



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**”O papel do Marketing Interno na Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Um estudo de caso de uma unidade Hoteleira em STP.”**

Ceselina Dalva Teixeira Bandeira de Ceita

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério  
Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2023

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**”O papel do Marketing Interno na Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Um estudo de caso de uma unidade Hoteleira em STP.”**

Ceselina Dalva Teixeira Bandeira de Ceita

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério  
Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2023

---

---

---

---



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Célio Quaresma (Universidade de Évora)

Vogais | Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Arguente)  
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)  
Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Orientador)

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus amados filhos, Aety e Rafael.

“Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais. Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e corra riscos para executar seus sonhos. Melhor é errar por tentar do que errar por se omitir!”

- Augusto Cury

## Resumo|

O Marketing Interno é uma estratégia capaz de criar o diferencial competitivo que as organizações almejam, ao estabelecer uma boa comunicação interna e motivação, que conseqüentemente contribuirá para um melhor desempenho e satisfação dos seus colaboradores.

Com o presente trabalho pretende-se estudar os efeitos do Marketing interno na satisfação dos colaboradores dentro da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, baseada sobretudo no estudo da Comunicação Interna, Formação e Pesquisa de Mercado Interno.

Para melhor compreensão e análise foi feita uma revisão de literatura e posteriormente aplicação de questionários aos colaboradores da unidade hoteleira em estudo do Grupo Pestana em São Tomé e Príncipe.

Os dados recolhidos foram tratados com recurso à análise descritiva e à correlação entre as variáveis em estudo, o que permitiu retirar conclusões sobre a perceção dos respondentes em relação às práticas de Marketing Interno adotadas pela empresa. Os resultados reforçaram a relevância do Marketing Interno na promoção de um ambiente de trabalho motivador e no aumento da satisfação dos colaboradores, por consequência, a produtividade e o comprometimento com a organização, o que implica melhorias na Satisfação Intrínseca e Extrínseca dos mesmos.

**Palavras-chave:** *Marketing Interno, Gestão Estratégica de RH, Satisfação intrínseca, Satisfação extrínseca, Comunicação Interna*

## **"The role of Internal Marketing to employee satisfaction: A case study of a hotel unit in STP"**

### **Abstract|**

With globalization and technological advancement, knowledge is generated, processed and communicated on a large scale, which leads companies to take new stances in the face of these changes and demands of the highly competitive market in order to remain firm and achieve success.

Internal Marketing is a strategy capable of creating the competitive advantage that organizations desire, establishing good internal communication and motivation, which will consequently contribute to better performance and satisfaction of its employees.

This work aims to study the effects of internal marketing on employee satisfaction within the Strategic Management of Human Resources, based mainly on the study of Internal Communication, Training and Internal Market Research.

For better understanding and analysis, a literature review was carried out and questionnaires were subsequently administered to employees of the hotel unit Pestana Group under study.

In the analysis chapter, descriptive analysis and correlation between the variables under study were used, which allowed us to collect valuable data on their perception in relation to the Internal Marketing practices adopted by the company. The results reinforced the relevance of Internal Marketing in promoting a motivating work environment and increasing employee satisfaction, consequently, their productivity and commitment to the organization, being significant in their Intrinsic and Extrinsic Satisfaction.

**Keywords:** Internal Marketing, Strategic HR Management, Intrinsic satisfaction, Extrinsic satisfaction, Internal Communication

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus por cuidar e não deixar faltar forças durante todo o processo que culmina neste trabalho. Agradeço aos meus pais, José Bandeira e Celeste Teixeira, irmãos Isabelcia, Josecleise e Célvio e amigos em especial a Jeanyne (Giza), pela força e incentivo que deram-me ao longo destes anos, cuidando dos meus filhos para que eu pudesse estudar, estando presentes nos momentos cruciais.

Agradeço também aos meus orientadores Professora Marta da Conceição Cruz Silvério e Professor Paulo Resende da Silva, pela disponibilidade, sabedoria e paciência com que me auxiliaram face aos obstáculos que surgiram ao longo da caminhada.

Os agradecimentos são extensivos também a todos os professores que fazem parte do corpo docente deste Mestrado, pelo conhecimento transmitido que vão além do académico, sendo de formação humana.

# Índice

<b>ÍNDICE FIGURAS</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE TABELAS</b>	<b>9</b>
<b>LISTA   ABREVIATURAS E SIGLAS</b>	<b>10</b>
<b>I - INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1 DISCUSSÃO DO CONTEXTO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
<b>II – REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>14</b>
2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	14
2.2 MARKETING INTERNO - A EMPRESA PENSADA DE DENTRO PARA FORA	17
2.3 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	22
2.4 MARKETING INTERNO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	23
2.5 A GESTÃO HOTELEIRA EM SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	24
<b>III – METODOLOGIA</b>	<b>27</b>
3.1 OBJETIVOS E HIPÓTESES DO ESTUDO	27
3.2 TIPO DE PESQUISA	28
3.3 PESQUISA EXPLORATÓRIA	29
3.4 IDENTIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO A RECOLHER	29
3.5 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS	30
3.6 POPULAÇÃO E AMOSTRA	31
3.7 TRABALHO DE CAMPO	31
3.8 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS	31
<b>IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>33</b>
4.1. AFERIÇÃO DE CONFIABILIDADE	33
4.2 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO NA UNIDADE HOTELEIRA	34
4.3 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	37
4.4 ESTUDO DAS HIPÓTESES	39
<b>V - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>41</b>
5.1. CONCLUSÕES	41
5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	42
5.3. PESQUISAS FUTURAS	43



<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>45</b>
<b>ANEXOS </b>	<b>48</b>
ANEXO 1- QUESTIONÁRIO	49
ANEXO 2- ANÁLISE DESCRITIVA	52
ANEXO 3- ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO	54

## ÍNDICE|FIGURAS

Figura 1- Objetivos Gestão de RH .....	16
Figura 2- Elementos base do MI.....	17
Figura 3- O Impacto do Marketing Interno .....	19
Figura 4 - Comunicação Interna.....	37
Figura 5- Formação .....	38
Figura 6- Pesquisa de Mercado Interno .....	40
Figura 7- Satisfação Intrínseca e Extrínseca .....	41

## ÍNDICE|TABELAS

Tabela 1- Definições de Satisfação .....	22
Tabela 2 - Informação a recolher .....	29
Tabela 8 - Resultados gerais Alfa de Cronbach .....	33
Tabela 9 - Correlação de Pearson entre as variáveis .....	39
Tabela 3 – Comunicação Interna .....	54
Tabela 4 - Formação.....	54
Tabela 5 - Pesquisa Mercado Interno .....	55
Tabela 6 - Satisfação Intrínseca.....	55
Tabela 7 - Satisfação Extrínseca.....	56

## **LISTA | ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMA - American Marketing Association

GE - Gestão Estratégica

GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

MG - Mestrado em Gestão

MI - Marketing Interno

OMT - Organização Mundial de Turismo

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

STP - São Tomé e Príncipe

UE - Universidade de Évora

# I - INTRODUÇÃO

## 1.1 Discussão do Contexto e Identificação do Problema

A escolha do tema deve-se ao contributo que o marketing dá para a gestão estratégica dos recursos humanos e principalmente porque o sector hoteleiro é uma área que lida com pessoas tanto a nível interno como externo.

Segundo a American Marketing Association (“AMA” 2017) o marketing é “uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e distribuir valor aos clientes e para gerir as relações com os clientes de forma a beneficiar a organização e os seus stakeholders”. Este contexto de elevada competitividade entre organizações que oferecem quase os mesmos serviços levou a que os gestores se apercebessem que para melhorar o desempenho e manterem-se competitivos, deveriam voltar a sua atenção para o capital humano. A gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH) baseia-se sobretudo na valorização dos colaboradores e na melhoria da comunicação interna como fator determinante para o aumento da produtividade dos mesmos, assim como, o Marketing Interno (MI) foca na satisfação das necessidades e desejos dos colaboradores, para motivá-los e retê-los (Huang & RundleThiele, 2015; Kim et al., 2015).

Estes três termos nomeadamente Marketing Interno (MI), Satisfação e Cliente Interno deixaram de ser vistos apenas como termos estanques dada a relevância para a Gestão Estratégica Recursos Humanos, uma vez que as suas ações refletem também no mercado externo (Joung et al., 2015), fazendo com que as estratégias estejam alinhadas com os objetivos e metas a serem alcançadas como um todo dentro da organização.

Deste modo, este estudo de caso trará contributos significativos para as unidades hoteleiras, uma vez que, os estudos voltados para o marketing interno são inexistentes, dada a conjuntura de São Tomé e Príncipe e o nulo valor que costumam agregar aos seus colaboradores, como vetores determinantes para o sucesso organizacional.

Neste contexto surge a questão de Investigação: Qual é o contributo do Marketing Interno na satisfação dos colaboradores?

O sector hoteleiro tem papel fundamental na qualidade do turismo São Tomé e Príncipe oferece, uma vez que uma das melhores experiências do turista está justamente na sua receção e acomodação. Com este estudo visa-se que as unidades Hoteleiras em STP melhorem a atuação do departamento de Recursos Humanos ao nível do Marketing interno. Ajudará assim a desenvolver uma melhor comunicação e valorização do público interno como

seu maior ativo, aproximando-os da visão e valores que desejam transmitir ao público externo.

A minha motivação pessoal neste estudo consiste na convicção de que o Marketing Interno desempenha um papel crucial para a satisfação dos colaboradores, e que esta satisfação é determinante para o sucesso de qualquer unidade hoteleira.

São Tomé e Príncipe, com seu crescente setor de turismo, enfrenta desafios únicos no que diz respeito à gestão de unidades hoteleiras. Acredito que este estudo de caso oferecerá insights valiosos sobre como estratégias de Marketing Interno podem ser aplicadas de maneira eficaz em um contexto específico, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável do setor hoteleiro no país. Além disso, a minha motivação é alimentada pela vontade de contribuir com o conhecimento existente nesta área, ajudar outros profissionais e gestores hoteleiros a compreenderem melhor as dinâmicas internas que afetam diretamente a satisfação dos colaboradores e por consequência, a qualidade dos serviços prestados aos hóspedes.

Acredito que as descobertas deste trabalho poderão ser valiosas não apenas para a comunidade acadêmica, mas também para a comunidade empresarial local, ao contribuir para o crescimento e o sucesso sustentável do setor hoteleiro em São Tomé e Príncipe.

## **1.2 Objetivos**

Este estudo tem como objetivo geral, avaliar o contributo do marketing interno na satisfação dos colaboradores.

Diante deste contexto e para que seja possível alcançar este objetivo geral é necessário definir um conjunto de objetivos específicos

- Descrever as práticas de Marketing Interno são aplicadas na unidade Hoteleira;
- Compreender a influencia das práticas do MI na satisfação dos colaboradores

Por se tratar de um estudo de caso numa área específica de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), alguns estudos de casos consultados (A. J. Oliveira et al., 2019; A. M. de Oliveira, 2016; Almeida, 2013; Assunção, 2021; Barbosa & Oliveira, 2002; Dias, 2011; Hemais Wilcox et al., 2013; Moura et al., 2021; Sequeira, 2020; Serrão, 2013; Viana, 2011) deram suporte a compreensão dos objetivos aqui definidos.

### **1.3 Metodologia de Investigação**

Para atingir os objetivos traçados, adotou-se um estudo de caso em que o processo metodológico será desenvolvido da seguinte forma:

- Pesquisa exploratória, onde se fará uma revisão da literatura para melhor compreensão dos conceitos e sua importância através de autores na área de Marketing, GRH e satisfação, bem como outros trabalhos já desenvolvidos nesta área.
- Recolha de dados por fontes primárias através da aplicação de questionários aos colaboradores da unidade hoteleira do Grupo Pestana na cidade de São Tomé. Os dados serão analisados com recurso a estatística descritiva.

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

O trabalho de investigação encontra-se organizada em cinco pontos, descritos a seguir:

**I** – onde se contextualiza o tema e a justificação da escolha; apresenta-se o problema e os objetivos de investigação, sintetiza-se a metodologia de investigação utilizada e apresenta-se a estrutura da dissertação.

**II** – onde é apresentada a revisão da literatura sobre o Marketing Interno, satisfação dos colaboradores e seu contributo, para o estudo da gestão estratégica de pessoas no sector hoteleiro, com base em artigos científicos, livros, relatórios e publicações.

**III** - é constituído pela metodologia de investigação utilizada na elaboração e execução da investigação realizada.

**IV** - apresenta os resultados obtidos e discussão dos mesmos, de acordo aos temas referenciados na revisão da literatura.

**V** – apresentam-se as considerações finais, nas quais se incluem as principais conclusões, as limitações da investigação e orientações para pesquisas futuras.

## **II – REVISÃO DA LITERATURA**

Neste ponto apresenta-se a revisão da literatura que irá servir de suporte à investigação proposta no ponto um. Os conceitos serão abordados pela seguinte ordem: inicialmente efetua-se uma abordagem à Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e sua importância na visão de alguns autores para as organizações. A seguir serão abordados os temas principais deste estudo, o conceito de Marketing e de Satisfação, sua importância, correlação e diferentes dimensões consideradas. Conclui-se com uma breve abordagem sobre a gestão hoteleira em São Tomé e Príncipe.

### **2.1 Gestão de Recursos Humanos**

As sucessivas mudanças na economia e na sociedade trouxeram novas configurações para o cenário das Empresas, uma vez que, transformaram as relações entre as organizações e as pessoas e modificaram os padrões de comportamentos relacionados com o trabalho culminando na busca incessante pela diferenciação e autenticidade dos produtos e serviços prestados. As empresas foram obrigadas a adaptarem-se a essas mudanças ajustando-se às novas estruturas e modelos de organização de trabalho.

Neste contexto, as organizações são forçadas a criar estratégias que sejam capazes de atrair, conquistar e reter clientes; prestar serviços com qualidade e eficiência ao mesmo tempo que procuram ter um diferencial competitivo que lhes garanta sua quota de mercado. Face a este cenário, as atenções têm sido voltadas para o estudo das pessoas dentro das organizações como fator estratégico, preocupando-se em criar estímulos que motivem os colaboradores a alcançarem os objetivos da organização ao mesmo tempo que alcançam os seus objetivos pessoais.

“As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários.”(Chiavenato, 2014, p.11).

Os Gestores começaram a perceber que a nova base da Organização são as pessoas, surgindo a necessidade de administrar este recurso, ao migrar para o conceito de Gestão de Pessoas como seres dotados de inteligência, capacidades, aspirações, conhecimentos, personalidade e percepções. Este conceito é reforçado por Gil (2007, p. 17) “a gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o



alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais”. O conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH) aborda uma nova forma de olhar para as pessoas como parte integrante das atividades e dos processos organizacionais cujo objetivo é alinhar as competências e as necessidades dos colaboradores com os objetivos da organização através de um esforço de planejamento e estabelecimento de ações (Moura et al., 2021).

Segundo Mações (2014) a GRH passa substancialmente pela aquisição de conhecimentos e experiências no âmbito de cada organização e na relação entre as pessoas envolvidas, ou seja, investir no desenvolvimento gradual dos recursos humanos com práticas que contribuam para o seu desempenho é o que fará com que as organizações sejam bem-sucedidas.

De acordo com Mayo (2003) citado em Garcia e Rodrigues (2017, pág.72) “Uma organização que acredita nas pessoas como seu ativo mais importante e valoriza suas ideias, pode ser identificada como uma “organização de criação de valor”.

As pessoas tornaram-se a principal vantagem competitiva, fator essencial para o desempenho das organizações em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo (Gounaris, 2008; Tarí et al., 2019). Anteriormente, vantagem competitiva das organizações foi obtida através do capital financeiro e da tecnologia (Monteiro & Jorge, 2014), contudo, o novo cenário centrado no ser humano, no desenvolvimento das suas capacidades e no seu crescimento individual e coletivo, fez com que, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos se transformasse em uma vantagem competitiva para as empresas que almejam o sucesso. “As empresas capazes de criar mais valor são aquelas que apresentam uma vantagem competitiva frente a seus competidores. A superioridade na criação de valor propicia a capacidade de manobra e estratégias de competitividade”(Brito & Brito, 2012, pág. 367)

O principal objetivo da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos é criar vantagem competitiva sustentável (Mações, 2014) através de um processo de gestão especializado para garantir a alocação certa de pessoas para determinadas funções de modo a alcançar os objetivos organizacionais, ou seja, a criação de um vínculo de autorresponsabilidade entre pessoas e os processos organizacionais de modo a estimular o melhor desempenho organizacional.

Oliveira (1998 citado por Simplício, 2019) afirma que esta teoria levou ao reconhecimento da heterogeneidade da oferta de trabalho e a diferença de qualificações entre os trabalhadores, contudo, estas são essenciais para a melhoria da eficácia do trabalhador e para o desenvolvimento do capital humano. O estímulo ao desenvolvimento

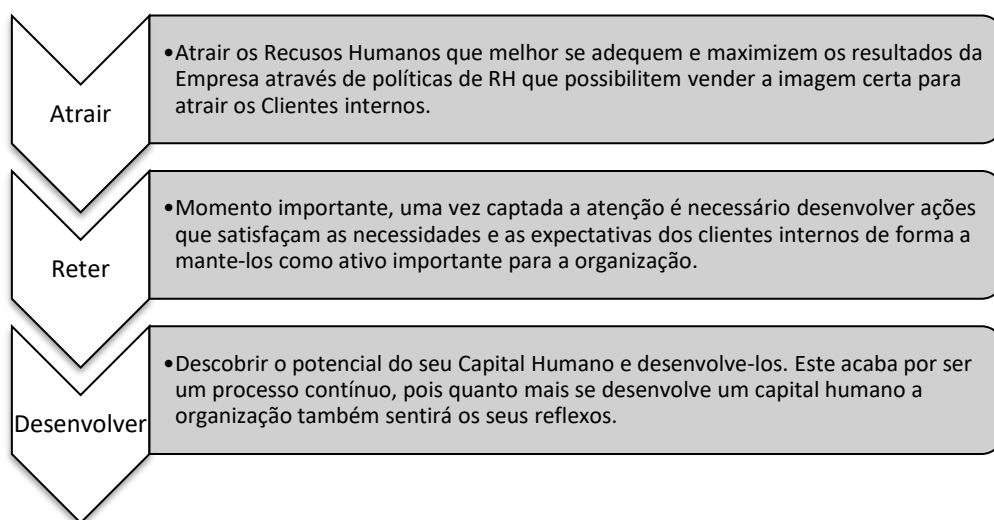
do capital humano passa essencialmente por alguns fatores que têm influência direta sobre a satisfação, tais como:

- Ambiente de trabalho adequado e estimulante;
- Tarefas e equipamentos que auxiliam no seu desenvolvimento;
- Reconhecimento pelo desempenho;
- Eventos sociais que lhes possibilite serem embaixadores da organização.

A GRH é pensada de forma estratégica na organização como um todo e não apenas como um departamento de forma a antecipar e solucionar os problemas que possam advir.

O olhar para o trabalhador como cliente, com todas as suas exigências, moldou a forma de pensar a Gestão Estratégica de Pessoas cujos objetivos podem ser subdivididos em três dimensões conforme pode-se verificar na Figura 1:

Figura 1- Objetivos Gestão de RH



Fonte: Brambilla, 2005

É importante ressaltar que essas ações devem ser pensadas pela gestão de topo e envolver outros departamentos da organização. Implementar políticas de RH baseadas na motivação extrínseca auxilia a despertar no colaborador, a sua motivação intrínseca o que irá influenciar diretamente no seu desempenho e conseqüentemente no da organização por fatores como a satisfação, produtividade, competitividade e qualidade do trabalho.

Neste sentido Cunha et al. (2014) citado em (Moreno, 2017, p.20) definem motivação como: força mobilizadora que estimula a ação, que pode ser dividida em intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são

estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa. Comportamentos extrinsecamente motivados são aqueles que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição (p.20).

De acordo com (Lopes, 2003) o uso apropriado de técnicas motivacionais faz com que as relações interpessoais sejam melhores, pois possibilita melhor comunicação e integração do indivíduo na organização.

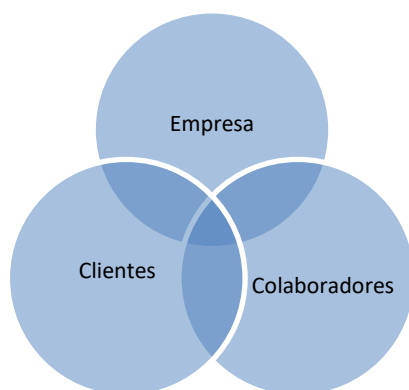
Segundo Camara et al. (2001) a realização pessoal e profissional implica que na organização o Homem se sinta como um ator na empresa e não um mero figurante (Brambilla, 2005). Desta forma a sua satisfação pessoal, a motivação, e a produtividade levam a que seja respeitado, pela GRH, como uma pessoa ativa que tem um conjunto de objetivos e anseios.

Ao longo dos anos alguns aspetos como a personalidade dos indivíduos e as características do trabalho têm servido de base na análise da satisfação no trabalho (Moreno, 2017).

## **2.2 Marketing Interno - A empresa pensada de dentro para fora**

Ao iniciarmos os estudos a volta deste conceito é necessário levar em consideração três variáveis que interligadas dão suporte a tudo que se conhece sobre marketing interno, a sua contribuição para a Gestão Estratégica de RH e o sucesso das organizações. Como descrito na Figura 2, estas variáveis são: a empresa, os clientes e os colaboradores, ou seja, o conceito é utilizado como uma ferramenta de gestão que promove a satisfação dos colaboradores em simultâneo com a orientação para o cliente (Rafiq and Amed, 2000 citado em Serrão, 2013).

Figura 2- Elementos base do MI



Fonte: Serrão (2013)

Muitos são os estudos voltados para a compreensão da importância do marketing na GERH como área fundamental para as organizações atingirem os seus objetivos. Deste modo, o Marketing voltado para o público Interno, surge na década de 70 dos estudos de Berry et al, como forma transmissão de valor, de informação e de consolidação da cultura organizacional ao nível de todos os colaboradores através de políticas de valorização que incitam o comprometimento daqueles que são a parte mais importante de qualquer organização (Dias, 2022).

A prática de marketing interno implica que todos dentro de uma organização aceitem o conceito e os objetivos de marketing e estejam envolvidos na escolha e na comunicação de valor (Kotler & Keller, 2012).

Alguns autores (Almeida, 2013; Aracelly Oliveira et al., 2018; Bohnenberger et al., 2018; Brum, 2003; Lima & Melo, 2018; Lishan & Yaoqi, n.d.; Monteiro et al., n.d.; Moreira, 2010; Nicolau et al., 2017; Santos Filha et al., 2021; Silva, 2015) permitiram obter uma visão holística do marketing aplicado às organizações.

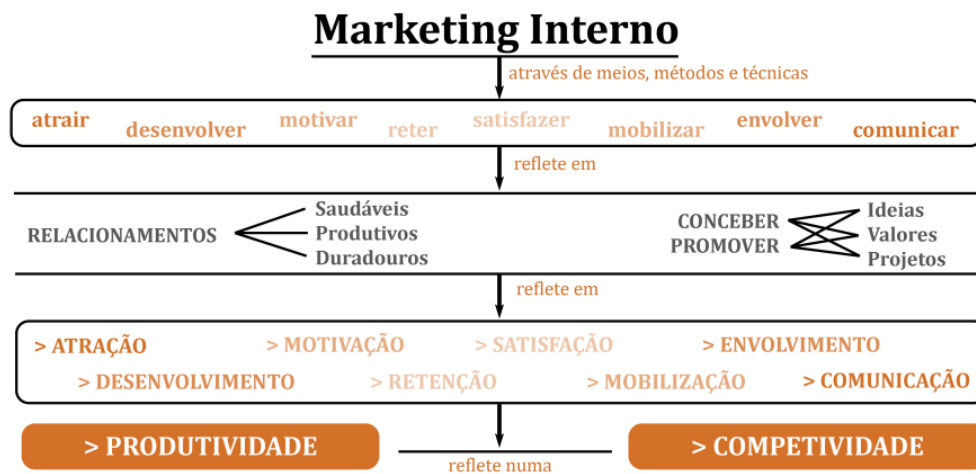
A era da informação limitou as empresas a fornecerem os mesmos produtos e serviços e a única forma de obter vantagem competitiva passa pela inovação preferencialmente pela valorização do seu público interno, da gestão de topo ao simples colaborador. É necessário estimular e desenvolver as suas capacidades quer a nível profissional como também humano.

Penteadó (1999) citado por Brambilla, 2005, p.3 afirma que não se pode mais pensar em marketing como uma atividade isolada da empresa. Nas organizações modernas, o marketing deixa de ser visto como um departamento ou divisão e passa a ser encarado como “clima” ou mentalidade, que deve ser difundida por toda empresa.

O marketing interno tem um papel importante para a atual gestão de recursos humanos, orientado sobretudo ao desenvolvimento humano como forma de alinhar com os objetivos da organização. É importante olharmos o binómio-pessoa-organização não como termos estanques, mas complementares ao sucesso organizacional.

Segundo o estudo de Santos (2015, p.22) como ilustrado na Figura 3, o Marketing Interno é: a Gestão de Recursos Humanos em que através de meios, métodos e técnicas, se pretende atrair, reter e desenvolver os clientes internos, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando a flexibilidade necessária para responderem com eficácia as exigências da envolvente em geral e do marketing externo em particular.

Figura 3- O Impacto do Marketing Interno



Fonte: Adaptado de Santos (2015, p.22)

A qualidade de trabalho dos clientes internos está interligada ou dependente do nível de satisfação e motivação das funções que desempenham ou ainda das condições que lhes são oferecidas.

Algumas das opções estratégicas do marketing são a segmentação e o posicionamento que na sua visão holística aliada ao RH busca segmentar e desenvolver políticas internas que auxiliem no perfeito funcionamento dos seus colaboradores, quer a nível profissional como também a nível pessoal.

Segundo (Nicolau et al., 2017) o MI apresenta-se como uma ferramenta onde o seu principal foco é o público interno, sendo capaz de gerar estímulos de forma que os colaboradores exerçam as suas funções com qualidade e satisfação.

A visão estratégica do marketing interno consiste em considerar os colaboradores como clientes internos para além da orientação da empresa para o cliente externo, ou seja, a empresa passa a considerar dois tipos de clientes: internos e externos.

Pode-se então traduzir o MI como o marketing voltado para as ações internas de uma empresa, com um objetivo de melhorar a sua imagem junto dos colaboradores destacando-os como pilares do desenvolvimento, motivando-os a acreditar nos seus objetivos e alinhá-los com os da organização. Os colaboradores são a base da organização, uma vez que, conhecem todos os processos e procedimentos diários, estão aptos a vender a imagem da empresa (o chamado vestir a camisola) logo, entregam trabalho de melhor qualidade. Ter colaboradores motivados faz com que a organização aumente a sua produtividade, cria um diferencial competitivo e reduz a rotatividade.

De acordo com Dias (2022) ao desenvolver o marketing interno na organização, pode-se perceber uma significativa melhoria não só a nível interno, mas também com toda a cadeia que sustenta a empresa, ou seja, os seus *stakeholders* e o mercado. O marketing interno permite à organização, melhorar a qualidade de atendimento, a motivação e a produtividade; promover a mudança de atitudes e contribuir para o alcance dos objetivos da organização.

Pode-se concluir que, o MI, como estratégia de Gestão, o seu objetivo é conseguir desenvolver nos seus colaboradores a consciência de que também são clientes da organização. Para alguns autores como Brum (2017) e Mishra (2010) o marketing interno, quando aplicado com sucesso, proporciona satisfação entre os colaboradores, conseqüentemente, melhoria dos serviços prestados. Por ser um campo complexo e amplamente estudado por autores como Gounaris (2006), Jou et al. (2008); Nareth e Oddon (2015); Panigyrakis e Theodoridis (2009), Ting (2011) compreende-se que, apesar de vários estudos e contributos dados ao estudo do MI, existe uma certa dificuldade na implementação nas organizações, pelo facto de ser um conceito em constante evolução.

Segundo Dias (2022) é possível encontrar uma correlação, positiva entre as várias dimensões do MI já estudadas por Huang e Thiele (2015), a saber Comunicação Interna, Formação e Pesquisa de mercado.

- **Comunicação Interna**

A Comunicação Interna desempenha um papel fundamental nas organizações contemporâneas. Trata-se do fluxo de informações, mensagens e interações que ocorrem dentro de uma empresa, com a finalidade de estabelecer conexões eficazes entre colaboradores e a gestão de topo. Uma comunicação interna bem-sucedida desempenha um papel determinante na gestão de crises, na gestão da mudança e na criação de um ambiente de trabalho saudável, contribuindo desta forma para o alcance dos objetivos da organização. Neste sentido, Brum (2010) citado em Sequeira (2020) defende que a comunicação interna é a informação que deve ser transmitida através de canais internos, com o uso de técnicas e estratégias de marketing.

Uma estratégia eficaz de comunicação interna requer planeamento, avaliação contínua, adaptação às necessidades e expectativas dos colaboradores. O investimento nesta área pode resultar em equipas mais motivadas, produtivas e alinhadas com os objetivos da organização (Almeida, 2013).

Portanto, a Comunicação Interna não é apenas uma ferramenta operacional, mas sim um elemento estratégico que influencia diretamente a cultura, o desempenho e a coesão das organizações modernas, tornando-se um tema de elevada importância para a pesquisa e a GERH.

- **Formação**

Esta dimensão desempenha um papel importante nas organizações contemporâneas, pois, refere-se ao processo de desenvolver os colaboradores dentro da empresa, com o objetivo de melhorar gradualmente as suas capacidades, conhecimentos e competências de modo a melhor servir a organização, bem como, para o seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional, ou seja, enfatiza o relacionamento entre o MI e os RH (Dias, 2022).

Investir na formação interna não melhora apenas o desempenho individual dos colaboradores, como também, contribui para o sucesso geral da organização. Os colaboradores bem treinados são mais produtivos, inovadores e capazes de adaptarem-se às mudanças, o que nos dias de hoje é fundamental, devido ao ambiente onde as organizações se inserem que está em constante mudança.

Portanto, a variável de marketing interno "Formação" deve ser considerada como parte integrante da estratégia de marketing interno no desenvolvimento dos recursos humanos ao criar um ambiente onde os colaboradores sintam-se valorizados, capacitados e prontos para contribuir de forma eficaz para o sucesso da organização (Brambilla, 2005).

- **Pesquisa de mercado interno**

A Pesquisa de mercado interno, torna-se necessária para que as estratégias da organização estejam alinhadas com os objetivos e as necessidades dos colaboradores ao compreendê-los e envolvê-los no processo de tomada de decisão (Dias, 2022).

Esta dimensão pode abranger várias áreas, como avaliação de satisfação dos funcionários, análise de clima organizacional, identificação de pontos fortes e fracos da empresa, e até mesmo a recolha de informações acerca dos produtos ou serviços internos. Portanto, a pesquisa de mercado interno concentra-se em entender as necessidades, motivações e expectativas dos colaboradores, tratando-os como "clientes internos".

## 2.3 Satisfação dos colaboradores

O comportamento é influenciado pelo organismo e pelo ambiente cultural e situacional.

Segundo a visão do Maslow (1954) a teoria das necessidades humanas, tem como único propósito mostrar-nos o homem como um ser humano mutável, dotado de necessidades e desejos que raramente são satisfeitos. Maslow durante os estudos que realizou percebeu que as necessidades não seguem uma hierarquia ordenada, pois, podem estar presentes ao mesmo tempo, mas variam com o momento da vida em que a pessoa está e o padrão de vida que leva.

Os estudos orientam-nos enquanto gestores, a compreendermos o papel de gerir pessoas com diversidade de trajetórias de vida, pois, o homem sente-se realizado quando encontra sentido naquilo que faz, ao proporcionar um ambiente que estimula a sua criatividade, autonomia e participação, construído com uma boa comunicação e o reconhecimento das suas conquistas como forma de satisfazer as necessidades de estima. Com base em conhecimentos do comportamento é possível executar-se uma liderança virtuosa e positiva, sermos líderes-facilitador-educadores.

Na Tabela que se segue pode ser observada a visão de alguns autores sobre a definição de satisfação.

Tabela 1- Definições de Satisfação

<b>European Foundation of the Improvement of Living and Working Conditions (2007, p. 4)</b>	“A satisfação com a função é simplesmente o modo como as pessoas se sentem acerca das suas funções e dos diferentes aspetos das suas funções. É o grau em que as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) das suas funções.”
<b>George &amp; Jones (1999,p. 74)</b>	“ O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho, podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento.”
<b>Locke (1976, p. 10)</b>	“Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.”
<b>Brief (1998, p. 86)</b>	“Um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorecimento.”

Fonte: Adaptado de Cunha et. al. (2014, p.117) cit. in (Moreno, 2017, p.20)



A área de GRH é muito mais complexa e importa analisar quais os fatores internos e externos que conduzem ao processo de satisfação, uma vez que este conceito está intrinsecamente conectado à produtividade. Deste modo, Lee et al., 2017 citado em Dias (2022) apresenta-nos um modelo de cinco aspetos, que definem a satisfação profissional tais como:

1. Satisfação com o próprio trabalho,
2. Chefia,
3. Relações com colegas,
4. Promoção,
5. Remuneração.

Os aspetos referidos refletem-se na qualidade de vida esperada no trabalho, uma vez que, para determinar as causas da satisfação deve-se ter em conta estes três fatores, Cunha et al. (2014):

- O indivíduo: as características individuais que levam o colaborador à satisfação;
- O trabalho: o contexto de trabalho e o clima organizacional influenciam na satisfação.
- A interação indivíduo / o meio: centra-se nas interações entre o indivíduo o meio em que está inserido.

## **2.4 Marketing interno e satisfação dos colaboradores**

Autores como Gounaris (2006) citado em Dias (2022) defendem que existe uma relação positiva entre as ações de MI e a satisfação dos colaboradores, uma vez que são desenvolvidos esforços para motivar e reter os melhores talentos da organização.

Segundo Honorato citado em Garcia e Rodrigues (2017) a satisfação dos colaboradores contribui para que os clientes da empresa também fiquem satisfeitos. Desta forma as empresas devem incluir no seu plano estratégico de marketing o MI, uma vez que, desta forma a probabilidade de ter sucesso será maior. Nesta perspetiva olhar para os colaboradores como clientes internos, ou seja, agentes responsáveis pela parte inicial do processo de marketing. “Torna-se difícil satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes externos sem

a satisfação dos clientes internos, pois é a partir destes que as relações com o cliente serão duradouras” (Honorato, 2004, p. 24).

Ainda conforme Gounaris (2008) as organizações que não possuem atividades orientadas para o MI tendem a ser menos bem-sucedidas em moldar o clima de serviço necessário que promove a satisfação dos consumidores externos.

A relação entre o conceito de OMI e as práticas MI revela o pré-requisito para desenvolver uma forte orientação da empresa no sentido de compreender as necessidades dos colaboradores, partilhando este conhecimento das necessidades dos colaboradores - bem como as prioridades da estratégia de marketing da empresa a nível de toda a organização - e sendo recetivo e atento às necessidades dos colaboradores aquando da formação do serviço e da estratégia de marketing da organização de serviços ( Gounaris, 2008, p.415).

Em forma de conclusão, as organizações precisam constantemente atualizar os seus valores e investirem em um ambiente interno onde todos os colaboradores sintam-se motivados, pois, o MI contribui de maneira significativa para o aumento da autoestima e autorrealização dos funcionários.

## **2.5 A Gestão Hoteleira em São Tomé e Príncipe**

Ao redor do mundo, segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT), o turismo consiste na atividade que mais tem crescido a nível mundial, destacando-se como fonte principal de desenvolvimento socioeconómico e cultural de vários países, uma vez que instiga a criação de novos postos e trabalho bem como o fomento à produção de bens e serviços.

A OMT (2003) citado por Sequeira (2020, p. 31) “alega que o turismo é o conjunto de atividades praticadas pelos indivíduos durante as suas viagens e permanência em locais situados fora do seu ambiente habitual, por um período contínuo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios e outros”.

Em São Tomé e Príncipe o sector do Turismo representa 14% do PIB nacional (Costa, 2018), tendo sido eleito como uma das atividades estratégicas para o desenvolvimento económico e social do país no quadro da Agenda de transformação 2025. Desde 2010 que este

sector económico cresce consideravelmente, registando-se um aumento de 263% de turistas, o que se traduz em um aumento de 8 mil para 29 mil entre 2010 e 2016 (Costa, 2018). De acordo com (Sequeira, 2020, p. 2) “a oferta hoteleira em São Tomé Príncipe conta com mais 54 estabelecimentos, como hotéis, aldeamento turísticos e apartamentos turísticos, num total de 723 quartos e 1508 camas”.

A gestão hoteleira em São Tomé e Príncipe, como em qualquer outro lugar, envolve muitos aspetos específicos que estão relacionados às condições, desafios e oportunidades do país. Das muitas especificidades, podemos destacar algumas tais como:

- Ecoturismo e turismo de natureza: STP é abençoado com uma paisagem deslumbrante, incluindo praias paradisíacas, florestas tropicais exuberantes e uma rica vida marinha. A gestão hoteleira deve estar atenta à sustentabilidade e à preservação ambiental para atrair turistas interessados em ecoturismo e turismo de natureza.
- Desafios de infraestrutura: A infraestrutura turística pode ser limitada em algumas áreas do país. Os hotéis podem enfrentar desafios em termos de acesso a água potável, eletricidade confiável e estradas adequadas. A gestão hoteleira deve estar preparada para lidar com estas limitações.
- Diversidade cultural: STP é um país com uma rica diversidade cultural, com influências africanas, europeias e brasileiras. Os hotéis podem explorar esta diversidade cultural na oferta dos serviços, como gastronomia e entretenimento.
- Formação de pessoas: Por causa da natureza específica do setor hoteleiro, pode ser desafiador encontrar pessoas qualificadas. Investir em formação e capacitação dos colaboradores é essencial para a organização oferecer um serviço de qualidade.
- Marketing e promoção: A promoção turística de São Tomé e Príncipe pode ser crucial para atrair visitantes. Isto envolve estratégias de marketing eficazes, tanto a nível nacional quanto internacional, para destacar as atrações únicas do país.

Viana (2011, p.31) defende que “um destino turístico depende dos atrativos turísticos e dos estabelecimentos de acolhimento local, como por exemplo: transportes, aeroportos, itinerários, portos, hotéis, agências de viagens ou de turismo, restaurantes, eventos turísticos e entretenimentos e muitas outras atrações naturais”.

De acordo com Brito (2004) citado em Sequeira (2020, p. 39), a aposta no setor do turismo trará benefícios no desenvolvimento económico e social do país, possibilitará a “criação de

postos de trabalho, retenção de divisas, requalificação de mão-de-obra, modernização das infra infraestruturas, investimentos e valorização do meio ambiente”.

Atualmente e pós pandemia o setor do turismo e hotelaria tornou-se mais competitivo, no qual as empresas competem entre si pela sobrevivência após um período conturbado em que muitas precisaram encerrar as suas atividades por falta capital, provocado pelo isolamento social. Deste modo sobreviveram as empresas que melhores estratégias demonstraram para atrair, captar e manter os seus clientes sobretudo através do atendimento.

No que concerne aos diversos objetivos traçados pelo Governo de STP para o turismo podemos destacar dois de maior relevância para este estudo e que passo a citar:

1. Aumentar o grau de satisfação com a qualidade do destino (agentes turísticos, população residente e visitantes);
2. Melhorar a qualidade do serviço turístico nas suas várias vertentes.

O MI aborda nos seus princípios, uma correlação entre a estrutura da organização e a satisfação dos colaboradores que conseqüentemente, torna-o mais leal, dedicado e produtivo. Por este motivo, o desenvolvimento deste constructo é de suma importância para a qualidade do serviço dos estabelecimentos hoteleiros ( Dias, 2011).

A relação entre prestação de serviços, gestão de recursos humanos e marketing é fundamental, assim como, o equilíbrio e a interação entre estes elementos é muito importante para a satisfação dos clientes internos e externos, bem como, para os resultados da empresa (Barbosa & Oliveira, 2002).

“O sucesso de venda de serviços aos clientes externos baseia-se na apresentação bem-sucedida de serviços aos clientes internos” (Oliveira, 2016), ou seja, é necessário procurar e manter uma visão estratégica das atividades de marketing destinadas quer aos clientes internos e externos.

Para a Hotelaria, as aplicações das estratégias de MI dependem de pessoas certas bem treinadas e satisfeitas, pois, passaram a ser tidas como ativo para a organização face ao mercado altamente competitivo.

### **III – METODOLOGIA**

Neste ponto são descritas as opções metodológicas utilizadas para este estudo de modo a aprofundar-se e prover dados que sejam relevantes nesta área de conhecimento para a cadeia hoteleira no país.

Os objetivos da Pesquisa têm características exploratória e descritiva, de natureza quantitativa, cujo objeto é estudo de caso único. Como técnicas de recolha de informação recorreu-se à pesquisa bibliográfica e à implementação de questionários. Para a análise de dados utiliza-se o Excel e o SPSS (análise descritiva e correlação).

#### **3.1 Objetivos e hipóteses do estudo**

Esta investigação tem como objetivo geral avaliar o contributo do marketing interno na satisfação dos colaboradores.

Diante deste contexto e de forma a alcançar este objetivo geral foram definidos como objetivos específicos:

- Descrever as práticas de Marketing Interno são aplicadas na unidade Hoteleira;
- Compreender a influência das práticas do MI na satisfação dos colaboradores.

Este trabalho segue as diretrizes dos estudos realizados por (Dias, 2022) no qual foram definidos alguns conceitos chaves para o modelo de investigação tais como a comunicação interna, formação, pesquisa de mercado interno, marketing interno e satisfação (intrínseca e extrínseca) dos colaboradores. Importa ressaltar que o modelo proposto se baseia nos estudos de Huang e RundleThiele (2015) onde foram desenvolvidas as seguintes hipóteses de investigação e que serão também as da presente investigação:

- H1a: A Comunicação Interna influencia positivamente a Satisfação Intrínseca dos Colaboradores;
- H1b: A Comunicação Interna influencia positivamente a Satisfação Extrínseca dos Colaboradores;
- H2a: A Formação influencia positivamente a Satisfação Intrínseca dos Colaboradores;
- H2b: A Formação influencia positivamente a Satisfação Extrínseca dos Colaboradores;

- H3a: A Pesquisa de Mercado Interno influencia positivamente a Satisfação Intrínseca;
- H3b: A Pesquisa de Mercado Interno influencia positivamente a Satisfação Extrínseca.

### **3.2 Tipo de pesquisa**

A pesquisa exploratória é geralmente realizada quando há pouco conhecimento prévio sobre determinado tema ou quando é necessário compreender melhor a natureza de um problema, cujos principais objetivos são desenvolver ideias e hipóteses iniciais; a compreensão do problema em estudo de forma profunda; a definição dos objetivos a serem pesquisados; o desenvolvimento de uma metodologia mais precisa e eficaz. Resumindo, é utilizada para clarificar e definir a natureza do problema.

Autores como Malhotra (1996, p.117) e Churchill (1998, p. 118) defendem que este tipo de pesquisa auxilia e melhora a compreensão dos passos seguintes no processo de investigação de um trabalho científico.

Por outro lado, recorre-se à pesquisa descritiva quando o objetivo principal é descrever características ou comportamentos de uma população específica que envolve uma coleta de dados quantitativos e a aplicação de técnicas estatísticas para resumir e analisar esses dados.

Em alguns estudos podemos encontrar a combinação dos dois tipos de pesquisas citados acima o que auxilia na construção de uma compreensão completa de um problema ou características (Churchill, 1998, p.115).

Ao nível da pesquisa descritiva a pesquisa de natureza quantitativa é um método de investigação que se baseia na coleta e análise de dados numéricos para responder as perguntas e testar hipóteses. Este tipo de pesquisa está centrado na objetividade, uma vez que, “considera que a realidade apenas poderá ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros” (Fonseca, 2002 pag.20).

No caso desta investigação recorrer-se ao estudo de caso único, ou seja, é aplicado em uma única organização, cujo objetivo é o de compreender profundamente as questões em estudo (Fonseca, 2002 pag.33). Neste caso podem ser usados vários métodos para recolher dados, entre os quais se optou pela recolha através de um questionário. A análise de dados é

um passo importante no estudo de caso único, pois é quando se procura por padrões, relações ou tendências nos resultados obtidos com a pesquisa.

### 3.3 Pesquisa exploratória

De acordo com Silvério (2003) o primeiro passo num estudo científico deve sempre ser a análise das fontes secundárias já existentes sobre o problema em estudo, pois, há possibilidades de já haver informações que já abordam o assunto que irão auxiliar o trabalho. Desse modo, esta pesquisa a este nível consistiu na consulta de artigos e livros científicos relevantes para o estudo da GERH e do MI. Esta pesquisa foi realizada com dois objetivos: clarificar os conceitos fundamentais e auxiliar na construção do instrumento de recolha de dados.

### 3.4 Identificação da informação a recolher

Para poder-se alcançar os objetivos específicos, torna-se necessário definir algumas informações determinantes que servirão de diretrizes na construção desta pesquisa. Para cada um dos objetivos foram definidas variáveis mais importantes sobre as quais se teria de recolher informação e que estão sustentadas pela pesquisa bibliográfica (Tabela 2).

Tabela 2 - Informação a recolher

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Informação a recolher</b>
Descrever que práticas de Marketing Interno são aplicadas na unidade Hoteleira	Comunicação interna
	Formação
	Pesquisas de mercado
Compreender a influência das práticas do MI na satisfação dos colaboradores	Satisfação Intrínseca
	Satisfação Extrínseca

Fonte: Elaboração própria

### 3.5 Instrumento de Recolha de dados

O instrumento criado para recolher dados foi um questionário (fonte primária) apresentado no Anexo 1. Esta escolha deveu-se aos objetivos e às variáveis definidas bem como ao tipo de amostra.

O questionário reside na aplicação de um conjunto de questões estruturadas a um indivíduo, cuja recolha pode ser escrita ou verbal (Silvério, 2003).

Segundo Dutka e Woodruff (1994) citado por Dias (2019) a elaboração do questionário é uma das fases fundamentais do processo de pesquisa.

O questionário aplicado foi adaptado a partir da investigação de Dias (2022) no qual os itens de resposta foram baseados nos trabalhos de Huang e Rundle-Thiele (2015).

Para a aferição da satisfação dos colaboradores, foi utilizada a escala desenvolvida por Weiss el At (citado em Mardanov, 2020) com a divisão entre Satisfação Intrínseca e Satisfação Extrínseca (Dias, 2022).

O questionário adaptado de Dias (2022) é composto por 39 questões subdivididas:

- em 6 perguntas sobre as práticas de comunicação interna,
- 6 perguntas sobre as práticas de formação,
- 6 perguntas sobre práticas de Pesquisa de Mercado Interno,
- 11 perguntas sobre fatores motivadores da Satisfação Intrínseca,
- 9 perguntas sobre fatores de Satisfação Extrínseca e
- 1 pergunta de caracterização demográfica.

Todas as questões foram aplicadas com recurso à escala de tipo Likert, por ser uma escala muito testada em que se pode confiar para validar e medir opiniões, perceções e comportamentos (Silvério, 2003).

Para este estudo utilizou-se 7 níveis da escala com as seguintes opções de respostas:

- Questão 1: 1 - Discordo totalmente, 2. Discordo, 3. Discordo Parcialmente, 4. Não concordo nem discordo, 5. Concordo parcialmente, 6. Concordo, 7. Concordo totalmente;
- Questão 2: 1. Nada importante, 2. Muito pouco importante, 3. Pouco importante, 4. Neutro, 5. Moderadamente importante, 6. Muito importante, 7. Extremamente importante.



### **3.6 População e Amostra**

A população de uma investigação consiste na totalidade de elementos que têm uma ou mais características em comum (Malhotra, 2011). Sendo assim, para o desenvolvimento deste trabalho de investigação o universo são todos os funcionários da unidade hoteleira, contudo foram escolhidos parte desse universo como amostra para a análise.

Para a realização da pesquisa foi determinada uma amostra não probabilística por conveniência pela facilidade de aplicação, disponibilidade e rapidez. A amostragem não probabilística consiste na técnica em que cada elemento da amostra é selecionado com base em julgamentos pessoais ou de conveniência; não é conhecida a probabilidade de escolha de cada um dos elementos da população (Silvério, 2003 pag.76).

O tamanho da amostra é de por 55 indivíduos de ambos sexos, para um universo de 160 funcionários do Hotel Pestana na cidade de São Tomé, distribuídos em vários sectores. Os respondentes foram selecionados pelo critério de acessibilidade tendo em conta a disponibilidade e diversificação dos serviços presente na unidade hoteleira e a época de maior fluxo de trabalho.

### **3.7 Trabalho de campo**

A aplicação dos questionários ficou sob a responsabilidade do departamento de RH da unidade hoteleira, numa primeira fase foram aplicados 25 questionários de forma anónima aos funcionários que fazem parte da Diretoria e funções Administrativas, posteriormente, numa segunda fase, foram aplicados outros 30 aos colaboradores de outros postos do hotel tais como: a receção, cozinha, camareiras e serviços gerais, Spa e casino. A pesquisa durou cerca de 3 meses, sendo a primeira fase em janeiro e a segunda no mês de março de 2023.

### **3.8 Técnicas Estatísticas**

Os dados recolhidos foram posteriormente tratados com utilização de *softwares* como o Excel e o SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

No decorrer deste trabalho foram utilizadas algumas técnicas estatísticas para a análise dos dados tais como:

- a) Análise Descritiva - utilizada para resumir e descrever os principais aspetos dos dados recolhidos. Permitiu calcular estatísticas como média, desvio padrão, e variação que forneceu uma compreensão inicial das tendências e características dos dados.

- b) Correlação - permitiu investigar possíveis relações entre diferentes variáveis. Esta técnica auxiliou a identificar se existe uma associação entre variáveis (positiva, negativa).
- c) Testes de Hipóteses - para avaliar a significância estatística de diferenças ou relações identificadas nos dados. Estes auxiliaram a determinar se os resultados observados são estatisticamente significativos ou se podem ser atribuídos ao acaso.

Estas técnicas estatísticas desempenharam um papel fundamental na análise dos dados deste estudo, pois, permitiu uma abordagem rigorosa na compreensão das relações e tendências presentes nos dados coletados.

## IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Terminada a recolha dos dados, importa agora efetuar a sua análise e interpretação, uma vez que, estes são o cerne de qualquer trabalho de investigação (Moreno, 2017, pag. 46).

Segundo Marconi e Lakatos (2003, pag. 167) “a importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações”.

Em um universo de 160 funcionários e 55 inquiridos o questionário foi respondido na totalidade por parte dos respondentes.

### 4.1. Aferição de confiabilidade

Conforme pode-se aferir nas Tabelas 3 a 7 em anexo, os indicadores de MI e Satisfação dos colaboradores tiveram resultados superiores a 0,80, o que garante a fiabilidade do estudo. Estes resultados foram obtidos através do cálculo de Alfa de Cronbach, no sentido de auxiliar a medir a consistência entre as variáveis em estudo, tendo em análise os critérios que constam das tabelas no anexo 3.

Para garantir a consistência dos dados apresentados procedeu-se a análise de Alfa de Cronbach tendo em conta as médias de cada variável em estudo nomeadamente Marketing Interno (Comunicação Interna, Formação, Pesquisa de Mercado Interno) e Satisfação dos Colaboradores (Satisfação Intrínseca e Satisfação Extrínseca) como demonstrado na tabela 8. Os resultados atestam um nível elevado de confiabilidade para todas as variáveis, uma vez que o Alfa de Cronbach é superior a 0,84.

Tabela 3 - Resultados gerais Alfa de Cronbach

Escala	Item	Alfa de Cronbach
Marketing Interno	Comunicação Interna	,842
	Formação	,854
	Pesquisa de Mercado Interno	,861
Satisfação dos Colaboradores	Satisfação Intrínseca	,854
	Satisfação Extrínseca	,915

Fonte: Elaboração própria

## 4.2 Análise das Práticas de Marketing Interno na Unidade Hoteleira

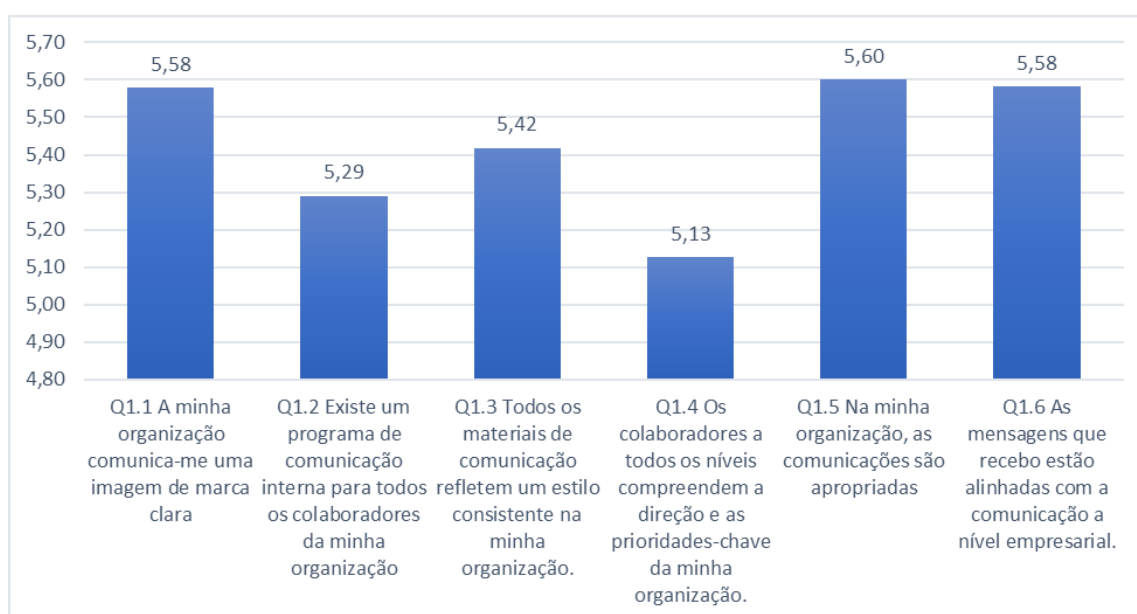
De acordo a pesquisa realizada procedeu-se a análise descritiva de cada indicador, tendo em conta: a média, o desvio padrão, o mínimo e máximo e variância conforme descritos na Tabela 1 (anexo 2).

Para auxiliar a interpretação e compreensão da pesquisa, foi necessário subdividir esta análise de acordo aos dados obtidos para cada uma das variáveis do Marketing Interno (Comunicação Interna, Formação e Pesquisa de Mercado Interno) que se passa a explorar:

- **Comunicação Interna**

As questões relacionadas à Comunicação Interna receberam pontuações médias relativamente elevadas, variando de 5,13 a 5,60, numa escala de 1 a 7 conforme a Figura 4. Isto sugere que, em geral, os funcionários avaliaram positivamente a qualidade da comunicação interna em sua organização.

Figura 4 - Comunicação Interna



Fonte: Elaboração própria

A questão Q1.5 recebeu a pontuação média mais alta, o que indica que os funcionários percebem de forma eficaz as comunicações na organização.

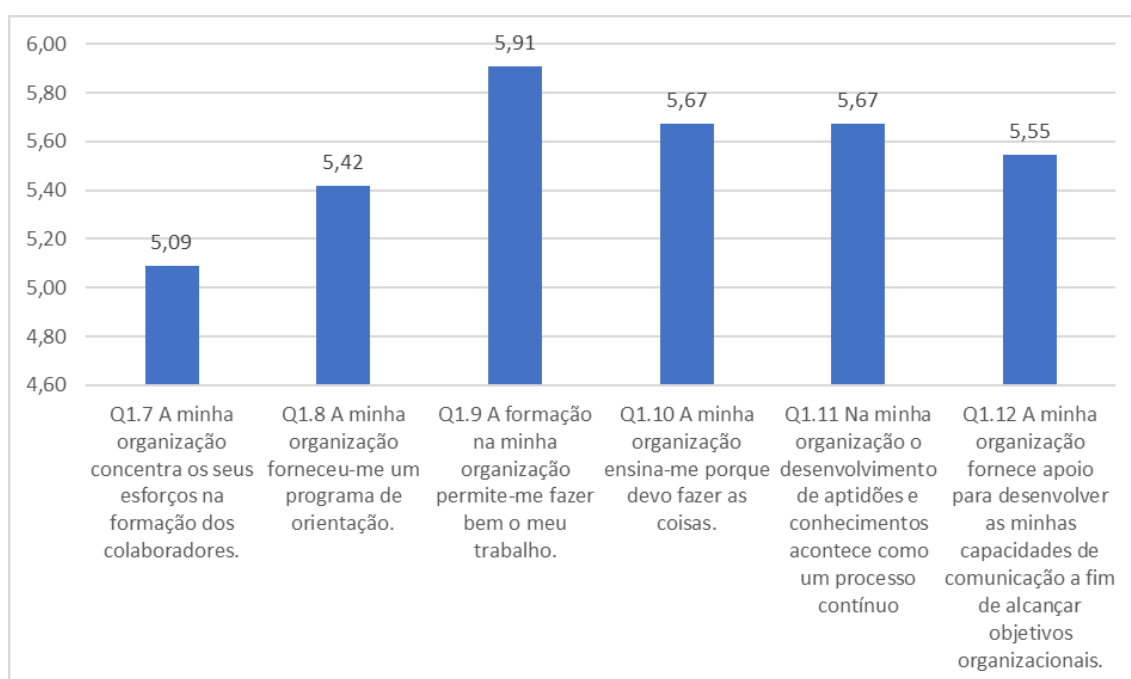
A questão Q1.4 ("Os colaboradores a todos os níveis compreendem a direção e as prioridades-chave da minha organização") recebeu a pontuação média mais baixa, embora ainda seja relativamente alta, demonstra que existe espaço para melhoria da comunicação por parte da direção da unidade hoteleira.

Portanto, estes resultados confirmam que investir em comunicação interna pode levar a equipas mais motivadas, produtivas e alinhadas com os objetivos da organização, conforme os estudos de Almeida (2013).

- **Formação:**

Como pode-se atestar na Figura 5, as questões relacionadas à Formação receberam pontuações médias elevadas, variando de 5,09 a 5,91, o que indica que os funcionários estão satisfeitos com os programas de formação oferecidos por sua organização.

Figura 5 - Formação



Fonte: Elaboração própria

A questão Q1.9 ("A formação na minha organização permite-me fazer bem o meu trabalho") recebeu a pontuação média mais alta, indica que os funcionários percebem que a formação oferecida é eficaz em ajudá-los a desempenhar bem as suas funções.

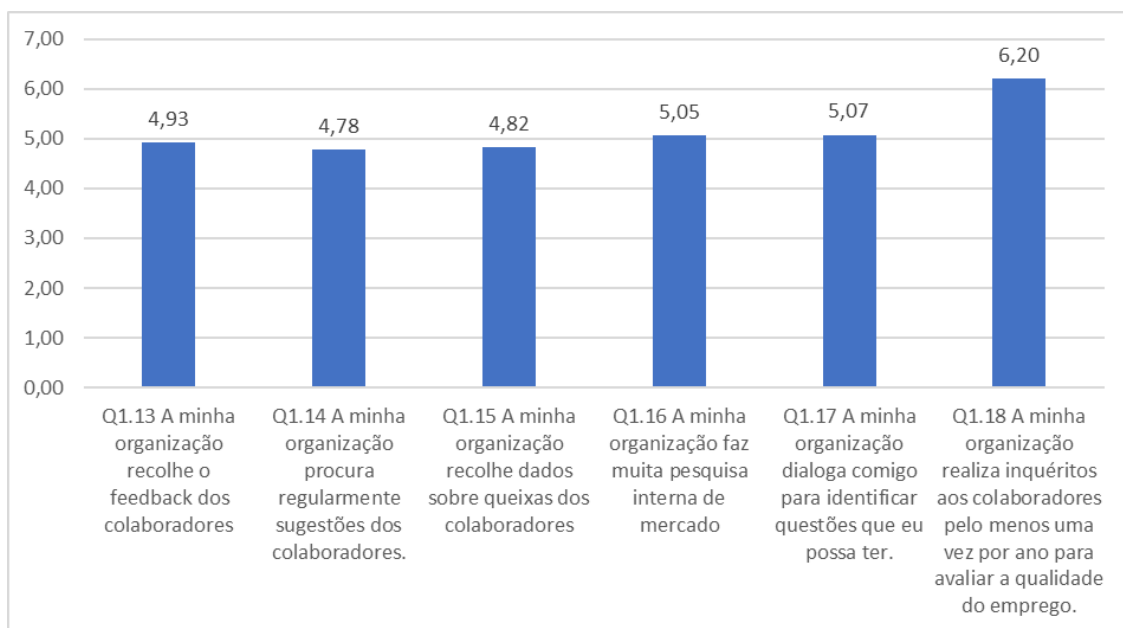
A questão Q1.7 ("A minha organização concentra os seus esforços na formação dos colaboradores") obteve a pontuação média mais baixa, mas ainda é relativamente alta, o que sugere que há espaço para maior ênfase na formação dos colaboradores.

Os resultados demonstram que esta variável, deve ser considerada como parte integrante da estratégia de marketing interno, corroborando com os estudos desenvolvidos por Brambilla (2005) que defende a criação de um ambiente onde os colaboradores sintam-se valorizados, capacitados e prontos para contribuir de forma eficaz para o sucesso da organização.

- **Pesquisa de Mercado Interno:**

As questões relacionadas à Pesquisa de Mercado Interno receberam pontuações médias moderadas e diversificadas, variando de 4,78 a 6,20, numa escala de 1 a 7 conforme a Figura 6.

Figura 6 - Pesquisa de Mercado Interno



Fonte: Elaboração própria

A questão Q1.18 ("A minha organização realiza inquéritos aos colaboradores pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do emprego") obteve a pontuação média mais alta, indica que os funcionários percebem que a organização realiza pesquisas regulares para avaliar a qualidade do emprego.

A questão Q1.13 ("A minha organização recolhe o feedback dos colaboradores") obteve a pontuação média mais baixa, sugere que pode haver oportunidades para melhorar a recolha de feedback dos colaboradores.

Na questão Q1.14 - ("A minha organização procura regularmente sugestões dos colaboradores") a pontuação média nessa questão é um pouco mais baixa, o que indica que os colaboradores percebem que a organização busca sugestões dos colaboradores, mas talvez não de forma tão frequente como desejariam. Contudo, estes dados sugerem uma oportunidade para aumentar a interação com os colaboradores, que vai de encontro ao que é defendido por Dias (2022) quando refere que as estratégias da organização devem ser alinhadas com os objetivos e as necessidades dos colaboradores ao compreendê-los e envolvê-los no processo de tomada de decisão.

### **4.3 Análise da satisfação dos colaboradores**

As questões relacionadas à Satisfação Intrínseca e Extrínseca receberam pontuações médias variadas (Figura 7), o que indica que há uma diversidade de sentimentos entre os colaboradores em relação a esses aspectos.

Algumas questões, como Q2.6 ("A oportunidade de experimentar os meus próprios métodos de fazer o trabalho.") e Q2.12 ("A oportunidade de fazer as coisas para outras pessoas"), receberam pontuações mais altas, sugerindo um nível razoavelmente alto de satisfação nesses aspectos. Contudo é importante realizar uma análise mais detalhada para entender as razões por trás dessa diversidade de sentimentos.

Figura 7 - Satisfação Intrínseca e Extrínseca



Fonte: Elaboração própria

Outras questões, como Q2.2 ("A oportunidade de trabalhar sozinho") e Q2.9 ("A competência do meu supervisor na tomada de decisões"), receberam pontuações mais baixas, indicando menor satisfação em relação a esses aspectos específicos, ou seja, os colaboradores parecem não estar tão satisfeitos com a oportunidade de trabalhar de forma independente e também têm uma percepção menos positiva em relação à competência dos seus supervisores na tomada de decisão. Estas áreas podem ser pontos de atenção para a organização, pois indicam que podem haver oportunidades de melhoria relacionadas com a autonomia no trabalho e a eficácia da liderança. É importante investigar mais a fundo as razões por trás dessas pontuações mais baixas e considerar medidas para abordar as preocupações dos colaboradores nessas áreas específicas.

Em geral, os dados sugerem que os funcionários têm uma visão positiva em relação à Comunicação Interna e à Formação. No entanto, há margem para melhorias em áreas específicas da Comunicação Interna. Além disso, a Pesquisa de Mercado Interno recebeu pontuações moderadas, o que pode indicar a necessidade de aprimoramentos na coleta de feedback dos colaboradores. A satisfação intrínseca e extrínseca varia dependendo do aspecto em questão, com alguns aspectos a receber avaliações mais positivas do que outros.



#### 4.4 Estudo das Hipóteses

De modo a responder às hipóteses em estudo, procedeu-se a análise de correlação de Pearson (Tabela 9) com o objetivo de atestar a associação entre as variáveis de MI e as de Satisfação, de que modo se relacionam, para a melhor compreensão deste estudo de caso.

Tabela 4 - Correlação de Pearson entre as variáveis

		Satisfação Intrínseca	Satisfação Extrínseca
Comunicação Interna	C.Pearson	,684**	,683**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000
	N	55	55
Formação	C.Pearson	,621**	,601**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000
	N	55	55
Pesquisa e Des.	C.Pearson	,636**	,548**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000
	N	55	55
Satisfação Intrínseca	C.Pearson		,684**
	Sig. (2 extremidades)		0,000
	N		55
Satisfação Extrínseca	C.Pearson	,684**	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	
	N	55	

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Perante os resultados obtidos e tendo em conta os objetivos definidos anteriormente, pode-se afirmar que todas as variáveis do MI estão relacionadas com as variáveis da Satisfação, sendo a de maior representatividade a Comunicação Interna com a Satisfação Intrínseca.

Perante a Tabela 16 pode-se afirmar que todas as relações criadas nas hipóteses em estudo foram verificadas:

- **H1a:** A Comunicação Interna influencia positivamente a Satisfação Intrínseca dos Colaboradores ( $r=,684$ ;  $p < 0,01$ ) correspondendo a 35% da variação dentro do constructo de MI, logo, **Verificada**;
- **H1b:** A comunicação Interna influencia positivamente a Satisfação Extrínseca dos colaboradores ( $r=,683$ ;  $p < 0,01$ ) - **Verificada**;

- **H2a:** A Formação influencia positivamente a Satisfação Intrínseca dos Colaboradores, pode-se concluir que também é positiva ( $r=,621; p < 0,01$ ) - **Verificada**;
- **H2b:** A Formação influencia positivamente a Satisfação extrínseca dos Colaboradores, pode-se concluir que também é positiva ( $r=,601; p < 0,01$ ) - **Verificada**;
- **H3a:** A Pesquisa de Mercado Interno influencia positivamente a Satisfação Intrínseca ( $r=,636; p < 0,01$ ) correspondendo a 33% da variação do MI com a satisfação intrínseca, pode-se concluir que também é positiva - **Verificada**;
- De salientar que os dados correlacionados a satisfação extrínseca da **H3b:** A Pesquisa de Mercado Interno influencia positivamente a Satisfação Extrínseca, apresentam valores satisfatórios para a pesquisa e deste modo também a sua influência é positiva ( $r=,548; p < 0,01$ ) apesar de corresponder a um valor mais baixo - **Verificada**.

Os resultados obtidos confirmaram as hipóteses estabelecidas e demonstraram que todas as variáveis de Motivação Interna estão, de facto, associadas às variáveis de Satisfação dos colaboradores. Mais especificamente, a Comunicação Interna destacou-se como a variável de maior influência, apresentando uma forte relação com a Satisfação Intrínseca dos colaboradores. Adicionalmente, tanto a Formação como a Pesquisa de Mercado Interno demonstraram ter influência positiva, tanto na Satisfação Intrínseca como na Satisfação Extrínseca dos colaboradores, corroborando as hipóteses estabelecidas.

É relevante salientar que, embora a influência da Pesquisa de Mercado Interno na Satisfação Extrínseca tenha sido observada como positiva, os valores obtidos foram ligeiramente mais baixos em comparação com outras variáveis estudadas. No entanto, esta relação ainda é considerada satisfatória para a pesquisa, o que indica que esta variável também desempenha um papel na Satisfação Extrínseca dos colaboradores, apesar da sua influência relativamente menor. Estes resultados realçam a importância não apenas de reconhecer a interdependência entre os elementos de Motivação Interna e Satisfação, mas também da relevância de estratégias como Comunicação Interna, Formação e Pesquisa de Mercado Interno para a melhoria do bem-estar e compromisso dos colaboradores dentro de um contexto organizacional.

Portanto, este estudo contribui para uma melhor compreensão destas relações, ao oferecer insights valiosos para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes voltadas para o aumento da satisfação e motivação dos colaboradores nas organizações.

## V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1. Conclusões

Ao longo desta dissertação, procurou-se compreender como o Marketing Interno pode desempenhar um papel significativo na promoção da satisfação dos colaboradores, dentro de uma abordagem estratégica de gestão de recursos humanos. Neste contexto, examinou-se os pilares fundamentais do Marketing Interno, com foco especial na comunicação interna, formação e mercado interno, e como estes podem contribuir para o aumento do desempenho e da motivação dos funcionários.

A revisão da literatura proporcionou uma base sólida para a compreensão das teorias e conceitos do Marketing Interno e como estes podem afetar positivamente o ambiente interno das organizações. Através de autores como Brambilla (2005) e Brito e Brito (2012) destacou-se a importância de criar um diferencial competitivo através de uma comunicação interna eficiente, investimento na formação, no desenvolvimento de talentos e reconhecimento da importância do mercado interno. Ficou evidente que o Marketing Interno é uma estratégia capaz de gerar vantagem competitiva, promovendo uma cultura organizacional sólida e estimulante, fundamentada na valorização dos colaboradores como ativos essenciais para o sucesso empresarial.

Ao aplicar questionários aos colaboradores da unidade hoteleira em estudo, conseguiu-se coletar dados valiosos sobre a percepção dos mesmos em relação às práticas de Marketing Interno adotadas pela unidade hoteleira. Os resultados reforçaram a relevância do Marketing Interno na promoção de um ambiente de trabalho motivador e no aumento da satisfação dos colaboradores, por consequência, sua produtividade e comprometimento com a organização.

A partir das análises realizadas, tornou-se claro que o Marketing Interno não é apenas uma estratégia complementar, mas uma ferramenta essencial para as organizações que almejam um diferencial competitivo sustentável. Investir na satisfação e no bem-estar dos colaboradores é um caminho promissor para melhorar o desempenho do negócio e alcançar resultados superiores, diante de um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

Especificamente para a unidade hoteleira, em São Tomé e Príncipe, este estudo oferece *insights* valiosos que podem auxiliar a gestão na tomada de decisões estratégicas, voltadas para a valorização do capital humano. Ao compreender melhor as necessidades e

expectativas dos colaboradores, a empresa pode desenvolver ações mais direcionadas para promover um ambiente de trabalho saudável, inspirador e motivador.

É importante salientar que esta pesquisa representa apenas um ponto de partida para compreender o impacto do Marketing Interno na satisfação dos colaboradores, em STP. A complexidade e singularidade de cada organização obrigam a abordagens específicas, e novos estudos são encorajados para aprofundar este campo de conhecimento, ampliando a compreensão e oferecendo caminhos mais precisos para a aplicação do Marketing Interno em diferentes contextos.

Vale ressaltar, que os objetivos estabelecidos para este estudo foram plenamente alcançados, e todas as hipóteses propostas foram verificadas. Os resultados obtidos proporcionam uma visão abrangente das percepções e experiências dos colaboradores em relação à organização. A pesquisa cumpriu com êxito seu propósito de investigar e analisar os fatores que afetam a satisfação dos colaboradores tais como a comunicação, meio, liderança e oportunidades de desenvolvimento, que forneceram uma base sólida para futuras ações e decisões estratégicas na organização.

Por fim, é com a esperança de que esta pesquisa contribua para a consciencialização, aprimoramento das práticas de Marketing Interno e inspire outras pesquisas que ampliem o conhecimento sobre o tema que se conclui este trabalho. Que a valorização do capital humano se torne uma prioridade para as empresas, e que o Marketing Interno seja reconhecido como uma abordagem estratégica essencial para o sucesso empresarial sustentável.

## **5.2. Limitações do estudo**

O estudo realizado apresenta um conjunto de limitações como as que se apresentam em seguida:

1. A maior limitação presente neste estudo é a falta de outros estudos ou outras investigações já realizadas sobre o tema em STP, o que dificulta a discussão dos resultados e o aprofundamento das conclusões obtidas.
2. Tamanho da amostra: O estudo foi conduzido com uma amostra limitada de colaboradores de apenas uma unidade hoteleira, o que restringe a generalização dos resultados para um contexto mais amplo.

3. Abordagem do estudo de caso: Por se tratar de um estudo de caso único, as conclusões podem não ser diretamente aplicáveis a outras organizações ou setores, uma vez que cada contexto organizacional é único.
4. Variáveis não controladas: Existem várias variáveis que podem influenciar a satisfação dos colaboradores, além do Marketing Interno, e algumas delas podem não ter sido consideradas durante a pesquisa, uma vez que esta estava focada apenas no MI.

### **5.3. Pesquisas Futuras**

Espera-se que os resultados e reflexões apresentados nesta dissertação incentivem a valorização do capital humano dentro das empresas, fortaleça a percepção de que os colaboradores são fundamentais para o alcance de metas e objetivos organizacionais.

Deste modo apresenta-se algumas orientações para pesquisas futuras:

1. Amostra representativa: Para melhorar a generalização dos resultados, futuras pesquisas poderiam utilizar amostras maiores e mais representativas, incluindo diferentes setores e tipos de organização.
2. Estudos comparativos: Realizar estudos comparativos entre diferentes unidades hoteleiras ou empresas em diversos setores, analisando suas práticas de Marketing Interno e seus efeitos na satisfação dos colaboradores.
3. Metodologias mistas: Além de questionários, combinar métodos qualitativos, como entrevistas ou *focus group*, para obter uma compreensão mais aprofundada das experiências e percepções dos colaboradores em relação ao Marketing Interno.
4. Avaliação de outras práticas de Marketing Interno: Explorar outras práticas e abordagens específicas de Marketing Interno que podem ser aplicadas em diferentes contextos organizacionais, como campanhas de reconhecimento, programas de incentivos e desenvolvimento de liderança.
5. Estudo sobre as causas que provocam insatisfação com o facto de trabalharem sózinhos - é essencial conhecer estas causa de forma que as organizações levem em consideração as percepções dos colaboradores e implementem ações concretas para trabalhar a satisfação e motivação a este nível.

Estas sugestões têm como objetivo aprofundar o estudo sobre o tema e fornecer orientações práticas para que as organizações possam desenvolver um ambiente de trabalho mais satisfatório, mais produtivo e valorizar o papel dos colaboradores no contexto organizacional,

pois, ao priorizar a satisfação dos colaboradores e criar um ambiente propício para seu desenvolvimento, as organizações estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios do mercado, impulsionando a inovação, a produtividade e a competitividade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *EXEDRA - Comunicação e Ciências Empresariais*, 8, 91–103. [www.exedrajournal.com](http://www.exedrajournal.com)
- AMA. (2017). *What is Marketing? – The Definition of Marketing – AMA*. American Marketing Association. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Barbosa, M. de L., & Oliveira, L. M. (2002). Marketing Interno em Hospitalidade. *Gestão de Recursos Humanos. Turismo Em Análise*, 13(1), 23–34.
- Brambilla, F. R. (2005). ABORDAGEM CONCEITUAL DE MARKETING INTERNO | Revista Eletrônica de Administração. *REAd- Edição 43*, Vol. 11(Nº1), 1–56. <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40692>
- Brito, R. P. de, & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 360–380. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552012000300003>
- Brum, A. de M. (2017). *Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores* (A. L. M. Tiba & L. M. Tiba, Eds.). Integrare Editora e Livraria.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2001). Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. In Dom Quixote (Ed.), *O Marketing Interno como modelo conceptual* (5ª Edição, pp. 495–532).
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª Edição). [www.chiavenato.com](http://www.chiavenato.com)
- Costa, A. J. (2018). *PLANO ESTRATÉGICO E DE MARKETING PARA O TURISMO DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE*.
- Cunha, M.P, Rego, Arménio, Cunha, Rita Campos, Cabral-Cardoso, Carlos & Neves, Pedro. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 7ª Edição. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Dias, A. da G. C. (2019). *ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS DEPARTAMENTO DE GESTÃO Satisfação nos Serviços Públicos: O Caso da Empresa-ENASA-São Tomé*. Universidade de Évora.
- Dias, B. M. N. A. (2011). *A aplicação de técnicas de endomarketing no setor hoteleiro: Um estudo no Tropical Tambaú*.
- Dias, M. F. F. (2022). *Efeitos do Marketing Interno na satisfação dos colaboradores: análise às Pequenas e Médias Empresas em Portugal*. Universidade do Minho .

- Fonseca, J. J. S. da. (2002). *METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA*.
- Garcia, I., & Rodrigues, S. (2017). A IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES DE ENDOMARKETING PARA A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO E O CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES. *Revista Campo Do Saber*, 3(2), 67–84.
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. <https://doi.org/10.1108/09564230810875039>
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. 59(January 2005), 432–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Honorato, G. *Conhecendo o marketing*. Barueri, SP: Manole, 2004
- Lee, X., Yang, B., & Li, W. (2017). The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example. *Anales de Psicología*, 33(3), 697. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238551>
- Lopes, G. A. C. (2003). *Motivação no Trabalho*.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Monteiro, A. P., & Jorge, F. (2014). Práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Estudo de Caso. *VIII Congresso Português de Sociologia* -, 2–16.
- Moreno, M. R. L. (2017). *Motivação e Satisfação dos Colaboradores de uma Entidade do Setor Bancário Português: Estudo de Caso*. Universidade de Évora.
- Moura, C. B., Pinheiro, C. de C., & Silva, T. M. da. (2021). Gestão estratégica em Recursos Humanos. *RH Visão Sustentável*, 1(1), 76–95. [https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/rh\\_visaosustentavel/article/view/3249](https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/rh_visaosustentavel/article/view/3249)
- Nicolau, A., Ferreira, F. R., Lúcio, W., & Pizoni -Wagner, N. (2017). *ENDOMARKETING E SEUS REFLEXOS NO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E NA MOTIVAÇÃO DE SEUS COLABORADORES NO SETOR ORGANIZACIONAL*.
- Oliveira, A. M. de. (2016). *Marketing interno nos estabelecimentos hoteleiros: a aplicabilidade do marketing interno como forma de obtenção de qualidade de serviço ao cliente* [Instituto Politécnico do Porto]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/9310>
- Santos, M. (2015). *O IMPACTO DO MARKETING INTERNO NAS EMPRESAS-O CASO DO GRUPO FILINTO MOTA*. Escola Superior do Porto.
- Sequeira, P. L. R. S. (2020). *Situação atual de Marketing nos Estabelecimentos Hoteleiros em São Tomé e Príncipe* [Instituto Politécnico de Portalegre]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/35222>
- Serrão, S. C. M. (2013). *O Impacto do Marketing Interno e da Qualidade Total nos Recursos Humanos nas Empresas Familiares-Estudo de Caso*. Universidade de Évora.



- Silvério, M. (2003). PESQUISA DE MARKETING. *Ciências Económicas e Empresariais - Universidade de Évora*, 1-173.
- Simplício, J. M. C. (2019). *CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES TEMPORÁRIOS SOLICITADOS PELAS EMPRESAS INDUSTRIAIS NA PENÍNSULA DE SETÚBAL*.
- Viana, O. F. G. (2011). *Imagem de São Tomé e Príncipe do ponto de vista do turismo*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

## **ANEXOS|**

## Anexo 1- Questionário

O presente estudo está a ser desenvolvido no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão com especialidade em Recursos Humanos, pela Universidade de Évora e tem como objetivo O contributo das políticas e práticas do Marketing Interno na satisfação dos colaboradores de uma organização. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens. Pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial e a resposta a todas as questões é muito importante. O preenchimento deste questionário deverá demorar cerca de 10 minutos. Para qualquer contacto adicional ou esclarecimento sobre a investigação, poderá utilizar o seguinte endereço eletrónico: m44842@alunos.uevora.pt.

Obrigada, desde já, pela participação!

Q1. Por favor, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações. Tenha em consideração a seguinte escala: 1 = Discordo totalmente e 7 – Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
Q1.1 A minha organização comunica-me uma imagem de marca clara							
Q1.2 Existe um programa de comunicação interna para todos os colaboradores da minha organização							
Q1.3 Todos os materiais de comunicação refletem um estilo consistente na minha organização.							
Q1.4 Os colaboradores a todos os níveis compreendem a direção e as prioridades-chave da minha organização.							
Q1.5 Na minha organização, as comunicações são apropriadas							
Q1.6 As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação a nível empresarial.							
Q1.7 A minha organização concentra os seus esforços na formação dos colaboradores.							
Q1.8 A minha organização forneceu-me um programa de orientação.							
Q1.9 A formação na minha organização permite-me fazer bem o meu trabalho.							

Q1.10 A minha organização ensina-me porque devo fazer as coisas.							
Q1.11 Na minha organização o desenvolvimento de aptidões e conhecimentos acontece como um processo contínuo							
Q1.12 A minha organização fornece apoio para desenvolver as minhas capacidades de comunicação a fim de alcançar objetivos organizacionais.							
Q1.13 A minha organização recolhe o feedback dos colaboradores							
Q1.14 A minha organização procura regularmente sugestões dos colaboradores.							
Q1.15 A minha organização recolhe dados sobre queixas dos colaboradores							
Q1.16 A minha organização faz muita pesquisa interna de mercado							
Q1.17 A minha organização dialoga comigo para identificar questões que eu possa ter.							
Q1.18 A minha organização realiza inquéritos aos colaboradores pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do emprego.							

Q2. Por favor, avalie de 1 a 7, os fatores que mais contribuem para se sentir satisfeito como o seu o seu trabalho. Tenha em consideração a seguinte escala: 1 - Nada importante 7 - Extremamente importante.

	1	2	3	4	5	6	7
Q2.1 Ser capaz de me manter sempre ocupado.							
Q2.2 A oportunidade de trabalhar sozinho.							
Q2.3 A oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos.							
Q2.4 A oportunidade de fazer algo que faça uso das minhas capacidades.							
Q2.5 A liberdade de usar o meu próprio julgamento							
Q2.6 A oportunidade de experimentar os meus próprios métodos de fazer o trabalho.							
Q2.7 A oportunidade de ser “alguém” na organização.							
Q2.8 A forma como o meu chefe lida com os seus colaboradores.							
Q2.9 A competência do meu supervisor na tomada de decisões.							

Q2.10 Ser capaz de fazer coisas que não vão contra a minha consciência							
Q2.11 A forma como o meu trabalho proporciona um emprego estável							
Q2.12 A oportunidade de fazer as coisas para outras pessoas.							
Q2.13 A oportunidade de dizer às pessoas o que devem fazer.							
Q2.14 A forma como as políticas da empresa são postas em prática.							
Q2.15 O meu salário e a quantidade de trabalho que faço.							
Q2.16 As hipóteses de progressão neste trabalho.							
Q2.17 As condições de trabalho.							
Q2.18 A forma como os meus colegas de trabalho se dão bem uns com os outros.							
Q2.19 Os elogios que recebo por fazer um bom trabalho.							
Q2.20 A sensação de realização que tenho do trabalho							

Q3. Género

( ) Masculino ( ) Feminino

## Anexo 2- Análise Descritiva

Tabela 1 - Análise descritiva

Variáveis	Questões	N	Min	Máx	Média		Desvio Padrão	Variância
					Estatística	Erro Padrão		
Comunicação interna	Q1.1 A minha organização comunica-me uma imagem de marca clara	55	2	7	5,58	0,168	1,243	1,544
	Q1.2 Existe um programa de comunicação interna para todos os colaboradores da minha organização	55	1	7	5,29	0,213	1,583 Dado negativo	2,506
	Q1.3 Todos os materiais de comunicação refletem um estilo consistente na minha organização.	55	2	7	5,42	0,190	1,410	1,989
	Q1.4 Os colaboradores a todos os níveis compreendem a direção e as prioridades-chave da minha organização.	55	2	7	5,13	0,191	1,415	2,002
	Q1.5 Na minha organização, as comunicações são apropriadas	55	2	7	5,60	0,141	1,047	1,096
	Q1.6 As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação a nível empresarial.	55	4	7	5,58	0,126	0,937	0,877
Formação	Q1.7 A minha organização concentra os seus esforços na formação dos colaboradores.	55	1	7	5,09	0,216	1,602 Dados negativos	2,566
	Q1.8 A minha organização forneceu-me um programa de orientação.	55	1	7	5,42	0,188	1,397	1,952
	Q1.9 A formação na minha organização permite-me fazer bem o meu trabalho.	55	2	7	5,91	0,143	1,059	1,121
	Q1.10 A minha organização ensina-me porque devo fazer as coisas.	55	2	7	5,67	0,170	1,263	1,595
	Q1.11 Na minha organização o desenvolvimento de aptidões e conhecimentos acontece como um processo contínuo.	55	2	7	5,67	0,166	1,233	1,521
	Q1.12 A minha organização fornece apoio para desenvolver as minhas capacidades de comunicação a fim de alcançar objetivos organizacionais.	55	2	7	5,55	0,164	1,214	1,475
Pesquisa de mercado interno	Q1.13 A minha organização recolhe o feedback dos colaboradores	55	1	7	4,93	0,236	1,752	3,069
	Q1.14 A minha organização procura regularmente sugestões dos colaboradores.	55	1	7	4,78	0,226	1,674	2,803
	Q1.15 A minha organização recolhe dados sobre queixas dos colaboradores.	55	1	7	4,82	0,213	1,576	2,485
	Q1.16 A minha organização faz muita pesquisa interna de mercado.	55	2	7	5,05	0,181	1,339	1,793
	Q1.17 A minha organização dialoga comigo para identificar questões que eu possa ter.	55	2	7	5,07	0,181	1,345	1,809
	Q1.18 A minha organização realiza inquéritos aos colaboradores pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do emprego.	55	4	7	6,20	0,131	0,970	0,941
Satisfação Intrínseca	Q2.1 Ser capaz de me manter sempre ocupado.	55	1	7	5,71	0,188	1,397	1,951
	Q2.2 A oportunidade de trabalhar sozinho.	55	1	7	4,82	0,211	1,565	2,448
	Q2.3 A oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos.	55	1	7	5,49	0,202	1,502	2,255
	Q2.4 A oportunidade de fazer algo que faça uso das minhas capacidades.	55	1	7	5,53	0,253	1,874	3,513

	Q2.5 A liberdade de usar o meu próprio julgamento.	55	1	7	5,42	0,255	1,892	3,581
	Q2.6 A oportunidade de experimentar os meus próprios métodos de fazer o trabalho.	55	2	7	5,95	0,197	1,458	2,127
	Q2.7 A oportunidade de ser "alguém" na organização.	55	1	7	5,60	0,234	1,738	3,022
	Q2.8 A forma como o meu chefe lida com os seus colaboradores.	55	2	7	5,60	0,193	1,435	2,059
	Q2.9 A competência do meu supervisor na tomada de decisões.	55	1	7	4,84	0,201	1,488	2,213
Satisfação Extrínseca	Q2.10 Ser capaz de fazer coisas que não vão contra a minha consciência.	55	2	7	5,96	0,158	1,170	1,369
	Q2.11 A forma como o meu trabalho proporciona um emprego estável.	55	1	7	5,80	0,200	1,483	2,200
	Q2.12 A oportunidade de fazer as coisas para outras pessoas.	55	3	7	6,13	0,145	1,072	1,150
	Q2.13 A oportunidade de dizer às pessoas o que devem fazer.	55	3	7	6,09	0,156	1,159	1,343
	Q2.14 A forma como as políticas da empresa são postas em prática.	55	1	7	5,56	0,197	1,463	2,139
	Q2.15 O meu salário e a quantidade de trabalho que faço.	55	1	7	5,73	0,222	1,649	2,721
	Q2.16 As hipóteses de progressão neste trabalho.	55	1	7	5,78	0,218	1,618	2,618
	Q2.17 As condições de trabalho.	55	1	7	5,75	0,221	1,635	2,675
	Q2.18 A forma como os meus colegas de trabalho se dão bem uns com os outros.	55	1	7	5,78	0,207	1,536	2,359
	Q2.19 Os elogios que recebo por fazer um bom trabalho.	55	2	7	5,55	0,185	1,372	1,882
	Q2.20 A sensação de realização que tenho do trabalho.	55	2	7	5,87	0,196	1,454	2,113

## Anexo 3- Análise Descritiva das variáveis em estudo

Tabela 5 – Comunicação Interna

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q1.1 A minha organização comunica-me uma imagem de marca clara	27,02	23,944	,662	,471	,808
Q1.2 Existe um programa de comunicação interna para todos os colaboradores da minha organização.	27,31	22,736	,550	,312	,837
Q1.3 Todos os materiais de comunicação refletem um estilo consistente na minha organização.	27,18	22,633	,665	,452	,807
Q1.4 Os colaboradores a todos os níveis compreendem a direção e as prioridades-chave da minha organização.	27,47	22,291	,692	,510	,801
Q1.5 Na minha organização, as comunicações são apropriadas.	27,00	26,333	,569	,364	,827
Q1.6 As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação a nível empresarial.	27,02	26,240	,669	,478	,815

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6 - Formação

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q1.7 A minha organização concentra os seus esforços na formação dos colaboradores.	28,22	25,433	,463	,258	,873
Q1.8 A minha organização forneceu-me um programa de orientação.	27,89	24,655	,639	,551	,830
Q1.9 A formação na minha organização permite-me fazer bem o meu trabalho.	27,40	26,356	,736	,720	,818
Q1.10 A minha organização ensina-me porque devo fazer as coisas.	27,64	24,606	,740	,688	,811
Q1.11 Na minha organização o desenvolvimento de aptidões e conhecimentos acontece como um processo contínuo.	27,64	25,347	,693	,615	,821
Q1.12 A minha organização fornece apoio para desenvolver as minhas capacidades de comunicação a fim de alcançar objetivos organizacionais.	27,76	25,739	,671	,624	,825

Fonte: Elaboração própria



Tabela 7 - Pesquisa Mercado Interno

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q1.13 A minha organização recolhe o feedback dos colaboradores	25,93	29,254	,701	,549	,830
Q1.14 A minha organização procura regularmente sugestões dos colaboradores.	26,07	28,365	,810	,756	,805
Q1.15 A minha organização recolhe dados sobre queixas dos colaboradores.	26,04	29,221	,816	,784	,804
Q1.16 A minha organização faz muita pesquisa interna de mercado.	25,80	33,719	,649	,541	,838
Q1.17 A minha organização dialoga comigo para identificar questões que eu possa ter.	25,78	32,729	,719	,596	,826
Q1.18 A minha organização realiza inquéritos aos colaboradores pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do emprego.	24,65	42,045	,208	,161	,894

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8 - Satisfação Intrínseca

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q2.1 Ser capaz de me manter sempre ocupado.	43,24	76,888	,704	,617	,827
Q2.2 A oportunidade de trabalhar sozinho.	44,13	78,854	,532	,443	,843
Q2.3 A oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos	43,45	76,215	,672	,734	,829
Q2.4 A oportunidade de fazer algo que faça uso das minhas capacidades	43,42	69,322	,745	,718	,819
Q2.5 A liberdade de usar o meu próprio julgamento.	43,53	71,143	,669	,774	,828
Q2.6 A oportunidade de experimentar os meus próprios métodos de fazer o trabalho.	43,00	78,963	,579	,664	,838
Q2.10. Ser capaz de fazer coisas que não vão contra a minha consciência	43,35	74,230	,629	,576	,833
Q2.12 A oportunidade de fazer as coisas para outras pessoas	43,35	83,119	,417	,396	,853
Q2.13 A oportunidade de dizer às pessoas o que devem fazer.	44,11	87,062	,245	,344	,868

Fonte: Elaboração própria

Tabela 9 - Satisfação Extrínseca

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q2.7 A oportunidade de ser "alguém" na organização	58,04	121,776	,439	,533	,918
Q2.8 A forma como o meu chefe lida com os seus colaboradores	58,20	108,607	,766	,763	,903
Q41 A competência do meu supervisor na tomada de decisões.	57,87	115,409	,778	,735	,905
Q43 A forma como o meu trabalho proporciona um emprego estável.	57,91	116,343	,672	,694	,908
Q46 A forma como as políticas da empresa são postas em prática.	58,44	109,695	,739	,670	,904
Q47 O meu salário e a quantidade de trabalho que faço.	58,27	113,091	,532	,553	,916
Q49 As hipóteses de progressão neste trabalho.	58,22	106,285	,767	,707	,903
Q50 As condições de trabalho.	58,25	107,527	,716	,790	,906
Q51 A forma como os meus colegas de trabalho se dão bem uns com os outros.	58,22	109,952	,688	,826	,907
Q52 Os elogios que recebo por fazer um bom trabalho.	58,45	114,178	,628	,586	,910
Q53 A sensação de realização que tenho do trabalho.	58,13	110,039	,732	,853	,905

Fonte Elaboração própria