

Ricardo Jorge Matos Fonseca

**MARKETING INTERNO: UMA
PROPOSTA PARA O SETOR
TURÍSTICO AÇORIANO**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e
Empresariais, sob orientação da Prof.^a Doutora Sandra Dias Faria



Universidade dos Açores

Faculdade de Economia e Gestão

2016

Em honra e memória do meu querido tio, Francisco Cipriano Coelho.

AGRADECIMENTOS

Desejo agradecer à minha família, que tanta paciência teve e permitiu que esta investigação, e o caminho até aqui, se concretizassem.

Não será também de descurar o sentido agradecimento a todos os verdadeiros amigos e amigas, que sabem exactamente quem são, e que me apoiaram de um modo incansável até este momento crucial do meu percurso. A esta minha segunda família: um grandessíssimo, e reconhecido, obrigado.

Por fim, os meus agradecimentos dirigem-se à minha orientadora, a Prof.^a Doutora Sandra Dias Faria, pela preocupação e disponibilidade, quer a nível académico, quer a nível pessoal.

Resumo: No atual contexto de grande desenvolvimento e mudanças profundas no setor turístico dos Açores, ganha cada vez maior relevância, num mercado composto maioritariamente por atividades de alto contato, desenvolver mecanismos capazes de garantir o crescimento e retenção dos melhores colaboradores, otimizando os custos, e assegurando a entrega de um serviço de excelência. Esta investigação pretende, dessa forma, expor o Marketing Interno como o novo caminho a seguir nesse sentido, analisando a evolução do construto, quer a nível teórico, desde os conceitos que estão na sua raiz, até à sua conceção e evolução para o estado atual, quer a nível prático, através da análise de uma série de casos de estudo documentados. Também é efetuado um estudo estatístico utilizando um inquérito de medição de satisfação profissional, o Índice Descritivo do Trabalho, aplicado a 119 colaboradores, para determinar se é justificável a implementação do Marketing Interno nas empresas hoteleiras açorianas. É demonstrado que entre amostra em estudo, a satisfação profissional não é reduzida, no entanto, a aplicação de práticas e políticas de Marketing Interno poderão de igual modo ser justificáveis, dado que os incentivos monetários tradicionais não parecem ter grande peso na criação dessa mesma satisfação, e estes mecanismos asseguram vantagens sustentadas e competitivas que vão de encontro às necessidades que se detetam no setor, na Região, atualmente.

Palavras-chave: Marketing Interno; satisfação profissional; turismo; Região Autónoma dos Açores; Gestão de Recursos Humanos.

Abstract: In the current context of great development and profound changes in the tourism sector of the Azores, a market comprised mainly by high contact activities, it becomes ever more relevant the need to develop mechanisms capable of guaranteeing the growth and retaining of the best staff, optimizing costs and assuring the delivery of excellent service. The present investigation intends to present Internal Marketing as a new course of action in this sense, analysing the evolution of the construct, either theoretically, starting with the concepts that are at it's roots, all the way up to the conception and evolution to the present day, either in a practical sense, through the analysis of a series of documented case studies. A statistical study is also performed, employing a survey that measures job satisfaction. The Job Descriptive Index, distributed between 119 respondents, to determine if the implementation of Internal Marketing in the azorian hotel enterprises is justified. It is demonstrated that job satisfaction is not low for the studied sample, but the application of Internal Marketing practices and policies might still be justifiable, since traditional monetary incentives don't seem to have much of an impact on the building of job satisfaction in this context, and these mechanisms assure competitive and sustained advantages, which meets the current needs detected in this sector, for the Region in question, in the present day.

Keywords: Internal Marketing; job satisfaction; tourism; Autonomous Region of the Azores; Human Resource Management.

ÍNDICE

Índice	5
Lista de Tabelas	7
Lista de Figuras	8
Lista de Abreviaturas	9
Capítulo 1 – Introdução	10
1.1. Contextualização e propósitos da investigação	10
1.2. Hipóteses do estudo	12
1.3. Estrutura da investigação	14
Capítulo 2 – Revisão de Literatura	16
2.1. Relação entre a satisfação dos colaboradores e dos clientes.....	17
2.2. A importância da linha da frente.....	26
2.3. Benefícios e sistemas de incentivos/recompensas	30
2.4. Estratégia de gestão de recursos humanos	34
2.5. Evolução do conceito de marketing interno	41
2.6. Marketing interno, um novo caminho.....	45
Capítulo 3 – Hipóteses a Testar	52
Capítulo 4 – Metodologia da Investigação	55
4.1. Instrumento de colheita de dados.....	55
4.2. Caracterização da amostra	57
Capítulo 5 – Tratamento dos Dados	58

Capítulo 6 – Resultados.....	61
Capítulo 7 – Conclusões/Implicações e Limitações	68
7.1. Conclusões/implicações.....	68
7.2. Limitações do estudo/sugestões para o futuro	71
Referências Bibliográficas.....	73
Anexos.....	83
Anexo I – Modelo do inquérito impresso (Índice Descritivo do Trabalho)	84
Anexo II – Modelo do inquérito online (Índice Descritivo do Trabalho).....	87
Anexo III – Tabelas de pontuação do Índice Descritivo do Trabalho	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Níveis de Satisfação Profissional.....	59
Tabela 2 – Níveis de Satisfação Global.....	60
Tabela 3 – Estatísticas Descritivas do Modelo	61
Tabela 4 – Estatísticas Descritivas da variável independente “O”	62
Tabela 5 – Estatísticas Descritivas da variável independente “R”	62
Tabela 6 – Estatísticas Descritivas da variável independente “S”	63
Tabela 7 – Estatísticas Descritivas da variável independente “C”	63
Tabela 8 – Estatísticas Descritivas da variável independente “P”	64
Tabela 9 – Estatísticas Descritivas da variável independente “T”	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da investigação	14
Figura 2 – Evolução do construto de Marketing Interno	16
Figura 3 – Coeficientes de variação das variáveis independentes	66
Figura 4 – Coeficiente de variação da variável dependente	67

LISTA DE ABREVIATURAS

GRH Gestão de Recursos Humanos

RH Recursos Humanos

RAA Região Autónoma dos Açores

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização e propósitos da investigação

No atual contexto da RAA, de grandes incertezas e mudanças advindas da chegada ao mercado de companhias aéreas *low cost*, nomeadamente a Easyjet Airlines e a Ryanair, discutem-se cada vez mais os conceitos de turismo sustentável, capacidade de resposta e, acima de tudo, qualidade de experiência.

De acordo com a literatura, isto é garantido recorrendo a uma série de medidas, como a participação informada de todos os envolvidos no processo, bem como a constante monitorização e, importa sublinhar, a oferta de uma experiência de qualidade que contribua para a repetição e a recomendação do destino turístico em questão (Moniz, 2006). No interesse deste último ponto, torna-se então essencial a formação e preparação dos colaboradores da linha da frente que, no fundo, como em praticamente qualquer outra área referente à oferta de um serviço (em especial no que toca a contextos de alto contato), irão representar a imagem das instituições relevantes perante os turistas (A. Tahernejad, Ghorban & H. Tahernejad, 2013), e que se encarregarão de oferecer a já referida experiência de qualidade superior e moldar todas as expectativas e memórias da estadia dos visitantes ao arquipélago açoriano.

Surge, então, o interesse em explorar de que forma a adoção de mecanismos de excelência relativamente às práticas e políticas de RH, nas ditas instituições (em detrimento do mais óbvio incentivo na forma de aumentos salariais, que se tornam cada vez mais raros e pouco persuasivos num ambiente de crise económica), podem formar colaboradores mais motivados, eficazes e eficientes (Luthans & Stajkovic, 1999), e até que ponto esses mesmos sistemas são adaptáveis ao tecido empresarial açoriano.

Dentro das várias óticas que analisam esta questão, é pertinente aquela que aborda os próprios colaboradores como clientes internos, ou seja, sob uma perspetiva de Marketing Interno, direcionando os esforços dos departamentos relevantes não só para o exterior da empresa, como também para o seu próprio ecossistema (Anosike & Ahmed, 2006). Esta orientação de marketing, que tem vindo a crescer nos últimos anos, explora, essencialmente, todos os conceitos relevantes já mencionados, pretendendo um investimento de longo prazo na força de trabalho da própria empresa (no sentido de criação de relações saudáveis e duradouras entre estes e a organização), eventualmente

alcançando uma situação do tipo *win-win*, em que tanto a satisfação dos ditos colaboradores, como dos próprios clientes, irá aumentar (Tsaour, Chang & Wu, 2003).

O principal objetivo desta investigação irá passar pela exploração de uma diversidade de casos de estudo documentados, relativamente aos vários conceitos e construtos que, interligados, moldam as teorias de Marketing Interno, bem como casos de sucesso da sua implementação, no sentido de averiguar que novos contributos esta corrente de pensamento em constante evolução pode trazer para eventualmente auxiliar no desenvolvimento sustentável do turismo nos Açores, através da maximização do potencial dos colaboradores que irão, no fundo, moldar a imagem do arquipélago perante os turistas.

Efetuada essa contextualização, terá também interesse dar início ao estudo da adaptabilidade destes mecanismos ao tecido empresarial regional (compreendido em grande maioria por empresas de uma dimensão mais reduzida e sem departamentos organizados de GRH ou de Marketing), visto o setor turístico representar, atualmente, uma das áreas de negócio estratégicas da RAA. Isto será alcançado através de uma medição da satisfação dos colaboradores (com foco na área da hospitalidade, dada a riqueza de literatura disponível no que respeita à mesma), por fim a averiguar se será justificável, seguindo uma lógica de *benchmarking*, apoiar-se nos casos de estudo apresentados, por fim a adotar práticas de GRH de topo no setor em análise, promovendo a oferta da referida experiência de excelência que se deseja.