

**Marketing Interno:
O impacto da pandemia COVID-19 nas estratégias
de marketing interno das unidades hoteleiras**

Inês Sucena Pereira Fonseca

12/2021

Inês Sucena Pereira Fonseca. **Marketing Interno:**

**O impacto da pandemia COVID-19 nas estratégias de marketing interno
das unidades hoteleiras**

**Marketing Interno:
O impacto da pandemia
COVID-19 nas estratégias de
marketing interno das
unidades hoteleiras**

Inês Sucena Pereira Fonseca

12/2021

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Inês Sucena Pereira Fonseca

**Marketing Interno: O impacto da pandemia COVID-19 nas
estratégias de marketing interno das unidades hoteleiras**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Direção Hoteleira - Saúde e Bem-Estar

Orientação: Prof. Joaquim Ribeiro

Prof.^a Doutora Susana Silva

Vila do Conde, dezembro de 2021

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Inês Sucena Pereira Fonseca

**Marketing Interno: O impacto da pandemia COVID-19 nas
estratégias de marketing interno das unidades hoteleiras**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Direção Hoteleira - Saúde e Bem-Estar
Orientação: Prof. Joaquim Ribeiro
Prof.^a Doutora Susana Silva

Vila do Conde, dezembro de 2021

Inês Sucena Pereira Fonseca

**Marketing Interno: O impacto da pandemia COVID-19 nas
estratégias de marketing interno das unidades hoteleiras**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira - Saúde e Bem-Estar

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque

Prof.^a Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.^a Doutora Marisa Roriz Ferreira

Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico do Porto

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores Susana Silva e Joaquim Ribeiro por terem aceitado o convite para orientação desta dissertação e pela disponibilidade total para esclarecimento de dúvidas, conselhos e sugestões para a concretização desta etapa.

À instituição ESHT e a todos os docentes com quem interagi durante o curso de Mestrado em Direção Hoteleira, por contribuírem para a minha formação académica e desenvolvimento pessoal.

Aos meus pais, irmã e avó por toda a ajuda ao longo deste percurso. Todos eles, e cada um à sua maneira, contribuíram positivamente para o alcance dos meus objetivos, ao longo do percurso académico. Finalmente, mas não menos importante, ao meu namorado João Carneiro, pela paciência, apoio incondicional e motivação.

RESUMO ANALÍTICO

Com o despoletar de uma pandemia, associada ao novo coronavírus (COVID-19), o setor da hotelaria enfrenta obstáculos sem precedentes. Inseridas num dos setores mais afetados pela crise pandémica, a sobrevivência das unidades hoteleiras depende da sua capacidade de adaptação aos novos desafios que se avizinham.

Neste âmbito, o principal objetivo da presente dissertação, é compreender as principais alterações nas estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras, face à pandemia COVID-19, mais concretamente, compreender a importância do marketing interno para as unidades hoteleiras, compreender as estratégias de marketing interno predominantes em unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19 e compreender a capacidade de resposta das estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras, face aos desafios da pandemia COVID-19. Para tal, foi realizado um estudo com recurso a metodologia de carácter qualitativo, em que se realizaram entrevistas semiestruturadas a diretores de marketing de unidades hoteleiras. Neste sentido, decorre um processo de análise que parte de um sistema de codificação e culmina na criação de nove categorias, posteriormente complementadas por várias subcategorias, que, por sua vez, são definidas com base na saturação teórica e através de excertos elucidativos das entrevistas, que revelam pontos comuns nas respostas dos participantes.

Assim, os resultados do estudo sugerem que o marketing interno é uma peça fundamental para o sucesso das unidades hoteleiras, especialmente, no âmbito do combate aos desafios provocados pela pandemia COVID-19.

Palavras-chave: COVID-19; Marketing Interno; Estratégias de marketing; Hotelaria; Estudo Qualitativo.

ABSTRACT

With the outbreak of a pandemic, associated with the new coronavirus (COVID-19), the hospitality sector faces unprecedented obstacles. Inserted in one of the sectors most affected by the pandemic crisis, the survival of hotel units depends on their ability to adapt to the new challenges that arise.

In this context, the main objective of this dissertation is to understand the main changes in internal marketing strategies in hotels, in view of the COVID-19 pandemic, more specifically, to understand the importance of internal marketing for hotels, to understand marketing strategies prevailing in hotels in the face of the challenges of the COVID-19 pandemic and to understand the responsiveness of the internal marketing strategies in the hotel units, in the face of the challenges of the COVID-19 pandemic. To this end, a study was carried out using qualitative methodology, in which semi-structured interviews were conducted with marketing directors of hotels of 4 and 5 stars. In this sense, there is an analysis process that starts from a coding system and culminates in the creation of nine categories, later complemented by several subcategories, which, in turn, are defined based on theoretical saturation and through clarifying excerpts from the interviews, that reveal common points in the participants' responses.

Thus, the results of the study suggest that internal marketing is a key component to the success of hotel units, especially when it comes to combating the challenges caused by COVID-19 pandemic.

Keywords: COVID-19; Internal marketing; Marketing strategies; Hospitality; Qualitative study.

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	10
Lista de Tabelas	11
Lista de Siglas.....	12
INTRODUÇÃO.....	14
1 ESTADO DE ARTE	18
1.1 Marketing	18
1.1.1 Evolução do marketing	19
1.1.2 Marketing Interno	21
1.1.3 Processo de Implementação do Marketing Interno	25
1.1.4 Estratégias de Marketing Interno nas Unidades Hoteleiras	30
1.2 Pandemia COVID-19	39
1.2.1 Contextualização	40
1.2.2 Impacto da pandemia no setor turístico e unidades hoteleiras.....	43
2 METODOLOGIA.....	49
2.1 Recolha de dados.....	50
2.2 Análise dos dados	54
2.2.1 Perfil Sociodemográfico	60
3 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	62
4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS	74
5 CONCLUSÕES.....	83
5.1 Limitações	85
5.2 Sugestões para futuras investigações.....	85
5.3 Contributo da investigação.....	86
5.4 Considerações finais	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
APÊNDICES.....	103

Apêndice A - Email de pedido de participação no estudo	103
Apêndice B - Guião da entrevista.....	105
Apêndice C - Caracterização Sociodemográfica (Entrevistado)	106
Apêndice D - Caracterização Sociodemográfica (Hotel).....	107
Apêndice E - Consentimento Informado	108

Lista de Figuras

Figura 1 - Plano de Marketing.....	23
Figura 2 - Componentes de atuação do Marketing Interno	29
Figura 3 - Processo de formação sistemática	34
Figura 4 - Redução de chegadas internacionais em 2020, por região.....	47
Figura 5 - Categorias	62
Figura 6 - Estratégias de marketing interno e subcategorias.....	63
Figura 7 - Implementação e subcategorias.....	65
Figura 8 - Vantagens e subcategorias	66
Figura 9 - Desvantagens e subcategorias.....	67
Figura 10 - Obstáculos e subcategorias.....	68
Figura 11 - Alterações e subcategorias	69
Figura 12 - Novas estratégias e subcategorias	70
Figura 13 - Estratégias como resposta e subcategorias	71
Figura 14 - Desafios futuros e subcategorias.....	72

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Segmentação com base na motivação dos colaboradores.....	27
Tabela 2 - Formatos de comunicação interna.....	32
Tabela 3 - Comunicação Interna face à COVID-19.....	38
Tabela 4 - Perguntas e objetivos do estudo.....	56
Tabela 5 - Categorização.....	58

Lista de Siglas

AMA – *American Marketing Association*

BARDA - *Biomedical Advanced Research and Development Authority*

DGS -Direção Geral da Saúde

ECDC – Centro Europeu de Prevenção e Controlo de Doenças

NIAID - *National Institute of Allergy and Infectious Diseases*

NUTS - Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OMS – Organização Mundial da Saúde

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

RNET – Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos

RTP1 – Rádio e Televisão de Portugal

SARS - *Severe Acute Respiratory Syndrome*

TVI – Televisão Independente

INTRODUÇÃO

O tema da presente dissertação de mestrado é o marketing Interno, especificamente, o impacto da pandemia COVID-19 nas estratégias de marketing interno das unidades hoteleiras.

A pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2 originou, não só uma crise de saúde, mas, pela dimensão do seu impacto, uma crise humanitária. O fator de incerteza associado a um cenário que a sociedade do século XXI desconhece, afetou o equilíbrio outrora conhecido e tomado como certo.

De facto, as consequências da crise provocada pela propagação deste vírus, abrangem mais do que o panorama físico e mental do ser humano, transpondo-se para uma crise que afeta também a economia.

No âmbito da crise económica emergente do clima pandémico, exaltam-se inúmeros desafios para as organizações, na medida em que, praticamente todos os setores de atividade são obrigados a adaptar o seu funcionamento e a implementar medidas de emergência para diminuir os danos causados pela pandemia. Neste sentido, um dos setores de atividade mais afetados, é o setor turístico. Profundamente dependente das deslocações internas e internacionais de turistas e viajantes, com a implementação de regras de distanciamento social e proibição de circulação, o turismo a nível mundial, enfrenta uma crise sem precedentes.

É, perante este panorama de incerteza, crise e estagnação do setor turístico, que surge o tema “Marketing Interno: O impacto da pandemia COVID-19 nas estratégias de marketing interno das unidades hoteleiras.”

Embora o marketing se tenha debatido com diversos obstáculos durante os últimos meses, foi, neste departamento, que muitas organizações encontraram a alavanca para a sobrevivência, nomeadamente, as unidades hoteleiras. De facto, o marketing, mais concretamente, o marketing interno, constitui uma solução para um dos maiores desafios provocados pela pandemia – manter a produtividade. Para garantir que os colaboradores são produtivos, é crucial que lhes sejam fornecidas as ferramentas necessárias para estimular as suas capacidades, aprimorar aptidões e contribuir para a sua concretização profissional.

Assim, no decorrer da presente dissertação, procura-se compreender o impacto da pandemia COVID-19 nas estratégias de marketing interno das unidades hoteleiras.

Neste contexto, a introdução deste documento abrange um breve enquadramento da problemática a analisar, as motivações orientadoras para a realização do estudo empírico, os objetivos a alcançar e, por fim, a estrutura da dissertação.

Enquadramento da problemática

O marketing interno em contexto de unidades hoteleiras, é um conceito que carece de investigação e literatura, embora se trate de um domínio cada vez mais importante para a indústria de prestação de serviços. De facto, de acordo com Cardy & Lengnick-Hall (2011), perante um mercado cada vez mais competitivo, torna-se necessário reter e satisfazer as necessidades do capital humano, uma vez que se trata de um dos recursos capazes de conceder vantagem competitiva às organizações, de forma sustentável.

No contexto de desenvolvimento da presente dissertação, o mundo encontra-se mergulhado numa pandemia provocada pela propagação do vírus SARS-CoV-2 que, devido à abrangência do seu impacto, é considerada mais do que uma crise de saúde pública. Com as restrições associadas ao contexto de pandemia, o setor turístico, considerado por Yozcu & Cetin (2019) como um dos setores mais vulneráveis a crises, foi fortemente abalado pela propagação deste vírus.

Neste âmbito, a escassez de estudos realizados acerca do presente tema, a par do contexto pandémico, representou uma janela de oportunidade para a compreensão do comportamento do marketing interno, face a situações desafiantes e inéditas, como é o caso da pandemia COVID-19.

Assim, ao longo do presente documento, questionam-se “Quais as principais alterações nas estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras, face à pandemia COVID-19?”.

Motivação

A escolha do tema para a presente dissertação recai, maioritariamente, sobre o interesse relativamente à área de marketing, pretendendo-se reconhecer a importância

do marketing interno para o sucesso de qualquer organização e, por essa razão, investiga-se a aplicação deste conceito às unidades hoteleiras.

A ideia de associar o marketing interno à pandemia COVID-19 fica a dever-se ao entusiasmo face ao fator inovação. Tratando-se de uma situação inédita, procurou-se aliar o interesse acima referido a um contexto novo, através do desenvolvimento de uma investigação referente a um tópico extremamente recente e atual.

Neste sentido, procura-se compreender as principais alterações nas estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras, face à pandemia COVID-19.

Objetivos

No decorrer da presente investigação, considera-se fundamental para a procura de resposta à questão de investigação, a delimitação de um objetivo geral e objetivos específicos a atingir com o estudo.

Assim, o objetivo geral da presente investigação é:

- Compreender as principais estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras, para lidar com a pandemia COVID-19.

Para auxiliar o cumprimento do objetivo geral, foram delineados três objetivos específicos, sendo eles:

1. Compreender a importância do marketing interno para as unidades hoteleiras;
2. Compreender as estratégias de marketing interno predominantes em unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19;
3. Compreender a capacidade de resposta das estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras, face aos desafios da pandemia COVID-19.

Estrutura da dissertação

A estrutura do presente documento foi idealizada sob o princípio de que qualquer leitor, com conhecimento acerca dos conceitos de marketing, ou não, seja capaz de ler e compreender a mensagem, nomeadamente os conceitos apresentados, o estudo realizado, os seus resultados e o propósito da investigação.

Neste sentido, a dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos.

O primeiro capítulo, intitulado de “Estado de Arte” está dividido em duas secções, sendo que na primeira é elaborada uma contextualização do conceito de marketing interno, bem como o processo de implementação do mesmo em unidades hoteleiras. Na segunda secção, por sua vez, elabora-se uma contextualização do vírus COVID-19, abordando o impacto da pandemia no Mundo, no âmbito do setor hoteleiro.

O segundo capítulo “Metodologia” está dividido em três secções, nas quais se descrevem as várias etapas metodológicas que constituem a investigação, mais concretamente, a escolha do método de investigação, a seleção da técnica de recolha de dados e a posterior análise dos mesmos.

O terceiro capítulo intitula-se “Apresentação dos resultados” e, tal como o nome indica, consiste na apresentação dos resultados que foram recolhidos no capítulo anterior.

O quarto capítulo, por sua vez, denomina-se “Discussão de resultados” e engloba a discussão dos resultados obtidos, por meio de comparação com a literatura existente acerca do tema, de forma a fundamentar e corroborar os resultados obtidos, ou a refutar os mesmos.

O quinto e último capítulo, “Conclusões”, está dividido em 4 secções, nas quais se apresentam as limitações da presente investigação, as sugestões da autora para futuras investigações, o contributo que o documento providencia e, ainda, as considerações finais.

1 ESTADO DE ARTE

Para compreender o impacto da pandemia COVID-19 nas estratégias de marketing interno das unidades hoteleiras, opta-se pela divisão do capítulo Estado de Arte em duas secções distintas, nomeadamente uma secção dedicada ao marketing e outra dedicada à pandemia COVID-19.

Neste sentido, na primeira secção procura-se contextualizar o conceito de marketing e marketing interno, aborda-se o processo de implementação do mesmo e nomeiam-se as estratégias de marketing interno mais utilizadas no âmbito das unidades hoteleiras. Considera-se crucial que esta seja a primeira secção da investigação para fornecer ao leitor as bases necessárias ao entendimento de conceitos nucleares para a presente dissertação.

Na segunda secção, por sua vez, é elaborada uma contextualização do surgimento da pandemia COVID-19, bem como a sua evolução em Portugal e o impacto da mesma no setor turístico e unidades hoteleiras. Com esta secção pretende-se que o leitor reflita acerca da grandiosidade do contexto pandémico e compreenda a relação entre a pandemia e as unidades hoteleiras sob análise ao longo do documento.

1.1 Marketing

De acordo com Kotler & Keller (2012) durante a primeira década do século XXI, devido a um clima económico implacável, a sobrevivência e prosperidade de várias organizações esteve em causa e o marketing representou uma das chaves para ultrapassar este período.

Assim, Kotler & Armstrong (2012, p. 50) consideram que o marketing procura identificar e dar resposta às necessidades do cliente e, de uma forma sucinta, consideram que uma das mais breves e coerentes definições de marketing é a de “atender às necessidades de forma lucrativa”. Neste sentido, o marketing é, segundo Fahy & Jobber (2015) e Kotler & Keller (2012), a área mais direcionada para o cliente em qualquer organização. Os autores Fahy & Jobber (2015) consideram-no, também, um processo holístico, que, embora esteja direcionado para o cliente, está presente em todas as áreas da organização.

No caso da indústria da hospitalidade, nomeadamente no setor hoteleiro, Kotler et al. (2014) concordam com a visão holística de Fahy & Jobber (2015) e consideram que

o marketing deve ser adotado por todos os colaboradores das organizações, não devendo estar cingido a apenas um departamento.

De acordo com Kotler & Keller (2012), o mercado encontra-se em constante metamorfose e, atualmente, caracteriza-se como globalizado e altamente competitivo, o que coloca em evidência a necessidade de promover a diferenciação da concorrência, nomeadamente por meio da qualidade dos serviços prestados. No que diz respeito à prestação de serviços, o produto oferecido não é tangível e, por isso, Kotler & Keller (2012) consideram que a chave para a diferenciação deste tipo de produtos está na melhoria da qualidade do serviço prestado.

Segundo Franco et al. (2001), é neste contexto de necessidade de diferenciação e de otimização de recursos, que o fator humano ganha importância e assume um papel fulcral no panorama organizacional. Assim, de acordo com os mesmos autores, as organizações consciencializam-se de que o marketing externo já não é suficiente para dar resposta às exigências do mercado e emerge a necessidade de praticar marketing a nível interno.

Nesta secção, é elaborada uma contextualização do conceito de marketing, abordando a sua evolução histórica, seguida da abordagem do conceito de marketing interno e do seu processo de implementação nas organizações e, por fim, a identificação de estratégias de marketing interno no âmbito das unidades hoteleiras.

1.1.1 Evolução do marketing

Tendo como referência a definição da Associação Americana de Marketing (*American Marketing Association - AMA*) o marketing caracteriza-se como um “conjunto de atividades, instituições e processos que visam compreender e dar resposta às necessidades do cliente e da sociedade em geral”¹.

Os autores Kotler & Armstrong (2012), por sua vez, consideram que o marketing é um processo que permite à organização gerar valor para os clientes e cimentar relacionamentos com os mesmos, com o objetivo de, em troca, receber fidelidade por parte dos clientes.

¹Tradução livre de “*Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.*” de American Marketing Association (2017).

A esta definição, pode acrescentar-se a conotação de ciência, uma vez que os seus estudos envolvem a aplicação de ciências sociais, matemática, economia, antropologia e, ainda, neurociência Lindgren & Lindgren (2011).

De acordo com vários autores, nomeadamente, Kotler & Keller (2012), considera-se que, ao longo do tempo, o marketing se moldou várias vezes às necessidades e gostos do consumidor, o que o torna num processo contínuo, e, por esse motivo, difícil de definir. Os autores Kotler & Keller (2012) acrescentam que a razão pela qual a definição de marketing é tão inconstante, se deve à necessidade da mesma se adaptar a uma variedade de produtos e serviços, de oferta cada vez maior.

De acordo com Keelson (2012), inicialmente o foco principal do marketing era a promoção do produto, contudo, mais recentemente, o cliente torna-se numa figura central para as práticas de marketing.

Neste sentido, Kotler & Armstrong (2012) argumentam que, atualmente, o marketing já não deve estar direcionado apenas para as vendas, mas sim para a satisfação das necessidades dos clientes, uma vez que, na atualidade, aspetos como as vendas e até mesmo a publicidade são apenas uma parte daquilo que se conhece como o marketing mix, um conjunto de ferramentas que procuram dar resposta às necessidades do cliente e, em simultâneo, retê-lo. O autor Goi (2009), acrescenta que o *marketing mix*, comumente referido como os 4P's - preço, produto, local e promoção² - assim designados por D. Perreault & McCarthy (1993) é importante para as organizações na medida em que torna a gestão do marketing mais acessível, separa-o de outras atividades e departamentos da organização e permite que seja feita a delegação de tarefas a especialistas no domínio de cada um dos 4P's.

Booms e Bitner (1981), citados por Rafiq & Ahmed (1995), reconhecem que, com a evolução das indústrias e transformações do mercado, surge a necessidade de reinventar os 4P's e transformá-los em 7 P's, o que significa modificar os 4P's existentes, e, também, acrescentar 3P's - participantes/pessoas, evidências físicas e processos³ - de modo a que se incluam outros intervenientes necessários ao *marketing mix*, especialmente na área dos serviços.

²São denominados de 4 P'S porque, de acordo com D. Perreault & McCarthy (1993), em inglês representam quatro palavras começadas pela letra P - *price, product, place and promotion*.

³Os 7P's desenvolvidos por Booms e Bitner (1981), acrescentam três elementos aos 4P's tradicionais, nomeadamente, os *participants/people, physical evidence and processes*.

Os autores Kotler & Armstrong (2012) consideram que, a partir do momento em que o profissional de marketing reconhece as necessidades dos consumidores, este passa a desenvolver produtos de valor para o cliente e, este fator, aliado a uma distribuição e promoção eficazes, traduzem-se em vendas mais fáceis.

Adicionalmente, Kotler & Keller (2012) argumentam que boas práticas de marketing são fundamentais para o sucesso de qualquer organização, no entanto, admitem que os fatores que fazem com que as práticas de marketing sejam reconhecidas como boas ou más - as necessidades do cliente - estão em constante evolução, pelo que a aplicabilidade do marketing é complexa. Neste contexto, os autores acrescentam que o bom marketing não se consegue por acaso, na medida em que resulta de um planeamento cuidado e informado, através do qual os profissionais de marketing procuram encontrar soluções criativas para os desafios do século XXI.

Para além das dificuldades em acompanhar a metamorfose das necessidades dos clientes, Singh (2010) considera que é fulcral para a sobrevivência das organizações, que adaptem um sistema de marketing flexível e ágil que permita a implementação de estratégias para que a organização se adapte mais facilmente às necessidades dos clientes.

De acordo com Lindgren & Lindgren (2011, p. 27), são várias as definições de marketing pelas quais a sociedade se pode reger atualmente, e os autores acreditam que “talvez a definição de marketing possa só descansar, quando os teóricos, profissionais de marketing e consumidores, estiverem satisfeitos”.⁴

1.1.2 Marketing Interno

Tradicionalmente, o foco principal do marketing é o cliente externo, contudo, a modernização das estruturas organizacionais e a emergência de um mercado altamente competitivo, tal como já foi referido, fazem realçar a importância da qualidade do serviço interno e, conseqüentemente, levam ao surgimento do marketing interno.

Acredita-se que o termo marketing interno surgiu na segunda metade da década de 70, em paralelo com o crescimento da indústria de prestação de serviços Lacovone (2020), e que tenha obtido maior reconhecimento após a publicação de um artigo

⁴Tradução livre de “*When its theorists, practitioners and their customers are satisfied, then perhaps its definition can take a rest as well.*” de (Lindgren & Lindgren, 2011, p. 27).

seminal Leonard L. Berry (1981), no qual o autor considera o colaborador como cliente interno e o trabalho como o produto, e propõe o marketing interno como resposta à falta de qualidade e consistência dos serviços prestados.

De facto, Cardy & Lengnick-Hall (2011) consideram que, perante um mercado cada vez mais competitivo, torna-se necessário reter e satisfazer as necessidades do capital humano, uma vez que se trata de um dos recursos capazes de conceder vantagem competitiva às organizações, de forma sustentável. De acordo com George P. & Pillai R. (2019), o crescente reconhecimento da importância do papel dos colaboradores, sobretudo no âmbito do setor de prestação de serviços, fez com que as organizações reconhecessem os colaboradores como seus clientes internos, com vontades e necessidades próprias.

Contudo, apesar da rápida emergência de literatura acerca do marketing interno, segundo Ahmed & Rafiq (2004), ainda se trata de um conceito pouco aplicado na prática. Os mesmos autores consideram que um dos maiores obstáculos à implementação do marketing interno nas organizações é a carência de um conceito único que defina o que é o marketing interno.

Neste contexto, George P. & Pillai R. (2019) sugerem que a definição de marketing interno varia consoante a perspetiva através da qual é analisado. Assim, os autores consideram que o marketing interno pode ser entendido como sinónimo de gestão de recursos humanos, como um conjunto de técnicas de marketing externo aplicadas ao cliente interno, como uma condição necessária para a satisfação do cliente externo e, por fim, como uma fonte de vantagem competitiva para a organização.

Neste sentido, numa perspetiva de sinónimo de gestão de recursos humanos, autores como Tuzovic & Bruhn (2005) consideram que a implementação do marketing interno incorpora ferramentas de gestão de recursos humanos. Outros autores como Farias (2010) consideram que o papel do marketing interno é o de promover e auxiliar uma gestão eficaz dos recursos humanos. Sinčić Ćorić & Poloski Vokic (2007), por sua vez, consideram que a visão de Farias (2010) coloca o marketing interno numa posição de subordinação à gestão de recursos humanos e que ambos devem cooperar entre si na organização. Outros autores como Ewing & Caruana (1999), consideram que a gestão de recursos humanos em si, não é suficiente para que os colaboradores se sintam

valorizados e para que as suas necessidades sejam plenamente satisfeitas, sendo este o principal papel do marketing interno.

De acordo com os autores Lado & Wilson (1994), a perspectiva de marketing interno como um conjunto de técnicas de marketing externo aplicadas ao cliente interno, consiste na utilização e adaptação de estratégias de marketing utilizadas para atrair o mercado externo, para o mercado interno, com o intuito de reter os colaboradores e cumprir os objetivos internos da organização. Em paralelo, Piercy & Morgan (1991, p. 85) consideram que o propósito subjacente do marketing interno é o “ (...) desenvolvimento de um plano de marketing direcionado para o mercado interno da empresa, que seja coerente com o plano de marketing direcionado para o mercado de clientes externos e concorrência”.

Neste sentido, Piercy & Morgan (1991) desenvolvem uma estrutura de um plano de marketing, representado na Figura 1, no qual o plano de marketing interno se desenvolve a partir de termos comumente associados ao marketing externo – produto, preço, comunicação e distribuição.

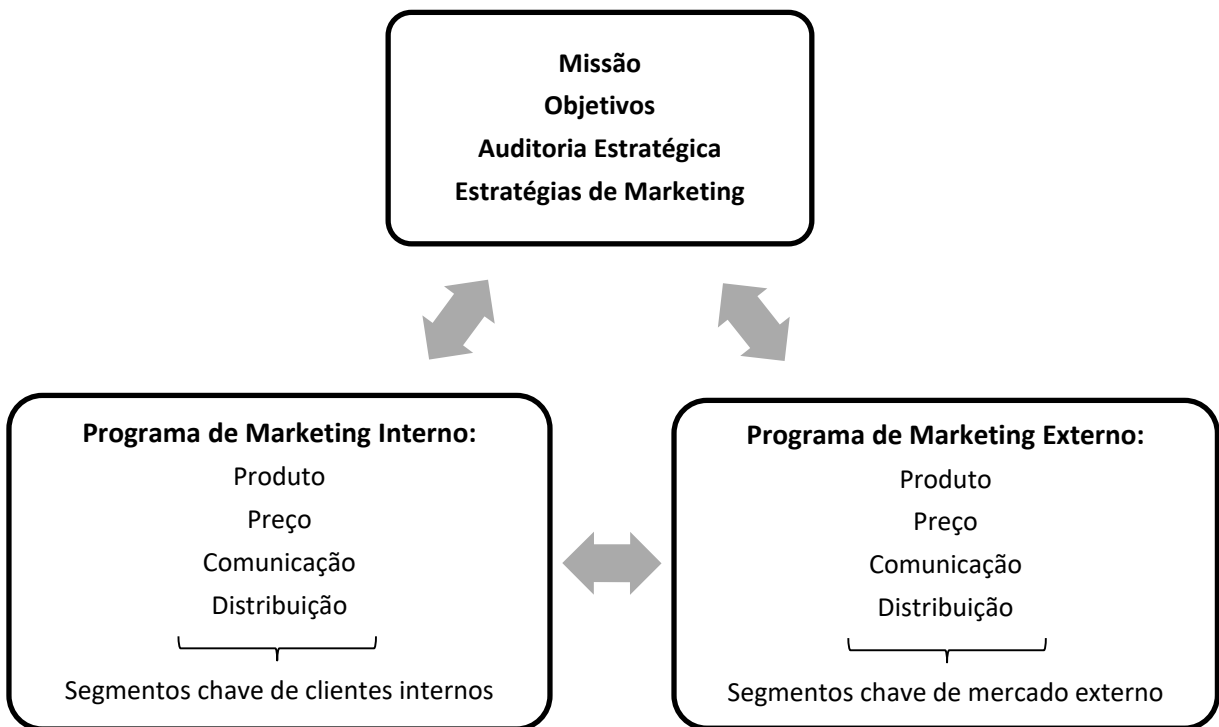


Figura 1 - Plano de Marketing

Fonte: Adaptado de Piercy & Morgan (1991)

No que diz respeito ao programa de marketing interno representado na Figura 1, segundo Piercy & Morgan (1991), o produto corresponde às atitudes, valores e comportamentos a seguir para que o plano de marketing interno seja eficaz e Berry (1981) acrescenta que o produto corresponde, também, ao trabalho. O preço, por sua vez, para Piercy & Morgan (1991) corresponde ao custo de oportunidade dos colaboradores ao comprar o que o plano de marketing interno lhes oferece, nomeadamente, o custo psicológico da adaptação do colaborador aos valores-chave da organização. Quanto à comunicação, Piercy & Morgan (1991) consideram que é o meio de informar, persuadir e adaptar as atitudes dos segmentos chave de cliente interno. A distribuição, por fim, é, de acordo com os mesmos autores, um elemento que surge no âmbito dos meios através dos quais os produtos serão entregues ao cliente interno, nomeadamente, seminários, reuniões, relatórios, entre outros.

Tendo em conta esta estrutura, autores como Grönroos (1981) consideram o produto um dos termos mais importantes para o marketing interno, uma vez que a oferta de um produto atrativo pode contribuir para colaboradores mais satisfeitos e dispostos a colaborar com a organização. Assim, o mesmo autor afirma que o "produto" no âmbito do marketing interno deve ser abordado com o mesmo cuidado e conhecimento, dos produtos externos.

No que diz respeito ao marketing interno como uma condição necessária para a satisfação do cliente externo, de acordo com Kotler et al. (2014), os esforços de marketing devem estar, primordialmente, direcionados para a satisfação do cliente interno, uma vez que, o marketing externo atrai clientes externos, mas é a qualidade da prestação do serviço que faz com que estes voltem. O mesmo autor acrescenta que considera ilógico prometer ao cliente externo um serviço de excelência, quando não dispõe de colaboradores capazes de o proporcionar.

Por fim, o marketing interno também pode ser visto como uma fonte de vantagem competitiva para a organização. De facto, autores como Bell et al. (2004) consideram que a boa gestão do capital humano, pode representar uma vantagem competitiva para a organização. Ballantyne (2000) considera que o marketing interno corresponde às estratégias internas através das quais se pretende que os colaboradores se concentrem na alteração e melhoria dos processos internos, para melhorar o desempenho no mercado externo e, assim, sobrepor-se à concorrência.

1.1.3 Processo de Implementação do Marketing Interno

De acordo com Claudiu-Cătălin et al. (2014), a aplicação de um conceito na prática, é uma transição complexa. De facto, para que um conceito se torne implementável, é necessário verificar se o mesmo é consistente, eficaz e eficiente, perante uma situação prática.

Neste âmbito, Tuzovic & Bruhn (2005) descrevem o processo de implementação de marketing interno como a otimização de processos internos, com recurso a ferramentas de marketing e gestão de recursos humanos. Contudo, os mesmos autores consideram que a literatura existente se foca, sobretudo, na descrição de práticas de marketing interno, e não na sua implementação.

Para colmatar esta carência, autores como Claudiu-Cătălin et al. (2014) e Kotler et al. (2014) evidenciam a existência de determinadas técnicas e procedimentos que devem ser implementados na organização para garantir que os colaboradores são capazes de prestar serviços de elevada qualidade.

Neste âmbito, Claudiu-Cătălin et al. (2014) e Kotler et al. (2014) descrevem o processo de implementação de marketing interno como um plano que envolve três etapas - definição da cultura de serviço, desenvolvimento de uma abordagem de marketing para a gestão de recursos humanos e disseminação de informações de marketing para os colaboradores.

No que diz respeito à definição da cultura de serviço, Kotler et al. (2014) consideram que o processo de marketing interno flui desta definição, mais concretamente, do estabelecimento de uma cultura de serviço orientada para o cliente através de políticas, procedimentos, sistemas de recompensa, entre outros. Os autores afirmam que a definição de uma cultura de serviço orientada para o cliente pode exigir mudanças em alguns processos internos, como é o caso da contratação, formação, sistema de recompensas, resolução de reclamações, entre outros. Claudiu-Cătălin et al. (2014), acrescentam que é necessário compreender que as estratégias de marketing interno influenciam diretamente a relação entre a organização e os colaboradores, pelo que é vital que as medidas tomadas estejam de acordo com a cultura estabelecida pela organização e que sejam respeitadas por todos os seus membros, inclusive os colaboradores que não estão na linha da frente.

Assim, Kotler et al. (2014) afirmam que para que a implementação do marketing interno seja eficaz numa unidade hoteleira, é vital que haja comprometimento também por parte dos colaboradores hierarquicamente superiores, uma vez que considera que se a administração pretende que os colaboradores ofereçam um serviço de qualidade aos clientes, também os próprios deverão ter uma atitude positiva com ambos - colaborador e cliente. Para ilustrar a importância deste tópico, os autores oferecem como exemplo a comparação entre a atitude de um rececionista de hotel e o seu gerente de departamento, perante o atendimento ao cliente. Através deste exemplo, os autores relembram que, em geral, os gestores são formados para monitorizar custos e aumentar lucros, enquanto um rececionista é, desde cedo, formado para atender às necessidades do cliente externo, pelo que, numa mesma situação, aquilo que um gerente pode considerar como perda de tempo, para um rececionista pode ser considerado tempo dedicado à satisfação plena das necessidades do hóspede. Tendo em conta o peso e a influência das suas atitudes Claudiu-Cătălin et al. (2014), acrescentam que a administração da unidade hoteleira tem a responsabilidade de criar um clima exemplar e de confiança entre todos os colaboradores e ser coerente com a cultura de serviço adotada pela unidade hoteleira.

No que diz respeito ao desenvolvimento de uma abordagem de marketing para a gestão de recursos humanos os autores Kotler et al. (2014) afirmam que a administração e gerentes devem servir-se dos princípios de marketing não só para atrair o cliente externo, como também para satisfazer e reter o cliente interno, através de procedimentos que permitam compreender e dar resposta às necessidades dos colaboradores. O autor George (1977), considera essencial manter os colaboradores satisfeitos e motivados, sobretudo, nas áreas da organização em que o cliente externo tem mais expectativas relativamente ao atendimento. Ahmed & Rafiq (2004) acrescentam que, por não serem computadorizados, os colaboradores apresentam, de forma inata, inconsistências na prestação dos seus serviços. Os mesmos autores afirmam que estas inconsistências podem ser combatidas através da garantia da satisfação e motivação do colaborador, o que deve transparecer para o cliente externo sob a forma de um serviço de excelência. Neste âmbito, Chen & Chen (2015a) realçam a importância de atender às necessidades do cliente interno, através de uma leitura adequada acerca do que este valoriza, em paralelo com uma avaliação dos custos e condições existentes, para garantir a sua satisfação.

Uma vez que todos os colaboradores são diferentes, todos serão motivados de forma distinta e, por essa razão, Kotler et al. (2014) e Claudiu-Cătălin et al. (2014) argumentam que os profissionais de marketing devem segmentar o mercado de colaboradores, selecionando qual o segmento que melhor se adequa à sua organização, de modo a desenvolver um plano de marketing adequado para atrair e reter esse segmento. Neste âmbito, os autores Claudiu-Cătălin et al. (2014) propõem que a segmentação seja feita com base na motivação dos colaboradores, o que, tal como se pode verificar na Tabela 1, origina seis segmentos de colaboradores distintos – sobreviventes, ambiciosos, transcendentalistas, participantes, entusiastas e viciados.

Tabela 1 - Segmentação com base na motivação dos colaboradores

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

Segmento	Motivação e atitude face ao trabalho
Sobreviventes	Trabalham para sustentar o seu estilo de vida; O trabalho, embora seja um meio necessário para que atinjam os seus objetivos, representa um fator de <i>stress</i> .
Ambiciosos	Trabalham por satisfação pessoal; O trabalho é considerado prazeroso.
Transcendentalistas	Trabalham por desenvolvimento e crescimento pessoal; O trabalho ajuda-os a encontrar a sua identidade.
Participantes	Não trabalham pelo dinheiro, mas sim, pelo seu contributo para um objetivo comum; O trabalho tem um propósito e é considerado fonte de satisfação e realização, mas, perante maus resultados, pode representar insatisfação.
Entusiastas	Trabalham pela felicidade que a entreajuda e interação com a equipa lhes proporciona; O trabalho é um meio de socialização e um desafio à procura de solução.
Viciados	Trabalham porque não sabem/não querem fazer algo mais; O trabalho é um refúgio, rotina e necessidade.

Neste contexto, os autores consideram que, da mesma forma que o envolvimento da administração é considerado vital, também o envolvimento dos colaboradores é reconhecido como indispensável. Segundo Saks (2006), o envolvimento de colaboradores corresponde à implementação de um conjunto de medidas que reforçam o nível de comprometimento do colaborador para com a sua função e equipa.

No que diz respeito à disseminação de informações de marketing para os colaboradores, os autores Kotler et al. (2014) consideram que, muitas vezes, a forma mais eficaz da organização chegar ao cliente externo é através dos colaboradores, facto consideravelmente relevante no setor hoteleiro. Assim, Grönroos (1982) e Kotler et al. (2014) argumentam que os colaboradores com sensibilidade para lidar com o cliente não só têm a capacidade de resolver problemas antes que se transformem em reclamações, como também podem fazer sugestões e indicar serviços adicionais aos hóspedes, aumentando o prestígio e lucro da organização. Contudo, para que a interação entre o colaborador, prestador de serviços, e o cliente, consumidor desses serviços, represente uma oportunidade de marketing para a organização, Grönroos (1982) e Kotler et al. (2014) consideram que é necessário haver partilha de conhecimento entre todos os colaboradores, como a disseminação de informações sobre novos produtos, campanhas de marketing, mudanças no processo de prestação de serviços, eventos e promoções, entre outros, para que todos possam transmitir a mesma mensagem aos clientes.

Adicionalmente, Kotler et al. (2014) consideram que as organizações da indústria de hospitalidade devem servir-se de publicações impressas para comunicar com o cliente interno, nomeadamente um boletim informativo para os colaboradores. Os autores Kotler et al. (2014) afirmam, ainda, que é vital o estabelecimento de uma ligação contínua entre a administração e os colaboradores, não só através de reuniões de grupo, como também através de reuniões individuais, uma vez que cada colaborador contacta com centenas de clientes e, por esse motivo, representa uma janela para as necessidades do cliente externo e, ao mesmo tempo, fornece informações acerca das suas próprias necessidades como cliente interno.

Para além do já referido, vários autores consideram fundamental monitorizar frequentemente, o processo de implementação de marketing interno Claudiu-Cătălin et al. (2014) e David (2011), uma vez que este controlo permite que sejam rapidamente aplicadas estratégias ou alterações necessárias. Tuzovic & Bruhn (2005) acrescentam a importância da monitorização do cumprimento dos objetivos de marketing interno através da aplicação de questionários ou entrevistas aos colaboradores, criação de *focus groups* internos, grupos de discussão *online*, entre outros.

Tendo em conta os estudos de vários autores, nomeadamente Lacovone (2020) e Rodrigues et al. (2016), considera-se o marketing interno uma ferramenta de gestão

que, tendo por base o capital humano, intervém em todas as áreas da organização e, simultaneamente, um processo que consiste em atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores qualificados, através da implementação de estratégias internas que os satisfaçam.

De facto, o marketing interno impactua várias áreas da organização, não estando limitado apenas aos colaboradores que contactam diretamente com os clientes, uma vez que, segundo Kumar & Indu (2015) mesmo os colaboradores que não interagem com o público, podem ter impacto na qualidade do serviço. Assim, a Figura 2 representa as várias componentes, da organização, sobre as quais o marketing interno atua.

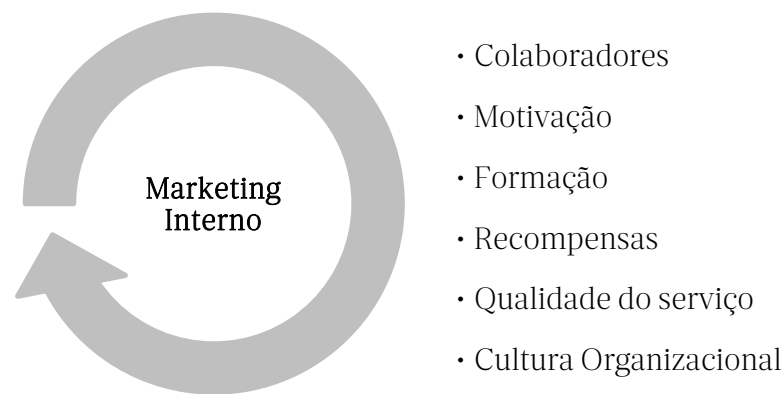


Figura 2 - Componentes de atuação do Marketing Interno

Fonte: Adaptado de Kumar & Indu (2015)

Os autores Claudiu-Cătălin et al. (2014), sugerem a implementação do marketing interno não só como uma ferramenta de gestão dos recursos humanos, como também uma visão holística de marketing, evidenciando que se trata de um conceito abrangente e importante para qualquer organização.

Tal como já foi referido, os autores Claudiu-Cătălin et al. (2014), entre outros, consideram que é possível compreender que, como ferramenta de gestão dos recursos humanos, o marketing interno é um fator chave para o sucesso de qualquer organização, uma vez que a satisfação dos colaboradores se reflete, positivamente, na satisfação dos clientes. Ainda sob este ponto de vista, Bell et al. (2004) consideram que, tal como já foi referido, a boa gestão do capital humano, pode representar uma vantagem competitiva para a organização.

Neste sentido, além da implementação do marketing interno como ferramenta de gestão dos recursos humanos, na sua investigação, no que diz respeito à visão holística do marketing interno, os autores Claudiu-Cătălin et al. (2014) consideram que a adaptação desta visão é benéfica para a tomada de decisões e medidas numa organização, uma vez que envolve toda a equipa. De facto, de acordo com Ballantyne (2000), ao marketing interno cabe a tarefa de desenvolver o espírito de equipa e, em simultâneo, aumentar a autonomia dos colaboradores em toda a organização, desde os colaboradores da linha da frente, aos que não chegam a contactar diretamente com o cliente, de forma a que se gere e partilhe conhecimento no seio da organização, com o principal objetivo de melhorar a prestação de serviços.

1.1.4 Estratégias de Marketing Interno nas Unidades Hoteleiras

Segundo Grönroos (1982), as indústrias de prestação de serviços reúnem uma série de características que as distinguem de outros tipos de indústrias. Neste sentido, Grönroos (1982) considera que existem três características base que diferenciam as indústrias de prestação de serviços – o serviço em si é intangível, trata-se de um ato ou atividade e não de um objeto físico e a produção e consumo ocorrem, muitas vezes, em simultâneo.

Entre as indústrias de prestação de serviços, pode distinguir-se a indústria da hospitalidade, na qual se insere o setor hoteleiro, que, segundo os autores Kotler et al. (2014) é uma indústria única, na medida em que, os próprios colaboradores fazem parte do produto oferecido.

Por outras palavras, para Barbosa & Oliveira (2002), o produto vendido em hotelaria é, essencialmente, o serviço prestado, o que significa que os colaboradores não só prestam um serviço como, em simultâneo, vendem o produto, sendo que o fazem, maioritariamente, na presença do consumidor. Assim, de acordo com Chang & Chang (2008), o fator humano é um recurso fundamental para as unidades hoteleiras.

De acordo com Kotler et al. (2014), o marketing está, geralmente, associado a estratégias direcionadas para o cliente externo, contudo, no contexto de uma unidade hoteleira, o autor considera que, primordialmente, os esforços de marketing devem ser direcionados para a satisfação do cliente interno, uma vez que o marketing externo atrai clientes externos, mas é a qualidade da prestação do serviço que os retém.

De facto, segundo vários autores Claudiu-Cătălin et al. (2014), Kotler et al. (2014) e Tuzovic & Bruhn (2005) a insatisfação ou falta de motivação dos colaboradores, pode refletir-se negativamente no serviço prestado ao cliente externo e, conseqüentemente, no desempenho global da organização. Stevanović & Gmitrović (2015) acrescentam que apenas colaboradores satisfeitos e motivados, que se identificam com os valores da organização, são capazes de trabalhar dedicadamente ao alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que associam o sucesso da organização, ao seu próprio sucesso.

Neste âmbito, autores como Arnett et al. (2002b) sugerem que a implementação de estratégias de marketing interno contribuem, sobretudo, para a satisfação laboral dos colaboradores e afetam positivamente a organização.

Assim, autores como Claudiu-Cătălin et al. (2014) e Lee & Way (2010) consideram a comunicação interna como uma das estratégias de marketing interno mais eficientes no setor hoteleiro. Neste sentido, Stevanović & Gmitrović (2015) entendem por comunicação interna organizacional, a comunicação entre os colaboradores, entre equipas ou departamentos e entre a administração e os colaboradores e, ainda, todas as atividades do âmbito da comunicação e partilha de informações.

Os autores Claudiu-Cătălin et al. (2014) consideram que a comunicação interna não só constitui uma ferramenta importante de disseminação de mensagens internas, como também representa um mecanismo de promoção da cultura organizacional e do seu estilo de liderança. Jakubiec (2019) considera que um fluxo eficiente de partilha de informações, o estabelecimento da cultura organizacional e a gestão eficaz de qualquer documentação laboral, são elementos que constroem o processo de comunicação interna. O mesmo autor argumenta que a ausência de partilha de informações na organização traduz-se em colaboradores desmotivados, uma vez que se sentem excluídos da consecução de objetivos organizacionais e a transmissão de mensagens de forma pouco eficiente significa perda de qualidade e um pior desempenho laboral.

Tal como se pode verificar na Tabela 2, Stevanović & Gmitrović (2015) distinguem dois formatos de comunicação interna numa organização, nomeadamente, a comunicação formal e informal.

Tabela 2 - Formatos de comunicação interna

Fonte: Adaptado de Stevanović & Gmitrović (2015)

Formatos de comunicação interna	Caracterização	
Comunicação formal	Comunicação vertical	Comunicação descendente
		Comunicação ascendente
	Comunicação horizontal	Rede centralizada
		Rede descentralizada
Comunicação informal	Corrente única	
	Corrente de <i>gossip</i>	
	Corrente de probabilidade	
	Corrente de videira	

Tendo em conta a investigação de Stevanović & Gmitrović (2015), a comunicação formal realiza-se no âmbito da hierarquia organizacional, de níveis superiores para níveis inferiores e vice-versa – comunicação vertical - ou num mesmo nível – comunicação horizontal.

Neste sentido, os autores consideram que a comunicação vertical é a forma dominante de comunicação entre os colaboradores e subdivide-se em comunicação descendente – os colaboradores hierarquicamente superiores transmitem informações sobre o que fazer aos colaboradores hierarquicamente inferiores e, muitas vezes, essas informações atravessam vários níveis hierárquicos antes de chegar ao destinatário, o que torna a mensagem menos clara - e comunicação ascendente – os colaboradores hierarquicamente inferiores transmitem aos seus superiores informações, geralmente relacionadas com problemas organizacionais, o que permite que se encontrem soluções para os obstáculos da organização.

Quanto à comunicação horizontal, os autores consideram que se trata de uma forma de comunicação entre colaboradores do mesmo nível hierárquico, com igual influência na tomada de decisões. Neste contexto, a comunicação horizontal subdivide-se em redes centralizadas e redes descentralizadas. As redes centralizadas correspondem à forma tradicional de comunicação e estão associadas a organizações de hierarquia vertical, em que os colaboradores não têm acesso igual às informações. As redes descentralizadas, por sua vez, correspondem à forma moderna de monitorizar a

organização e estão associadas a organizações descentralizadas e horizontais, em que os colaboradores têm acesso igual à informação.

No que diz respeito à comunicação informal, os autores Stevanović & Gmitrović (2015) subdividem-na em quatro categorias, nomeadamente a corrente única, em que a informação é transmitida de colaborador em colaborador e vai sofrendo alterações, a corrente de *gossip*, em que um colaborador espalha rumores entre os colegas, a corrente de probabilidade, em que um colaborador transmite informações específicas para outros colegas que a transmitem de forma semelhante e a corrente de videira, através da qual se procura estabelecer um clima laboral de confiança e entreajuda.

Neste âmbito, independentemente do tipo de comunicação estabelecida, os autores Stevanović & Gmitrović (2015) reconhecem a vitalidade de um fluxo de comunicação interna eficiente e adequado para cada organização.

Para além da comunicação interna, autores como Rathore (2017) argumentam que a aposta na formação dos colaboradores é uma estratégia de marketing interno benéfica para as unidades hoteleiras. O mesmo autor considera que um dos fatores mais importantes para a indústria da hospitalidade, são as aptidões e capacidades dos colaboradores, uma vez que a qualidade da prestação do serviço está intimamente ligada ao fator humano.

Na sua investigação acerca da relação entre estratégias de marketing interno e o desempenho dos colaboradores, Amangala & Wali (2013) concluíram que um programa abrangente de marketing interno valoriza vários aspetos comumente associados à gestão de recursos humanos, entre os quais a formação dos colaboradores.

Neste sentido, Armstrong & Taylor (2014) consideram a processo de formação como a conjugação de métodos sistemáticos e o planeamento de atividades didáticas que promovem a aprendizagem dos colaboradores. Os mesmos autores argumentam que a formação deve ser sistemática, na medida em que, deve ser planeada e delineada de forma a dar resposta às lacunas previamente identificadas. Neste sentido, tal como se pode verificar na Figura 3, os mesmos autores consideram que o conceito de formação sistemática é constituído por quatro etapas – identificação das necessidades de formação, escolha do tipo de formação a adotar para colmatar as lacunas existentes, dispor de formadores experientes e qualificados para pôr em prática a formação e

estabelecer um sistema de acompanhamento e avaliação da formação para comprovar a sua efetividade.

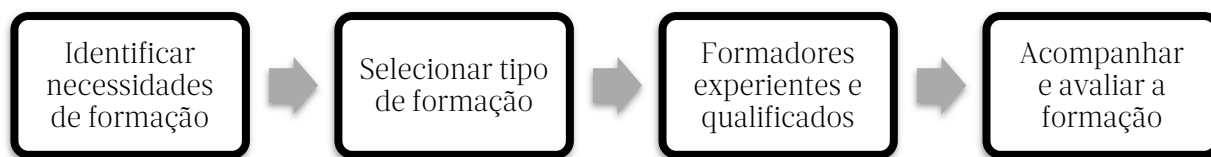


Figura 3 - Processo de formação sistemática

Fonte: Adaptado de Armstrong & Taylor (2014)

Ainda Armstrong & Taylor (2014) consideram que existem vários tipos de formação, dependendo das necessidades da organização e dos seus colaboradores. Assim, os autores distinguem a formação no âmbito de competências manuais, formação de aptidão para as tecnologias, formação de habilitação para a liderança, supervisão e gestão, formação para aquisição de competências interpessoais e pessoais e, ainda, formação em procedimentos organizacionais, políticas laborais e práticas de diversidade.

No âmbito da importância da formação, autores como Rathore (2017) creem que todas as organizações necessitam de dispor de colaboradores experientes e qualificados, que executem as suas tarefas com eficiência. Neste contexto, o mesmo autor acrescenta que a formação dos colaboradores, em especial numa unidade hoteleira, é essencial, na medida em que, contribui para o aumento da produtividade e mune os colaboradores de conhecimentos e aptidões benéficas tanto para a organização como para si mesmos.

Uma outra estratégia de marketing interno comum no setor hoteleiro é, de acordo com a investigação de Frye et al. (2020), o empoderamento e valorização dos colaboradores. Neste sentido, Fox & Romero (2017) caracterizam o empoderamento dos colaboradores como a disponibilização de recursos, de conhecimento e de autonomia aos colaboradores, para que estes possam tomar decisões benéficas para a organização.

Segundo Ayupp & Chung (2010), o empoderamento dos colaboradores, no âmbito das unidades hoteleiras, é extremamente importante nos colaboradores da linha da frente, uma vez que estes estabelecem contacto direto com os clientes e necessitam de um determinado grau de autonomia e confiança para lidar de forma eficaz com os mesmos. De facto, segundo, Lashley (1999) um colaborador empoderado apresenta soluções para pedidos ou reclamações do cliente externo de uma forma mais rápida e

ágil, uma vez que tem mais autonomia em relação aos processos de atendimento ao cliente. Adicionalmente, Kompas & Sridevi (2010) consideram que o espaço para conceder autonomia aos colaboradores potencia a qualidade do serviço prestado e contribui para a realização individual de cada um.

Um dos problemas para muitos colaboradores relativamente ao empoderamento, é, de acordo com a investigação de Kim (2011), o facto de em muitos casos, quando não dispõem das ferramentas e qualificação necessária para tomar decisões, apenas verem esta autonomia como um fardo ou responsabilidade acrescida. Contudo, a mesma autora acrescenta que, quando os colaboradores estão capacitados para a tomada de decisões, os benefícios do seu empoderamento para a organização, são claros. Neste sentido, Kim (2011) ilustra uma situação em que o empoderamento dos colaboradores é positivo para a organização, através dos colaboradores da receção de uma unidade hoteleira. Quando confrontados com reclamações, nomeadamente em relação a faturas erradas, atrasos no serviço, qualidade do serviço de limpeza, entre outros, um colaborador empoderado pode tomar decisões autonomamente para compensar um cliente insatisfeito, como a oferta de um upgrade no quarto do hóspede ou algum tipo de desconto nos serviços do hotel.

Um outro obstáculo ao empoderamento dos colaboradores realçado na investigação de Kim (2011), é o facto de nem sempre ser considerada uma estratégia vantajosa, especialmente por parte dos colaboradores hierarquicamente superiores, que receiam perder controlo e poder ao delegar autonomia a outros colaboradores. No entanto, a autora conclui na sua investigação, que quanto mais os colaboradores hierarquicamente superiores, como os gerentes e a administração, abdicarem do seu controlo e poder em prol da distribuição de autonomia por outros colaboradores, mais recebem em troca, uma vez que um colaborador empoderado se revela mais leal para com aqueles que lhe concedem autonomia e poder de decisão. Adicionalmente, um estudo levado a cabo por Gill et al. (2011) demonstra que a taxa de retenção de colaboradores nos locais onde não lhes são fornecidas condições de empoderamento é baixa, o que se pode traduzir em défices de desempenho, qualidade de prestação de serviços inferior, menor produtividade e significativos custos de mão de obra, sobretudo, devido à elevada taxa de rotatividade, que representa um grande obstáculo ao setor hoteleiro.

De acordo com Frye et al. (2020), vários estudos comprovam que o ambiente de trabalho tem implicações tanto no processo de formação, como no empoderamento dos colaboradores, o que, conseqüentemente, afeta a satisfação dos mesmos. De facto, Tracey & Tews (2005) consideram que não é sensato implementar programas de formação, se o ambiente de trabalho não for adequado para que os colaboradores coloquem em prática as novas aptidões e conhecimentos. Na sua investigação, Dardeer et al. (2017), acrescentam que, atualmente, o ambiente de trabalho é o fator mais importante para garantir a satisfação dos colaboradores.

Assim, Oludeyi (2015) considera como ambiente de trabalho, a soma das relações entre os colaboradores e administração com o ambiente em que se exerce o trabalho e Dardeer et al. (2017) acrescentam que o ambiente de trabalho envolve aspetos físicos, funcionais e psicológicos.

Neste sentido, Frye et al. (2020) consideram que os colaboradores valorizam organizações nas quais lhes é oferecida a oportunidade de progredir na carreira, de trabalhar sob a alçada de uma liderança competente e justa e, ainda, a oportunidade de receber compensações adequadas ao seu desempenho. Claudiu-Cătălin et al. (2014) salientam a importância de um ambiente de trabalho que promova o desenvolvimento pessoal e profissional. De facto, os autores consideram que o desempenho dos colaboradores é influenciado tanto por fatores intrínsecos, como a sua formação, atitude e motivação, mas, também, por fatores extrínsecos, entre os quais, o ambiente de trabalho.

Uma das mais importantes dimensões do ambiente de trabalho é, de acordo com Tracey & Tews (2005), a relação entre os colaboradores e o seu líder e/ou superiores hierárquicos. Os autores consideram que esta relação reflete a atitude dos superiores hierárquicos perante a formação e aprendizagem dos outros colaboradores, uma vez que, demonstra até que ponto os motivam para adquirir novos conhecimentos e os recompensam pelos serviços prestados. Adicionalmente, através da sua investigação, Mardanov et al. (2007) concluíram que, de uma forma geral, uma relação forte e positiva entre a administração e os colaboradores promove a retenção dos colaboradores e, conseqüente, é benéfica para a satisfação laboral.

Em suma, entre as várias estratégias de marketing interno que contribuem para a satisfação dos colaboradores e afetam positivamente a organização, as opiniões dos autores não diferem significativamente.

Os autores Huang & Rundle-Thiele (2014) consideram que a comunicação interna e a formação dos colaboradores são das estratégias de marketing interno que mais influenciam a satisfação laboral dos colaboradores no setor hoteleiro. Um estudo empírico levado a cabo por Lee & Way (2010), realizado em cerca de 400 unidades hoteleiras, acrescenta que, nos hotéis sob análise, os colaboradores são mais sensíveis à efetividade da comunicação e ao nível de confiança na sua equipa de trabalho, do que, por exemplo, às recompensas monetárias. Autores como Fu (2017), argumentam que uma unidade hoteleira deve investir na formação dos seus colaboradores e em estratégias que garantam a valorização e motivação dos mesmos. O mesmo autor considera que a circulação livre de informação entre departamentos e equipas de uma unidade hoteleira, auxilia na criação de um clima favorável à aprendizagem e evolução, o que, conseqüentemente, afeta positivamente o serviço prestado. Pechlaner et al. (2014) realçam, ainda, a importância da adaptação constante das medidas estratégicas, adotadas a nível interno e externo, nos hotéis, para que estes consigam lidar melhor com situações adversas e/ou inesperadas. A opinião destes autores comprova-se vital perante a pandemia COVID-19.

Com base nos artigos de Capodanno (2020) e Deloitte Insights (2020), a omnipresença do vírus COVID-19 em todo o Mundo, levou o mercado a imergir num período de recessão e a ser forçado a uma adaptação súbita a uma nova realidade que apresenta desafios únicos, sobretudo ao nível da reputação e comunicação nas organizações.

De acordo com a investigação de Özdemir & Balkan (2010) perante uma situação de crise, um dos processos mais afetados nas organizações é a comunicação interna. Neste sentido, Capodanno (2020), acrescenta que, numa situação de crise, é essencial que se garanta consistência no que diz respeito à comunicação interna entre a organização e os colaboradores. Do ponto de vista do mesmo autor, para além das dificuldades de comunicação interna, um dos principais obstáculos característicos da pandemia COVID-19, é a necessidade da maioria das organizações adaptarem a política de trabalho para aquela que é a nova normalidade, o trabalho a partir de casa. Assim,

Capodanno (2020) argumenta que as organizações, não só terão de ser mais diligentes no controlo remoto da produtividade dos seus colaboradores, como terão, também, de adaptar e melhorar as suas práticas de comunicação interna.

De facto, a forma como a organização lida com uma situação de crise é crucial para garantir a segurança, produtividade e interesse dos colaboradores Capodanno (2020) e Özdemir & Balkan (2010).

Neste âmbito, tal como se pode verificar na Tabela 3, Capodanno (2020) evidencia quatro estratégias que considera importante ter em conta nas organizações, face à pandemia COVID-19 – valorização dos colaboradores, disponibilização de apoio e orientação, consistência na comunicação e estabelecimento de um plano de comunicação específico para temas adjacentes à pandemia COVID-19.

Tabela 3 - Comunicação Interna face à COVID-19

Fonte: Adaptado de Capodanno (2020)

Estratégias de comunicação interna	Importância
Valorização dos colaboradores	Reconhecer e destacar os esforços dos colaboradores assegura-os de que a sua dedicação ao trabalho perante uma situação adversa é apreciada e valorizada.
Disponibilização de apoio e orientação	Numa situação de trabalho a partir de casa, é essencial acompanhar os colaboradores, não só para garantir que todos têm condições para realizar as suas tarefas e que estão familiarizados com a tecnologia necessária para o fazer, como também para monitorizar a sua produtividade e possíveis efeitos negativos do isolamento social.
Consistência na comunicação	É necessário que haja comunicação remota com os colaboradores de forma consistente, nomeadamente através de questionários e inquéritos, para garantir que mesmo estando em casa, toda a organização está a par das atualizações e mudanças efetuadas.
Estabelecimento de um plano de comunicação específico para temas adjacentes à pandemia COVID-19	Com a emergência da pandemia COVID-19 surgem outros temas relevantes que afetam a organização e os seus colaboradores, nomeadamente ao nível da estabilidade da organização, preocupações financeiras, questões de isolamento social e instabilidade emocional.

Neste sentido, de acordo com a investigação de Oparanma & Wechie (2014), uma crise representa um entrave para as organizações, na medida em que impede o alcance de certos objetivos desejáveis e outrora alcançáveis. Assim, os mesmos autores consideram imperativo que as organizações disponham de colaboradores informados e qualificados, que sejam capazes de intervir e auxiliar na delineação de um plano de gestão de crise, plano este que é indispensável para qualquer organização, mesmo que a crise não seja iminente.

1.2 Pandemia COVID-19

No dia 11 de março de 2020, a OMS⁵ - Organização Mundial da Saúde (2020b), qualifica a emergência de saúde pública provocada pela patologia COVID-19, como uma pandemia, que, de acordo com Morens et al. (2009), se classifica como um surto de uma patologia, que se propaga simultaneamente a nível global. Tendo em conta os avanços rápidos da doença, tanto na União Europeia, como no resto do Mundo, as autoridades adotam medidas inéditas para prevenir a propagação do vírus, incluindo restrições de alguns direitos e liberdades, sobretudo, no que respeita aos direitos de circulação dos cidadãos, informação contemplada no Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020 (2020).

Neste contexto, a pandemia COVID-19, devido à abrangência do seu impacto, rapidamente deixou de ser considerada uma crise, exclusivamente, de saúde pública. De facto, a crise derivada da propagação do vírus SARS-CoV-2, de acordo com instituições como o Banco Mundial & Organização das Nações Unidas (2010), respetivamente, não só partilha semelhanças com crises provocadas por desastres naturais, guerras, má gestão económico-financeira e colapsos internacionais, como reúne as piores características de todas as mencionadas anteriormente, tais como o seu carácter imprevisível, o elevado número de mortes e a instabilidade económica.

Neste capítulo é elaborada uma contextualização do vírus SARS-CoV-2, abordando, nomeadamente, os contornos do seu surgimento e a emergência de possíveis curas. Adicionalmente, caracteriza-se a evolução da pandemia em Portugal e é analisado o impacto deste vírus no Mundo, nomeadamente, no âmbito do setor hoteleiro.

⁵ Em inglês – World Health Organization (WHO)

1.2.1 Contextualização

A disseminação da patologia coronavírus 19, que, de acordo com os autores Ugur & Akbiyik (2020), é comumente designada por COVID-19 – COVID para representar que se trata de uma doença proveniente de um coronavírus e 19 por ter surgido em 2019 – segundo a DGS - Direção Geral da Saúde (2020a), deu origem a uma crise de saúde mundial, sob a forma de uma pandemia

Vários autores documentaram a denominação dos coronavírus (CoV), nomeadamente Alanagreh et al. (2020), Hadi et al. (2020) e Shereen et al. (2020), pelo que, estes vírus estão relacionados com a ordem *Nidovirales*⁶ e pertencem à família de vírus *Coronaviridae*⁷, sendo designados coronavírus pela semelhança das extremidades dos mesmos a uma coroa.

Até ao início do milénio, acreditava-se que os coronavírus, causadores de infeções respiratórias e, em alguns casos, intestinais, apenas afetavam os animais. Contudo, nas suas investigações, os autores Alanagreh et al. (2020), Cui et al. (2019) e Shereen et al. (2020) evidenciam que, em 2002, o mundo testemunhou o surto da epidemia⁸ da síndrome respiratória aguda grave SARS (*Severe Acute Respiratory Syndrome*) e, apenas uma década depois, surge, na Arábia Saudita, uma nova patologia causada por um coronavírus, desta vez sob a forma de uma endemia⁹, a síndrome respiratória do Médio Oriente (*Middle East Respiratory Syndrome - MERS-CoV*).

Sete anos depois, em dezembro de 2019, um grupo de pacientes é diagnosticado com uma patologia causada por um novo coronavírus, desta vez na cidade de Wuhan, na República Popular da China. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2020a), os sintomas da nova patologia assemelham-se aos de uma pneumonia e, por ter sido descoberta em 2019, foi, provisoriamente, denominada coronavírus 2019 (2019-nCoV).

De acordo com Shereen et al. (2020), inicialmente, ponderou-se que os pacientes infetados com o novo coronavírus fossem apenas os que visitaram o Mercado

⁶*Nidovirales*, é a classificação de uma ordem de vírus, segundo a classificação taxonómica do Comité Internacional de Taxonomia Viral Lefkowitz et al. (2018).

⁷*Coronaviridae* corresponde a uma família de vírus de ARN (vírus compostos por ácido ribonucleico) de cadeia simples, de sentido positivo e com envoltura Lefkowitz et al. (2018).

⁸Epidemia - “uma ocorrência generalizada de uma doença infecciosa numa comunidade, população ou região” tradução livre de Oxford Dictionary (2021)

⁹Endemia - “doença ou condição encontrada regularmente entre determinadas pessoas ou numa área geográfica em particular” tradução livre do autor de Oxford Dictionary (2021)

de Frutos do Mar de Wuhan, visto que, este mercado, conhecido pela comercialização de animais vivos, era o único elo em comum entre todos os pacientes. De facto, o mesmo autor, evidencia que alguns dos animais disponíveis para venda no mercado de Wuhan, nomeadamente os morcegos, eram portadores do vírus que havia sido detetado nos pacientes. Neste contexto, segundo Hadi et al. (2020) a 7 de janeiro de 2020 comprova-se que o vírus tem cerca de 95% de simetria com o vírus do morcego coronário e cerca de 70% de semelhança com o SARSCoV pelo que, o novo vírus, passa a denominar-se de SARS-CoV-2.

Pouco tempo depois do surgimento dos primeiros pacientes, a Comissão Nacional de Saúde da China, em inglês National Health Commission of the PRC (2020), revela que vários indivíduos contraíram o vírus SARS-CoV-2, mesmo sem ter visitado o mercado em questão. De acordo com a Direção Geral da Saúde (2020b) e Shereen et al. (2020), este facto evidencia a capacidade de transmissão do vírus de pessoa para pessoa, através do contacto próximo com portadores de SARS-CoV-2 (transmissão direta), ou através do contacto com superfícies e objetos contaminados (transmissão indireta).

De facto, a investigação de Hafeez et al. (2020) comprova que o novo coronavírus se propaga rapidamente de pessoa para pessoa, por meio de gotículas respiratórias, produzidas durante a tosse e/ou espirro e que a sua transmissão é mais elevada durante os primeiros 8 dias após o contágio, especialmente, quando o portador de SARS-CoV-2 se revela sintomático, embora a transmissão seja possível por meio de portadores assintomáticos.

De acordo com Pascarella et al. (2020) o período de incubação do vírus varia entre 2 a 12 dias, o que representa uma média de, aproximadamente 5 dias. Os autores Kampf et al. (2020), acrescentam que o vírus pode persistir até 9 dias em superfícies como metal, vidro ou plástico ou ser eficientemente inativo em cerca de 1 minuto, com recurso a um desinfetante cuja constituição incluía 62-71% de etanol, 0.5% de peróxido de hidrogénio 0,5% ou 0.1% de hipoclorito de sódio. Adicionalmente, o ECDC - Centro Europeu de Prevenção e Controlo das Doenças (2020) considera que o distanciamento social de, no mínimo, 1.8 metros, e o uso de máscara, especialmente em espaços fechados, é eficaz no combate à transmissão aérea do vírus.

De acordo com Hafeez et al. (2020), os sintomas da doença podem surgir entre 2 e 15 dias após a exposição ao vírus, e o grau de intensidade dos mesmos varia de pessoa

para pessoa, sendo que, os mais frequentes incluem febre, tosse, espirros e falta de ar e, entre as complicações mais comuns, destacam-se a pneumonia e a síndrome da dificuldade respiratória aguda.

Tal como se verificou a partir da investigação de Hafeez et al. (2020), comprova-se que o vírus SARS-CoV-2 está, filogeneticamente, relacionado com outros vírus provenientes de morcegos, não obstante, outras investigações revelam que este mamífero pode não ter sido o reservatório primário do novo coronavírus. Tendo em conta a rapidez de propagação do vírus, para autores como Zhang et al. (2020), revelou-se vital explorar potenciais hospedeiros intermediários, de modo a controlar a propagação da patologia. Neste contexto, vários investigadores, como Liu et al. (2019) e Zhang et al. (2020) reanalisaram dados recolhidos de outras espécies de animais, entre os quais o pangolim malaio, através dos quais evidenciaram a existência de CoVs semelhantes à SARS-Cov nos pulmões do mesmo.

Apesar dos esforços da comunidade científica, ainda não foi possível provar a origem do vírus que está a afetar o Mundo. Segundo a OMS, até à data¹⁰, foram confirmados mais de 240 000 000 casos positivos de COVID-19, cerca de 4 000 000 de óbitos devido à doença e 235 países, áreas ou regiões que contam com a presença do vírus. De entre os quatro cantos do Mundo a Organização Mundial da Saúde (2020a), considera a América do Norte, o Continente Europeu e o Sudeste Asiático, como as áreas mais afetadas.

No que diz respeito à cura, de acordo com Lurie et al. (2020), o desenvolvimento de vacinas é um processo demorado e caro, que atrai vários candidatos e pode demorar anos a ser concluído, sob a forma de uma vacina licenciada.

De facto, as vacinas exigem anos de pesquisa e testes pré-clínicos, antes de serem administradas, contudo, no ano de 2020, de acordo com Baldo et al. (2021) o facto da pandemia SARS-CoV-2/COVID-19 se desenvolver de uma forma tão rápida e súbita, obrigou a um esforço sem precedentes para produzir uma vacina num curto espaço de tempo e com recurso a experiências clínicas limitadas, no que diz respeito à administração de vacinas contra coronavírus.

¹⁰À data da elaboração do presente documento, a pandemia COVID-19 ainda se encontra ativa e, conseqüentemente, os seus efeitos em constante evolução, pelo que algumas informações mencionadas poderão não estar atualizadas. Os dados são referentes a outubro de 2021.

Apesar da circulação de vacinas com o intuito de travar a pandemia COVID-19, o vírus persiste com vagas de ressurgimento e surgem novas estirpes mais contagiosas. Simultaneamente, de acordo com Lin et al. (2021), os debates relativamente aos períodos de confinamento, liberdade social e meios de subsistência intensificam-se à medida que o Mundo mergulha numa crise cada vez mais evidente.

Entre as consequências da propagação do vírus à escala global, destacam-se a instabilidade económico-social, vastamente abordada nos meios de comunicação social, nomeadamente em artigos do jornal *The New York Times* (2020). De acordo com Iqbal (2020), verifica-se, ainda, um incremento significativo de atos de xenofobia e racismo para com descendentes da República Popular da China e do leste asiático. Eschner (2021), por sua vez, destaca a disseminação de informação falsa, sobretudo online, acerca do vírus, sob a forma de *fake news* e *conspiracy theories* e, segundo Quintanilha et al. (2020), verifica-se, também, a introdução de uma dimensão nunca experienciada a nível global: a obrigatoriedade do confinamento e isolamento social nos países democráticos, como medida de prevenção face à propagação do COVID-19.

De acordo com McFall-Johnsen et al. (2020), as consequências da crise pandémica sob análise, sobretudo o confinamento de cerca de 1/3 da população mundial para evitar a propagação da doença, causaram a maior recessão mundial da história.

1.2.2 Impacto da pandemia no setor turístico e unidades hoteleiras

Inicialmente desvalorizado pela Diretora Geral de Saúde, Dra. Graça Freitas (2020), numa entrevista à Televisão Independente (TVI) realizada a 15 de janeiro de 2020, o novo coronavírus chegou a Portugal no dia 2 de março do mesmo ano com uma notícia reportada no telejornal da RTP1 - Rádio e Televisão de Portugal (2020), quando surgiram os dois primeiros casos de doentes infetados em território nacional - dois homens de 33 e 60 anos.

Nas semanas seguintes, de acordo com uma publicação no jornal Público por Sofia Baptista (2020), um aumento exponencial do número de casos positivos, leva à declaração do primeiro estado de emergência em Portugal.

Tal como já foi referido anteriormente, até à data¹¹, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), estão em circulação pelo menos sete vacinas diferentes, que

¹¹Outubro 2021

estão a ser administradas por todo o Mundo, inclusive em Portugal. Neste sentido, a administração de vacinas em território nacional traduz-se numa queda significativa não só do número de novos casos positivos diários, como também do número de óbitos a lamentar.

Embora ainda não seja conhecida a dimensão total do impacto da pandemia COVID-19 no Mundo, os autores Ugur & Akbiyik (2020) concluem que os efeitos negativos são mais significativos do que em qualquer outra crise de saúde pública. Yozcu & Cetin (2019) acrescentam que, entre os vários setores de atividade, o setor turístico é um dos mais vulneráveis a crises.

De acordo com o glossário de termos na página web da Organização Mundial do Turismo (Glossary of tourism terms | UNWTO, s.d.), por turismo entende-se o “fenómeno social, cultural e económico que envolve o movimento de pessoas para países ou localizações fora do seu ambiente natural, para fins pessoais ou comerciais/profissionais”. As “pessoas” mencionadas na definição de turismo, são consideradas pela OMT como visitantes, podendo ser turistas, excursionistas, residentes ou não residentes. Na definição deste conceito, a OMT acrescenta que o turismo está relacionado com as atividades praticadas pelos visitantes e respetivas despesas.

Atualmente, de acordo com a ONU e OMT - Organização das Nações Unidas (2020a) (2020b) e Organização Mundial do Turismo (2020a), o setor turístico é um dos mais importantes a nível mundial, uma vez que apresenta uma taxa de crescimento média anual de 4/5%, é responsável por cerca de 8% do PIB global, constitui à volta de 10% do emprego em todo o Mundo e representa um meio de integração e fonte de rendimento para várias minorias, inclusive, as mulheres, povos indígenas, comunidades rurais, entre outros.

De facto, dados estatísticos apresentados no barómetro de junho de 2020 da OMT, demonstram que, em 2019, foram mais de 1.5 biliões as chegadas de turistas internacionais aos mais diversos cantos do Mundo, o que corresponde a um crescimento de 8% relativamente ao ano anterior, 2018. Adicionalmente, a OMT acrescenta que o setor turístico gerou mais de 1.5 triliões de dólares em exportações e deu emprego a uma

em cada dez pessoas, de forma direta ou indireta, através das indústrias de apoio ao turismo¹².

Contudo, apesar de se tratar de um setor com forte presença na economia mundial, segundo os autores Yozcu & Cetin (2019), é também um dos setores mais vulneráveis a crises, sejam estas provocadas por desastres naturais, terrorismo, problemas do foro económico, político ou social.

Neste âmbito, no que diz respeito a crises de saúde pública, o autor Kampel (2020), enumera, num relatório da *Commonwealth*¹³, os principais motivos pelos quais o setor turístico é particularmente vulnerável aos efeitos da pandemia COVID-19.

Assim, em primeiro lugar, o autor destaca o facto de se tratar de um setor que exige proximidade entre as pessoas, uma vez que, na maioria dos casos, o produto corresponde ao serviço prestado. Em segundo lugar, salienta que, para o setor turístico, uma interrupção do serviço corresponde à perda quase imediata de receita, uma vez que, ao contrário dos setores em que o produto vendido é um bem que pode ser produzido, armazenado e consumido mais tarde, neste setor, tal como referido anteriormente, o produto é o próprio serviço. Por fim, o mesmo autor evidencia o dinamismo do setor turístico como um fator de vulnerabilidade, uma vez que, por estar relacionado a várias indústrias de apoio, uma quebra no turismo faz-se sentir em vários setores e, por isso, na economia em geral.

Além do já referido, os autores Şengel et al. (2020) consideram que, tendo em conta surtos epidémicos anteriores, como a já referida SARS, e a conjuntura atual da comunicação social, a crise provocada pelos efeitos da pandemia COVID-19, será das mais impactantes para o setor turístico de sempre. Os autores realçam que a letalidade e velocidade de propagação do vírus, aliada à constante abordagem do tema por parte dos meios de comunicação social, inquietam a população e convidam ao cancelamento ou adiamento de planos turísticos.

Neste contexto de rápida disseminação do vírus, uma das primeiras medidas para conter a sua propagação foi o encerramento de fronteiras internacionais. Assim,

¹² As indústrias de apoio ao turismo são a hospitalidade, transportes, restauração, cultura, desporto, entre outros (World Travel & Tourism Council, 2019)

¹³ A Commonwealth (Comunidade das Nações) foi criada em 1931 e é uma associação voluntária de 54 países independentes e iguais, cujas raízes remontam ao Império Britânico.

segundo os autores Cetin (2020) e Kampel (2020), à data do dia 20 de abril de 2020, todos os destinos turísticos do Mundo impuseram restrições à liberdade de circulação, o que incluiu o controlo de viagens dentro e fora do país.

De acordo com o barómetro mundial de turismo da OMT, Organização Mundial do Turismo (2020c) (2020d), de maio e junho de 2020, durante os primeiros cinco meses de 2020, as chegadas de turistas internacionais diminuíram 56%, o que se traduziu em perdas de exportações três vezes superiores ao valor perdido pelo mesmo setor durante a crise económica de 2009, o que corresponde a uma perda total de 320 biliões de dólares.

De facto, de acordo com os autores Ugur & Akbiyik (2020), o setor turístico verificou uma queda acentuada nas receitas, especialmente porque os efeitos da pandemia no setor se traduzem ao nível da procura, que diminuiu devido a fatores como restrições impostas à circulação e o receio de contágio e, também, ao nível da oferta, que também diminuiu devido ao encerramento forçado dos estabelecimentos de apoio à atividade turística e dificuldades económicas dos mesmos.

A Organização das Nações Unidas (2020b), acrescenta que nenhum país, desde Itália ao Palau, onde o setor turístico representa 6% e 90% do PIB nacional, respetivamente, saiu ileso face às consequências da pandemia.

Tal como se pode verificar na Figura 4, que representa uma análise por região da redução de chegadas internacionais em 2020 face a 2019, levada a cabo pela Organização Mundial do Turismo (2020), o setor turístico foi afetado em todo o Mundo, sobretudo na região da Ásia e Pacífico.

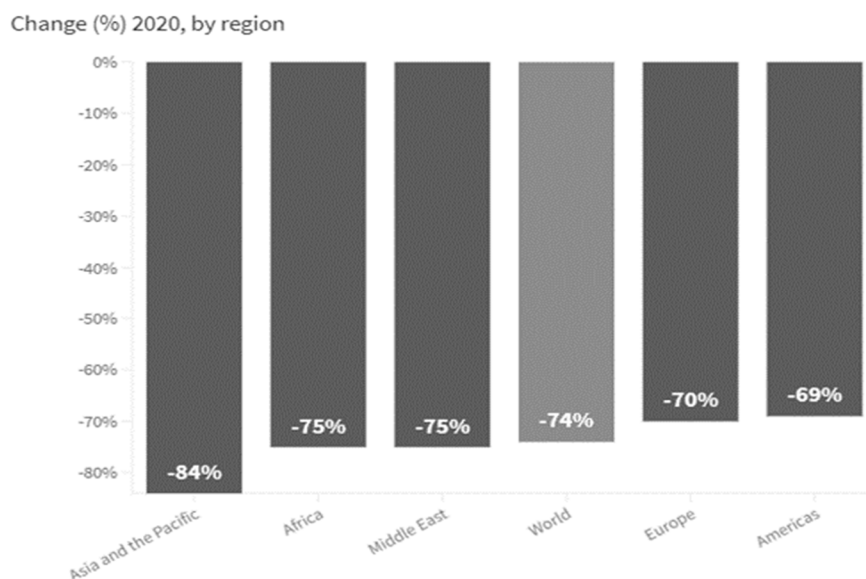


Figura 4 - Redução de chegadas internacionais em 2020, por região

Fonte: *World Tourism Organization website*

Assim, a região da Ásia e Pacífico, local onde se acredita ter surgido o vírus COVID-19, foi a primeira a sentir os efeitos negativos da pandemia e, também, a região que verifica mais restrições à circulação, o que se traduz numa queda de menos 84%, que, por sua vez, corresponde a menos 300 milhões de chegadas internacionais relativamente ao ano anterior. As regiões do Médio Oriente e África registaram ambas uma redução de 75% e as Américas (América do Norte, América Central e América do Sul) uma redução de 69%. A Europa, por sua vez, foi a região que registou uma queda absoluta mais elevada, com menos 500 milhões de chegadas internacionais relativamente ao ano anterior, o que corresponde a uma percentagem de 70%.

Neste sentido, tendo em conta a análise de chegadas internacionais do ano de 2020, a OMT evidencia que as chegadas de turistas internacionais desceram 74% relativamente ao ano anterior, o que significa que os destinos de todo o Mundo receberam menos 1 bilião de turistas em 2020, do que em 2019.

O declínio do setor turístico, durante o ano de 2020, devido à sua dimensão multissensorial, impactou várias indústrias, inclusive a indústria da hospitalidade, da qual fazem parte as unidades hoteleiras, tal como se verifica através da obra de Kämpel (2020) e Kumudumali, (2020).

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (2020b), o impacto da pandemia COVID-19 na indústria da hospitalidade, nomeadamente nas unidades

hoteleiras, pode ser medido através da percentagem de cancelamentos de reservas. Assim, a OMT reporta que a ocupação de quartos em hotéis registou uma queda acentuada em todas as regiões do Mundo, relativamente a 2019, sendo que nas regiões mais afetadas, Ásia e Europa, a percentagem corresponde a menos 67,8% e menos 61,7%, respetivamente. A mesma organização evidencia que no ano de 2020, a indústria hoteleira como um todo, perdeu cerca de 150 biliões de dólares, o que afetou não só os empresários e investidores, mas, principalmente, os colaboradores.

Tendo em conta o pico de cancelamentos e a perda de receita verificados em 2020, de acordo com Chamaria (2020), as unidades hoteleiras necessitam, mais do que nunca, de uma estratégia para aumentar o número de reservas e, em simultâneo, de um plano para diminuir o número de cancelamentos.

Apesar dos efeitos negativos da crise pandémica verificados, autores como Özdemir & Balkan (2010), consideram que, embora a maioria dos efeitos de uma crise não sejam positivos, uma situação de crise pode representar uma oportunidade para as organizações.

Hasan Tutar (2001) citado por Özdemir & Balkan (2010) acrescenta que, quando gerida de forma eficaz e eficiente, uma crise auxilia na descoberta de problemas organizacionais, conduz à obtenção de aptidões e conhecimentos que permitam lidar com novas crises e impulsionam o desenvolvimento de novas estratégias. O autor considera, ainda, que as organizações que melhor se adaptam às adversidades provocadas por uma crise podem encontrar nesta situação vantagens competitivas e, têm, também, a possibilidade de realizar introspeções e autoavaliações acerca da forma como a administração e colaboradores reagem perante este cenário, para estudar novas formas de atuação.

2 METODOLOGIA

No decorrer da presente investigação pretende-se compreender as principais estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras, para lidar com a pandemia COVID-19.

Neste sentido, recorda-se que a investigação procura responder à questão “Quais as principais alterações nas estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras, face à pandemia COVID-19?” e se orientou pelos seguintes objetivos específicos - compreender a importância do marketing interno para as unidades hoteleiras, compreender as estratégias de marketing interno predominantes em unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19 e compreender a capacidade de resposta das estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19.

Neste âmbito, a conceção e desenvolvimento da presente investigação implicaram várias etapas metodológicas, nomeadamente, a escolha de um método de investigação, a seleção de uma técnica de recolha de dados e a posterior análise.

O passo que se segue à escolha de um tema, reconhecimento da importância do mesmo para a comunidade científica, elaboração de uma revisão de literatura e definição de uma questão de investigação, é a elaboração de um plano de investigação que permita dar resposta à questão levantada pelo autor - “Quais as principais alterações nas estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras, face à pandemia COVID-19?”. Assim, o presente plano de pesquisa tem início na escolha de um método de investigação, seguido dos processos de recolha e análise de dados.

No âmbito da presente investigação, considera-se essencial estabelecer contacto direto com o objeto de investigação, neste caso, diretores de marketing de unidades hoteleiras, ou, no caso da ausência de um departamento de marketing formalizado, o elemento responsável pela implementação de estratégias de marketing, de modo a agilizar a compreensão das suas perspetivas e opiniões acerca do tema sob análise. Deste modo, tendo em conta as características e, sobretudo, os objetivos da presente investigação, opta-se por um método de investigação de carácter qualitativo.

De acordo com Denzin & Lincoln (2017) e Palmer & Bolderston (2006), o método de investigação qualitativo caracteriza-se como uma abordagem interpretativa, através da qual se pretende obter *insights* acerca do significado de comportamentos específicos

que se verificam num determinado contexto social, através do ponto de vista subjetivo dos participantes. Na sua obra Denzin & Lincoln (2017), consolidam o método de investigação qualitativo como um conjunto de práticas interpretativas, que permitem ao investigador decifrar determinados fenómenos, com base no significado que lhes é dado, por parte de outras pessoas.

Neste sentido, segundo Denzin & Lincoln (2017) e Strauss & Corbin (1994), o conjunto de práticas interpretativas, mencionadas anteriormente, traduzem-se em vários instrumentos de recolha de dados, que incluem entrevistas, documentos de vários domínios, entre os quais diários, cartas, autobiografias e jornais, observações de campo, vídeos, fotografias, conversas, gravações, entre outros. Os autores Denzin & Lincoln (2017) consideram que os investigadores qualitativos se servem de uma vasta gama de práticas de interpretação que se interligam e complementam entre si, de modo a obter um melhor entendimento do fenómeno sob análise.

Os autores Strauss & Corbin (1994) reforçam, porém, o facto de se tratar de uma abordagem interpretativa e, por isso, subjetiva. Assim, consideram que as interpretações por parte do autor devem incluir as ideias e vozes dos participantes para facilitar a compreensão das suas opiniões acerca do tema e realçam, também, que perante uma investigação de carácter qualitativo, o autor deve estar ciente da sua responsabilidade ao nível da interpretação.

De acordo com a obra de Creswell (2006), o resultado final de uma investigação conduzida por um método de investigação qualitativo, deve incluir a voz dos participantes, as reflexões do investigador, a interpretação e descrição detalhada e complexa do fenómeno sob análise e, ainda, representar uma contribuição para a literatura existente sobre o tema ou sinalizar um apelo à ação.

2.1 Recolha de dados

Após a definição do método de investigação, segue-se a recolha de dados. De acordo com a obra de Creswell (2006), a recolha de dados envolve várias etapas, nomeadamente, a definição do instrumento de recolha de dados e a caracterização dos participantes da investigação, bem como a descrição do procedimento adotado.

No que diz respeito à etapa de definição do instrumento de recolha de dados, a escolha para o presente projeto de investigação, recai sobre a entrevista, um instrumento de recolha de dados profundamente associado à investigação qualitativa.

Neste sentido, de acordo com Denzin & Lincoln (2017), as entrevistas qualitativas diferenciam-se em três categorias – entrevista não estruturada, entrevista semiestruturada e entrevista estruturada. Para a presente investigação, considerou-se relevante a realização de uma entrevista semiestruturada, constituída por 10 questões pré-determinadas de resposta aberta, de modo a promover um diálogo fluído e coerente. De facto, Pope & Mays (2006) consideram que uma entrevista semiestruturada, fornece uma estrutura orientadora, ao mesmo tempo que possibilita flexibilidade para a colocação de novas questões, ou aprofundamento de tópicos que possam não ter ficado esclarecidos através das questões pré-determinadas. Mathers et al. (2000) consideram que as entrevistas semiestruturadas são úteis quando, por se tratar de um tema recente ou pouco explorado, não é possível elaborar uma lista de possíveis pré-códigos de análise, como é o caso da atuação do marketing interno perante pandemia COVID-19.

Adicionalmente, opta-se pela entrevista individual, ao invés de uma entrevista de grupo ou *focus group*. De acordo com DiCicco-Bloom & Crabtree (2006), a entrevista individual permite o foco total nas experiências e ações do indivíduo entrevistado e Mathers et al. (2000) acrescentam que, entrevistas individuais, são ideais para a obtenção de informações detalhadas acerca de uma situação particular ou determinado contexto social, a partir do qual se espera obter diversas perspetivas, o que é o caso da presente investigação. Ainda em relação à entrevista, considera-se relevante acrescentar o modo como foram realizadas, neste caso, através de uma plataforma de videoconferência, o Skype, já que, tendo em conta o contexto de pandemia durante o qual a investigação decorre e não sendo considerado vital a interpretação da linguagem corporal do entrevistado, comunicação não verbal e o ambiente em que decorre a entrevista, autores como Mathers et al. (2000) consideram apropriada a realização de entrevistas por videoconferência.

No que diz respeito à etapa de caracterização dos participantes, Lopez & Whitehead (2013) consideram que se tratam de uma importante parte do processo de qualquer investigação qualitativa, uma vez que a determinação apropriada dos participantes, condicionam positivamente a recolha de dados.

No caso da presente investigação, define-se como participantes os diretores de marketing, ou, na ausência de um departamento de marketing formalizado, o elemento responsável pela implementação de estratégias de marketing, de estabelecimentos hoteleiros, com base em Portugal Continental e Insular, classificados, quanto à sua tipologia, como hotéis. A escolha dos participantes da entrevista recai sobre os diretores de marketing, ou equivalente, devido ao facto de se considerar serem os principais entendidos acerca da implementação de marketing interno na unidade hoteleira.

À luz da presente investigação opta-se pela abordagem dos hotéis que apliquem estratégias de marketing interno, classificados entre três e cinco estrelas, inclusive, uma vez que se considera a possibilidade de verificar diferentes abordagens entre estas classificações. Adicionalmente, considera-se necessário não exceder as capacidades da investigação, procurando manter o estudo centralizado tanto a nível de tipologia como de classificação dos hotéis.

No que diz respeito à estruturação dos participantes, esta foi construída com base na saturação teórica, através da qual o número de participantes na investigação se determina consoante os dados recolhidos, não sendo, por esse motivo, um número pré-definido. Neste sentido, de acordo com Fontanella et al. (2008), o ponto de saturação é definido pelo investigador quando a inclusão de novos participantes não representa relevância e se considera que os dados recolhidos são suficientes para decifrar a questão de investigação. Assim, tendo em conta a obra de Charmaz (2006), considera-se que a saturação dos dados reflete a quantidade necessária de informação para entender determinado fenómeno e que este método não procura generalizar os resultados, o que resulta numa amostra mais pequena do que se verifica em investigações quantitativas. Neste contexto, a presente investigação contou com a realização de 10 entrevistas, todas categorizadas.

Por fim, segue-se a fase de descrição do procedimento adotado. Assim, o trabalho de campo dividiu-se em várias etapas sequenciais, que culminam na realização das entrevistas individuais semiestruturadas.

Desta forma, a primeira etapa compreendeu a elaboração do guião das entrevistas. Neste sentido, definiu-se a estrutura do questionário de caracterização sociodemográfica, tanto do entrevistado, presente no Apêndice C, como da unidade

hoteleira a si associada, representado no Apêndice D e, ainda, as questões através das quais se pretendia desenvolver a entrevista, em evidência no Apêndice B.

Tendo em conta que as entrevistas foram realizadas durante o período de reabertura de muitos dos hotéis incluídos no estudo, nomeadamente de 26 de março a 2 de junho de 2021, uma das preocupações durante a idealização da mesma, foi a de não propor entrevistas longas que pudessem constituir um obstáculo à disponibilidade dos participantes, sendo, por isso, expectável que a duração de cada entrevista fosse compreendida entre os 30 e os 45 minutos. Neste contexto, estabeleceu-se um conjunto de 10 questões, inclusive uma questão alternativa no caso de resposta negativa a uma das restantes questões, consideradas suficientes para recolher a informação necessária para a investigação.

A segunda etapa consistiu no levantamento dos hotéis classificados entre três e cinco estrelas, inclusive, presentes no território nacional, continental e insular, através do Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos (RNET). Após o levantamento de mais de 250 unidades hoteleiras, procedeu-se ao estabelecimento do primeiro contacto, estabelecido via o e-mail geral do hotel, disponível no RNET ou no site do hotel. O email enviado para todas as unidades hoteleiras consiste num pedido de participação que obedece a um texto pré-definido Apêndice A, no qual se inclui o tema da investigação, uma breve explicação do âmbito e importância da mesma, a indicação de que o email é direcionado para o departamento de marketing ou, na sua ausência, para o responsável pela implementação de estratégias de marketing na unidade hoteleira e, ainda, o documento correspondente ao consentimento informado Apêndice E, no qual se assegura a integridade da investigação e vontade de colaborar do entrevistado, sem o qual não se poderia realizar qualquer entrevista.

A terceira etapa correspondeu à seleção da amostra. Em primeiro lugar procedeu-se à elaboração de uma lista com vários hotéis de três, quatro e cinco estrelas, procurando estabelecer contacto com o mesmo número de hotéis para cada categoria. Assim, foi possível organizar os contactos e enviar os emails em corrente por categoria de hotel, esperando um número de respostas equilibrado por cada categoria. No decurso desta etapa rapidamente se verificou que o equilíbrio procurado era difícil de atingir, pelo que se aceitou a participação de todos os hotéis passíveis de colaborar, sem ter em máxima atenção este critério.

A etapa seguinte consistiu na aplicação de uma entrevista teste, através da qual se pretendeu avaliar a viabilidade das questões elaboradas e a eficiência das mesmas para a recolha de informação necessária ao desenvolvimento da investigação. Após a elaboração da entrevista teste, procedeu-se à aplicação de entrevistas a todos os contactos que responderam ao e-mail enviado anteriormente. Como já referido, devido à situação pandémica verificada no momento de elaboração das entrevistas, opta-se pela realização de entrevistas através da plataforma Skype, o que permite a realização das entrevistas em segurança e de acordo com as medidas de distanciamento social impostas. Previamente à realização de cada uma das entrevistas, garantiu-se a eficácia dos equipamentos envolvidos, nomeadamente, a funcionalidade da plataforma Skype e do equipamento de gravação e som, bem como a procura de manter uma postura ética e profissional durante todo o processo. As entrevistas decorreram durante o período compreendido entre os dias 26 de março e 2 de junho, com uma duração média de cerca de 25 minutos por entrevista.

Por fim, pode acrescentar-se que a seleção dos participantes foi altamente condicionada pelo contexto pandémico, uma vez que, não sendo permitida a deslocação até às unidades hoteleiras, quer por medidas governamentais de dever de recolhimento domiciliário, quer pelo encerramento das instalações, esta seleção ficou dependente das respostas ao email de pedido de participação na investigação. O tempo de duração do trabalho de campo foi condicionado pela resposta, ou ausência de resposta dos participantes, o que levou a longos períodos de espera na expectativa de estabelecer contacto.

A pandemia também afetou o tempo de trabalho, na medida em que, em muitos casos, o cenário pandémico resultou na indisponibilidade de possíveis participantes, no desagrado perante a realização de uma entrevista por videoconferência e na dificuldade em estabelecer contacto, quer por email ou telefone, devido à sobrecarga destas linhas de comunicação.

2.2 Análise dos dados

Após o processo de recolha de dados e cumprimento de todas as etapas que o constituem, segue-se a análise dos dados recolhidos.

De acordo com Creswell (2006), a âncora de qualquer investigação qualitativa encontra-se na recolha, organização e armazenamento dos dados, bem como no processo de análise que se segue, uma vez que, este permite dar sentido à informação recolhida. Assim, ainda Creswell (2006), argumenta que a análise de dados qualitativos consiste na organização dos dados recolhidos para análise e na redução dos mesmos em temas, através de um processo de decomposição, análise, comparação e codificação, para que os dados brutos se transformem em informação, cujo significado é representado através de figuras, tabelas ou sob a forma de discussão.

De acordo com Bardin (2000) no processo de análise qualitativa, selecionam-se determinados fragmentos da mensagem sob análise e procura-se ter em conta a presença, ou ausência, de certas características do conteúdo.

Neste sentido, para o desenvolvimento da presente investigação, opta-se por uma prática de análise de conteúdo, identificada por Bardin (2000) como a análise de entrevistas semiestruturadas. Assim, de acordo com a obra de Bardin (2000) são três as fases que constituem o processo de análise de conteúdo, nomeadamente:

1. Pré-análise;
2. Exploração do material;
3. Tratamento dos resultados e interpretação.

Assim sendo, a primeira fase corresponde à etapa de organização do conteúdo recolhido. Neste período procura-se sistematizar as ideias iniciais, com o intuito de desenvolver um plano de análise. Assim, no âmbito deste projeto, procura-se reler as transcrições efetuadas de cada uma das entrevistas, avaliar o material recolhido e ponderar a necessidade de prosseguir com a colheita de informação. É nesta fase que se excluí da investigação a décima primeira e décima segunda entrevistas, tendo em conta que na primeira o entrevistado manifesta a sua vontade de não participação e na segunda verifica-se que o hotel sob análise não utiliza estratégias de marketing interno, ao contrário dos restantes. Adicionalmente, relembra-se o objetivo geral da investigação que, neste caso, corresponde à compreensão das principais estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras, para lidar com a pandemia COVID-19 e os três objetivos específicos - conhecer a importância do marketing interno para as unidades hoteleiras, conhecer as estratégias de marketing interno predominantes em unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19 e conhecer a capacidade de resposta das

estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19.

A segunda fase, por sua vez, consiste na exploração do material, uma etapa que se subdivide em diversas operações de codificação. Neste âmbito, a codificação engloba a identificação das unidades de registo e unidades de contexto da investigação.

Ainda nesta fase, tal como representado na Tabela 4, estabelece-se uma relação entre as questões que constituem a entrevista e cada um dos três objetivos da investigação, nomeados anteriormente.

Tabela 4 - Perguntas e objetivos do estudo

Fundamentação teórica	Objetivos do estudo	Perguntas
<p>Barbosa & Oliveira (2002) e Chang & Chang (2008) O produto vendido em hotelaria é, essencialmente, o serviço prestado, pelo que o fator humano é fundamental para as unidades hoteleiras.</p> <p>De acordo com Kotler et al. (2014), o marketing está, geralmente, associado a estratégias direcionadas para o cliente externo. Contudo, no contexto de uma unidade hoteleira, o autor considera que, primordialmente, os esforços de marketing devem ser direcionados para a satisfação do cliente interno, uma vez que o marketing externo atrai clientes externos, mas é a qualidade da prestação do serviço que os retém.</p>	<p>Compreender a importância do marketing interno para as unidades hoteleiras, face aos desafios da pandemia COVID-19</p>	<p>Quais são as estratégias de marketing interno que utilizam neste momento?</p>
<p>Claudiu-Cătălin et al. (2014) e Lee & Way (2010) consideram a comunicação interna como uma das estratégias de marketing interno mais eficientes no setor hoteleiro.</p> <p>Rathore (2017) argumenta que a aposta na formação dos colaboradores é uma estratégia de marketing interno benéfica para as unidades hoteleiras. Uma outra estratégia de marketing interno comum no setor hoteleiro é, de acordo com a investigação de Frye et al. (2020), o empoderamento dos colaboradores.</p>	<p>Compreender as estratégias de marketing interno predominantes em unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19</p>	<p>Para cada uma das estratégias identificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como é que é implementada na unidade hoteleira? - Quais as vantagens? - Quais as desvantagens? - Quais os obstáculos à sua implementação?

<p>De acordo com Frye et al. (2020), vários estudos comprovam que o ambiente de trabalho tem implicações tanto no processo de formação, como no empoderamento dos colaboradores, o que, conseqüentemente, afeta a satisfação dos mesmos.</p> <p>Uma das mais importantes dimensões do ambiente de trabalho é, de acordo com Tracey & Tews (2005), a relação entre os colaboradores e o seu líder e/ou superiores hierárquicos.</p>		
<p>Capodanno (2020)</p> <p>As organizações, não só terão de ser mais diligentes no controlo remoto da produtividade dos seus colaboradores, como terão, também, de adaptar e melhorar as suas práticas de comunicação interna.</p> <p>Os autores Pechlaner et al. (2014) realçam a importância da adaptação constante das medidas estratégicas, adotadas a nível interno e externo, nos hotéis, para que estes consigam lidar melhor com situações adversas e/ou inesperadas.</p>	<p>Compreender as estratégias de marketing interno predominantes em unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19</p>	<p>Quais foram as alterações introduzidas no grupo/unidade hoteleira ao nível das estratégias de marketing interno, face à pandemia COVID-19?</p>
<p>Capodanno (2020)</p> <p>Quatro estratégias que considera importante ter em conta face à COVID-19 - valorização dos colaboradores, disponibilização de apoio e orientação, consistência na comunicação e estabelecimento de um plano de comunicação específico para temas adjacentes à pandemia COVID-19.</p>	<p>Compreender as estratégias de marketing interno predominantes em unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19</p>	<p>Quais as novas estratégias de marketing interno utilizadas especificamente para lidar com a pandemia COVID-19? (...) Durante quanto tempo pretendem utilizar essas estratégias?</p>
<p>Capodanno (2020)</p> <p>Quatro estratégias que considera importante ter em conta face à COVID-19 - valorização dos colaboradores, disponibilização de apoio e orientação, consistência na comunicação e estabelecimento de um plano de comunicação específico para temas adjacentes à pandemia COVID-19.</p>	<p>Compreender as estratégias de marketing interno predominantes em unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19</p>	<p>Mesmo não tendo introduzido nenhuma estratégia de marketing interno específica para lidar com a pandemia, que alterações ao nível de marketing interno considera que poderiam ter sido introduzidas?</p>

<p>Özdemir & Balkan (2010) Apesar de os efeitos negativos da crise pandémica verificados, os autores consideram que, embora a maioria dos efeitos de uma crise não sejam positivos, uma situação de crise pode representar uma oportunidade para as organizações.</p>	<p>Compreender a capacidade de resposta das estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19.</p>	<p>De que forma as estratégias de marketing interno podem responder aos desafios da pandemia COVID-19?</p>
<p>Hasan Tutar (2001) citado por Özdemir & Balkan (2010) acrescenta que, quando gerida de forma eficaz e eficiente, uma crise auxilia na descoberta de problemas organizacionais, conduz à obtenção de aptidões e conhecimentos que permitam lidar com novas crises, impulsionam o desenvolvimento de novas estratégias, podem levar à vantagem competitiva por parte das organizações que melhor se adaptarem às adversidades e, ainda, promovem uma introspeção em relação à administração e à forma como efetuam o seu trabalho.</p>	<p>Compreender a capacidade de resposta das estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19.</p>	<p>Pensando em termos futuros, quais serão os principais desafios para o marketing interno, no pós pandemia COVID-19?</p>

Após a codificação, surge a etapa seguinte da exploração do material - a categorização. Neste âmbito desenvolveu-se a Tabela 5, complementar da Tabela 4, na medida em que acrescenta as categorias identificadas. Nesta etapa recorre-se ao critério de categorização semântico, uma vez que se define as categorias tendo em conta os diversos temas abordados ao longo das entrevistas realizadas.

Tabela 5 - Categorização

Perguntas	Objetivos do estudo	Categorias
<p>Quais são as estratégias de marketing interno que utilizam neste momento?</p>	<p>Compreender a importância do marketing interno para as unidades hoteleiras, face aos desafios da pandemia COVID-19</p>	<p>Estratégias de marketing interno</p>
<p>Para cada uma das estratégias identificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como é que é implementada na unidade hoteleira? - Quais as vantagens? - Quais as desvantagens? 	<p>Compreender as estratégias de marketing interno predominantes em unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19</p>	<p>Implementação Vantagens Desvantagens Obstáculos</p>

Quais os obstáculos à sua implementação?		
Quais foram as alterações introduzidas no grupo/unidade hoteleira ao nível das estratégias de marketing interno, face à pandemia COVID-19?	Compreender as estratégias de marketing interno predominantes em unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19	Alterações
Quais as novas estratégias de marketing interno utilizadas especificamente para lidar com a pandemia COVID-19? (...)	Compreender as estratégias de marketing interno predominantes em unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19	Novas estratégias
Mesmo não tendo introduzido nenhuma estratégia de marketing interno específica para lidar com a pandemia, que alterações ao nível de marketing interno considera que poderiam ter sido introduzidas?	Compreender as estratégias de marketing interno predominantes em unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19	Implementação
De que forma as estratégias de marketing interno podem responder aos desafios da pandemia COVID-19?	Compreender a capacidade de resposta das estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19.	Estratégias como resposta
Pensando em termos futuros, quais serão os principais desafios para o marketing interno, no pós pandemia COVID-19?	Compreender a capacidade de resposta das estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19.	Desafios futuros

Neste sentido, a cada pergunta corresponde um objetivo e uma categoria, pelo que, a título exemplar, à primeira pergunta corresponde à categoria “Estratégias de marketing interno”, e assim sucessivamente, como representado na Tabela 5.

Na terceira, e última fase, procede-se ao tratamento dos resultados obtidos e à sua interpretação, de modo que os resultados brutos sejam passíveis de traduzir algum significado. Assim, na última etapa proposta por Bardin (2000), estabelece-se uma relação de significado para cada uma das categorias identificadas na Tabela 5.

De acordo com a mesma autora, a interpretação dos resultados pode ser feita através da inferência, que consiste numa interpretação regrada do conteúdo. Neste sentido, a inferência pode apoiar-se nos elementos que constituem a corrente de

comunicação, nomeadamente a mensagem, que engloba o significado e o código, o canal de comunicação e, ainda, o emissor e recetor.

2.2.1 Perfil Sociodemográfico

O perfil sociodemográfico, tal como o nome indica, permite elaborar uma caracterização sociodemográfica dos participantes do estudo, mantendo o anonimato, uma vez que, esta caracterização, é elaborada com recurso a valores numéricos e percentuais. Adicionalmente, acrescenta-se a caracterização sociodemográfica de cada uma das unidades hoteleiras participantes.

Nesta fase destaca-se o facto de, apesar da investigação envolver 10 unidades hoteleiras, duas destas são dirigidas pelo mesmo indivíduo, pelo que, apenas se contam 9 participantes.

Neste sentido, com base na análise dos dados sociodemográficos, é possível indicar que, dos 9 participantes, 88,8% (n=8) eram do sexo masculino e 11,2% (n=1) do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 30 e 50 anos, o que corresponde a uma média de 40 anos.

Quanto à sua nacionalidade, 100% (n=9) dos participantes são portugueses, naturais de várias partes do País, nomeadamente – Lisboa, Évora, Miranda do Corvo, Coimbra, Mira Gaia e Póvoa de Varzim - e, em dois dos casos com naturalidade francesa. Relativamente ao estado civil, 22,22% (n=2) dos participantes são solteiros, 55,55% (n=5) estão casados e 22,22% (n=2) estão divorciados. No que diz respeito às habilitações académicas, todos os participantes têm formação académica, sendo que 55,55% (n=5) dos participantes são licenciados, 11,11% (n=1) é pós-graduado e 33,33% (n=3) são mestres.

No que diz respeito à experiência profissional, o posto de trabalho dos participantes do estudo na unidade hoteleira varia entre Diretor Geral, Diretor Comercial, Diretor de vendas, *revenue* e marketing, Subdiretor e Diretor de F&B, sendo que 55,55% (n=5) exerce funções há menos de 10 anos e 44,44% (n=4) exerce funções há mais de 10 anos. Por fim, 77,77% (n=7) dos participantes têm formação profissional na área de marketing, enquanto 22,22% (n=2) dos participantes não têm formação profissional na área de marketing.

No âmbito das unidades hoteleiras, 10 na totalidade, é possível verificar que 60% (n=6) são unidades hoteleiras independentes e 40% (n=4) pertencem a um grupo

hoteleiro. No caso das unidades hoteleiras independentes, 66,66% (n=6) existem há menos de 10 anos e 33,33% (n=2) há mais de 10 anos, e no caso das unidades pertencentes a grupos hoteleiros, 75% (n=3) dos grupos existe há mais de 10 anos e apenas 25% (n=1) há menos de 10 anos. Adicionalmente, 90% (n=9) das unidades hoteleiras encontram-se em território nacional continental, com exceção de uma das unidades hoteleiras sob análise (10%), que se localiza em território nacional insular, na ilha de São Miguel, pertencente ao arquipélago dos Açores.

Das 10 unidades hoteleiras sob análise, por um lado, 50% (n=5) dispõem de um departamento de marketing formalizado, criado, em média, há 5 anos e constituído, também, em média por 2 pessoas. Por outro lado, 50% (n=5) não dispõem deste departamento e alocam, em média, uma percentagem de 35% do seu tempo às funções de marketing.

3 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

De acordo com Bardin (2000), é essencial condensar e colocar em evidência os dados recolhidos para a sua posterior discussão. Neste sentido, a mesma autora sugere que os dados se apresentem sob a forma de quadros de resultados, tabelas, diagramas, figuras e/ou modelos. Neste contexto, no decorrer do presente capítulo, apresentam-se os dados obtidos através das entrevistas aplicadas. Assim, decorre um processo de análise que parte de um sistema de codificação e culmina num grupo de diversas categorias, nomeadamente, estratégias de marketing interno, implementação, vantagens, desvantagens, obstáculos, alterações, novas estratégias, estratégias como resposta e desafios futuros. As nove grandes categorias representadas na Figura 5, são complementadas por várias subcategorias, que, por sua vez, são definidas com base na saturação teórica e através de excertos elucidativos das entrevistas, que revelam pontos comuns nas respostas dos participantes.

CATEGORIAS

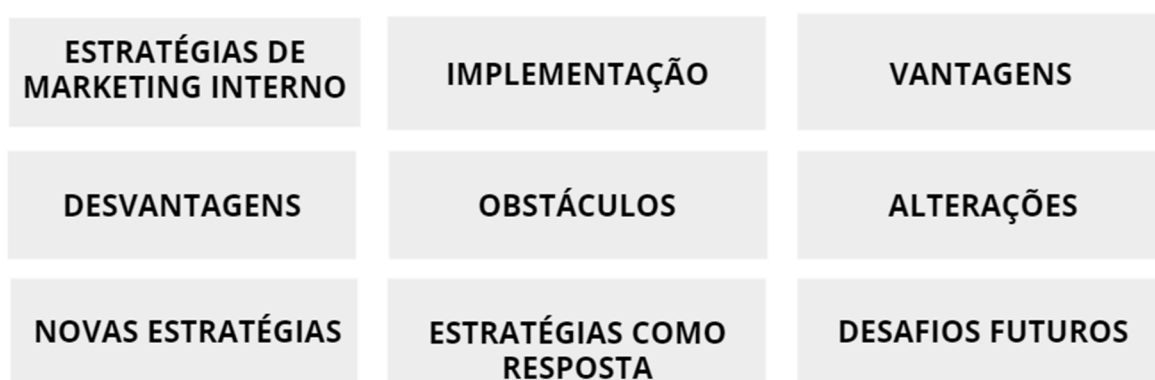


Figura 5 - Categorias

A categoria - **Estratégias de marketing interno** – refere-se às estratégias utilizadas pelas unidades hoteleiras para fortalecer a relação da organização com os colaboradores.

Esta categoria emerge da comunicação interna, formação, valorização, ambiente positivo, relações interpessoais, equidade de tratamento, progressão na carreira, compensações, flexibilidade e trabalho em equipa (Figura 6).

ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNO

COMUNICAÇÃO INTERNA	FORMAÇÃO	VALORIZAÇÃO
AMBIENTE E RELAÇÕES	EQUIDADE DE TRATAMENTO	PROGRESSÃO NA CARREIRA
COMPENSAÇÕES	FLEXIBILIDADE	TRABALHO EM EQUIPA

Figura 6 - Estratégias de marketing interno e subcategorias

De facto, a comunicação interna foi uma das estratégias de marketing interno mais abordadas no decorrer das entrevistas, sendo que se destaca a importância de praticar “[...] uma estratégia de comunicação constante e clara com todos os colaboradores, num clima de constante supervisão [...]” (entrevista 7), com atenção à prática de um tipo de “[...] comunicação fluída e transparente entre todos [...]” (entrevista 8).

Para além da comunicação interna, destaca-se, também, a importância da formação dos colaboradores, sendo que se realça a formação formal, em cumprimento da lei relativamente a “[...] formações estruturadas sobre atendimento, *house keeping*[...] durante metade do ano são 30h e, na segunda metade, 15h [...]” (entrevista 1), e, ainda, a formação informal, através da liderança através do exemplo, o contacto diretor com toda a equipa e a disponibilidade para “[...] explicar todas as coisas necessárias, mesmo fora do horário de formação [...]” (entrevista 1). Adicionalmente, os resultados evidenciam a importância de diversas formações didáticas “[...] desde inteligência emocional, dança, idiomas [...]” (entrevista 8), com o intuito de manter os colaboradores ativos e motivados.

Relativamente à valorização, os resultados destacam a importância de comunicar aos colaboradores o seu valor para a organização, uma vez que se considera

que “[...] o contributo de cada é muito importante e faz parte de um ciclo geral em que se algo falha, todos saem afetados.” (entrevista 7) e que se deve recorrer às “[...] opiniões dos próprios colaboradores para melhorar.” (entrevista 3).

No que diz respeito ao ambiente positivo e relações, os resultados sugerem que é crucial fomentar relações interpessoais positivas no núcleo da unidade hoteleira, não só entre colegas, como também entre a administração e todos os colaboradores, de modo a promover um “[...] esquema que se procura ser de camaradagem e bom ambiente [...]” (entrevista 1) e “[...] uma dinâmica de partilha de ideias novas [...]” (entrevista 2) com o objetivo de “[...] fortalecer os laços entre as pessoas e fortalecer a equipa.” (entrevista 8).

Face à equidade de tratamento, os resultados revelam que se considera que todos os colaboradores devem receber o mesmo tratamento ético e profissional, independentemente da sua posição hierárquica, isto é, “[...] igualdade de tratamento, desde a direção ao empregado de mesa, receção [...] toda a gente.” (entrevista 4). Evidencia-se ainda, que, o próprio diretor de um hotel pode fazer as tarefas de outro colaborador hierarquicamente inferior, como os colaboradores de *house keeping* e restauração, para promover um ambiente de entreajuda e respeito por todas as funções.

Adicionalmente destaca-se a possibilidade de progressão na carreira entre os colaboradores, sendo que os resultados sugerem que se procura apostar nos recursos humanos que já fazem parte da unidade hoteleira, em detrimento de despedimentos, cessação de contrato e novas contratações, uma vez que, cada vez mais, se valoriza “[...] o crescimento e progressão das pessoas que já estão no hotel, e por isso vamos buscar os recursos humanos que estão cá e que nos ajudaram [...]” (entrevista 3) e acrescenta-se a aposta nos jovens e “[...] na progressão de carreira [...]” (entrevista 9)

Em paralelo, surgem as compensações pelo trabalho prestado que, nem sempre, são monetárias, podendo incluir a oferta de *vouchers*, a conceção de folgas extra, reduções de custo para amigos e familiares nas instalações da unidade hoteleira e parceiros, entre outras. Assim os resultados sugerem que, para além dos “[...] bónus anuais para todos os colaboradores [...]” (entrevista 2) e a compensação com base nos serviços prestados, isto é, “[...] o colaborador recebe em função daquilo que trabalha, ou seja, não recebe um salário fixo, o valor que recebe depende da produção e prestação, para que haja sempre motivação para fazer mais e melhor.” (entrevista 6), considera-se, também, que a hotelaria “[...] é uma área mal paga, em que os salários não são atrativos e

obrigam a que as organizações se multipliquem, pelo menos no nosso entender, em compensações imateriais.” (entrevista 5).

Relativamente à flexibilidade, esta diz respeito ao encontro de um equilíbrio entre o que é melhor para o colaborador e para a organização, nomeadamente, no âmbito dos “[...] horários e obrigações impostas [...]”, para garantir que “[...] os colaboradores se sentem, de facto, satisfeitos.” (entrevista 4).

A última estratégia destacada refere-se ao trabalho em equipa, que, a par do bom ambiente e relações interpessoais positivas, se refletem na prestação e sucesso da organização. Assim, realça-se que quando “[...] todos os colaboradores remam na mesma direção e trabalham em equipa [...] encontram-se resultados bastante positivos.” (entrevista 9).

No que diz respeito à categoria – **Implementação** – esta refere-se à forma como as estratégias de marketing interno são implementadas em unidades hoteleiras.

Esta categoria emerge das formas de implementação de estratégias de marketing interno mais comuns nas unidades hoteleiras sob análise, nomeadamente, as reuniões, atividades de *team-building* e o diálogo (Figura 7).



Figura 7 - Implementação e subcategorias

Deste modo, reconhece-se a importância das reuniões por proporcionarem momentos de discussão e partilha, onde se abordam “[...] dúvidas e situações que envolvem mais pessoas [...]” (entrevista 10), o que permite a resolução mais eficaz e eficiente dos problemas que possam existir na organização. Adicionalmente, promovem-se atividades de team-building como “[...] jantares de Natal [...]” (entrevista 4) e “[...] o convívio fora do ambiente de trabalho [...]” (entrevista 5) para promover o trabalho em equipa e relações interpessoais estáveis e prósperas. Também o diálogo direto com os colaboradores é uma forma de implementação das estratégias de marketing interno, sendo que se considera fulcral “[...] haver um diálogo claro e assertivo [...]” (entrevista 6) e que este contacto deve ser não só entre os colaboradores das mesmas equipas, como

também “[...] entre os colaboradores e os donos do hotel [...]” (entrevista 10), o que se considera importante para a prática de equidade, valorização e partilha de experiências.

A categoria - **Vantagens** – refere-se aos aspetos positivos da implementação de estratégias de marketing interno, em unidades hoteleiras.

Esta categoria emerge das vantagens da implementação de estratégias de marketing interno mais relevantes no contexto das unidades hoteleiras, nomeadamente, a retenção de recursos humanos, o fortalecimento do trabalho de equipa, o aumento da motivação e o aumento da produtividade (Figura 8).



Figura 8 - Vantagens e subcategorias

Neste sentido, uma das vantagens da implementação de estratégias de marketing interno é a retenção dos recursos humanos, uma vez que se possibilita “[...] a fidelização dos colaboradores, porque estão satisfeitos com as condições de trabalho [...]” (entrevista 2), o que se reflete na retenção de recursos humanos e diminuição da taxa de rotatividade, notoriamente alta no setor hoteleiro. Os resultados sugerem, também, que “[...] a grande vantagem é que se procura e atinge-se um verdadeiro trabalho de equipa.” (entrevista 1), o que é benéfico para a organização. Relativamente ao aumento da motivação, os resultados evidenciam que todas as unidades hoteleiras consideram vantajoso que os seus colaboradores estejam motivados, sendo que se considera que colaboradores estimulados têm “[...] mais motivação para a venda e mais motivação para as coisas estarem bem feitas.” (entrevista 1). O aumento da motivação, por sua vez, está de mãos dadas com o aumento da produtividade, já que os resultados revelam que colaboradores motivados e satisfeitos procuram “[...] faturar mais [...] vestir a camisola [...] e atingir um melhor nível de produtividade, eficácia e eficiência.” (entrevista 3).

No que diz respeito à categoria - **Desvantagens** – refere-se às desvantagens da implementação de estratégias de marketing interno em unidades hoteleiras.

Esta categoria emerge das desvantagens mais comuns da implementação de estratégias de marketing interno no contexto das unidades hoteleiras, nomeadamente, o

excesso de descontração, a ineficiência, a banalização das estratégias e os custos elevados (Figura 9).



Figura 9 - Desvantagens e subcategorias

Neste contexto, os resultados do estudo sugerem que são quatro as principais desvantagens da implementação de estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras, entre as quais se destaca o excesso de descontração, nomeadamente o facto dos colaboradores não respeitarem as regras do local de trabalho, a forma como se devem dirigir aos seus superiores e o desenvolvimento de “[...] vícios e alguma acomodação [...]” (entrevista 2). De facto, de uma forma geral, evidencia-se que a procura de um ambiente informal, propicio à criação de laços “[...] gera, às vezes, algum excesso de descontração.” (entrevista 1). Adicionalmente, considera-se que “[...] a ausência de regras rígidas pode gerar, por vezes, alguma ineficiência [...]” (entrevista 1) e a implementação de estratégias de marketing interno relacionadas com a aproximação entre colaboradores e atividades didáticas de *team-building*, se implementadas em exagero, podem traduzir-se na banalização das estratégias, “[...] por um lado as pessoas já não lhes dão valor e, por outro lado, por vezes, surge alguma dificuldade em separar aquilo que são momentos de construção interna, de relações interpessoais, de prazer no trabalho, com as obrigações associadas ao trabalho em si.” (entrevista 4). Os resultados realçam também os custos elevados que estão associados à implementação de estratégias de marketing interno como uma desvantagem, já que se trata de um investimento nos recursos humanos que retira poder financeiro a outras áreas de atuação da unidade hoteleira.

No que se refere à categoria - **Obstáculos** – refere-se aos obstáculos associados à implementação de estratégias de marketing interno, nas unidades hoteleiras.

Esta categoria emerge dos obstáculos mais evidentes à implementação de estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras, nomeadamente, a oposição e a desvalorização de estratégias (Figura 10).

OBSTÁCULOS

DESVALORIZAÇÃO
DAS ESTRATÉGIAS

OPOSIÇÃO ÀS
ESTRATÉGIAS

Figura 10 - Obstáculos e subcategorias

Neste âmbito, os resultados sugerem que os principais obstáculos estão relacionados com a desvalorização das estratégias implementadas devido à dificuldade em “[...] transmitir da melhor forma aos colaboradores que aquele tipo de estratégias e atividades são importantes e vantajosas para o trabalho e para cada colaborador.” (entrevista 5), isto é, em fazer com que as estratégias sejam valorizadas e que seja reconhecido o seu valor para os colaboradores e para a própria organização. Adicionalmente, considera-se a oposição às estratégias implementadas um fator desafiante, uma vez que a força laboral de uma unidade hoteleira é heterógena, sendo que “[...] estamos a falar de muitas pessoas com determinados quadrantes de pensamento, uns com mais escolaridade, outros com menos, enfim, vários fatores determinantes.” (entrevista 2) o que gera diferentes dinâmicas e opiniões e dificulta a concordância geral.

Relativamente à categoria - **Alterações** – esta categoria emerge das alterações mais relevantes introduzidas em unidades hoteleiras devido à pandemia COVID-19, nomeadamente, o reforço da comunicação interna, a reconfiguração de turnos e postos de trabalho, os despedimentos, a antecipação do período de férias, as novas formações, o reforço das medidas de segurança, as preocupações de gestão emocional, as compensações não monetárias e a atenção às necessidades (Figura 11).

ALTERAÇÕES

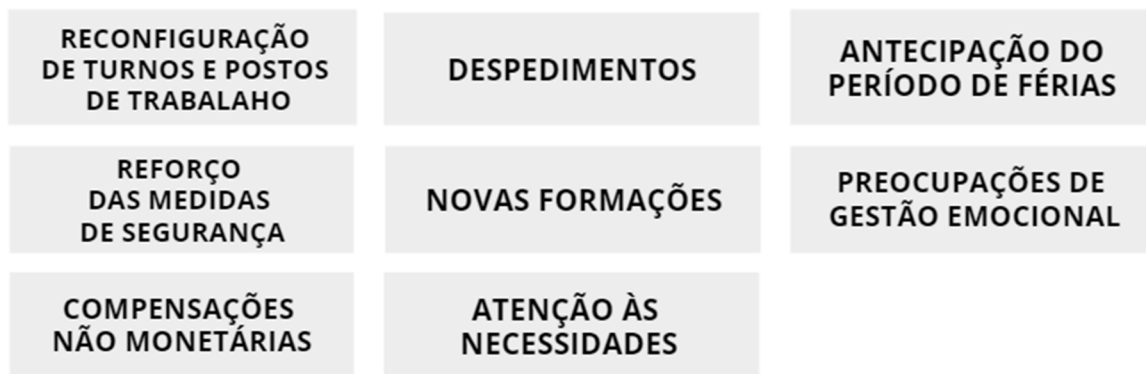


Figura 11 - Alterações e subcategorias

Neste sentido, os resultados sugerem que, de um modo geral, as alterações introduzidas são sobretudo ao nível da gestão de recursos humanos, nomeadamente, a reconfiguração de turnos e postos de trabalho e despedimentos, o que se traduz na “[...] revisão dos turnos [...] reduzir o número de pessoas por turno, reduzir o número de empregados do hotel e, no Verão, recurso a estágios a custo zero [...]” (entrevista 1). Adicionalmente, recorre-se à antecipação do período de férias, sendo que em alguns casos “[...] metade das férias dos empregados foram transferidas para esta época que passou agora, a época baixa [...]” (entrevista 1) e, de uma forma geral, procurou-se “[...] diminuir ao máximo aquilo que eram as despesas da unidade hoteleira, para conseguir sobreviver [...]. Por um lado, com muito poucas pessoas para trabalhar, fomos obrigados a gerir os turnos, recursos e as próprias pessoas, de uma forma que não é muito compatível com ações de marketing interno.” (entrevista 4). Paralelamente verificou-se um acréscimo de preocupações de gestão emocional dos colaboradores, uma vez que se reconhece a “[...] angústia de quem está a trabalhar num local onde sabe que há um risco iminente de não sobreviver aos cortes [...] o que acaba por dificultar muito a vida aos próprios colaboradores porque há um nível de incerteza muito grande e as pessoas têm medo, não só pela sua saúde, mas pelo seu trabalho também.” (entrevista 5). Para lidar com esta incerteza comum em hotelaria “[...] porque o trabalho por turnos é o que prevalece e é muito fácil perder-se uma informação e essa informação não chegar aos restantes elementos [...]” (entrevista 3), verifica-se uma aposta em novas formas de comunicação, a oferta de novas formações e um reforço das medidas de segurança, não só para combater os efeitos do COVID-19 mas também para tranquilizar o *staff* e “[...]”

passar o máximo de segurança possível para os colaboradores, para que eles pudessem transmitir isso aos clientes [...]” (entrevista 8). Para além do já referido, valorizam-se cada vez mais a oferta de compensações não monetárias como o “[...] envio de cartas motivacionais de forma aleatória para alguns colaboradores [...]” (entrevista 8) e uma maior atenção às necessidades dos colaboradores no local de trabalho através de, por exemplo, a criação de espaços de lazer e convívio para “[...] tornar o local de trabalho mais confortável e apelativo [...]” (entrevista 7) numa tentativa de contrariar a desmotivação.

No que diz respeito à categoria – **Novas estratégias** – refere-se às estratégias de marketing interno introduzidas nas unidades hoteleiras, especificamente, devido à pandemia COVID-19.

Esta categoria emerge da identificação de três novas estratégias implementadas em unidades hoteleiras, nomeadamente, a criação de uma aplicação, a criação de um livro de reclamações interno e a criação de novas infraestruturas (Figura 12).



Figura 12 - Novas estratégias e subcategorias

Neste contexto, os resultados obtidos sugerem que as unidades hoteleiras procuraram desenvolver medidas que pudessem suportar as alterações introduzidas às estratégias de marketing interno. Assim, uma das ferramentas utilizada para o efeito, foi o recurso a plataformas digitais, num exemplo concreto através da criação de uma aplicação “[...] em que o cliente pode fazer o seu próprio check-in online. A partir da própria aplicação, uma vez que esteja no hotel, pode utilizar o telemóvel como chave do seu quarto e pode fazer todo o tipo de pedidos.” (entrevista 3).

Para além das plataformas digitais adotaram-se novas formas de dar resposta às necessidades dos colaboradores. Neste sentido, surgem estratégias como a criação de um livro de reclamações interno, isto é, “[...] uma folha que está na receção, onde colocam as suas necessidades, problemas e queixas, para nós estarmos atentos e agirmos.” (entrevista 10). Adicionalmente, algumas unidades hoteleiras apostaram na

reconfiguração do edifício de modo a torná-lo mais funcional para os colaboradores com a aposta em novas infraestruturas, como por exemplo através da “[...] instalação de portas num portão de entrada antigo, para permitir a entrada e saída de forma mais fácil, especialmente para que usufruam durante as pausas [...] e a adição de “[...] micro-ondas, frigorífico, mesas e sofás à sala de convívio, para tornar o espaço mais confortável.” (entrevista 7).

Relativamente à categoria - **Estratégias como resposta** – refere-se à forma como as estratégias de marketing interno podem dar resposta aos desafios provocados pela pandemia COVID-19.

Esta categoria emerge das premissas de que a formação melhora a qualidade de serviço, as medidas de segurança transmitem tranquilidade, o trabalho de equipa contribui para a produtividade e a comunicação interna eficaz melhora a eficiência do serviço (Figura 13).

ESTRATÉGIAS COMO RESPOSTA



Figura 13 - Estratégias como resposta e subcategorias

Neste sentido, os resultados do estudo sugerem que a formação melhora a qualidade do serviço, na medida em que “[...] pessoas mais formadas têm mais cuidado com a limpeza dos quartos, com o contacto com os clientes, com todos os detalhes [...]” (entrevista 6) e, de uma forma geral, considera-se que as medidas de segurança transmitem tranquilidade, uma vez que “[...] empregados bem formados dão uma grande tranquilidade ao cliente [...]” (entrevista 1). Considera-se, assim, que os “[...] colaboradores formados e motivados vão transmitir segurança e confiança aos clientes [...]” (entrevista 8) e que este fator aliado à implementação de medidas de segurança específicas para combater a pandemia COVID-19 podem funcionar como resposta aos desafios da pandemia. Para além do já referido, os resultados evidenciam que o trabalho em equipa contribui para a produtividade, uma vez que se considera que quando os colaboradores estão unidos, e se sentem como um só, o trabalho se torna “[...] mais fácil e próspero para todos. E esta união é a importância do marketing interno. [...]” (entrevista 6). Paralelamente, procura-se combater os desafios da pandemia com base na

comunicação, uma vez que a comunicação interna melhora a eficiência do serviço, pelo que se considera fulcral em períodos de crise haver “[...] um diálogo constante, uma interligação entre as chefias [...] para que a informação passe rapidamente entre todos.” (entrevista 10).

Relativamente à categoria – **Desafios futuros** – refere-se aos desafios que o marketing interno poderá enfrentar no futuro, nas unidades hoteleiras.

Esta categoria emerge dos principais desafios para o marketing interno no futuro, nomeadamente, a gestão de custos, a gestão e tempo, a gestão de delegação de tarefas, manter a motivação, manter o foco no marketing interno, reter os recursos humanos e gestão emocional (Figura 14).

DESAFIOS FUTUROS

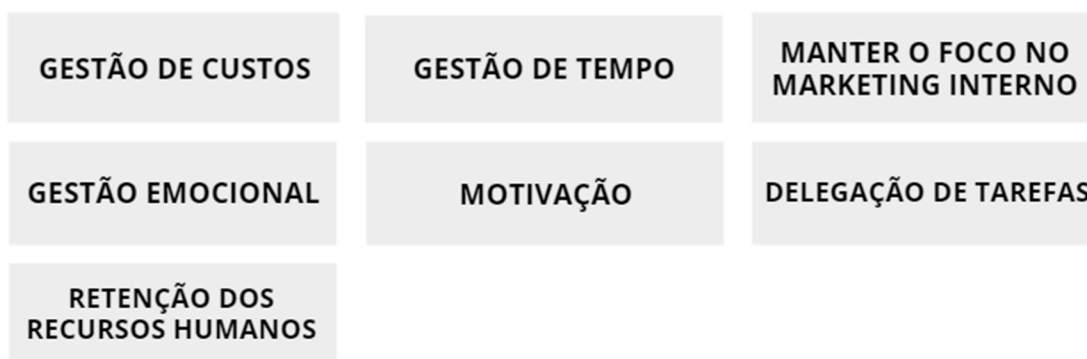


Figura 14 - Desafios futuros e subcategorias

Neste contexto, um dos desafios mais referido foi a gestão dos custos, na medida em que as unidades hoteleiras se debatem com a “[...] capacidade de conseguir aumentar a satisfação dos colaboradores sem aumentar os custos.” (entrevista 4). Adicionalmente, perante uma situação de crise, surgem questões relacionadas com a gestão de tempo dedicado ao marketing interno, uma vez que, com outras áreas da unidade hoteleira em risco se pondera que o “[...] o tempo disponibilizado para este tipo de ações vai mudar [...] não sei se vamos ficar com muito tempo para implementar estratégias de marketing interno como fizemos nesta fase.” (entrevista 8) o que sugere que poderá ser um desafio manter o foco no marketing interno. A par da gestão de custos e tempo, acrescem as dificuldades de delegação de tarefas, uma vez que em muitos casos se recorreu a despedimentos e reformulação de postos de trabalho, o que significa que haverá ajustes relativamente às tarefas e ao lugar de cada colaborador na organização, face a uma

situação de “[...] maior delegação de tarefas e menos colaboradores.” (entrevista 1). Paralelamente surgem dificuldades em manter a motivação dos colaboradores, nomeadamente “[...] manter a equipa unida e motivada [...]” (entrevista 2), bem como a necessidade de gestão emocional dos colaboradores perante uma situação de crise, através da procura de “[...] formas criativas de levar os colaboradores a alcançar a felicidade, o que não é fácil, mas é extremamente importante nesta fase.” (entrevista 5). Por fim, os resultados obtidos revelam que será desafiante reter os recursos humanos, tendo em conta que as unidades hoteleiras serão das organizações mais afetadas pela crise pandémica. Espera-se, de uma forma geral, que os colaboradores não abandonem as suas organizações e que seja possível contar com a compreensão e “[...] a ajuda de todos para ultrapassar os anos que se seguem e as repercussões económicas que aí vêm.” (entrevista 3).

4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após a apresentação de resultados, segue-se o capítulo onde se pretende discutir o significado dos dados apresentados anteriormente.

Neste sentido, face ao primeiro objetivo da investigação - **compreender a importância do marketing interno para as unidades hoteleiras** – com base nos resultados obtidos, uma das primeiras premissas a destacar é a de que o marketing interno se revela fulcral para o funcionamento e desenvolvimento das unidades hoteleiras. De facto, todos os participantes consideram que os colaboradores no setor hoteleiro, são um dos fatores chave para o sucesso.

Esta premissa vai de encontro à fundamentação teórica de Barbosa & Oliveira (2002) que consideram que, em hotelaria, o produto vendido é o serviço prestado pelos recursos humanos, o que significa que os colaboradores não só prestam um serviço, como vendem o produto, o que, de acordo com Chang & Chang (2008), torna o fator humano um recurso fundamental para as unidades hoteleiras. Os autores Kumar & Indu (2015) realçam, ainda, a importância do marketing interno para toda a organização, uma vez que a sua implementação não se limita apenas aos colaboradores que interagem diretamente com o público.

Adicionalmente, os resultados obtidos exaltam várias vantagens relativas à implementação de estratégias de marketing interno, nas organizações onde exercem funções. Neste contexto, salientam-se a maior retenção de recursos humanos, o fortalecimento do trabalho de equipa e o aumento da motivação, bem como da produtividade.

De facto, de acordo com vários autores, como Claudiu-Cătălin et al. (2014); Kotler et al. (2014) e Tuzovic & Bruhn (2005) colaboradores insatisfeitos e desmotivados podem afetar negativamente o desempenho global da organização, e autores como Arnett et al. (2002b) complementam esta ideia ao considerar que a implementação de estratégias de marketing interno contribuem para a satisfação laboral dos colaboradores e, conseqüentemente, afetam a organização de forma positiva. Já Gill et al. (2011) realizaram um estudo no qual se comprova que o marketing interno contribui para fazer face aos défices de desempenho, melhora a prestação de serviços e fomenta a retenção dos colaboradores, na medida em que, se revela uma ferramenta crucial no combate a um dos maiores obstáculos do setor hoteleiro, a elevada taxa de rotatividade.

Não obstante, apesar do reconhecimento da importância do marketing interno para as unidades hoteleiras, quando questionados acerca da forma de implementação destas estratégias, tal como previsto pelos autores Tuzovic & Bruhn (2005), foram poucas as formas de implementação referidas, destacando-se o diálogo, a realização de reuniões e fomentação de atividades de *team-building*. De facto, estes autores consideram que a literatura existente se foca, maioritariamente, na descrição das estratégias de marketing interno e carece de fundamentação para descrever a forma como podem ser implementadas, o que se reflete na escassez de respostas dos participantes. Contudo, autores como Claudiu-Cătălin et al. (2014), David (2011) e Kotler et al. (2014) suportam os resultados obtidos ao considerarem fundamental a realização de reuniões de grupo e individuais, bem como a monitorização do cumprimento dos objetivos de marketing interno através da aplicação de questionários ou entrevistas aos colaboradores, criação de *focus groups* internos, grupos de discussão *online*, entre outros, destacando a importância do diálogo e comunicação.

Para além das vantagens referidas, destacam-se, também, algumas desvantagens associadas à implementação de estratégias de marketing interno.

De facto, os resultados do estudo sugerem que o marketing interno, sobretudo quando implementado num clima de comunicação interna de proximidade, pode dar origem a uma bola de neve de desvantagens, nomeadamente, excesso de desconfiança por parte dos colaboradores, ineficiência no que diz respeito à prestação de serviços, banalização das estratégias quando tomadas como garantidas e, ainda, custos elevados associados, na sua maioria, à formação dos colaboradores. Neste sentido, Chen & Chen (2015a) realçam a importância de avaliar previamente os custos associados à implementação de marketing interno bem como verificar se a unidade hoteleira reúne as condições necessárias para garantir a sua implementação.

Às desvantagens, juntam-se os obstáculos à implementação de estratégias de marketing interno. Com base nas entrevistas realizadas, os obstáculos mais referidos são a oposição à implementação de estratégias e a desvalorização das mesmas, na medida em que os colaboradores, por vezes, não compreendem a importância das estratégias de marketing interno nem o porquê da sua implementação.

Os autores Stevanović & Gmitrović (2015) consideram que a resposta para algumas das desvantagens e obstáculos associados à implementação de estratégias de

marketing interno nas organizações, se encontra no tipo de comunicação estabelecida pela organização. Distinguem, assim, dois tipos de comunicação interna, formal e informal, e realçam a importância de um fluxo de comunicação interna eficiente que seja adequado para cada organização individualmente.

Relativamente ao segundo objetivo da investigação - **compreender as estratégias de marketing interno predominantes em unidades hoteleiras, face aos desafios da pandemia COVID-19** – os resultados sugerem a premissa de que houve uma adaptação das estratégias de marketing interno implementadas nas unidades hoteleiras, devido ao surgimento da pandemia COVID-19.

Para além do estudo destacar algumas das estratégias de marketing interno implementadas nas unidades hoteleiras, consideram-se, também, as principais alterações ao nível das estratégias de marketing interno, face à pandemia COVID-19.

Neste sentido, o estudo sugere que uma das principais estratégias de marketing interno assenta na comunicação interna eficiente. Do ponto de vista de autores como Claudiu-Cătălin et al. (2014) e Lee & Way (2010), a comunicação interna é uma das estratégias de marketing interno mais eficientes no setor hoteleiro, na medida em que, constitui uma ferramenta importante de disseminação de mensagens internas e representa um mecanismo de promoção da cultura organizacional e do seu estilo de liderança. Jakubiec (2019) acrescenta que a ausência de um fluxo eficiente de comunicação interna pode resultar na perda de qualidade do serviço e um pior desempenho laboral por parte dos colaboradores.

A par da comunicação interna, destaca-se, também, a formação dos colaboradores. De facto, autores como Rathore (2017) creem que todas as organizações necessitam de dispor de colaboradores experientes e qualificados, que executem as suas tarefas com eficiência, uma vez que, neste setor, a qualidade da prestação do serviço está intimamente ligada ao fator humano. O mesmo autor acrescenta que a formação contribui para o aumento da produtividade e mune os colaboradores de conhecimentos e aptidões benéficas, tanto para a organização, como para si mesmos.

Também a valorização dos mesmos se revela crucial. A literatura existente corrobora esta premissa na medida em que, autores como Kompas & Sridevi (2010) e Lashley (1999) consideram que um colaborador que se sinta valorizado e com algum empoderamento na organização, apresenta soluções para pedidos ou reclamações do

cliente externo de uma forma mais rápida e ágil, o que potencia a qualidade do serviço prestado e contribui para a realização individual de cada um. A importância desta estratégia reflete-se no estudo de Gill et al. (2011), onde os autores concluem que a taxa de retenção de colaboradores nos locais onde não lhes são fornecidas condições de empoderamento é baixa, o que se pode traduzir em défices de desempenho, qualidade de prestação de serviços inferior, menor produtividade e significativos custos de mão de obra.

Adicionalmente, surge uma outra estratégia de marketing interno relevante para o estudo, um ambiente de trabalho positivo. Autores como Tracey & Tews (2005) na sua obra refletem a necessidade de manter um ambiente de trabalho adequado para que os colaboradores coloquem em prática as novas aptidões e conhecimentos. Claudiu-Cătălin et al. (2014) acrescentam a importância de manter um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento pessoal e profissional, uma vez que, este fator é dos que mais influencia o desempenho dos colaboradores, já que estes se deixam afetar por fatores intrínsecos, como a formação, atitude e motivação, mas, também, por fatores extrínsecos, entre os quais, o ambiente de trabalho.

Como complemento ao ambiente de trabalho surgem outras estratégias de marketing interno igualmente importantes, tais como as relações interpessoais, nomeadamente entre os colaboradores e o seu líder e/ou superiores hierárquicos. A estratégia de manter relações interpessoais saudáveis e ativas entre os colaboradores foi também destacada várias vezes ao longo do estudo, e é reconhecida como muito importante por parte dos teóricos. Neste sentido, Tracey & Tews (2005) consideram a manutenção de relações saudáveis entre membros de uma mesma organização como uma das dimensões mais importantes do ambiente de trabalho. Com base na sua investigação, Kim (2011), conclui que, quanto mais os colaboradores hierarquicamente superiores, como os gerentes e a administração, abdicarem do seu controlo e poder em prol da distribuição de autonomia por outros colaboradores, mais recebem em troca. Adicionalmente, através da sua investigação, Mardanov et al. (2007) concluíram que, de uma forma geral, uma relação forte e positiva entre a administração e os colaboradores promove a sua retenção e, conseqüentemente, é benéfica para a satisfação laboral.

Uma outra estratégia de marketing interno relevante, assenta na equidade de tratamento entre todos os colaboradores. De facto, fatores como a conceção de

autonomia aos colaboradores, a valorização das opiniões dos mesmos e, de acordo com Fu (2017), a circulação livre de informação entre departamentos de uma unidade hoteleira, sem distinções vincadas de hierarquia entre equipas, auxilia a criação de um clima favorável à aprendizagem e evolução. Autores como Grönroos (1982) e Kotler et al. (2014) complementam a obra de Fu (2017), ao acrescentar a necessidade de haver partilha de informação e conhecimento entre todos os colaboradores, sem exceção.

Destaca-se, também, a possibilidade de progressão na carreira. Esta é uma das estratégias de marketing interno que, de acordo com a literatura, a par da formação, mais combate a elevada taxa de rotatividade do setor. Também Frye et al. (2020) ressaltam que, cada vez mais, os colaboradores valorizam organizações nas quais lhes é oferecida a oportunidade de progredir na carreira.

Ainda com base na obra de Frye et al. (2020), surge uma outra estratégia de marketing interno, também destacada no decorrer do estudo, as compensações pelos serviços prestados. Estes autores consideram que os colaboradores valorizam a receção de compensações adequadas ao seu desempenho. Embora a literatura reconheça a importância das compensações monetárias e prémios de desempenho, um estudo empírico levado a cabo por Lee & Way (2010), demonstra que, nos últimos anos o paradigma mudou e os colaboradores são mais sensíveis à efetividade da comunicação e ao nível de confiança na sua equipa de trabalho, do que, por exemplo, às recompensas monetárias, um fator importante, comprovado pelas entrevistas realizadas.

Também a promoção do trabalho de equipa é considerada uma estratégia de marketing interno benéfica para as unidades hoteleiras. De facto, autores como Fu (2017) e Lee & Way (2010) tocam na importância desta dimensão nas suas obras, na medida em que reconhecem o impacto do trabalho em equipa para as organizações. Ballantyne (2000) acrescenta que ao marketing interno cabe a tarefa de desenvolver o espírito de equipa e, em simultâneo, aumentar a autonomia dos colaboradores em toda a organização.

Adicionalmente, surge a flexibilidade concedida na gestão dos recursos humanos, sobretudo na gestão de horários e turnos, de forma a garantir a satisfação dos colaboradores.

Relativamente às **alterações ao nível das estratégias de marketing interno, face à pandemia COVID-19**, os resultados do estudo e a literatura coincidem em vários

pontos, não obstante, por se tratar de um tema recente, existem dimensões que já foram abordadas na prática pelos participantes no estudo, que ainda não forem suficientemente exploradas a nível teórico.

Neste sentido, uma das principais alterações consiste no reforço da comunicação interna. De facto, perante uma situação de crise, a comunicação interna é, tal como consideram Özdemir & Balkan (2010), um dos processos mais importantes e, simultaneamente, mais afetados nas organizações. Capodanno (2020) reconhece a importância de garantir consistência na comunicação interna entre colaboradores e organização, pelo que, para combater este obstáculo sugere que haja comunicação remota com os colaboradores de forma consistente, nomeadamente através de questionários e inquéritos. Os resultados do estudo evidenciam, também, a aposta nos meios de comunicação digitais, nomeadamente plataformas de redes sociais, como forma de manter a equipa conectada e informada relativamente às alterações efetuadas.

Uma outra alteração passou pela implementação de novas formações para os colaboradores. De facto, a situação pandémica originou uma situação de crise que, de acordo com Oparanma & Wechie (2014), representa um entrave para as organizações, na medida em que impede o alcance de certos objetivos desejáveis e outrora alcançáveis. Neste sentido, os mesmos autores, reforçam a importância de dispor de colaboradores informados e qualificados, numa situação de crise. A par da criação de novas formações especificamente relacionadas com a situação pandémica, os resultados do estudo salientam, também, a utilização de novas formações como forma de melhorar o desempenho dos seus colaboradores, mesmo durante o período em que as unidades hoteleiras onde exercem funções se encontram com uma baixa taxa de ocupação ou, até mesmo, encerradas ao público.

As novas formações, nomeadamente, as formações relacionadas com as medidas de segurança e higienização propostas pelo Estado, contribuem, consequentemente, para um reforço das medidas de segurança, não só em prol da saúde dos clientes externos, mas também da segurança no trabalho do cliente interno.

Verifica-se também um acréscimo de preocupações de gestão emocional. Da leitura de Quintanilha et al. (2020) realça-se a introdução de uma medida de prevenção face à propagação do COVID-19 nunca antes imposta nos países democráticos, a obrigatoriedade do confinamento e isolamento social. Embora ainda não haja literatura

referente aos efeitos do isolamento social relativamente a colaboradores do setor hoteleiro, os resultados do estudo realçam o receio de trabalhar, picos de ansiedade e desmotivação, como as principais consequências.

Em paralelo, surge uma atenção redobrada às necessidades dos colaboradores, por parte da organização. Neste sentido, Capodanno (2020) evidencia a importância de manter um acompanhamento constante aos colaboradores, quer seja de forma presencial ou remota. O mesmo autor considera que este fator é crucial, não só para garantir que todos têm condições para realizar as suas tarefas, como, também, para monitorizar a sua produtividade e possíveis efeitos negativos do isolamento social. Os resultados do estudo realçam, também, a importância de manter os colaboradores motivados e utilizam como exemplo recorrente a introdução de novas formações, uma vez que não só são úteis ao nível do desenvolvimento profissional, como também constituem distrações didáticas. Alguns participantes do estudo não só alteraram as estratégias existentes, como criaram novas estratégias de marketing interno para dar resposta às necessidades dos seus colaboradores, nomeadamente a criação de um livro de reclamações interno, a criação de novas infraestruturas e remodelação de infraestruturas existentes e, ainda, a criação de uma aplicação que permite agilizar o serviço.

Uma outra forma de manter os colaboradores motivados, passa pela oferta de compensações. Não obstante, perante esta situação de crise, de acordo com Yozcu & Cetin (2019) o setor turístico é dos mais vulneráveis a crises. Neste sentido, os resultados do estudo revelam a priorização de compensações não monetárias, tais como a oferta de *vouchers*, experiências para toda a família e equipa, *giftbags* e, ainda, a oferta de materiais de segurança e higiene como luvas, máscaras e gel desinfetante aos seus colaboradores. Já na sua investigação Lee & Way (2010), destacam a crescente importância de compensações não monetárias.

Por fim, também como consequência da crise despoletada pela pandemia, foram efetuadas alterações nas estratégias de marketing interno a nível logístico, nomeadamente despedimentos, a consequente reconfiguração de turnos e postos de trabalho e, ainda, a antecipação do período de férias devido ao encerramento de algumas unidades hoteleiras. Embora previsíveis numa situação de crise, as alterações de logística

no âmbito da pandemia, concretamente nas unidades hoteleiras, é um tema ainda pouco explorado a nível de literatura.

Face ao último objetivo, **compreender a capacidade de resposta das estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras face aos desafios da pandemia COVID-19**, com base nos resultados obtidos, existem 4 dimensões destacadas, nomeadamente o facto da formação melhorar a qualidade do serviço, a transmissão de tranquilidade que resulta da implementação de medidas de segurança, a contribuição do trabalho de equipa para a produtividade e, ainda, a importância de uma comunicação interna transparente para a eficiência do serviço.

De facto, a opinião dos participantes do estudo é comum no que diz respeito ao papel imprescindível das estratégias de marketing interno, para ultrapassarem os principais desafios da pandemia. Uma vez que as unidades hoteleiras estão, neste momento, a combater esses desafios, mais uma vez, por se tratar de uma situação atual e invulgar, verifica-se a carência de literatura que corrobore os resultados obtidos no estudo.

Quando questionados acerca da duração das alterações implementadas ao nível das estratégias de marketing interno, a maioria dos participantes revelou que as novas medidas são para manter para sempre. De facto, a literatura prevê que de uma situação de crise podem surgir consequências positivas. De acordo com Özdemir & Balkan (2010), a situação de crise pode representar uma oportunidade para as organizações. Hasan Tutar (2001), citado por Özdemir & Balkan (2010), considera que, quando gerida eficazmente, uma crise auxilia na descoberta de problemas organizacionais, cuja resolução pode levar à vantagem competitiva por parte das organizações que melhor se adaptarem às adversidades.

No que diz respeito aos desafios futuros que a pandemia pode impor ao marketing interno nas unidades hoteleiras, verifica-se, novamente, carência de literatura. Não obstante, são vários os desafios comuns às unidades hoteleiras sob análise, nomeadamente, as dificuldades de gestão saudável dos custos associados ao marketing interno daqui para a frente, a gestão do tempo e a gestão emocional dos colaboradores, a gestão de delegação de tarefas, especialmente nas unidades hoteleiras que recorreram a despedimentos e alterações de turnos e postos de trabalho, a retenção

dos recursos humanos e, ainda, a preocupação em manter os colaboradores motivados e o foco no marketing interno, perante uma situação de crise.

5 CONCLUSÕES

O presente capítulo procura apresentar as principais conclusões e reflexões obtidas através da investigação realizada pelo que se divide em quatro partes, nomeadamente o destaque de limitações da investigação, sugestões para futuras investigações baseadas no mesmo tema, o contributo da presente investigação e, ainda, as considerações finais da autora.

O princípio orientador da presente investigação baseia-se no conhecimento do impacto da pandemia COVID-19 nas estratégias de marketing interno das unidades hoteleiras e rege-se pela seguinte questão: “Quais as principais alterações nas estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras, face à pandemia COVID-19?”.

Os resultados obtidos no estudo comprovam os efeitos negativos da pandemia no setor turístico, nomeadamente nas unidades hoteleiras, mas oferecem, também, uma perspetiva acerca de como os combater com o apoio do marketing interno.

De facto, os resultados do estudo pintam o marketing interno como uma ferramenta essencial para o bom funcionamento das unidades hoteleiras, uma vez que, sendo a hotelaria um setor de pessoas para pessoas, em que os colaboradores fazem parte do serviço e do produto vendido, é fulcral promover uma relação de fidelidade, compreensão e entre ajuda entre os colaboradores e a organização.

Face ao impacto da pandemia COVID-19, o estudo revela que, em todas as unidades hoteleiras sob análise, houve um reajuste das estratégias de marketing interno adotadas, destacando-se o surgimento de uma maior preocupação com o bem-estar físico e mental dos colaboradores, o investimento em compensações não monetárias e melhoria de infraestruturas, a adaptação de novas formas de comunicação interna de maior proximidade e com recurso a novas tecnologias e a adição de novos métodos de controlo de satisfação dos colaboradores. As alterações às estratégias de marketing interno praticadas nas unidades hoteleiras, revelam-se, assim, monumentais no que diz respeito ao combate dos desafios e obstáculos provocados pela pandemia COVID-19, sobretudo na manutenção da satisfação e compromisso do cliente interno para com a organização, o que, conseqüentemente, se reflete para o cliente externo e origina resultados positivos.

Com efeito, os estudos de Cardy & Lengnick-Hall (2011) consideram que, perante um mercado cada vez mais competitivo, torna-se necessário reter e satisfazer as necessidades do capital humano, uma vez que se trata de um dos recursos capazes de conceder vantagem competitiva às organizações, de forma sustentável, valorizando a aplicabilidade do marketing interno nas organizações. Os autores Tuzovic & Bruhn (2005) descrevem o processo de implementação de marketing interno como a otimização de processos internos, com recurso a ferramentas de marketing e gestão de recursos humanos e autores como Claudiu-Cătălin et al. (2014) e Kotler et al. (2014), evidenciam a existência de determinadas técnicas e procedimentos que devem ser implementados na organização para garantir que os colaboradores são capazes de prestar serviços de elevada qualidade. No que diz respeito à aplicação do marketing interno em unidades hoteleiras, Barbosa & Oliveira (2002) relembram que produto vendido em hotelaria é, essencialmente, o serviço prestado, o que significa que os colaboradores não só prestam um serviço como, em simultâneo, vendem o produto, sendo que o fazem, maioritariamente, na presença do consumidor, pelo que Chang & Chang (2008), consideram o fator humano um recurso fundamental para as unidades hoteleiras.

Neste sentido, os estudos e artigos analisados sugerem que boas práticas de marketing interno são, de facto, importantes para o sucesso de uma unidade hoteleira, fator colmatado pelos resultados obtidos no estudo, uma vez que todos os participantes reconhecem a importância do marketing interno para as organizações onde exercem funções.

Entre as várias consequências do surgimento do vírus SARS-CoV-2, estudos destacam a introdução de uma dimensão nunca experienciada a nível global: a obrigatoriedade do confinamento e isolamento social nos países democráticos, como medida de prevenção face à propagação do vírus, um dos fatores que mais afetou o setor turístico à escala global, uma vez que, de acordo com Yozcu & Cetin (2019) se trata de um dos setores de atividade mais vulneráveis a crises. De facto, o autor Kämpel (2020), enumera alguns dos motivos pelos quais o setor turístico é particularmente vulnerável aos efeitos da pandemia COVID-19, nomeadamente porque se trata de um setor que exige proximidade entre as pessoas, por ser um setor em que uma interrupção do serviço

corresponde à perda quase imediata de receita e, por estar ligado a várias indústrias de apoio, uma quebra no setor turístico reflete-se na economia em geral.

5.1 Limitações

Na conceção da presente dissertação, encontram-se duas grandes limitações - a carência de literatura existente acerca do tema sob análise e o número de entrevistas realizadas, que se considera inferior ao desejável.

O tema da presente dissertação baseia-se num fenómeno invulgar e extremamente atual, o impacto da pandemia COVID-19 nas estratégias de marketing interno das unidades hoteleiras. Neste sentido, no decorrer da investigação, verifica-se uma significativa carência de literatura disponível acerca do tema, algo que limita particularmente a corroboração dos resultados obtidos no estudo e põe em causa a sua viabilidade.

Adicionalmente, o clima pandémico surte efeitos também no que diz respeito à realização das entrevistas uma vez que a pandemia COVID-19 está associada a um espectro de restrições governamentais, nomeadamente a limitação de liberdade de circulação e o encerramento de diversos estabelecimentos, entre os quais, as unidades hoteleiras. De facto, as restrições anteriormente mencionadas são prejudiciais à realização de um estudo qualitativo, já que, resultam na indisponibilidade de possíveis participantes, numa maior dificuldade em estabelecer datas para a realização de entrevistas e, ainda, num obstáculo à comunicação entre o investigador e participantes. Consequentemente, verifica-se a ausência do número de entrevistas desejado para suportar a viabilidade do projeto de investigação.

5.2 Sugestões para futuras investigações

No que diz respeito a sugestões para futuras investigações no âmbito do tema - Marketing Interno: O impacto da pandemia COVID-19 nas estratégias de marketing interno das unidades hoteleiras - salientam-se duas propostas principais.

Assim, sugere-se a divisão do estudo pelas três diferentes NUTS (Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos) que constituem o território nacional, com o intuito de identificar em maior pormenor o impacto da pandemia COVID-19 nas estratégias de marketing interno das unidades hoteleiras, em diferentes regiões do país.

Adicionalmente, sugere-se a participação de colaboradores que não sejam diretores de marketing ou que não estejam envolvidos na implementação de estratégias de marketing. Através desta nova perspetiva surge a possibilidade de interpretar o impacto da pandemia COVID-19 no marketing interno, através da lente dos colaboradores, isto é, daqueles que experienciam diretamente os efeitos das estratégias de marketing interno implementadas na unidade hoteleira.

5.3 Contributo da investigação

De uma forma geral, considera-se que a presente dissertação constitui uma mais-valia para estudos relativos ao marketing interno, para o próprio setor hoteleiro e, ainda, para a interpretação do impacto da pandemia COVID-19 no setor turístico.

De facto, considera-se que a presente investigação apresenta vários exemplos da implementação do marketing interno nas organizações, bem como os efeitos positivos e negativos do mesmo, tema de que a literatura carece atualmente.

Uma vez que se trata de uma investigação acerca de estratégias de marketing interno no âmbito das unidades hoteleiras, considera-se que o estudo complementa, o setor hoteleiro, na medida em que revela o impacto que a prática de marketing interno pode ter neste setor. De facto, a investigação dá a conhecer as estratégias de marketing interno predominantes em unidades hoteleiras e evidencia a capacidade de resposta destas estratégias face aos desafios da pandemia COVID-19.

Relativamente aos estudos referentes à interpretação do impacto da pandemia COVID-19, a presente investigação retrata a forma como o clima pandémico afetou o turismo não só a nível nacional, mas também, a nível Mundial.

Adicionalmente, considera-se que a presente dissertação constitui uma base para o desenvolvimento de trabalhos futuros acerca do mesmo tema. De facto, tendo sido redigida à medida a pandemia COVID-19 assolava a sociedade, a presente investigação proporciona uma perspetiva atual do tema. Não obstante, garante-se a possibilidade de acréscimo de informações relevantes e perspetivas complementares no futuro.

5.4 Considerações finais

Mediante o exposto, considera-se que a realização da presente investigação foi gratificante e um passo importante para o desenvolvimento acadêmico e pessoal da autora.

A nível académico, trata-se de uma investigação estimulante que resulta na consolidação de toda e qualquer teoria adquirida ao longo de 17 anos de aprendizagem escolar. A redação da presente dissertação culmina num entendimento mais profundo daquilo que é o marketing, nomeadamente o marketing interno e a importância da satisfação dos colaboradores para o sucesso de uma organização, mais concretamente, de uma unidade hoteleira. Adicionalmente, instiga-se o interesse pela área da investigação científica e compreende-se o quão desafiante é a tarefa de inovar.

A nível pessoal, os limites de gestão de tempo são colocados à prova, bem como a maturidade para lidar com reações e situações adversas. Não obstante, retira-se da presente investigação um enorme sentimento de realização e cumprimento de dever, que não será esquecido.

Nas palavras de Harry Fletcher Wolcott, Professor Emérito de Antropologia, “talvez as investigações qualitativas não tenham final, apenas perguntas”¹⁴, e é nesse sentido que a presente dissertação se orienta, constituindo uma base para a colocação de novas perguntas e desenvolvimento de diferentes investigações.

¹⁴ Tradução livre de “*Perhaps qualitative studies do not have endings, only questions.*” (Wolcott (1994))

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2004). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Alanagreh, L., Alzoughool, F., & Atoum, M. (2020). The Human Coronavirus Disease COVID-19: Its Origin, Characteristics, and Insights into Potential Drugs and Its Mechanisms. *Pathogens*, *9*(5), 331. <https://doi.org/10.3390/pathogens9050331>
- Amangala, E., & Wali, A. (2013). Internal Marketing Strategy and Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, *5*(31).
- American Marketing Association. (2017). What is Marketing? – The Definition of Marketing – AMA. *American Marketing Association*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th Edition). Kogan Page Ltd.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *43*(2), 87–96. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80035-0](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80035-0)
- Assembleia da República. (2021). *Estado de emergência*. Assembleia da República. <https://www.parlamento.pt/Paginas/covid19/estado-de-emergencia.aspx>
- Ayupp, K., & Chung, T. H. (2010). Empowerment: Hotel employees' perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, *3*(3), 561–575. <https://doi.org/10.3926/jiem.2010.v3n3.p561-575>
- Baldo, V., Reno, C., Cocchio, S., & Mariapia, F. (2021). SARS-CoV-2/COVID-19 Vaccines: The Promises and the Challenges Ahead. *Vaccines*, *9*(21), 4. <https://doi.org/10.3390/vaccines9010021>

- Ballantyne, D. (2000). The strengths and weaknesses of Internal Marketing. Em *Internal Marketing—Directions for Management* (pp. 43–60).
- Banco Mundial & Organização das Nações Unidas (Eds.). (2010). *Natural hazards, unnatural disasters: The economics of effective prevention*. World Bank.
- Baptista, S. C. (2020, Outubro 15). *Covid-19. Dos primeiros casos em Março ao regresso da calamidade de Outubro—Gráfico mostra a evolução da pandemia em Portugal*. PÚBLICO. <https://www.publico.pt/2020/10/15/sociedade/noticia/covid19-casos-marco-regresso-calamidade-outubro-grafico-mostra-evolucao-pandemia-portugal-1935451>
- Barbosa, M. de L. de A., & Oliveira, L. M. B. de. (2002). Marketing Interno em Hospitalidade. Gestão de Recursos Humanos. *Revista Turismo em Análise*, 13(1), 23–34. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v13ilp23-34>
- Bardin, L. (2000). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads.). Edições 70.
- Bell, S., Mengüç, B., & Stefani, S. (2004). When Customers Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints. *Journal of The Academy of Marketing Science - J ACAD MARK SCI*, 32, 112–126. <https://doi.org/10.1177/0092070303261467>
- Berry, L. L. (1981). The employee as a costumer. *Journal of Retail Banking*, 3, 25–28.
- Capodanno, J. (2020). COVID-19: Communication Strategies For Your Organization. *FTI Consulting, Inc*, 3.
- Cardy, R. L., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Will They Stay or Will They Go? Exploring a Customer-Oriented Approach To Employee Retention. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 213–217. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9223-8>

- Centro Europeu de Prevenção e Controlo das Doenças. (2020, Dezembro 31). *Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) – Prevention & Treatment*. Centers of Disease Control and Prevention CDC. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/prevent-getting-sick/prevention.html>
- Cetin, G. (2020). Impact of Covid-19 on Tourism Industry. *Journal of Tourismology*, 6.
- Chamaria, A. (2020). COVID-19 & The Hotel Industry Worldwide: The impact and the coping strategy for the hotels across the globe. *HSMIAI Hospitality Sales & Marketing Association International*, 26.
- Chang, C.-P., & Chang, W.-C. (2008). *Internal Marketing Practices and Employees' Turnover Intentions in Tourism and Leisure Hotels*. 4(2), 12.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory* (1st edition). Sage Publications.
- Chen, Y., & Chen, W. (2015). *Research on the Internal Marketing of Human Resources Department Based on Perspective of Both Supply and Demand*. 910–914. <https://doi.org/10.2991/lemcs-15.2015.180>
- Claudiu-Cătălin, M., Andreea, P., & Cristea, A. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation. *Bussiness Management Dynamics*, 3, 9–17. <https://doi.org/10.13140/2.1.1790.0163>
- Creswell, J. W. (2006). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2nd edition). SAGE Publications, Inc. [file:///C:/Users/inesu/Downloads/John%20W.%20Creswell%20-%20Qualitative%20Inquiry%20and%20Research%20Design_%20Choosing%20among%20Five%20Approaches,%202nd%20edition%20\(2007\)%20-%20libgen.lc.pdf](file:///C:/Users/inesu/Downloads/John%20W.%20Creswell%20-%20Qualitative%20Inquiry%20and%20Research%20Design_%20Choosing%20among%20Five%20Approaches,%202nd%20edition%20(2007)%20-%20libgen.lc.pdf)

- Cui, J., Li, F., & Shi, Z.-L. (2019). Origin and evolution of pathogenic coronaviruses. *Nature Reviews Microbiology*, 17(3), 181–192. <https://doi.org/10.1038/s41579-018-0118-9>
- D. Perreault, W., & McCarthy, E. J. (1993). *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach* (11th edition). Irwin.
- Dardeer, M., Tag-Eldeen, A., & Salem, I. (2017). *The Influence of Physical Work Environment on Hotel Back-of-the-House Employees' Satisfaction and Productivity: A Case Study on Hilton Hotels*. 23.
- Dashboard Live WHO*. (2021, Outubro 21). <https://covid19.who.int>
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed). Prentice Hall.
- Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, n. 55, Diário da República, 3 (2020). <https://data.dre.pt/application/conteudo/130399862>
- Deloitte Insights. (2020). 2021 Global Marketing Trends: Find your focus. *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*, 80.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (Fifth edition). SAGE Publications, Inc. [file:///C:/Users/inesu/Downloads/Norman%20K.%20Denzin,%20Yvonna%20S.%20Lincoln%20-%20The%20SAGE%20Handbook%20of%20Qualitative%20Research%20\(2017,%20SAGE%20Publications,%20Inc\)%20-%20libgen.lc.pdf](file:///C:/Users/inesu/Downloads/Norman%20K.%20Denzin,%20Yvonna%20S.%20Lincoln%20-%20The%20SAGE%20Handbook%20of%20Qualitative%20Research%20(2017,%20SAGE%20Publications,%20Inc)%20-%20libgen.lc.pdf)
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Direção Geral da Saúde. (2020a). *COVID-19*. Serviço Nacional de Saúde. <https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19/>

- Direção Geral da Saúde. (2020b). *Perguntas Frequentes Categoria–COVID-19*. Direção Geral da Saúde (DGS). <https://covid19.min-saude.pt/category/perguntas-frequentes/?t=como-se-transmite-2#como-se-transmite-2>
- Dr^a. Graça Freitas. (2020, Janeiro 15). *Vírus da China em Portugal: «Não temos de estar alarmados, é preciso estarmos atentos»*. TVI24. <https://tvi24.iol.pt/sociedade/coronavirus/pneumonia-da-china-em-portugal-nao-temos-de-estar-alarmados-e-preciso-estarmos-atentos>
- Eschner, K. (2021, Fevereiro 12). Get Wise to Covid Rumors. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2021/02/12/well/covid-vaccine-misinformation.html>
- Ewing, M. T., & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17–29. <https://doi.org/10.1108/09513559910262652>
- Fahy, J., & Jobber, D. (2015). *Foundations of Marketing* (5. ed). McGraw-Hill Education.
- Farias, S. (2010). Internal Marketing (IM): A literature review and research propositions for service excellence. *Brazilian Business Review*, 7, 99–115. <https://doi.org/10.15728/bbr.2010.7.2.6>
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Saturation sampling in qualitative health research: Theoretical contributions. *Cadernos de Saúde Pública*, 24(1), 17–27. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>
- Fox, L., & Romero, C. (2017). *In the Mind, the Household, or the Market? Concepts and Measurement of Women’s Economic Empowerment*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-8079>

- Franco, M., Mendes, L., & Almeida, A. (2001). Marketing Interno: Uma abordagem teórica. *Working Paper 2/2001, University of Beira Interior*.
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (MJ). (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management, 85*, 102352. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Fu, H.-W. (2017). Organizational Learning and Organization Innovation in the Tourist Hotels—An Empirical Study. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 13*(9). <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.01069a>
- George P., B., & Pillai R., Dr. P. (2019). Differentiating the Concept of Internal Marketing and Human Resource Management—a Comparative Study on the Existing Literature. *International Journal of Applied Engineering, 14*(8), 1917–1922.
- George, W. R. (1977). The retailing of services: A challenging future. *Journal of Retailing, 53*(3), 85–98.
- Gill, A., Mathur, N., Sharma, S. P., & Bhutani, S. (2011). *The effects of empowerment and transformational leadership on employee intentions to quit: A study of restaurant workers in India. 28*, 217–229.
- Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies, 1*(1), 14.
- Grönroos, C. (1981). Internal Marketing—An integral part of marketing theory. *Marketing of Services, 236–238*.
- Grönroos, C. (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing, 16*(7), 30–41. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004859>

- Hadi, A. G., Kadhom, M., Hairunisa, N., Yousif, E., & Mohammed, S. A. (2020). A Review on COVID-19: Origin, Spread, Symptoms, Treatment, and Prevention. *Biointerface Research in Applied Chemistry*, *10*(6), 7234–7242. <https://doi.org/10.33263/BRIAC106.72347242>
- Hafeez, A., Ahmad, S., Siddqui, S. A., Ahmad, M., & Mishra, S. (2020). A Review of COVID-19 (Coronavirus Disease-2019) Diagnosis, Treatments and Prevention. *Eurasian Journal of Medicine and Oncology*, *4*(2), 116–125.
- Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, *42*, 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>
- Infografia. (2020). *Os números de COVID-19 em Portugal*. PÚBLICO. <https://www.publico.pt/2020/03/26/infografia/situacao-registada-portugal-480>
- Iqbal, N. (2020, Fevereiro 1). Coronavirus fears fuel racism and hostility, say British-Chinese. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2020/feb/01/coronavirus-weaponised-way-to-be-openly-racist>
- Jakubiec, M. (2019). The Importance of Internal Communication for management of an organisation. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, *2019*, 47–62. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.134.4>

- Kampel, K. (2020). *COVID-19 and Tourism: Charting a Sustainable, Resilient Recovery for Small States* (Commonwealth Trade Hot Topics N. 163; Commonwealth Trade Hot Topics, Vol. 163, p. 14). <https://doi.org/10.14217/d284a4dd-en>
- Kampf, G., Todt, D., Pfaender, S., & Steinmann, E. (2020). Persistence of coronaviruses on inanimate surfaces and their inactivation with biocidal agents. *Journal of Hospital Infection*, 104(3), 246–251. <https://doi.org/10.1016/j.jhin.2020.01.022>
- Keelson, S. A. (2012). The Evolution of the Marketing Concepts: Theoretically Different Roads Leading to Practically Same Destination! *Online Journal of Social Sciences Research*, 1(2), 35–41.
- Kim, J. (2011). Exploring how Employee Empowerment Impacts on Hotel Front Desk Operations. *UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones*, 31. <https://doi.org/10.34917/2456033>
- Kompaso, S., & Sridevi, M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th ed). Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2014). *Marketing for hospitality and tourism* (6th. ed., new internat. ed). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th [ed.]). Prentice Hall.
- Kumar, V., & Indu, B. (2015). Internal marketing: A tool for success of Hotel Industry. *Advances in Management*, 8(4).
- Kumudumali, S. H. T. (2020). Impact of COVID-19 on Tourism Industry: A Review. *Munich Personal RePEc Archive*, 102834, 14.

- Lacovone, L. R. (2020). Excellences in Internal Marketing Approach: Human Resource Management as source of Competitive Advantages. *University of Milan - Department of Economics, Business and Statistics*, 16.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699–727. <https://doi.org/10.2307/258742>
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: A framework for analysis. *Personnel Review*, 28(3), 169–191. <https://doi.org/10.1108/00483489910264570>
- Lee, C., & Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 344–353. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.008>
- Lefkowitz, E. J., Dempsey, D. M., Hendrickson, R. C., Orton, R. J., Siddell, S. G., & Smith, D. B. (2018). Virus taxonomy: The database of the International Committee on Taxonomy of Viruses (ICTV). *Nucleic Acids Research*, 46(D1), D708–D717. <https://doi.org/10.1093/nar/gkx932>
- Lin, C., Tu, P., & Beitsch, L. M. (2021). Confidence and Receptivity for COVID-19 Vaccines: A Rapid Systematic Review. *Vaccines*, 9(16), 41. <https://doi.org/10.3390/vaccines9010016>
- Lindgren, N., & Lindgren, C. (2011). *Marketing's Evolution as an Economic Development Strategy: A Washington County, Utah Case Study* [Master of Business Administration, Marketing Management, Academia de Educação e Economia da Universidade de Ciências Aplicadas]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:436530/FULLTEXT01.pdf>

- Liu, P., Chen, W., & Chen, J.-P. (2019). Viral Metagenomics Revealed Sendai Virus and Coronavirus Infection of Malayan Pangolins (*Manis javanica*). *Viruses*, *11*(11), 979. <https://doi.org/10.3390/v11110979>
- Lopez, V., & Whitehead, D. (2013). Sampling data and data collection in qualitative research. Em *Nursing & Midwifery Research: Methods and Appraisal for Evidence-Based Practice* (4.^a ed., pp.123–140). Elsevier - Mosby.
- Lurie, N., Saville, M., Hatchett, R., & Halton, J. (2020). Developing Covid-19 Vaccines at Pandemic Speed. *New England Journal of Medicine*, *382*(21), 1969–1973. <https://doi.org/10.1056/NEJMp2005630>
- Mardanov, I. T., Sterrett, J. L., & Baker, J. (2007). Satisfaction with Supervision and Member Job Satisfaction in Leader-Member Exchange: An Empirical Study in the Restaurant Industry. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. [/paper/Satisfaction-with-Supervision-and-Member-Job-in-An-Mardanov-Sterrett/6cc7650c74fbdfec3c54af3637b69bcbfdbced9e](https://doi.org/10.1108/JAME-03-2007-0011)
- Mathers, N., Fox, N., & Hunn, A. (2000). *Using Interviews in a Research Project* (pp. 113–134).
- McFall-Johnsen, M., Kaplan, J., & Frias, L. (2020, Março 14). *Our ongoing list of how countries are reopening, and which ones remain under lockdown*. Business Insider Australia. <https://www.businessinsider.com.au/countries-on-lockdown-coronavirus-italy-2020-3>
- Mendes, F. A., & Silva, C. C. (2020, Março 31). *Covid-19: Portugal tem 160 mortes e 7443 infectados (mil novos casos num dia)*. PÚBLICO. <https://www.publico.pt/2020/03/31/sociedade/noticia/covid19-portugal-160-mortes-7400-infectados-mil-novos-casos-dia-1910291>

- Morens, D. M., Folkers, G. K., & Fauci, A. S. (2009). What Is a Pandemic? *The Journal of Infectious Diseases*, 200(7), 1018–1021. <https://doi.org/10.1086/644537>
- National Health Commission of the PRC. (2020). *National Health Commission of the People's Republic of China*. <http://en.nhc.gov.cn/index.html>
- Oludeyi, O. S. (2015). A Review Of Literature On Work Environment And Work Commitment: Implication For Future Research In Citadels Of Learning. *Tai Solarin University of Education, Ogun State, Nigeria*, 32–46.
- Oparanma, A., & Wechie, I. (2014). *Crisis management to ensure effective and continuous performance*.
- Organização das Nações Unidas. (2020a). Shared Responsibility, Global Solidarity: Responding to the socio-economic impacts of COVID-19. *Policy Brief*. https://www.dgert.gov.pt/wp-content/uploads/2020/04/SG-Report_Socio-Economic-Impact-of-Covid19.pdf
- Organização das Nações Unidas. (2020b). COVID-19 and Transforming Tourism. *Policy Brief*.
- Organização Mundial da Saúde. (2020a). *Coronavirus Disease (COVID-19) – World Health Organization*. World Health Organization. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Organização Mundial da Saúde. (2020b). *Listings of WHO's response to COVID-19*. WHO Timeline. <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline>
- Organização Mundial da Saúde. (2020c). *Portugal: WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard*. <https://covid19.who.int>
- Organização Mundial do Turismo. (2021). *Glossary of tourism terms / UNWTO*. Obtido 4 de Fevereiro de 2021, de <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

- Organização Mundial do Turismo. (2020a). *International Tourism Highlights, 2020 Edition*. World Tourism Organization World Tourism Organization. <https://doi.org/10.18111/9789284422456>
- Organização Mundial do Turismo. (2020b). Covid–19 Related Travel Restrictions; A Global Review For Tourism: First report as of 16 April 2020. *UNWTO Sustainable Development of Tourism Department*.
- Organização Mundial do Turismo. (2020c). World Tourism Barometer | Global Tourism Statistics. *UNWTO World Tourism Barometer, 18(2)*. <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>
- Organização Mundial do Turismo. (2020d). World Tourism Barometer | Global Tourism Statistics. *UNWTO World Tourism Barometer, 18(3), 32*. <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>
- Organização Mundial do Turismo. (2021, Janeiro 28). *2020: Worst Year in Tourism History with 1 Billion Fewer International Arrivals*. World Tourism Organization. <https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals>
- Oxford Dictionary. (2021). *Definitions by Oxford Dictionary*.
- Özdemir, L., & Balkan, M. (2010, Abril 16). *The Positive and Negative Effects of Crisis on Organizations: An Application*. Turgut Özal International Conference on Economics and Politics – I Global Crises and Economics Governance Conference Book.
- Palmer, C., & Bolderston, A. (2006). A Brief Introduction to Qualitative Research. *The Canadian Journal of Medical Radiation Technology, 16–19*. [https://doi.org/10.1016/S0820-5930\(09\)60112-2](https://doi.org/10.1016/S0820-5930(09)60112-2)

- Pascarella, G., Strumia, A., Piliago, C., Bruno, F., Del Buono, R., Costa, F., Scarlata, S., & Agrò, F. (2020). COVID-19 diagnosis and management: A comprehensive review. *Journal of Internal Medicine*, 288. <https://doi.org/10.1111/joim.13091>
- Pechlaner, H., Kozak, M., & Volgger, M. (2014). Destination leadership: A new paradigm for tourist destinations? *Tourism Review*, 69. <https://doi.org/10.1108/TR-09-2013-0053>
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal marketing—The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82–93. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90083-Z](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-Z)
- Pope, C., & Mays, N. (Eds.). (2006). *Qualitative Research in Health Care* (3rd edition). BM.
- Quintanilha, T., Cardoso, G., Paisana, M., Pais, P., & Baldi, V. (2020). Impacto do Coronavirus e da crise pandémica no sistema mediático português e global. *Observatório da Comunicação*, 32. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21769.39522>
- Rádio e Televisão de Portugal. (2020, Março 2). Telejornal de 02 Mar 2020—RTP. Em *Telejornal*. <https://www.rtp.pt/play/p6559/e459434/telejornal>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13, 4–15. <https://doi.org/10.1108/02634509510097793>
- Rathore, P. S. (2017). Significance of Training and Hospitality Skills for Hotel Employees. *International Journal of Engineering and Management Research*, 7(3), 53–56.
- Rodrigues, A., Queirós, A., & Pires, C. (2016). A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: Aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 34(3), 292–304. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2016.08.001>

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Şengel, Ü., Çevrimkaya, M., Işkın, M., Zengin, Dr. B., & sarıışık, M. (2020). The Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Hospitality Industry: A Case Study. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8, 1646–1667.
<https://doi.org/10.21325/jotags.2020.626>
- Shereen, M., Khan, S., Kazmi, A., Bashir, N., & Siddique, R. (2020). COVID-19 infection: Origin, transmission, and characteristics of human coronaviruses. *Journal of Advanced Research*, 24, 91–98. <https://doi.org/10.1016/j.jare.2020.03.005>
- Sinčić Ćorić, D., & Poloski Vokic, N. (2007). Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy. *Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, EFZG Working Papers Series*.
- Singh, N. (2010). A Conceptual Framework for Flexible Marketing System. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11, 11–16. <https://doi.org/10.1007/BF03396590>
- Stevanović, M., & Gmitrović, A. (2015). Importance and Role of Internal Communication in Organizations. *Applied Mechanics and Materials*, 806, 302–307.
<https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.806.302>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology: An Overview. Em *Handbook of qualitative research* (pp. 273–285). SAGE Publications Ltd.
- The New York Times. (2020, Fevereiro 29). Opinion | Here Comes the Coronavirus Pandemic. *The Editorial Board*.
<https://www.nytimes.com/2020/02/29/opinion/sunday/corona-virus-usa.html>

- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (2005). Construct Validity of a General Training Climate Scale. *Organizational Research Methods*, 8(4), 353–374. <https://doi.org/10.1177/1094428105280055>
- Tuzovic, S., & Bruhn, M. (2005). Integrating customer orientation, employee compensation and performance management: A conceptual framework. *International Journal of Business Performance Management - Int J Bus Perform Manag*, 7. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2005.006719>
- Ugur, N. G., & Akbiyik, A. (2020). Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison. *Tourism management perspectives*, 36, 100744. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100744>
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis, and Interpretation*. SAGE Publications, Inc.
- World Travel & Tourism Council. (2019). *Economic Impact Reports*. <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>
- Yozcu, Ö., & Cetin, G. (2019). A Strategic Approach to Managing Risk and Crisis at Tourist Destinations. In *Tourist destination management: Instruments products and case studies* (pp. 273–287). https://doi.org/10.1007/978-3-030-16981-7_16
- Zhang, T., Wu, Q., & Zhang, Z. (2020). Probable Pangolin Origin of SARS-CoV-2 Associated with the COVID-19 Outbreak. *Current Biology*, 30(30), 5. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2020.03.022>

APÊNDICES

Apêndice A - Email de pedido de participação no estudo

Assunto: Projeto de Investigação em Direção Hoteleira conducente ao grau de Mestre.

Exmo. (a) Senhor(a) Diretor (a)

Estou a contactá-lo (a) para solicitar a sua colaboração e disponibilidade em participar no projeto de investigação em Direção Hoteleira que me encontro a desenvolver, no âmbito da Dissertação conducente ao grau de Mestre pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo, com a orientação do Professor Joaquim Ribeiro e Professora Doutora Susana Silva, sobre o tema “Marketing Interno” e intitulado “O impacto da pandemia COVID-19 nas estratégias de marketing interno das unidades hoteleiras.”.

Trata-se, assim, de um projeto de investigação importante, na medida em que permitirá recolher informação relevante para melhor entender a forma como as unidades hoteleiras se adaptaram a esta situação de crise sem precedentes. Neste âmbito, a sua colaboração como diretor de marketing torna-se vital.

As informações serão obtidas através de uma entrevista, de duração estimada entre 30 e 45 minutos, que será gravada para posterior análise e tratamento, e cujas respostas serão exclusivamente utilizadas para o presente estudo. A data e formato da entrevista (online/presencial) será definida consoante a disponibilidade do entrevistado. Toda a informação será tratada de forma ética e confidencial e a identificação dos participantes não será tornada pública.

O objeto de estudo da presente investigação é o departamento de marketing de unidades hoteleiras, pelo que, **a entrevista é dirigida aos diretores de marketing das unidades hoteleiras contactadas**. Na ausência de um departamento de marketing formalizado, solicita-se a colaboração de um membro da unidade hoteleira responsável pela aplicação e gestão de estratégias de marketing.

Se for da sua vontade participar nesta investigação, queira assinar o documento em anexo, que corresponde ao consentimento informado, e responder ao presente e-mail com a sua disponibilidade para a realização da entrevista.

Antecipadamente grata pela sua colaboração, aguardo a sua resposta.

Atentamente,

A Mestranda em Direção Hoteleira, Inês Fonseca

Apêndice B - Guião da entrevista

1. Quais são as estratégias de marketing interno que utilizam neste momento? (Incluir exemplos de estratégias de marketing interno)

(Para cada uma das estratégias identificadas na questão anterior)

2. Como é que é implementada na unidade hoteleira?
 3. Quais as vantagens?
 4. Quais as desvantagens?
 5. Quais os obstáculos à sua implementação?
 6. Quais os desafios?
7. Quais foram as alterações introduzidas no grupo/unidade hoteleira ao nível das estratégias de marketing interno, face à pandemia COVID-19? (O quê que mudou?)
 8. Quais as novas estratégias de marketing interno utilizadas especificamente para lidar com a pandemia COVID-19? (...) Durante quanto tempo pretendem utilizar essas estratégias?

(Caso não tenha sido introduzida nenhuma estratégia de marketing interno)

9. Mesmo não tendo introduzido nenhuma estratégia de marketing interno específica para lidar com a pandemia, que alterações ao nível de marketing interno considera que poderiam ter sido introduzidas?
10. De que forma as estratégias de marketing interno podem responder aos desafios da pandemia COVID-19?
11. Pensando em termos futuros, quais serão os principais desafios para o marketing interno, no pós pandemia COVID-19?

Apêndice C - Caracterização Sociodemográfica (Entrevistado)

1. Sexo:

- Masculino _____
- Feminino _____
- Outro _____

2. Idade:

3. Nacionalidade:

4. Naturalidade:

5. Estado Civil:

- Solteiro(a) ___
- Casado(a) ___
- Divorciado(a) ___
- Viúvo(a) ___

6. Habilitações académicas (último ano de ensino concluído):

7. Identifique o seu posto de trabalho na unidade hoteleira:

8. Há quantos anos exerce a função designada anteriormente?

9. Experiência profissional na área de marketing:

Apêndice D - Caracterização Sociodemográfica (Hotel)

1. A unidade hoteleira é independente ou pertence a um grupo de hotéis?

(Caso a unidade hoteleira pertença a um grupo de unidades hoteleiras)

2. Há quantos anos existe o grupo hoteleiro?

3. Qual a categoria dos hotéis do grupo hoteleiro? (estrelas)

(Caso a unidade hoteleira não pertença a um grupo de unidades hoteleiras)

4. Localidade em que se encontra a unidade hoteleira:

5. Categoria da unidade hoteleira (estrelas):

6. Há quantos anos está aberto ao público?

7. A unidade hoteleira dispõe de um departamento de marketing formalizado?

(Caso a unidade hoteleira disponha de um departamento de marketing formalizado)

8. Por quantas pessoas é constituído o departamento de marketing?

9. Há quanto tempo existe um departamento de marketing formalizado?

(Caso a unidade hoteleira não disponha de um departamento de marketing formalizado)

10. Na ausência de um departamento de marketing, qual a percentagem de tempo que tem alocado às funções de marketing?

Apêndice E - Consentimento Informado

Por favor, leia com atenção as seguintes informações. Se considerar alguma informação incorreta ou pouco clara, não hesite em contactar. Se concorda com a proposta elaborada, queira assinar este documento.

O presente trabalho de investigação, trata o tema “Marketing Interno”, intitula-se “O impacto da pandemia COVID-19 nas estratégias de marketing interno das unidades hoteleiras.” e insere-se na Dissertação de Mestrado, integrada no âmbito do Mestrado em Direção Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo, com a orientação do Professor Joaquim Ribeiro e Professora Doutora Susana Silva.

Com esta investigação procura-se compreender as principais alterações nas estratégias de marketing interno nas unidades hoteleiras, face à pandemia COVID-19. Para tal, é necessário incluir neste estudo a participação de vários diretores de marketing de diferentes unidades hoteleiras, e, na sua ausência de um departamento de marketing formalizado, solicita-se a colaboração de um membro da unidade hoteleira responsável pela aplicação e gestão de estratégias de marketing.

As informações serão obtidas através de uma entrevista, de data e formato a definir, de duração estimada entre 30 e 45 minutos, que será gravada para posterior análise e tratamento, e cujas respostas serão exclusivamente utilizadas para o presente estudo. Toda a informação será tratada de forma ética e confidencial e a identificação dos participantes não será tornada pública.

Desde já agradeço a sua colaboração e participação, disponibilizando-me para qualquer esclarecimento adicional através do e-mail 41190338@esht.ipp.pt.

Assinatura investigadora

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela investigadora. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária forneço, confiando que apenas serão utilizados para esta investigação sob a garantia de confidencialidade e anonimato, que me são dadas pela investigadora.

Nome entrevistado:

Assinatura entrevistado: Data: / /.....