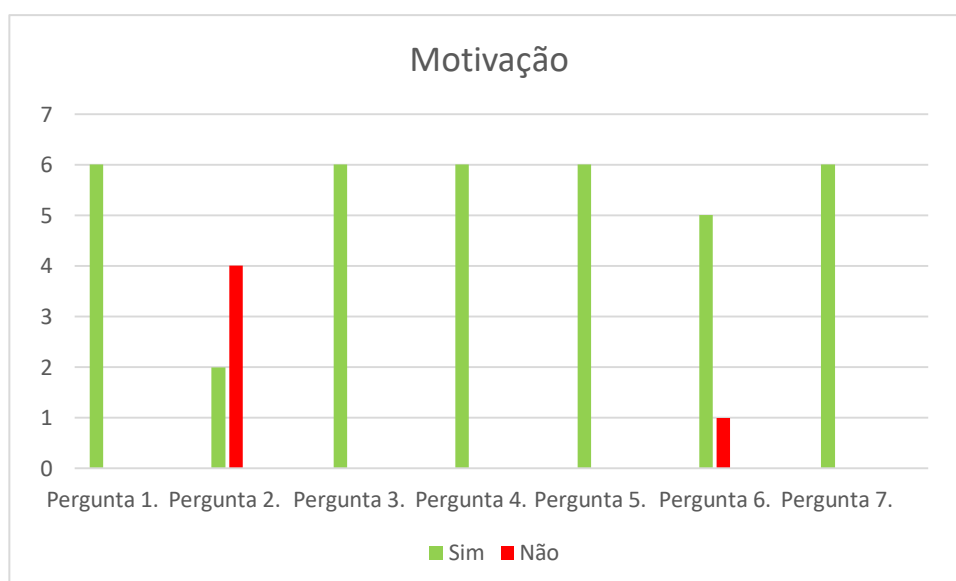
Como podemos retirar da ideia dada pelos autores que compartilhamos a ideologia, o departamento de Recursos Humanos é o departamento responsável por tudo o que está relacionado com a gestão de cada membro de uma organização. Daí a importância de recolher e estudar a opinião deste departamento quanto à necessidade

de implementar um Plano de *Marketing* Interno. Neste inquérito apenas foram avaliados 6 elementos visto que o 7º elemento do grupo está a aplicar o mesmo.

No que diz respeito às perguntas de nível demográfico conseguimos detetar que o departamento de Recursos Humanos do Hotel *Meliã Barcelona Sky* é um departamento bastante jovem. No que diz respeito à faixa etária do departamento podemos aferir que todos os elementos se encontram entre os 28 e os 40 anos. O departamento é composto por 7 pessoas, onde 5 dos elementos são do sexo feminino e os restantes são do sexo masculino. A nível de tempo de permanência na empresa constatamos que a média de permanência é de 4 anos. Existem elementos que pertencem à organização há mais de 3 anos, um há 10 anos e os restantes entre 1 e 2 anos. 3 dos elementos comentam que o seu nível de estudos máximo é uma Licenciatura e os restantes 3 possuem um Mestrado. As áreas de estudo estão relacionadas com Hotelaria, Turismo, Psicologia e Recursos Humanos. 4 dos elementos de momento encontram-se solteiros, e os restantes 2 estão casados.

Através da análise deste primeiro ponto do questionário, podemos concluir que todos os elementos estão numa faixa etária jovem e que possuem bastantes conhecimentos no que diz respeito à área de Recursos Humanos.

A nível da segunda parte do questionário, é bastante interessante verificar como todo o departamento se encontra de acordo no que diz respeito à Motivação. De seguida, colocamos uma tabela onde podemos observar a sua opinião a nível da Motivação:



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2 - Resultados Motivação

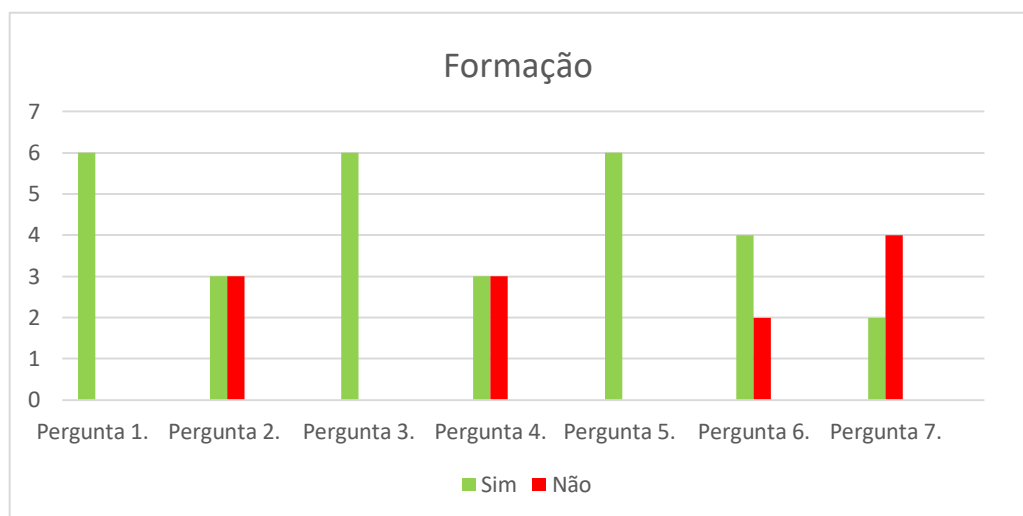
Podemos observar das 7 questões aplicadas ao nível da motivação que o colaborador de Recursos Humanos está plenamente motivado dentro da organização, e que todos os elementos estão de acordo nas 5 das perguntas aplicadas. Podemos verificar apenas um desacordo a nível da pergunta número 2: “A todos os colaboradores lhes é incentivado a que fiquem na empresa aquando a retirada voluntária”. Neste ponto vamos comentar a opinião que os dois colaboradores que não estão de acordo citam:

*“Algumas ocasiões, quando o perfil do colaborador não se encaixa com o da empresa, também interessa à organização que esse colaborador não continue, pois transmite um custo bastante grande para a empresa.”*

*“Só se motiva e luta para que um colaborador fique na empresa, àqueles que realmente são um valor acrescentado para a companhia”*

Com este ponto de vista podemos observar que os que não estão de acordo justificam que, ou o colaborador já transmite um custo bastante elevado caso se incentivasse a que continuasse, e por outro lado, um colaborador opina que apenas se tenta incentivar aqueles que realmente têm um valor acrescentado para a organização e interessam para a mesma. No que diz respeito à pergunta 6, podemos verificar que apenas um dos colaboradores não está de acordo com os incentivos e recompensas que recebe por parte da organização. No que podemos averiguar presencialmente com o colaborador, a sua justificação vem de que, a quantidade de trabalho que tem e o ordenado que recebe ao final do mês, não compensam muito o cargo que possui. Também podemos deslindar que é um colaborador que possui 10 anos na mesma posição e que as expectativas são distintas dos restantes elementos do departamento.

A nível da Formação podemos verificar que os elementos do departamento já não se encontram tão de acordo como o que dizia respeito à Motivação.



Fonte: Elaboração própria  
Gráfico 3 - Resultados Formação

Assim como se pode verificar no gráfico 3 acima apresentado, apenas são 3 as questões em que os colaboradores do departamento estão de acordo. A nível da pergunta número dois, 3 dos colaboradores disseram que, a empresa não questiona sobre a formação que considera mais útil e necessária para si mesmo. Dois desses colaboradores quiseram explicar o porquê da empresa não aceitar sempre a sua opinião ao nível da formação que o próprio considera útil e adaptada para si mesmo:

*“Só segundo função e categoria profissional é que nos é dada a opção de eleger a formação que enquadrámos mais fácil para o nosso perfil e sobretudo, se é um perfil detetado como talento”.*

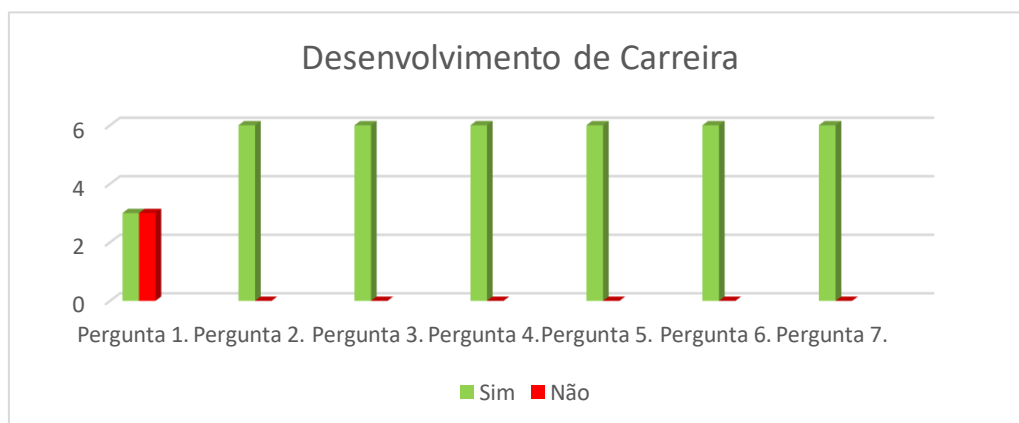
*“A formação é um ponto obrigatório para a gestão dos colaboradores. Porém, chega através dos escritórios centrais da companhia. É-nos fornecido um listado de formações disponíveis, umas obrigatórias e outras em que podemos eleger segundo o orçamento que tenhamos para a formação dos colaboradores”.*

Depois de analisar estas duas opiniões podemos detetar que a formação só chega para os responsáveis de departamento, ou para colaboradores com um talento superior. Por outro lado, um dos colaboradores comenta que a formação é um ponto obrigatório. Contudo é dada uma opção de escolha segundo uma lista, não segundo as necessidades que o colaborador encontra necessário desenvolver e aprofundar.

Na questão 4 metade dos colaboradores comentou que não tem acesso a formação que considera necessária para desempenhar as suas funções porque vai de acordo com o que foi mencionado na pergunta dois. A muitos dos colaboradores, é-lhes atribuída uma formação que está presente numa lista de formação que não corresponde às suas necessidades ou ao seu interesse. Alguns colaboradores comentaram também que, infelizmente não recebiam todas as formações necessárias por parte da sua chefia direta por falta de tempo e pela quantidade de trabalho acumulado.

Na pergunta número 6 e na questão número 7, há elementos que relatam que o hotel não garante que a formação que é oferecida aos colaboradores vai de acordo com as suas necessidades e também referem que o hotel nem sempre tem em conta a sua opinião no que diz respeito à sugestão de uma formação. O que nos comentou um dos elementos do departamento foi que, muitas vezes as formações que sugerem vão de acordo às suas necessidades ou às necessidades dos restantes colaboradores do hotel. Porém, muitos não estão interessados ou então irá suportar um custo bastante elevado. Outro ponto comentado nestas questões foi a necessidade de, cada vez que é sugerida uma formação no hotel, essa sugestão para além de ter que ser aprovada pela Direção do mesmo, tem que ser aprovada pela central da cadeia hoteleira, o que requer demasiado tempo para a sua aprovação e demasiada burocracia. Daí surge o pensamento de que não valerá o esforço nem o trabalho de solicitar cada formação pensada.

Após a análise da Motivação e da Formação, vamos comentar os resultados obtidos na dimensão do Desenvolvimento de Carreira. Neste ponto, podemos verificar que todos os colaboradores estão de acordo uns com os outros, ou seja, as opiniões são bastante homogéneas:

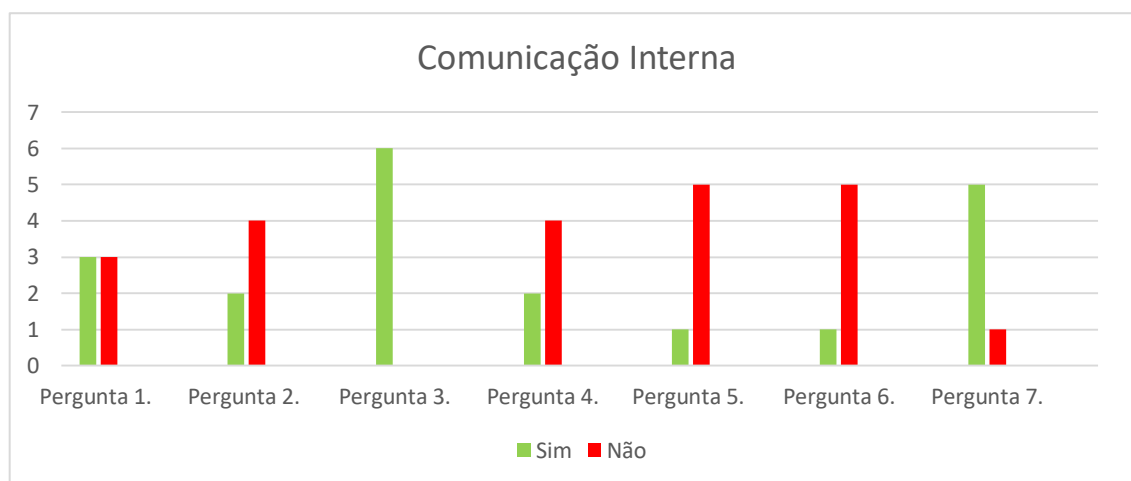


Fonte: Elaboração própria

Gráfico 4 - Resultados Desenvolvimento Carreira

Nesta dimensão explorada apenas na pergunta 1, os elementos não estão todos de acordo. 3 dos elementos comentam que a sua chefia não se sente consigo e nunca comenta o seu desempenho como colaborador. Esses elementos comentam que isso acontece muitas vezes pela falta de tempo, ou até mesmo por receio. Comentam que por vezes se sentem desmotivados porque a chefia não lhes aconselha ou orienta e que como tal, por vezes não dão o próximo salto de carreira. Todos comentam que conseguem crescer dentro da organização apenas se tiverem mobilidade geográfica disponível, pois dentro da organização, os lugares já se encontram preenchidos e de difícil rotação tendo em conta o departamento em questão.

Ao nível da Comunicação Interna, o panorama já é distinto dos demais. Podemos comentar que é a dimensão em que os elementos do departamento entram em desacordo por completo assim como podemos verificar na seguinte tabela:



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 5 - Resultados Comunicação Interna

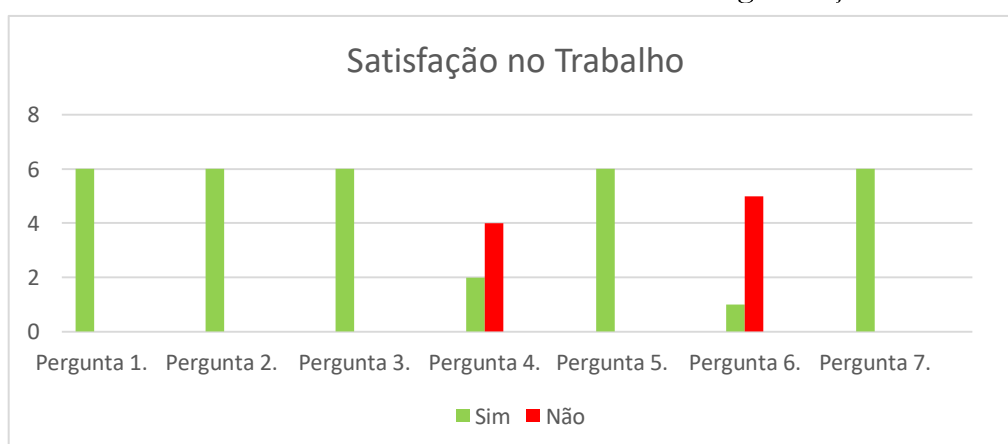
Metade dos elementos do departamento opinam que, a sua opinião é tida em conta para a tomada de decisões. Estes 3 elementos são os elementos que pertencem à parte de relações laborais do departamento, ou seja, os elementos que tomam decisões ao nível de contratação, despedimentos, processamento de salários e outros temas mais burocráticos. A nível da segunda questão, apenas 2 dos elementos possuem conhecimentos das estratégias de comunicação interna da organização. Esses elementos são os criadores do plano de comunicação interna da organização. Este ponto, com quatro respostas negativas, torna-se um ponto preocupante pensar que, os responsáveis

pela organização e pela comunicação interna, não têm conhecimento das ferramentas de transmissão de informação dentro da empresa.

Também, quatro dos elementos comentam que nem sempre se tem em conta a opinião dos colaboradores para melhorar o ambiente de trabalho. Um dos elementos comentou-nos que, isto acontecia porque muitas vezes, a ideia não passava das chefias ou do departamento ou mesmo do Hotel. Na seguinte pergunta, apenas um dos elementos conhece as estratégias e os planos que o hotel tem para o futuro da organização. Esse é o elemento mais antigo do departamento que tem acesso a uma série de informação por parte das chefias. É um elemento que está presente tanto nas reuniões de final de mês, onde são relatados todos os custos sociais da empresa assim como, estratégias futuras para a melhoria contínua da organização.

5 dos elementos deste departamento relatam que a organização não comunica com regularidade com os seus colaboradores. Isto é um caso preocupante tanto para o departamento de recursos humanos como para o resto dos colaboradores. Muitos dos colaboradores sentem que os seus chefes e os diretores não comunicam nem se sentem responsáveis por comunicar com os seus sucessores ou equipas. O que podemos detetar é que, neste ponto, temos um problema de comunicação interna a crescer a cada dia que passa.

Por último, iremos comentar o ponto que consideramos mais importante do questionário. A Satisfação no trabalho vista pelo departamento de Recursos Humanos. Temos em conta que este é o ponto mais importante visto que, se o departamento em questão não se encontra satisfeito com as suas funções e ações, não poderá satisfazer da mesma forma as necessidades dos restantes membros da organização.



Fonte: Elaboração própria

## Gráfico 6 - Resultados da Satisfação no Trabalho

Este ponto do questionário, não diz respeito às dimensões do *marketing* interno mas sim, no que concerne a exploração da necessidade de motivar mais os colaboradores do departamento.

Neste momento verificamos que os colaboradores do departamento apenas entram em desacordo em duas questões. Na pergunta 4 “Estou sempre satisfeito com o meu trabalho”, e na pergunta 6 “Considero que o meu salário é justo e adapta-se à minha responsabilidade e funções”. No que diz respeito à pergunta 4, os elementos que responderam de forma negativa comentaram que, por vezes, as funções que possuem são demasiado extensas ou então as funções desempenhadas não correspondem às suas expectativas e como tal, quando algo corre mal ou não conseguem terminar o seu trabalho no seu tempo, a frustração apodera-se do controlo emocional do colaborador.

No que diz respeito à pergunta número 6, apenas um elemento disse que não está de acordo com o salário que recebe. Este elemento é o veterano do departamento e como tal, depois de vários anos com um salário estagnado e com as funções que possui, este elemento afirma que, o seu rendimento mensal merecia ser recompensado de outra forma.

Após analisar todos estes resultados, conseguimos compreender que este departamento é um dos que está mais motivado no hotel, como tal, é um ponto de partida a ter em conta no que diz respeito à motivação dos restantes trabalhadores. Para nós +e bastante importante ter uns resultados tão positivos vindos deste departamento.

Assim como indicado anteriormente, recolhemos algumas das respostas dadas nas entrevistas de “*One-to-One*” de colaboradores que pertencem a outros departamentos. Na última pergunta desta mini entrevista feita a cada um dos colaboradores, “Que te motiva a fazer parte desta equipa?”. Muitas das respostas obtidas foram unânimes o que fez com que existisse um bom impulso para a implantação deste plano.

*“Principalmente o espírito de equipa e de família que o meu departamento me transmite”.*

*“Que a organização realmente reconheça o meu trabalho como profissional e me ajude a crescer e a ter um reconhecimento no estrangeiro bastante positivo”.*

“As oportunidades de crescimento que são constantes a nível internacional e que, a central, tenha em conta os colaboradores deste hotel para formar parte de equipas piloto”.

Dos restantes entrevistados, as respostas são semelhantes o que se pode concluir que os colaboradores do Hotel *Meliã Barcelona Sky* se encontram bastante disponíveis para o desenvolvimento e crescimento profissional. O que nos preocupa nestas situações e recolha de informação foi o grande destaque a nível departamental e pessoal, e não o destaque a nível de equipa e hotel.

### 3. Análise do Clima Laboral do Hotel

Após a análise e observação dos resultados obtidos podemos então começar a desenvolver um Plano de *Marketing* Interno. Esse plano consiste na análise de todas as dimensões envolventes no questionário e executar uma série de medidas para colocar em marcha para que, os resultados obtidos possam ter um impacto mais positivo no clima laboral do Hotel. Desta forma, através da utilização da análise *SWOT*, ferramenta utilizada para a elaboração de uma análise ambiental de uma organização, poderemos obter e desenvolver as estratégias de melhoria das dimensões do *marketing* interno encontradas no inquérito.

A análise *SWOT*, segundo Learned (Learned & al., 1965), tem como origem a década de 60. Segundo Robert G. Dyson (Dyson, 2002), a análise *SWOT* tem como função principal identificar os pontos fortes e fracos de uma organização assim como as oportunidades e ameaças no meio ambiente envolvente. Após uma análise exaustiva a estes quatro fatores, são elaboradas algumas estratégias que têm como ponto principal de enfoque eliminar as fraquezas e combater as ameaças através do desenvolvimento das oportunidades e melhoria das forças que a organização possui. Desta forma, podemos ter em conta esta ferramenta de análise de ambientes estratégicos de uma organização de forma externa e aplicar de forma interna.

Com a utilização desta ferramenta podemos avaliar internamente tudo o que abrange tanto os colaboradores da organização assim como, as instalações, a localização, o produto e serviço que oferecem, de forma a combater as fraquezas e explorar as forças. Com base em *Kotler e Armstrong* (Kotler & Armstrong, 2002), podemos designar por

forças todos os recursos e fatores positivos internamente, que possibilitam facilitar a organização a dar resposta aos seus consumidores de forma a atingir os seus objetivos. Por fraquezas, os autores entendem que são consideradas todas as limitações e fatores negativos que fazem com que os objetivos não se atinjam de maneira tão eficaz. As oportunidades são todos os fatores que fazem com que o ambiente externo que a empresa explora, lhe possa trazer vantagem face à concorrência. Por último, as ameaças são consideradas como todos os fatores ou tendências externas que representam um grande desafio para a organização. Desta forma, e tendo em conta todos os pontos a ser explorados com esta ferramenta, elaboramos um quadro de análise *SWOT* com todas as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças encontradas de forma interna na organização.

Depois de analisar cada um dos questionários recolhidos e das entrevistas *One-to-One* realizadas ao longo deste período experimental, podemos detetar e construir esta análise *SWOT* com base nesses resultados e a partir daqui, construir então ferramentas de *marketing* interno para melhorar o clima laboral do Hotel.

Análise <i>SWOT</i>	
Forças	Fraquezas
Trabalho em equipa Crescimento interno Atividades realizadas para o pessoal Responsabilidade Social Ferramentas de Comunicação Interna <i>One-to-One</i> (Entrevista com pessoal base)	Condições de trabalho Falta de formação Motivação dos colaboradores Companhia com uma gestão demasiado familiar Alta rotação de pessoal formado Demasiada Sazonalidade
Oportunidades	Ameaças
Oportunidade de crescimento interno Crescimento da companhia a nível mundial Alto nível de mobilidade geográfica Desenvolvimento de carreira personalizado	Outros hotéis oferecem serviços idênticos e os colaboradores recebem melhores condições Falta de gestão que em outras companhias não acontece Alta sazonalidade Crescimento do turismo em Barcelona faz com que existam demasiados locais distintos para trabalhar Demasiadas ofertas de trabalho com condições melhores na cidade

Fonte: Adaptado Philip Kotler e Gary Armstrong (Kotler & Armstrong, 2002)

Tabela 2 - Análise SWOT ao clima laboral interno do Hotel Melia Barcelona Sky

#### 4. Motivos para implementar um Plano de *Marketing* Interno no Hotel *Melia Barcelona Sky*

O objetivo principal deste resultado é a análise da necessidade de implementar ou não implementar um Plano de *Marketing* Interno no Hotel *Meliã Barcelona Sky*. Desta forma, e após a análise de todos os questionários e do ambiente laboral vivido dentro da

organização foi possível compreender as principais necessidades pelas quais se deve implementar um Plano de *Marketing* Interno na organização: 1) importância dada aos colaboradores; 2) necessidade de os motivar, envolver, comprometer e oferecer estabilidade nos seus postos de trabalho; 3) crescimento da organização e necessidade de formar os colaboradores para o crescimento em conjunto com a companhia; 4) melhorar a comunicação interna da organização; 5) reorganizar e planejar todas as ferramentas previamente utilizadas para o desenvolvimento do pessoal base e 6) crescimento e redução da rotação dos colaboradores.

Segundo Gruneberg (Gruneberg, 1979), a satisfação dos clientes internos tem sido uma área examinada ao longo dos anos por especialistas em negócios e comunicação, principalmente porque a satisfação tem sido tomada em conta juntamente ao desempenho das tarefas que cada colaborador desempenha. A satisfação dos colaboradores de uma organização é proveniente de vários fatores, embora nem todos sejam os mais positivos. Os fatores mais comuns que levam ao *stress* e à insatisfação dos trabalhadores são aqueles que decorrem da natureza do trabalho por si só, no qual, por vezes estão associadas as relações interpessoais entre colaboradores e supervisores ou chefias (Barnett & Brennan, 1997).

Como podemos observar, no que toca à satisfação do cliente interno, ainda é um assunto de extrema sensibilidade. Nos dias que correm, para que um colaborador se sinta satisfeito na organização, é necessário ter em conta uma série de fatores, dos quais quatro foram estudados e abordados ao longo do relatório: a motivação, a formação, a comunicação e o crescimento profissional.

Assim como foi abordado em capítulos anteriores, a motivação é considerada como tudo o que impulsiona uma pessoa para reagir de determinada disposição, ou para que racione segundo um comportamento específico. No geral, a motivação é considerada como um comportamento de satisfazer uma necessidade em cada indivíduo (Silva & Reis, 2014). Voltamos a insistir que, um colaborador que não se encontra satisfeito numa organização, é uma má publicidade para essa empresa. Atualmente, não só a *Internet* tem um alto poder de persuasão, mas também o dito boca-a-boca. Efetivamente, quando um cliente interno não se encontra satisfeito e motivado com o serviço que está a vender, esse sentimento será partilhado com os demais colegas mas não só. Irá partilhar essa

informação com os colaboradores que entrarão na organização e com o mais importante para a sobrevivência de um negócio: os clientes finais.

Como podemos averiguar anteriormente, um colaborador que não se sente formado, motivado, que não crê que haja suficiente informação transmitida e que acima de tudo não desenvolve a sua carreira, é um colaborador que irá transmitir um grande custo para a organização. Os colaboradores devem sentir que não estão a trabalhar por trabalhar, mas sim a trabalhar por gosto. Nos dias que correm, esta situação cada vez se torna mais complicada porque, a cada dia que passa há mais especialista e jovens formados nas distintas áreas. São jovens com vontade de crescer profissionalmente e que não se importam nem se fidelizam com uma carreira monótona e sedentária. São jovens que a cada dia que passa, querem crescer profissionalmente mais depressa do que o processo de desenvolvimento de carreira está preparado.

Este é um dos grandes problemas encontrados nas entrevistas *One-to-One* após a aplicação deste questionário. Torna-se um problema porque, como organização, não conseguimos fidelizar o suficiente os nossos colaboradores e reduzir a nossa rotação de pessoal. Desta forma, após explorar as várias alternativas de motivar o colaborador interno, foi necessário recorrer à criação de um Plano de *Marketing* Interno para tentar combater algumas lacunas encontradas. Este plano tem como fundamento, criar uma série de ferramentas e atividades para gerar não só mais motivação mas também mais formação, divulgação de informação e incentivar a comunicação interna, e uma maior exploração do campo do desenvolvimento personalizado de carreiras.

## 5. Métodos e ferramentas a implementar

Neste parágrafo, pretendemos demonstrar todas os métodos e ferramentas que pretendemos instalar e experimentar no Hotel para tentar combater as falhas detetadas anteriormente. Desta forma, iremos relatar por cada dimensão, as medidas a tomar em conta para combater os maus resultados obtidos.

### Motivação

A Motivação é uma dimensão do *Marketing* interno difícil de medir. Assim como foi explicado anteriormente, é árduo que um colaborador se sinta plenamente motivado

se a organização não preencher uma série de requisitos para superar as suas expectativas consoante ao seu posto de trabalho. A motivação conduz os colaboradores a desempenhar um serviço de alto nível mas para que tal aconteça, todos os gestores de departamento necessitam de comunicar o seu orgulho em pertencer à organização, e convencer os seus colaboradores que o local onde trabalham é o melhor de todos.

O que foi detetado ao longo deste período de investigação no Hotel *Meliã Barcelona Sky* foi, para além de um Hotel onde a população ativa é demasiado jovem (menos de 40 anos é a faixa etária em atividade na empresa), é um tipo de cliente interno que necessita muito do departamento de Recursos Humanos para a sua motivação profissional.

Para além das explicações laborais que creem que o Departamento de Recursos Humanos deve ter para com eles, exigem bastantes conselhos, opiniões e explicações por parte do mesmo. Requerem que este departamento os visite pelo menos duas vezes por semana para que se interessem pelo seu trabalho e visualizem que estes estão presentes.

A nível de um Plano de *Marketing* Interno, nesta dimensão desta ferramenta de gestão, o Departamento de Recursos Humanos criou uma série de atividades para a motivação dos seus colaboradores. Para além destas visitas semanais aos seus postos de trabalho, o departamento realizou uma atividade no Dia de São Valentim, onde distribuiu um pequeno cartão felicitando o trabalho do colaborador juntamente com um ovo *Kinder*.



Fonte: (Fernandez, 2017)

Figura 29 - Dia de São Valentim

No Dia da Felicidade, foram distribuídas pequenas agendas para tomar notas com uma cara sorridente. No dia de *San Jordi*, conhecido como o dia dos namorados em Catalunha, foram distribuídos chocolates com uma pequena imagem alusiva à festividade. No dia da Saúde Laboral, foi organizada uma aula de *Yoga* na piscina do Hotel onde, para além dos colaboradores podiam participar os clientes. Foi celebrado o *San Joan* onde, no refeitório do pessoal, foram colocadas decorações e um bolo especial da data. Foi organizada a festa de pessoal de Verão, “*A Summer to Remember*”, onde a temática foi relembrar a infância de várias gerações através de jogos, acessórios e até doces. Nos meses de Verão, compreendidos entre Junho e Setembro, foram desenvolvidas atividades como a distribuição de gelados pelos vários departamentos, a distribuição de “*Smothies*” pela manhã de uma sexta-feira. A criação de uma atividade designada de “*Afterworks*”, onde o convívio entre companheiros de trabalho depois de um dia de produtividade e cansativo, é indispensável para que vários departamentos se conheçam e o trabalho no dia-a-dia seja mais fluído.

Foram criados dois projetos, “*Feel at Home*” e “*Human Talent Spot*” onde são propostas vários tipos de reestruturações. No projeto “*Feel at Home*”, como a sua tradução indica, “*Sente-te em casa*”, foi um projeto criado para melhorar as condições dos corredores, dos balneários e do refeitório dos colaboradores. Todas as ideias incluídas neste projeto foram elaboradas através da apresentação das opiniões e sugestões dos colaboradores. No projeto “*Human Talent Spot*” é sugerida a criação de uma alimentação mais saudável e variada no refeitório do pessoal. Neste projeto, é proposta a criação de um pequeno-almoço variado tendo em conta os vários tipos de alergias e intolerâncias dos colaboradores, um almoço e um jantar onde possua pelo menos um prato de peixe, carne e vegetariano para dar resposta às várias dietas de cada um dos clientes internos da organização.



Fonte: (Melia Hotels International, 2017)

Figura 30 - Pintura de paredes com a Associação Trinijove

Para além destes projetos e atividades, o Departamento de Recursos Humanos criou uma lista de todos os benefícios que os colaboradores têm ao pertencer à companhia. Esses benefícios vão desde a área da estética à área informática. São descontos notáveis que chegam até aos 50% por pertencerem à companhia.

Sabemos que, para um colaborador se sentir completamente motivado, não chega a criação de atividades e de benefícios, este tem que auferir também um bom ordenado e uma série de incentivos para além do salário base. Como tal, a nível de *Cluster Meliã Barcelona* foram criados quatro programas onde colaboradores de distintos departamentos conseguem, através do cumprimento de uma série de tarefas, receber uma percentagem extra no seu salário. Um desses projetos é designado de “*Cross Selling*”. Este programa de venda consiste em que, os colaboradores do Departamento de Receção, do Departamento Comercial e do Departamento de Alimentos e Bebidas efetuem reservas no Restaurante de Estrela *Michelin* do Hotel *Meliã Barcelona Sky, Dos Cielos*. Através da reserva efetuada pelo colaborador, este recebe 10% do consumo total do cliente. Outro programa de reconhecimento é o “*Upselling*”. Este projeto consiste em que, o Departamento de Receção a cada quarto que venda de categoria superior à reserva do cliente, o colaborador que efetuou a venda recebe um 10% desse *upgrade*. O projeto de Reconhecimento ao Departamento de Comercial, ainda está em fase de avaliação pela sede corporativa, mas consiste em que, a cada grupo vendido com quartos, salas de reuniões e alimentação, o vendedor recebe cerca de 4% do total desse grupo. Este projeto continua em estado de aprovação pois terá um grande custo para o Hotel ao nível económico.

Por último, o projeto *TripAdvisor*. Este programa de reconhecimento consiste em que, todos os colaboradores que se encontram na operação diária, possuem um cartão com o seu nome, categoria profissional e departamento. O colaborador que, ao final do mês tiver mais recomendações nesta rede social feitas pelos clientes do Hotel, receberá ou uma estadia em outro Hotel totalmente gratuita, ou uma *Smartbox* à escolha do colaborador.

Todas estas atividades e programas de reconhecimento criados pelo Departamento de Recursos Humanos juntamente com a Direção do Hotel, têm em mente

a motivação dos seus colaboradores. Porém, depois da análise dos resultados, pretendíamos criar outras atividades que superem as expectativas dos clientes internos.



Fonte: (Fernandez, 2017)

Figura 31 - Reconhecimento Tripadvisor

## Formação

A nível de formação, o departamento de Recursos Humanos juntamente com a sede corporativa criou uma série de formações para os seus colaboradores. Existe uma série de ferramentas que já estão em execução para que a formação dos colaboradores vá de mão dada com o desenvolvimento e crescimento de carreira de cada colaborador.

Neste parâmetro, a companhia desenvolveu duas ferramentas chamadas de “*Canteras*” e “*F&B Talent Map*”. As “*Canteras*” consistem na designação de determinados colaboradores com o perfil para um determinado departamento (Direção, *Guest Experience*, *Revenue* ou Administração). Dentro de uma “*Cantera*”, o colaborador possui uma formação intensiva de um ano de tudo o que ocorre no departamento. É uma formação onde o colaborador trabalha diretamente com o Diretor do Departamento para que este prepare o seu sucessor. À formação de “*Cantera*”, só se aceitam os colaboradores eleitos ou pelo Diretor do Departamento, ou propostos pelo Diretor do Hotel.

“*F&B Talent Map*” destina-se a todos os colaboradores do departamento de alimentos e bebidas que queiram progredir profissionalmente na área. Assim como a “*Cantera*” é uma formação com duração de um ano onde o colaborador passa por todas as áreas do departamento de cozinha e de sala, para que, no final da formação, obtenha um título e lhe seja possibilitada a posição de chefia num dos hotéis *Meliã Hotels International*.

A nível interno, o Departamento de Recursos Humanos criou uma ferramenta designada de “*Cross Training*”. Esta ferramenta consiste em que, um colaborador de um

departamento possa, durante 1 semana, 1 mês ou 3 meses, fora da sua jornada laboral, fazer parte de um departamento distinto do seu. Esta modelo de formação tem como objetivo desenvolver e descobrir o potencial interno de cada colaborador, de forma a cobrir internamente futuras vagas. Existe também, a formação que ao nível da companhia é considerada a mais importante.



Fonte: (Fernandez, 2017)

Figura 32 - Reconhecimento a uma colaboradora

Essa formação é designada de “*Induction*” (*Inducción*). Nesta pequena formação, o departamento de Recursos Humanos facilita uma formação de todos os valores, visão e missão da companhia, assim como a importância dos *standards*, os benefícios dos colaboradores, e também as distintas formas de crescimento interno e as diferentes marcas que pertencem à companhia, a todos os novos colaboradores assim que entram na organização; esta formação decorre uma vez por mês. É uma ferramenta de formação bastante importante porque é onde o colaborador tem o primeiro contacto com a organização em si.



Fonte: (Fernandez, 2017)

Figura 33 - Indução aos novos colaboradores

Por último, existem formações específicas para cada departamento tais como, Controlo de Legionela, *Sommelier*, Barista, Manuseamento de Cartões de Multibanco, e outras também de alta importância. Muitos dos colaboradores indicam que a formação que recebem por parte do departamento de Recursos Humanos não é suficiente para o seu desenvolvimento e requerem outro tipo de formação para o seu crescimento.

Como tal, o Departamento de Recursos Humanos juntamente com a Direção do Hotel chegaram a um acordo que, seriam levadas a cabo uma série de formações para os colaboradores do Hotel:

- Formação de Equipas de Emergência/Plano de Autoproteção;
- Manipulação de Alimentos;
- Alergias e Especificidades Alimentares
- Prevenção de Riscos no Trabalho
- *Legionela*
- Manuseamento de Desfibriladores
- Trabalhos em Alturas
- Riscos Elétricos
- *Feedback & Mentoring*
- Motivação e Criatividade
- Inglês
- Formação *Lego*
- Valores Companhia *Meliã Hotels International*
- Competências *Meliã Hotels International*
- *Neuromarketing & Sales Management*

Estas foram as formações a que ambos os departamentos chegaram a acordo que se deveria implementar não só para o desenvolvimento e conhecimento dos seus colaboradores mas também para a sua motivação e satisfação. A Direção do Hotel acredita que são formações bastante importantes e interessantes para qualquer trabalhador que se quer desenvolver neste ramo.

## Desenvolvimento de Carreira

Este foi um dos pontos onde se denotou um decréscimo de valores bastante acentuado. Na companhia hoteleira *Meliã Hotels International*, o crescimento interno e desenvolvimento de cada colaborador, é fundamental para o crescimento da organização não só a nível nacional mas também internacional. Para tal, a organização aposta no seu talento interno para que a promoção e crescimento de cada colaborador seja tido em conta antes de recorrer ao recrutamento externo.

Desta forma, a *Meliã Hotels International*, possui duas ferramentas essenciais para o crescimento interno dos seus colaboradores: “*Moving Up*” e “*Apuntate*”. A nível de cargos para colaboradores mais juniores, existe o “*Apuntate*”. Esta ferramenta de recrutamento interno é divulgada em todos os Hotéis da companhia com as vagas que cada hotel tem disponível de forma a reter o talento interno dentro da companhia. Os “*Moving Up*” funcionam para colaboradores com mais experiência e servem para cargos de chefia. Desta forma, a companhia tenta que o crescimento interno seja cada vez maior uma vez que, nos seguintes anos estão previstas várias aberturas em diferentes países e a organização gostaria de cobrir os cargos de chefia com talento interno.



Fonte: (Fernandez, 2017)

Figura 34 - Despedida de um colaborador promovido com "Moving Up"

Existem outras duas ferramentas de recrutamento interno: “*Opening*” e uma ferramenta criada pelo *Cluster Meliã Barcelona*, “*Let’s Jump*”. A ferramenta “*Opening*” serve para recrutar talento interno aquando a abertura de uma nova unidade em qualquer parte do mundo. “*Let’s Jump*” foi uma ferramenta de recrutamento interno criada pelo departamento de Recursos Humanos de forma a possibilitar a transação de uma vaga disponível ou no Hotel *Meliã Barcelona Sky* ou no Hotel *Meliã Barcelona Sarrià*.

Desta forma, os colaboradores têm acesso a outras experiências de trabalho e formas de organização.

Outra medida implementada pelo Hotel para dar resposta à necessidade de crescimento dos nossos colaboradores foi a ferramenta designada de “*One-to-One*”, “*Talent Mapping*”. Esta ferramenta consiste numa ferramenta *flash* de 15 minutos onde, cada membro do Departamento de Recursos Humanos se senta com os distintos colaboradores para os conhecer e também para saber as suas expectativas no que concerne ao seu crescimento em conjunto com a companhia. Depois da realização desta entrevista, o departamento de Recursos Humanos põe em comum todos os perfis que têm para além de idiomas, disponibilidade geográfica. Como é uma cadeia hoteleira em processo de grande expansão, os perfis que não possuem mobilidade geográfica terão que esperar uma ascensão interna, o que pode levar imenso tempo e criar a desmotivação do mesmo.

Neste ponto da análise de ferramentas e métodos a implementar, foi um dos mais complicados porque, neste momento o Hotel não está a levar a cabo a contratação interna e acaba por recorrer ao recrutamento externo, trazendo por vezes, colaboradores menos qualificados do que os internos. Este ponto, foi um dos que gerou mais desmotivação e preocupação por parte dos colaboradores da organização.

No que diz respeito ao desenvolvimento dos seus colaboradores, o Departamento de Recursos Humanos, juntamente com Direção, criou mais dois procedimentos que acreditam ser bastante úteis para os Chefes de Departamento no momento do desenvolvimento das suas equipas. O primeiro é designado de “Procedimento de Contratação e de Continuação”. Este procedimento tem em mente que, o chefe de departamento se sente com cada um dos seus colaboradores de 3, 6 e 12 meses para que, este avalie o desempenho da sua equipa. Tem como finalidade verificar se o responsável de departamento, segundo a melhoria do desempenho e a melhoria das competências requeridas por *Meliã Hotels International*, continua na organização ou terá que cessar relações laborais.

Outro procedimento criado é designado de “Sucessão”. Compete ao Chefe de Departamento, juntamente com o Departamento de Recursos Humanos, eleger e formar um ou dois membros da sua equipa para que, com a rotação que existe nos dias de hoje e o crescimento da companhia, uma das pessoas elegidas possa substituí-lo na sua

ausência ou retirada da organização. Com estas ferramentas acreditamos que as lacunas detetadas nesta dimensão do *marketing* interno do Hotel, sejam melhoradas ou até dissolvidas.

### Comunicação Interna

Neste ponto, já existem várias ferramentas que continuam a fazer bastante efeito para que a comunicação seja mais fluída. Aquando o início do estudo do clima laboral do Hotel, denotamos que não existia uma reunião matinal para combater as falhas de serviço, de turno para o outro. Através da criação de um plano de comunicação interno a nível organizacional, denominado de “*Shall we talk?*”, foram implementados em todos os departamentos não só a reunião matinal para que se pudesse expor todas as tarefas que cada colaborador tinha que desempenhar no decorrer do seu dia, mas também uma reunião ao meio do dia para que o serviço se possa passar de um turno para o seguinte. Desta forma, a passagem de turno e as incidências com clientes tiveram menos impacto no que diz respeito ao clima laboral de todos os departamentos operacionais. Outra medida para combater as faltas de comunicação interna foi a implementação de uma assembleia bienal. Muitas das reclamações por parte dos colaboradores originaram da ideia que, não possuíam conhecimento dos resultados obtidos pelo Hotel nem dos objetivos que cada departamento tinha. Muitas destas opiniões refletiam no desempenho que cada departamento tinha no que diz respeito à produção diária e até mesmo anual.

Existia desde há algum tempo uma das mais importantes ferramentas de comunicação interna que o hotel tinha denominada de “*Meliã Celebremos*”. Esta ferramenta de comunicação consiste na celebração do aniversário de todos os colaboradores que celebraram o seu aniversário no respetivo mês. Neste evento, para além dos aniversariantes, está presente o Diretor do Hotel conjuntamente com o Departamento de Recursos Humanos. O objetivo desta celebração é que os colaboradores exponham as suas necessidades e ideias de melhoria tanto departamental como a nível de Hotel. Que exponham formas de melhorar o trabalho e também ferramentas que possam ajudar a encontrar o equilíbrio de todos os colaboradores. É uma forma de convivência entre vários departamentos, onde há troca de ideias mas também de conhecimento de colegas de trabalho.



Fonte: (Fernandez, 2017)

Figura 35 - Meliã Celebremos

Para a melhor interação entre todos os chefes de departamento, todas as sextas-feiras pela manhã, o Departamento de Recursos Humanos tem como principal função, criar uma dinâmica de grupo para que nesta atividade haja uma interação a nível de chefes de grupo. Após a criação destas atividades, o *feedback* por parte dos responsáveis de departamento foi bastante positiva visto que servem para que todos se conheçam melhor e que estejam mais desinibidos aquando a resolução de incidências com clientes/colaboradores de vários departamentos.

Como última ferramenta de comunicação interna, o departamento de recursos humanos dispõe de uma televisão no refeitório dos colaboradores onde publica todas as informações sobre a visão, a missão e os valores da empresa mas também sobre os benefícios e responsabilidade social que cada colaborador tem. Desta forma, os colaboradores estão também consciencializados de todos os benefícios que têm ao pertencer a uma cadeira hoteleira como a *Meliã Hotels International* mas também, acesso a informação como, a reciclagem, como ajudar famílias carenciadas, ofertas de crescimento na organização, e outras informações de atividades que decorrem ao longo dos tempos dentro e fora do Hotel.

Estas foram as ferramentas de comunicação interna que o Departamento de Recursos Humanos encontrou pertinente criar para combater a falta de comunicação

dentro da organização. Desta forma, há uma fluidez de serviço e uma maior interação entre todos os colaboradores do Hotel.



Fonte: (Fernandez, 2017)

Figura 36 - Sexta-feira diferente (atividade programada)

### Satisfação na Organização

Apesar de não considerarmos este ponto uma dimensão do *Marketing* Interno, tivemos em conta uma vez que, após uma análise dos vários fatores, consideramos que se deveriam desenvolver no sentido a terminar ou minimizar alguns dos problemas detetados na organização. Através da análise deste ponto, pretendíamos verificar se conseguíamos reduzir a nossa taxa de abandono da organização. Quando um colaborador não se encontra realizado profissionalmente, satisfeito com o seu posto de trabalho, com a sua categoria profissional, com os benefícios e ordenado, e por último com problemas de identificação dos valores e visão da organização, a nossa taxa de abandono será mais elevada. No questionário, pretendíamos abordar estas temáticas de uma forma geral para que, possamos aportar novas ideias e ferramentas de comunicação para reduzir esta taxa de abandono e os custos que esta traz consigo tanto a curto como a longo prazo

### 6. Vantagens e benefícios aportados pela implementação destas ferramentas

Satisfazer as necessidades dos clientes internos na organização pode fornecer mais eficientemente a qualidade de serviço desejada aos clientes externos. Ao satisfazer as necessidades dos colaboradores da organização, aumentamos a motivação e diminuímos o volume de rotatividade dos colaboradores, o que leva a maior grau de satisfação dos funcionários, o que, em troca, resulta em maior satisfação e fidelidade dos clientes (Rydberg, 2005). Então podemos concluir que, sendo o cliente interno um ponto crítico para o sucesso do serviço prestado pelo Hotel, é importante que consigamos aportar e desenvolver o melhor possível as suas necessidades como colaborador da organização.

Assim como referido anteriormente, os benefícios desta ferramenta de gestão de clientes internos de uma organização são:

- Boa comunicação entre todos os colaboradores e todos os departamentos;
- Lealdade com a Marca e Satisfação por parte dos colaboradores;
- Produtividade aumentada e notável;
- Objetivos executados;
- Relações e serviço ao cliente externo de forma melhorada;

Com a criação destas ferramentas referidas no ponto anterior onde explicamos o que implementar dentro da organização para melhorar as dimensões exploradas, podemos verificar que, de acordo com os benefícios que um Plano de *Marketing* Interno traz a uma organização, no Hotel *Meliã Barcelona Sky*, melhoraremos a comunicação interna, a formação, o desenvolvimento das carreiras dos colaboradores assim como a motivação e a satisfação pelo seu posto de trabalho.

Através destas ferramentas e atividades, acreditamos que conseguiremos tornar este Hotel um ponto de partida para todos os colaboradores da organização, minimizando assim a rotatividade, os custos de recrutamento e seleção, de formação e aumentar a motivação e o orgulho de pertencer a *Meliã Hotels International*. Depois de explorar todas as atividades e benefícios temos em conta que o clima laboral da empresa aumentará de forma positiva, pois estas ferramentas foram criadas para dar resposta às necessidades dos colaboradores.

Assim as vantagens e mudanças encontradas no Hotel são:

- Maior trabalho de equipa, mais envolvimento nas tarefas diárias e mais sentido de responsabilidade;
- Maior compromisso para com o posto de trabalho;
- Maior comunicação departamental e extra departamental;
- Maior participação na gestão de departamentos e sugestões aportadas;
- Maior expressão por parte dos colaboradores base com as suas chefias;
- Maior interesse por parte dos colaboradores em conhecer o trabalho dos outros departamentos;
- Maior espírito de equipa e respeito entre o trabalho de cada departamento;
- Mais informação e comunicação;
- Menor rotatividade em departamentos administrativos;
- Mais motivação e satisfação no posto de trabalho;
- Grande crescimento e desenvolvimento de colaboradores a nível internacional;

Com estas vantagens associadas ao plano de *marketing* interno, não podemos esquecer que o Hotel poderá atingir níveis de produtividade e qualidade de serviço prestado bastante superiores.

## 7. Limitações e impossibilidades detetadas na execução

Por último, na análise de resultados, descrevemos o que são apontadas como limitações a este Plano de *Marketing* Interno. Dentro da organização existem várias coisas que são impossíveis de modificar. As maiores limitações que encontramos aquando da elaboração deste plano foram:

- A grande rotação do pessoal do departamento de Alimentos e Bebidas (parte de sala e cozinha);
- O desinteresse por parte das chefias em promover o talento interno;
- O orçamento que é disponibilizado para a formação dos colaboradores;
- O recrutamento externo de pessoal de outras cadeias hoteleiras que por sua vez, traz o descontentamento do colaborador interno;

- A fraca adesão por parte dos colaboradores a determinadas atividades/propostas para melhorar;
- A impossibilidade da melhoria das condições salariais;

Todos estes fatores fizeram que, muitas vezes, aquando da criação de determinado procedimento ou atividade, a Direção do Hotel não autorizasse o desenvolvimento. O maior problema que encontramos neste Hotel foi, a contratação de pessoal externo para cargos de chefia quando, dentro da organização, existia pessoal qualificado para o posto. Este processo gerou um grande descontentamento e desmotivação por parte das diversas equipas.

O orçamento disponibilizado para a formação por vezes não cobria as necessidades de todos os departamentos, fazendo com que a escolha das formações a implementar fosse um grande problema para a implementação deste plano. A rotatividade do departamento de alimentos e bebidas foi também, um dos grandes problemas encontrados porque o Departamento de Recursos Humanos, não conseguimos dar resposta a este problema. Vários colaboradores saíram da organização durante a implantação deste programa visto que, as condições salariais nas outras companhias hoteleiras são mais competitivas e vão mais de acordo com as suas expectativas.

## CONCLUSÃO

Com a elaboração deste relatório, pretendemos desenvolver e aprofundar a investigação sobre o *Marketing* Interno, combatendo assim, algumas faltas de informação e conhecimento desta ferramenta de gestão de clientes internos nas organizações do sector hoteleiro. Outro grande objetivo deste relatório, foi dar a conhecer aos gestores do Hotel *Meliã Barcelona Sky*, a importância dos recursos humanos e do *marketing* interno para o desenvolvimento da sua organização, de forma a realizar um serviço de excelência ao cliente externo.

Para facilitar o trabalho e o reconhecimento desta ferramenta de gestão, recorreremos a uma metodologia de investigação quantitativa baseada em recolha de dados a questões semiestruturadas e de resposta numérica (de 1 a 10). Após uma análise desta parte prática do relatório e dos resultados obtidos pelos questionários aplicados, juntamente com tudo o que foi estudado e revisado a nível de literatura e de bibliografia, podemos consciencializar-nos da importância que a área do *Marketing* tem para o Departamento de Recursos Humanos. Esta mistura designada de *Marketing* Interno, é considerada então uma ferramenta de grande importância para uma organização do sector hoteleiro que quer produzir e desempenhar um serviço de excelência e acima de tudo, competitivo neste mercado tão abundante.

Numa primeira fase, o nosso objetivo, foi colocar em evidência a necessidade que o sector da hotelaria tem em adquirir mão-de-obra qualificada, nomeadamente em Barcelona, visto que, nesta cidade a mão-de-obra no sector é escassa e por vezes não qualificada fazendo com que, a rotatividade de pessoal seja demasiado elevada. Num segundo ponto do relatório, a nossa função foi enquadrar a temática do *Marketing* em geral e conectar com a temática já existente mas ainda pouco explorada do *Marketing* Interno. Nesta fase, fizemos um enquadramento teórico bastante extensivo para que, para além de ter uma boa base para a aplicação de um questionário na organização, explicar a finalidade desta ferramenta de gestão aos líderes do Hotel. Numa última fase, aplicar o questionário de acordo com tudo o que foi exposto na fase anterior. Tentamos fazer com que, esta parte prática fosse de acordo com a investigação feita no capítulo teórico, criando linhas orientadoras para a elaboração da nossa conceção e entendimento sobre o objeto de estudo.

Após a aplicação dos questionários, verificamos que essas linhas orientadoras foram sendo confirmadas e indo de acordo, através dos resultados empíricos que obtivemos. Desta forma, podemos então concluir que a organização já se encontra mentalizada com a necessidade de implementar esta ferramenta e seguir a melhorar as condições de aplicação da mesma, criando não só novas formas de motivar os seus colaboradores mas também, de formar, desenvolver e comunicar com eles. Podemos detetar também que a organização está deveras consciente de que, o *Marketing* Externo é tão importante como o Interno, ou seja, que os clientes que usufruem dos seus serviços são tão importantes como os que o desempenham. Verificam que um cliente interno da sua organização se está motivado e satisfeito com o seu trabalho e desempenho de funções, irá satisfazer muito mais facilmente um cliente externo.

Após a recolha de dados fornecida pela Chefes de Departamento, é notável a preocupação estratégica de motivar, desenvolver, formar e informar o sentimento de pertença para com os colaboradores. No decorrer de toda esta investigação, podemos verificar que o marketing interno tem sido uma aposta em crescimento contínuo dentro das organizações do sector hoteleiro, existindo já alguns hotéis em que já é aplicável este tipo de questionários e desenvolvimento de preocupação pelo cliente interno, tendo vindo a ser encarado pela administração como uma estratégia de gestão com grande relevância para a organização.

Aquando a escolha da temática para o desenvolvimento deste relatório *“Implementação de um Plano de Marketing Interno no Hotel Meliã Barcelona Sky: contribuição para o sucesso e sustentabilidade da unidade”*, verificamos que todos os administradores dão bastante importância ao chamado Departamento de Comercial, departamento esse que aplica as ferramentas de *marketing* para a venda aos clientes externos. Após uma breve exposição e análise de alguns fatores em que a empresa denotava debilidade, nomeadamente em fatores humanos, conseguimos notar uma diferenciação no comportamento para com a importância dada aos colaboradores da organização, havendo assim uma preocupação acrescida no que diz respeito à implementação de ferramentas do *marketing* mas a nível interno.

Ao longo da nossa permanência no Hotel podemos denotar que, os colaboradores da organização passaram a estar mais informados não só das atividades e formas de gestão, mas também de tudo o que se passava no Hotel. A criação de novas

formações e ferramentas para o seu desenvolvimento profissional fizeram com que, a motivação e a satisfação no trabalho não só aumentassem mas também fosse vista de uma forma mais positiva. Assim, podemos concluir que, após uma vasta investigação no que diz respeito ao *marketing* interno, vai de acordo com o que se pode aplicar numa organização para melhorar os pontos que estão menos desenvolvidos ou que não existem.

Infelizmente por motivos operacionais, férias e tipologias de contrato, não nos foi permitido aplicar o inquérito a todos os colaboradores que formavam parte da equipa, fazendo com que os resultados obtidos tenham sido mais reduzidos aos que possuímos agora. A disposição e adesão por parte de todos os colaboradores, apesar de não ser total, foi bastante positiva para saber a sua opinião quanto ao trabalho desenvolvido na organização e pelo Departamento de Recursos Humanos. A nível do questionário aplicado, acreditamos que poderia possuir muito mais dimensões para atingir um ponto de investigação muito maior no que diz respeito a todas as dimensões do *marketing* interno. Porém preferimos só aplicar a investigação a estas quatro dimensões, uma vez que foram as que nos foram propostas a investigar por parte da Direção do Hotel. Por outra parte, um questionário demasiado extensível não teria nem metade da adesão que tivemos e como tal, a preferência por uma quantidade de dimensões mais reduzida. Acreditamos que, com mais tempo e uma investigação ainda mais pormenorizada e frequente, este Plano de *Marketing* Interno, poderia sofrer algumas alterações de forma a combater os problemas que seguem a ser detetados na organização.

Esta investigação contribuiu não só para um enriquecimento pessoal numa área que, a nosso ver, ainda se encontra pouco investigada nas organizações portuguesas. Teve também como objetivo de, num dia futuro, com a expansão da companhia hoteleira para Portugal, implementar um Plano de *Marketing* Interno numa unidade hoteleira do país. Foi bastante interessante e importante a nível pessoal perceber as alterações que foram sentidas antes e depois da implementação do plano dentro da organização. Infelizmente, podemos detetar que o sector hoteleiro é um sector bastante complicado e cansativo e como tal, é necessário dar um apoio extra ao talento interno de uma organização do sector, visto que, as vendas a nível externo são consideradas as mais importantes numa área em que por vezes, é o principal número no que diz respeito ao PIB nacional de um país, nomeadamente em Portugal e Espanha.

Será sempre impossível tornar um serviço completamente excelente, seja pela visão de diferentes líderes, seja pela mudança de pensamento dos colaboradores, seja pela mudança e avanços tecnológicos e pela mutação permanente nas necessidades e gostos dos clientes. Mas, com a oportunidade de elaborar este projeto, estar em contacto de perto com uma organização de renome, denotar a satisfação, dos responsáveis pela implementação do plano de marketing interno, com os resultados que obtiveram após a sua implementação, é bastante gratificante e motivador para qualquer pessoa que se interessa e que tem uma verdadeira paixão pelo sector hoteleiro.

Em modo de conclusão, após a exploração de toda a bibliografia e aplicação de vários estudos sobre o *Marketing* Interno, temos em mente que esta será sempre uma área ainda pouco explorada pelo sector hoteleiro, seja por vezes por falta de meios financeiros ou de oportunidades. Podemos concluir que, um plano bem implementado trará a longo prazo resultados que compensarão os custos obtidos na implementação deste plano. Encorajamos todos os curiosos pela área a seguirem a estudar e a tentarem aplicar estes conhecimentos, porque o que aprendemos nestes últimos tempos e os resultados obtidos não têm qualquer tipo de preço.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABUROUB, Abeldmoti S; HERSH, Abdullah M; ALADWAN, Kalil. **Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction.** International Journal of Marketing Studies, 2011
- AHMED, Pervaiz K; RAFIQ, Mohammed. **Internal Marketing issues and challenges.** European Journal of Marketing, 2003
- AHMED, Pervaiz K; RAFIQ, Mohammed; SAAD, Norizan M. **Internal marketing and the mediating role of organisational competencies.** European Journal of Marketing, 2003
- ALDERFER, Clayton P. **Existence, relatedness, and growth.** Free Press: Nova Yorque, 1972.
- ARIZÓN, Jose R. - **"Programa de Inducción".** Barcelona, Hotel *Meliã Barcelona Sky*, 2016. Material de formação para os novos colaboradores do hotel.
- ARNDT, Johan. **Toward a concept of domesticated markets.** Journal of Marketing, 1979
- ARNETT, Dennis B; LAVERIE, Debra A; MCLANE, Charlie. . **Using job satisfaction and pride as internal marketing tools:** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely, 2002
- ASHRAF, Tag-Eldeen; OSMAN Ahmed, El-Said. **Implementation of internal marketing on a sample of Egyptian five-star hotels:** Anatolia, 2011
- INTERNATIONAL CONGRESS AND CONVENTION ASSOCIATION. - **ICCA Statistics Report: Public Abstract.** Obtido de ICCA. (Consult. 20 Mar. 2017). Disponível em [www.iccaworld.org](http://www.iccaworld.org)

- BALLANTYNE, David. **A relationship mediated theory of internal marketing**. European Journal of Marketing, 2003
- BALLANTYNE, David; CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian. **Relationship marketing: bringing quality, customer service and marketing together**. Butterworth-Heinemann, 1993
- AYUNTAMENT DE BARCELONA. **El sector turístico en Barcelona**. Obtido de Ayuntamiento de Barcelona (Consult. 20 Mar. 2017). Disponível em [www.ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/150514\\_el\\_sector\\_turistico\\_esp.pdf](http://www.ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/150514_el_sector_turistico_esp.pdf)
- BARNETT, Rosalind; BRENNAN, Robert. **Change in job conditions, change in psychological distress, and gender: A longitudinal study of dual-earner couples**. Journal of Organizational Behavior, 1997
- BAUM, Tom; AMOAH, Vanessa; SPIVACK, Sheryl. **Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1997.
- BEKIN, Saul F. **Como praticar o Endomarketing**. São Paulo: Pentrice, 2004
- BERRY, Leonard L. **The employee as customer**. Journal of retail banking, 1981
- BERRY, Leonard L; PARASURAMAN, A. **Marketing services: competing through quality**. The Free Press, 1991
- BEYERLEIN, Michael M [et. al.]. **The Collaborative Work System Fieldbook: Strategies, Tools, and Techniques**. São Francisco: Pfeiffer, 2003
- BINKHORST, Esther; DEN DEKKER, Teun. **Agenda for Co-Creation Tourism Experience Research**. Journal of Hospitality Marketing & Management, 2009.

- BOOMS, B; BITNER, M. **Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms**. Chicago: American Marketing Association, 1981
- BRAIMAH, Mahama. **Internal marketing and employee commitment in the hospitality industry**. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 2016
- BRUM, Analisa M. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998
- CABRERA, Angel; GÓMEZ MEJÍA, Luis R; BONACHE, Jaime. **Los pilares de la dirección de personas**. Madrid: Prentice Hall, 2006
- CAMPBELL, John P. **Managerial behavior, performance and effectiveness**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1970
- CASTELLANOS-VERDUGO, Mario [et. al.]. **The employee-customer relationship quality: antecedents and consequences in the hotel industry**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2009
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005
- CHANG, Ching S.; CHANG Hae C. **Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan**. Journal of Nursing Research, 2007
- CHANG, Ching S; CHANG, Hae C. **Perceptions of Internal Marketing and organizational commitment by nurses**. Journal of Advanced Nursing, 2009
- CHOI, Tat Y; CHU, Raymond. **Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in Hong Kong hotel industry**. International Journal of Hospitality Management, 2001

CONRADE, George W. **Training in the U. S. lodging industry: perception and reality.** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1994

CUNHA, Licínio. **A Definição e o Âmbito do Turismo: um aprofundamento necessário.** (Editor desconhecido) Portugal, 2010. Disponível em: [www.recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/665/A%20Defini%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o%20e%20o%20%C3%83%E2%80%9Ambito%20do%20Turismo.pdf?sequence=1](http://www.recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/665/A%20Defini%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o%20e%20o%20%C3%83%E2%80%9Ambito%20do%20Turismo.pdf?sequence=1)

DECRETO 159/2012. Establecimientos de alojamiento turístico y de viviendas de uso turístico. Departamento de Empresa y Empleo, 2012. Disponível em: [www.portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6268/1273567.pdf](http://www.portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6268/1273567.pdf)

DECRETO LEI N<sup>o</sup>15, Decreto Lei n<sup>o</sup>15. Diário da República, 2014

DIONISIO, Pedro [et. al.]. **Mercator da Língua Portuguesa: teoria e prática do marketing.** Lisboa: Dom Quixote, 1999

DOMINICI, Gandolfo. **Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily.** International Journal of Marketing Studies, 2010

DWYER, Larry. **Relevance of triple bottom line reporting to achievement of sustainable tourism. A scoping study.** Tourism Review International, 2005. p. 879-938.

DYSON, Robert G. (2002). **Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick.** European Journal of Operational Research 152 , 2002. p. 631-640.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Top 100 City Destinations Ranking.** Obtido de Euromonitor International (2013). Disponível em: [www.blog.euromonitor.com/2017/01/top-100-city-destination-ranking-2017.html](http://www.blog.euromonitor.com/2017/01/top-100-city-destination-ranking-2017.html)

EURORAIL. **Eurorail**. Obtido de Eurorail (2017). Disponível em: [www.eurail.com/pt/europa-de-trem/rotas/como-ir-de-barcelona-gijon-de-trem](http://www.eurail.com/pt/europa-de-trem/rotas/como-ir-de-barcelona-gijon-de-trem)

FERNANDEZ, Gracia. **Twitter**. Obtido de Twitter (2017). Disponível em: [www.twitter.com/Graciafg1](http://www.twitter.com/Graciafg1)

FYALL, Alan; CALLOD, Christine; EDWARDS, Brenda. **Relationship Marketing: The Challenge for Destinations**. Annals of Tourism Research, 2003

GALICIC, Vlado; LASKARIN, Marina. - **"Internal Marketing in the Hotel Industry."** Croacia: Faculty of Tourism and Hospitality Management, 2014. Trabalho científico para investigar a satisfação dos colaboradores numa organização

GALLERY HOTEL. **Gallery Hotel**. Obtido de Gallery Hotel (2017). Disponível em: [www.galleryhotel.com/es/galeria-fotos-hotel-gallery/barcelona/\\_id:6/](http://www.galleryhotel.com/es/galeria-fotos-hotel-gallery/barcelona/_id:6/)

GOMES, Jorge F [et. al.]. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. Lisboa: Edições Sílabo, 2008

GRONROOS, Christian. **An applied service marketing theory**. European Journal of Marketing, 1982

GRONROOS, Christian. **From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing**. Helsinki: Management Decisions, 1984

GRONROOS, Christian. **Marketing as promise management: Regaining customer management for marketing**. Journal of Business and Industrial Marketing, 2009

GRUNEBERG, Michael M. **Understanding job satisfaction**. Nova Iorque: Halsted Press, 1979

- GUEST, David. E; CONWAY, Neil. **Communicating the psychological contract: an employer perspective.** Human Resources Management Journal, 2002. p. 22-38.
- GUMMESON, Evert. **Marketing-orientation revisited: The crucial role of the part-time marketer.** European Journal of Marketing, 1991
- HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. **Princípios de Marketing de Serviços. Conceitos, Estratégias e Casos.** São Paulo: Thomson, 2003
- HOGG, Gillian; CARTER, Sara; DUNNE, Anne. **Investing in people: internal marketing and corporate culture.** Journal of Marketing Management, 1998
- HOTEL PORTA FIRA. **Hotel Porta Fira.** Obtido de Hotel Porta Fira (2017). Disponível em: [www.hotelbarcelonaportafira.com/hospitalet-llobregat/](http://www.hotelbarcelonaportafira.com/hospitalet-llobregat/)
- HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Lisboa: Circulo de Leitores, 2003
- INE. **Estadísticas de turismo. Barcelona: ciudad y entorno** (consult. 10 Jan. 2017). Obtido de Instituto Nacional de Estadísticas (2015). Disponível em: [www.ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/estadistiques\\_de\\_turisme\\_2015\\_barcelona\\_ciutat\\_i\\_entorn.pdf](http://www.ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/documents/estadistiques_de_turisme_2015_barcelona_ciutat_i_entorn.pdf)
- JOHLKE, Mark C; DUHAN, Dale F. **Testing competing models of sales force communication.** Journal of Personal Selling and Sales Management, 2000. p. 265-277.
- KANDAMPULLY, Jay. **Innovation as the core competency of a service organisation. The role of technology, knowledge and networks.** European Journal of Innovation Management, 2002
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing. Análise, planejamento e controle.** São Paulo: Atlas S.A, 1972-1986

KOTLER, Philip. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1994

KOTLER, Philip. **Principios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003

KOTLER, Philip. **Principios de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2003

KOTLER, Philip [et. al.]. **Principles of Marketing**. Londres: Pearson Educational Ltd, 2001

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Principios do Marketing**. Canada: Pearson, 2002

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Educational Ltd., 2006. p. 750

KUSLUVAN, Salih; [et. al.]. **The human dimension: a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry**. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2010

LAMBERT, Avi. **Company Brochure: People in Business**. European Journal of Marketing, 1995

LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade total em Serviços**. São Paulo: Atlas, 1994

LAVANGUARDIA. **lavanguardia** (2011). Obtido de lavanguardia (consult. 21 Jul. 2017). Disponível em: [www.lavanguardia.com/viajes/20110630/54178079012/barcelona-primera-ciudad-del-mundo-con-certificacion-biosphere-de-turismo-sostenible.html](http://www.lavanguardia.com/viajes/20110630/54178079012/barcelona-primera-ciudad-del-mundo-con-certificacion-biosphere-de-turismo-sostenible.html)

LEARNED, Edmund P [et. al.]. **Business policy : text and cases**. Irwin: Homewood/Ill, 1965

- LEBLANC, Gaston. **Factors affecting customer evaluation of service quality travel agencies: an investigation of customer perceptions.** Journal of Travel Research, 1992
- LEE, Jonathan; LEE, Janghyuk; FEICK, Lawrence. **Incorporating word-of-mouth effects in estimating customer lifetime value.** Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 2006
- LO, Ada S., STALCUP, Lawrence D; LEE, Amy. **Customer relationship management for hotels in Hong King.** International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2010
- LUTHANS, Fred. **Organizational behavior.** Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin, 2006
- MARTINS, Catarina A. - "A gestão de recursos humanos e as especificidades do mercado de trabalho no sector hoteleiro. A região norte de Portugal." Braga, Universidade do Minho, 2002, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Administração
- MARTINS, Sara. **As vantagens do e-recrutamento Tellajob: Um novo conceito.** Recursos Humanos Magazine, 2001. p.56-58.
- MASLOW, Abraham. **Motivation and Personality.** Nova Iorque: Harper & Ro, 1954.
- MCCARTHY, Jerome. **Basic Marketing: A Managerial Approach.** Estados Unidos da América: Richard D. Irwin, Inc, 1960
- MCCLEELAND, David. **The Achieving Society.** Estados Unidos da America: Martino Fine Books, 1961
- MELIA HOTELS INTERNATIONAL. **Twitter** (consult. 20 Oct. 2017). Obtido de Twitter (2017). Disponível em: [www.twitter.com/MeliaHotelsInt](http://www.twitter.com/MeliaHotelsInt)

MELIA HOTELS INTERNATIONAL. **Hotel Melia Barcelona Sky** (consult. 20 Jan. 2017).  
Obtido de Melia Barcelona Sky (2017). Disponível em:  
[www.melia.com/pt/hoteis/espanha/barcelona/melia-barcelona-sky/index.html](http://www.melia.com/pt/hoteis/espanha/barcelona/melia-barcelona-sky/index.html)

MELIA HOTELS INTERNATIONAL. **Meliã** (consult. 30 mar. 2017). Obtido de Meliã Hotels  
International (2017). Disponível em:  
[www.melia.com/pt/hoteis/espanha/majorca/me-mallorca/index.html](http://www.melia.com/pt/hoteis/espanha/majorca/me-mallorca/index.html)

MELIA HOTELS INTERNATIONAL. **Meliã** (consult. 30 mar. 2017). Obtido de Meliã Hotels  
International (2017). Disponível em:  
[www.melia.com/es/hoteles/espana/marbella/gran-melia-don-pepe/index.html](http://www.melia.com/es/hoteles/espana/marbella/gran-melia-don-pepe/index.html)

MELIA HOTELS INTERNATIONAL. **Meliã** (consult. 30 mar. 2017). Obtido de Meliã Hotels  
International (2017). Disponível em:  
[www.melia.com/pt/hoteis/mexico/cancun/paradisus-cancun/index.html](http://www.melia.com/pt/hoteis/mexico/cancun/paradisus-cancun/index.html)

MELIA HOTELS INTERNATIONAL. **Meliã** (consult. 30 mar. 2017). Obtido de Meliã Hotels  
International (2017). Disponível em:  
[www.melia.com/pt/hoteis/grecia/atenas/melia-athens/index.html](http://www.melia.com/pt/hoteis/grecia/atenas/melia-athens/index.html)

MELIA HOTELS INTERNATIONAL. **Meliã** (consult. 30 mar. 2017). Obtido de Meliã Hotels  
International (2017). Disponível em: [www.melia.com/pt/hoteis/estados-unidos/new-york/innside-new-york-nomad/index.html](http://www.melia.com/pt/hoteis/estados-unidos/new-york/innside-new-york-nomad/index.html)

MELIA HOTELS INTERNATIONAL. **Meliã** (consult. 30 mar. 2017). Obtido de Meliã Hotels  
International (2017). Disponível em:  
[www.melia.com/en/hotels/germany/berlin/home.htm](http://www.melia.com/en/hotels/germany/berlin/home.htm)

MELIA HOTELS INTERNATIONAL. **Meliã** (consult. 30 mar. 2017). Obtido de Meliã Hotels  
International (2017). Disponível em:  
[www.melia.com/es/hoteles/espana/mallorca/sol-katmandu-park-and-resort/index.html](http://www.melia.com/es/hoteles/espana/mallorca/sol-katmandu-park-and-resort/index.html)

MELIA HOTELS INTERNATIONAL. **Meliã** (consult. 30 mar. 2017). Obtido de Meliã Hotels International (2017). Disponível em: [www.meli-hotels-international.com/es/responsabilidad-corporativa/posicionamiento/mision-vision](http://www.meli-hotels-international.com/es/responsabilidad-corporativa/posicionamiento/mision-vision)

MELIA HOTELS INTERNATIONAL. **Hotel Melia Barcelona Sky** (consult. 3 abr. 2017). Obtido de Melia Barcelona Sky (2017). Disponível em: [www.melia.com/pt/hoteis/espanha/barcelona/the-level-at-melia-barcelona-sky/index.html](http://www.melia.com/pt/hoteis/espanha/barcelona/the-level-at-melia-barcelona-sky/index.html)

MELIA BARCELONA SKY. **meliabcnsky** (consult. 3 abr. 2017). Obtido de Instagram (2017). Disponível em: [www.instagram.com/meliabcnsky/](http://www.instagram.com/meliabcnsky/)

NOBREGA, Humberto M. **A Comunicação Interna Na Policia Militar Do Estado De São Paulo**. São Paulo: Clube dos Autores, 2010

OPPERMAN, Martin. **Destination Threshold Potential and the Law of Repeat Visitation**. Journal of Travel Research, 1998

PARASURAMAN, A Parsu; ZEITHAML, Valerie; BERRY, Leonard. **SERVQUAL - a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality**. Journal of Retailing, 1988

PARASURAMAN, A Parsu; ZEITHAML, Valerie; BERRY, Leonard. **Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale**. Journal of Retailing, 1991

PAVESIC, David; BRYMER, Robert A. **Job satisfaction: what's happening to the young managers?** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1990. p.90-96.

REGO, Arménio. **Comunicação nas Organizações**. Lisboa: Sílabo, 1999

- REGO, Arménio; CUNHA, Miguel P. **Gestão Transcultural de Recursos Humanos**. Lisboa: RH editora, 2008
- RODRIGUES, Costa; SOUSA, Teresa. **Gestão Comercial Hoteleira**. Lisboa: Lidel, 2015
- ROGERS, Anthea; SLINN, Judy. **Tourism: management of facilities**. Londres: Longman Group UK Limited, 1993
- ROJO, Imaculada M. **Dirección y gestión de empresas del sector turístico**. Madrid: Ediciones Pirámide, 2000
- RYDBERG, Isabella. - "**Internal Marketing in Hotel Chains: A Case of Study of Elite Stadshotell Luleå**". Luleå, Luleå University of Technology, 2005. Trabalho de investigação para explorar as distintas dimensões do *Marketing* Interno nas organizações
- SILVA, Everaldo S. **Manual de comunicação interna: grandes resultados, baixos custos**. Salvador: Clube de autores, 2010
- SILVA, Isilda G. - "**Estudo de segmento de mercado da indústria hoteleira: Fatores de diferenciação e inovação**". Braga, Universidade do Minho, 2013. Dissertação de Mestrado
- SILVA, Silvânia M. **O endomarketing como fator de sucesso nas organizações: O impacto no empenhamento e na satisfação dos clientes internos da empresa PT PRO**. Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, 2013. Dissertação de Mestrado
- SILVA, Victor P; REIS, Felipa L. **Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações**. Lisboa: Edições Sílabo, 2014

- SKACEL, Robert K. **Plano de Marketing: como prepara-lo: o que deve conter.** São Paulo: Nobel, 1992
- SOKHATSKAYA, Nataliya. **Peculiarities of internal marketing in the hospitality industry in Kazakhstan: The role of tourism in the development of hotel business.** Journal of Tourism and Service, 2013
- SORENSEN, Annelise; CHANDLER, Ryan. **TOP 10 Barcelona.** Reino Unido: DK, 2014
- TAG-ELDEEN, Ashraf; EL-SAID, Osman A. **Implementation of internal marketing on a sample of Egyptian five-star hotels.** Egípto: Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research, 2011
- TORQUATO, Francisco G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002
- TRACEY, J. Bruce; TEWS, Michael J. **Training effectiveness: accounting for individual characteristics and the work environment.** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1995
- TSAI, Yafang; TANG, Ta-Wei. **How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor.** Taiwan: Total Quality Management, 2008
- TURISMO DE BARCELONA. **Barcelona Turisme** (2017). Obtido de Barcelona Turisme (Consult. 27 Jan. 2017). Disponível em [www.professional.barcelonaturisme.com/Professionals/barcelona-sustainable-tourism/barcelona-sustainable-tourism-home/\\_2swCqLRbUEKmyfVMbl4gGeNqvViMJbKRLdea7ESmfcghPS-SWhxXLg](http://www.professional.barcelonaturisme.com/Professionals/barcelona-sustainable-tourism/barcelona-sustainable-tourism-home/_2swCqLRbUEKmyfVMbl4gGeNqvViMJbKRLdea7ESmfcghPS-SWhxXLg)
- TURKOZ, Isil ; AKYOL, Ayse. **Internal Marketing and hotel performance.** Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research, 2008
- VAREY, Richard J. **Internal marketing: A review and some interdisciplinary research challenges.** International Journal of Service Industry Management, 1995

VAREY, Richard J; LEWIS, Barbara R. **A broadened conception of internal marketing.** European Journal of Marketing, 1999

VAREY, Richard J; LEWIS, Barbara R. **Internal marketing: directions for management.** Londres: Routledge, 1999

WALKER, John R. **Introdução à Hospitalidade.** Brasil: Manole, 2002

WILDES, Vivienne; PARKS, Sara. **Internal service quality: marketing strategies can help to reduce employee turnover for food servers.** International Journal of Hospitality and Tourism Administration, 2005

WILEY, Carolyn. **What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys.** International Journal of Manpower, 1997. p.263-280.

WOOD, Roy C. **Working in Hotels and Catering.** Londres: Routledge, 1992

YANKEVICH, V.S. **Marketing in the hotel industry and tourism: Russian and International experience.** Moscovo: Finance and Statistics, 2004