

DULCE ANGÉLICA CORREIA SANTOS

**ENDOMARKETING: ESTUDO NOS HOTÉIS DA ORLA
DE ARACAJU**

TCC apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão da Fanese, como um dos requisitos obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. MsC. Alcides A. de Araújo Filho

Aracaju
2008

RESUMO

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar como os hotéis da Orla de Aracaju fazem uso do Endomarketing. Para que esse objetivo fosse atingido, procurou-se identificar e avaliar o grau de satisfação dos clientes internos dos hotéis da Orla de Aracaju; realizar levantamento acerca da aplicação prática de Endomarketing; identificar até que ponto a política de Endomarketing estabelece um componente de comunicação integrada; e identificar de que forma o endomarketing poderá contribuir para a melhoria do atendimento ao cliente. Percebeu-se que o setor de serviços tem absorvido, nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, a maior parte da população economicamente ativa. Sobre os empregados nos hotéis localizados na Orla de Aracaju, estes vêem o turismo como fonte importante para o desenvolvimento da cidade, através da geração de rendas e de empregos, são conscientes da importância da sua contribuição para o turismo em Aracaju. Pode-se afirmar que os hotéis da Orla de Aracaju, de certa forma, já têm uma política de endomarketing implantada, favorecendo, assim, que os turistas, tratados com respeito e eficiência, fiquem satisfeitos, retornem em outra oportunidade e recomendem aquele hotel, aumentando o fluxo de turismo em Aracaju, tornando-a, cada vez mais, uma cidade turística.

Palavras chave: Endomarketing. Serviço. Turismo.

ABSTRACT

The main objective of this research, it was to analyze as the hotels of Edge of Aracaju make use of the Endomarketing. So that this objective was reached was looked for to identify and evaluate the degree of satisfaction of the internal customers of the hotels; to collect data of practices of Endomarketing; to identify until where the politics of Endomarketing establishes a component of integrated communication; and to identify as Endomarketing will be able to contribute to improve the attendance customer. The sector of services has absorbed, in the developed countries and development, most of the economically active population. The employees of these hotels see the tourism as an important source for the development of the city, through the generation of job and income, being conscientious of the importance of its contribution for the tourism of Aracaju, being able to affirm that hotels of the Edge of Aracaju, of certain form, already they have one politics of Endomarketing implanted, favoring, thus, that the tourists, treated with respect and efficiency, are satisfied and they return in another chance or they recommend that hotel, increasing the flow of tourist in Aracaju, becoming each time plus a tourist city.

Keywords: Endomarketing. Service. Tourism.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Situação Problema.....	8
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo geral.....	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 Justificativa.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Turismo.....	11
2.2 Serviços.....	14
2.2.1 Características dos Serviços.....	14
2.2.2 Hospedagem.....	18
2.3 Marketing de Serviços.....	21
2.4 Marketing de Relacionamento.....	24
2.5 Endomarketing.....	26
2.6 Motivação.....	30
2.6.1 Herzberg e os fatores de higiene e motivação.....	31
2.6.2 Maslow e as necessidades humanas.....	32
3 METODOLOGIA.....	36
3.1 Tipo de Pesquisa.....	36
3.2 Métodos de Abordagem.....	36
3.3 Universo e Amostra da Pesquisa.....	36
3.4 Sujeitos da Pesquisa.....	36
3.5 Questões Norteadoras.....	37
3.6 Plano de Coleta de Dados.....	37
3.7 Variáveis do Estudo.....	38
3.8 Tratamento de Dados.....	38
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
4.1 Função.....	39
4.2 Faixa Etária.....	39
4.3 Escolaridade.....	40
4.4 Opção pelo Trabalho em Hotel.....	42
4.5 Treinamento.....	44
4.6 Percepção do Turismo.....	45
4.7 Importância do Trabalho para o Turismo.....	46
4.8 Motivação pelo Trabalho.....	46
4.9 Reconhecimento do Superior Hierárquico.....	48
4.10 Tratamento Igualitário.....	49
4.11 Benefícios.....	50
4.12 Sugestões.....	51
4.13 Relacionamento Superior X Subordinados.....	52
4.14 Relacionamento com Colegas.....	53

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 55

REFERÊNCIAS..... 59

APÊNDICE..... 61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Faixa Etária.....	40
Figura 2 - Escolaridade.....	42
Figura 3 - Opção pelo trabalho em hotel.....	43
Figura 4 - Treinamento.....	45
Figura 5 - Motivação para o trabalho.....	47
Figura 6 - Reconhecimento.....	49
Figura 7 - Tratamento Iguatário.....	50
Figura 8 - Benefícios.....	51
Figura 9 - Sugestões.....	52
Figura 10- Relacionamento Superior x Subordinados.....	53
Figura 11- Relacionamento com Colegas.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Funções.....	39
Tabela 2 - Faixa Etária.....	40
Tabela 3 - Escolaridade.....	41
Tabela 4 - Opção pelo trabalho em hotel.....	43
Tabela 5 - Treinamento.....	45
Tabela 6 - Percepção do turismo pelos entrevistados.....	46
Tabela 7 - Motivação para o trabalho.....	47
Tabela 8 - Reconhecimento.....	49
Tabela 9 - Tratamento Iguatário.....	50
Tabela 10- Benefícios.....	51
Tabela 11- Sugestões.....	52
Tabela 12- Relacionamento Superior x Subordinados.....	53
Tabela 13- Relacionamento com Colegas.....	54

1 INTRODUÇÃO

A procura turística constitui-se dos turistas nacionais e internacionais, que se deslocam em busca de locais e produtos a serem consumidos, possuindo Aracaju vários atrativos turísticos, a exemplo da Orla da Atalaia.

Considerando que o turismo é um campo de trabalho, este adquire uma importância muito maior do que simplesmente nele se “ganhar a vida”, de modo que a relação entre os valores associados ao trabalho e às várias dimensões da satisfação também têm recebido uma atenção crescente. E, mesmo não existindo uma definição consensual sobre a expressão “qualidade de vida no trabalho”, percebe-se, nos diferentes enfoques, que está voltada para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações.

Em uma economia de mercado, a oferta dos serviços hoteleiros é regulada pelo espírito de lucro dos investidores e proprietários de hotéis, que tentarão alcançar a rentabilidade máxima de seu investimento, em comparação com a rentabilidade conseguida no mercado financeiro.

No entanto, à medida que as empresas concorrentes expandem seus menus e amenidades, sofisticando suas ações, todas as operações de determinado nível de preço tendem a tornar-se parecidas. Nesse ponto, a diferença torna-se o serviço prestado, até porque, independentemente da categoria de hospedagem ou do segmento de mercado, os hotéis estão no setor de serviços com a meta de atender e exceder às expectativas dos hóspedes.

Não obstante, a indústria do turismo caracteriza-se por pessoal predominantemente temporário e “de meio expediente”, encontrando-se sob constante pressão para reduzir os custos de pessoal, o que poderá causar problemas como falta

de ânimo e serviço insatisfatório. Importante lembrar que eles devem atender as necessidades e desejos de uma ampla faixa exigente de clientes.

À proporção que os consumidores exigem cada vez mais resultados de sua experiência na hospedagem, o desafio para os operadores hoteleiros é superar o serviço de alta qualidade que constrói a lealdade de seus hóspedes.

Nesse sentido, nos hotéis, o funcionário que recepciona os turistas, de passeio ou de eventos, é o contato direto destes com a empresa. Portanto, é o seu “representante”, ou é a “própria empresa”. O seu comportamento positivo e eficaz favorece a imagem do hotel, satisfazendo e fidelizando os clientes. Caso contrário, poder-se-á ter a qualidade no atendimento aos clientes comprometida.

1.1 Situação Problema

Do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e ao meio no qual desempenha sua tarefa. Assim, não basta considerar as necessidades como determinantes do comportamento do trabalhador, mas também avaliar em que grau o mesmo percebe as condições existentes no ambiente organizacional, como facilitadoras ou não, para o alcance de seus objetivos, de suas necessidades e desejos.

Diante da necessidade do mercado, os hotéis necessitam adequar sua estrutura operacional de forma que seus clientes internos estejam comprometidos com a empresa, independentemente da função que exerçam. Assim, a questão que norteará esta pesquisa será: Os hotéis da Orla de Aracaju utilizam-se do Endomarketing para propiciar eficácia na qualidade do

atendimento prestado aos seus clientes?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como os hotéis da Orla de Aracaju fazem uso do Endomarketing.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar e avaliar o grau de satisfação dos clientes internos dos hotéis da Orla de Aracaju;
- Realizar um levantamento acerca da aplicação prática de Endomarketing, nos hotéis da Orla de Aracaju, a fim de identificar seus pontos fortes e fracos;
- Identificar até que ponto a política de Endomarketing nos hotéis da Orla de Aracaju utiliza-se da comunicação integrada.
- Identificar de que forma o endomarketing poderá contribuir para a melhoria do atendimento ao cliente.

1.3 Justificativa

A opção pelo tema deu-se por entender que a busca de equilíbrio entre os subsistemas internos e o sistema total com o ambiente é um processo dinâmico. As organizações respondem às demandas desse processo com diferentes graus de eficiência que surgem e desaparecem em função de sua capacidade de administrar dinamicamente seus recursos internos e suas relações com o ambiente, através de atitudes proativas. Atitudes estas que são

representadas pelas forças que desejam e impulsionam as mudanças nos objetivos e na mobilização dos recursos, traduzidas pelas atitudes dos administradores que processam de maneira positiva o *feedback*, que vem do ambiente e de dentro da própria organização.

Justifica-se esta pesquisa por pretender demonstrar que a motivação precisa ser positivamente estimulada, através da satisfação de algumas necessidades, tais como um salário justo que garanta viver com dignidade. Alguns benefícios, como plano de saúde e auxílio educação, e o reconhecimento pelo bom desempenho, quando, sentindo-se tranqüilos e prestigiados, os funcionários liberam o seu potencial de trabalho, favorecendo, assim, os empresários que passam a contar com mais pessoas motivadas e engajadas em sua linha de frente.

Esta pesquisa tem relevância social por procurar mostrar como os empregados no turismo/hotelaria em Aracaju vêem o turismo, se estão aptos e motivados para a função que exercem, favorecendo, assim, que os turistas, tratados com respeito e eficiência, fiquem satisfeitos, retornem em outra oportunidade e recomendem aquele hotel, aumentando o fluxo de turismo e tornando a cidade turística.

Para a pesquisadora, o estudo é importante pela oportunidade de aliar os conhecimentos adquiridos em sala de aula à realidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Turismo

O turismo é uma atividade econômica, cuja indústria compreende um conjunto de atividades desenvolvidas por vários gêneros de estabelecimento dos setores secundário e terciário, sendo ainda uma indústria integrada por várias empresas independentes - públicas e privadas - que precisam operar em conjunto para alcançar os objetivos desejados.

Apresenta-se em inúmeras modalidades, sob diversas fases evolutivas, que podem ocorrer sincronicamente num país, em escalas regionais ou locais, consistindo em deslocamento voluntário e temporal de indivíduos ou de grupos de pessoas por vários motivos.

Segundo Oliveira (2001, p. 33), "O turismo, como fenômeno de massa, é consequência da elevação do nível de renda da população mundial em geral, da multiplicação e barateamento dos meios de transporte, da melhoria do padrão de vida na sociedade urbana e industrial".

Isso significa que o turismo constitui um objetivo para o turista, como também para a região que deseja atraí-lo, porque as atrações não devem apenas possuir belezas naturais, patrimônio histórico, clima ameno, etc., mas também oferecer fácil acesso, segurança e conforto a ele.

Hoje em dia, o turismo é uma indústria importante em muitas partes do mundo. A atividade turística é dinamizada por diferentes fluxos de pessoas, havendo assim, de acordo com Oliveira (2001, p. 34), os seguintes:

1. Fluxo de convergência: por influência dos grandes centros urbanos sobre suas respectivas regiões.
2. Fluxo periférico: ocorre com o deslocamento de pessoas das pequenas cidades para o campo ou das zonas rurais para as cidades, principalmente nos finais de semana.
3. Fluxo de negócios: caracteriza-se pelo movimento de pessoas que procuram determinados centros urbanos por interesse profissional.
4. Fluxo turístico: produzido pelo movimento de pessoas que percorrem distâncias maiores para permanência mais dilatada em centros urbanos, balneários, estações termais.

O fato é que, dentro da economia nacional ou regional, a indústria turística compreende um conjunto de atividades desenvolvidas por vários gêneros de estabelecimento dos setores secundário e terciário, sendo ainda uma indústria integrada por várias empresas independentes - públicas e privadas - que precisam operar em conjunto para alcançar os objetivos desejados.

Para Castro (2002, p. 110), "O turismo é o deslocamento por determinado tempo e o retorno ao pólo fundamental: o lar. Compreende, portanto, tempo e espaço".

O tempo normal conta com uma programação rotineira e controlada por valores, padrões, modelos e normas. O tempo de lazer é considerado como tempo de liberdade.

Em relação ao "espaço" em turismo, o habitual é o local da residência, da permanência demorada por atividades de trabalho ou moradia. É respeitado como propriedade (minha cidade, meu bairro, minha casa, meu local de trabalho). O temporário é o que é dedicado a outras atividades, inclusive ao turismo. Não conta com a identificação da pessoa.

Para Trigo (1998, p. 9),

O turismo deixou de ser apenas um complexo socioeconômico para se tornar uma das forças transformadoras do mundo pós-industrial. Juntamente com as novas tecnologias (telecomunicações, engenharia genética etc.), o turismo está ajudando a redesenhar as estruturas mundiais, influenciando a globalização, os novos blocos econômicos e, em última análise, a nova ordem internacional.

Acredita-se que tal fato ocorre porque o setor de turismo está crescendo no

mundo inteiro e que suas condições de trabalho tendem, às vezes, a ser melhores e mais variadas do que as do setor industrial.

Castro (2002, p. 111) ainda chama a atenção para o fato de que o turismo compreende um conjunto complexo de relações:

Podemos falar de relações sociais, econômicas e ambientais. As relações sociais compreendem a interdependência de residentes e visitantes. As relações econômicas fazem-se presentes no local para onde se dirige o deslocamento, envolvendo transporte, hospedagem, aquisição de produtos e suvenires. As relações ambientais referem-se às dimensões culturais e com o meio físico.

Compreende-se que todos os setores considerados nas inter-relações de sua natureza ou de sua funcionalidade, sem perder as vinculações que os unem entre si e com o público que os garante, agem positivamente, pois o consumo de produtos básicos, acessórios e complementares desenvolve-se em ritmos e quantidades diferentes, porém com alguma constância que gera e garante o equilíbrio.

Para Oliveira (2001, p. 35),

O turismo é capaz de produzir um respeitável impacto na economia local. É um meio de redistribuir a renda, captar divisas, gerar novos empregos, incrementar outros setores econômicos, aumentar a arrecadação fiscal, promover o desenvolvimento regional e motivar novos investimentos com benefícios sociais.

O que significa que a demanda precisa ser bem analisada e melhor cuidada, porque, além de propiciar toda lucratividade possível aos empreendimentos, ela é um dos fatores que melhor os dimensiona qualitativamente, se desenvolvendo com positividade, sempre que há agrado no acolhimento pessoal, na oferta e na venda dos serviços; e as diferentes programações realizam-se conforme o contrato entre as partes ou o prometido pelos que geram os serviços.

2.2 Serviços

Em mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, as organizações com maior probabilidade de vitória serão as que apresentarem maior sensibilidade às expectativas, desejos e reais necessidades dos consumidores, buscando satisfazê-los mais do que fariam seus concorrentes, através do planejamento, execução e controle dos diversos processos organizacionais.

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 457), "... os prestadores de serviços têm de trabalhar eficazmente com os clientes para criar um valor superior durante contato". A interação eficaz, por sua vez, depende da capacidade dos empregados da linha de frente, da produção do serviço e dos processos de apoio que dão subsídios a esses empregados.

O serviço pode ser entendido como mercadoria comercializável isoladamente. Ou seja, um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes.

Para a Associação Americana de Marketing (*apud* LAS CASAS, 2000, p. 15), os serviços referem-se "... àquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que não são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias".

2.2.1 Características dos Serviços

Os serviços têm por características: intangibilidade, simultaneidade entre a produção e o consumo, heterogeneidade dos resultados, perecibilidade e

inestocabilidade, e diferenciação dos canais de distribuição.

Intangibilidade - Os serviços não podem ser percebidos, nem avaliados pelos sentidos. Essa característica apresenta importantes decorrências, como: necessidade de experiencição, dificuldade de captação mental, subjetividade na avaliação e dificuldade de construção de esquemas de valor.

De acordo com Zaltzman (2001, p. 5), "...para se avaliar um serviço tem-se que passar pela experiência de consumi-los", uma vez que os serviços são muitas vezes compostos pelo encadeamento de um grande número de atividades que se inter-relacionam, ora de forma linear, ora não; algumas delas desenvolvendo-se diante do usuário, outras nem tanto, algumas demandando a sua participação, outras vedando-a. Daí a dificuldade enfrentada pelos gerentes de marketing de serviços quando querem, por exemplo, "...apresentar um serviço novo aos consumidores e, como ele não pode ser mostrado, surge a necessidade de descrevê-lo de forma clara e sucinta".

Com relação à subjetividade na avaliação do serviço, esta pode-se basear em critérios não lógicos ou completamente subjetivos. Assim pela dificuldade de construção de esquemas de valor, do ponto de vista do marketing de serviços, deve-se reconhecer um princípio: os consumidores orientam o seu julgamento por aquilo que podem captar. Ou seja, para Zaltzman (2001, p.6) "...como os serviços são intangíveis, o que dificulta sua compreensão e avaliação, é necessário suprir os consumidores com pistas tangíveis que lhes facilitem a tarefa".

Simultaneidade entre a produção e o consumo - Segundo Zaltzman (2001, p.7), como consequência da simultaneidade entre a produção e o consumo dos serviços, surgem as seguintes questões: necessidade de interação do produtor com o consumidor, problemas com a produtividade, necessidade de facilitar o

acesso ao usuário e de conceber formas de autorização e aglomeração e filas.

Nos casos em que o usuário não precisa se deslocar até as instalações do prestador para receber o serviço, um cuidado especial que a organização precisa ter é com a apresentação física e o preparo dos funcionários de contato para lidar com o público. Nos casos em que o usuário entra nas instalações do prestador, passa a existir a preocupação adicional com o aspecto geral do ambiente. De qualquer forma, independentemente do modo como o contato se efetivará, em algum momento e para alguma finalidade haverá uma interação entre usuário e prestador.

Em relação aos problemas com a produtividade, quando se lida com um serviço, ao contrário do que ocorre na produção de bens, o usuário é um fator de produção. E um fator de produção mais difícil de ser treinado, o que o transforma numa eterna fonte potencial de impacto na produtividade dos funcionários, com reflexos para todos os usuários.

Se o usuário precisa, em algum momento, interagir com o prestador, é necessário conceber o serviço de modo a facilitar-lhe o acesso (físico ou não). Em serviço, o que é transportado para onde o consumidor está não é um produto acabado, mas os meios pelos quais ele será produzido.

Já quanto à necessidade de conceber formas de autorização pelo cliente, esta definição pode ser uma importante questão estratégica.

Heterogeneidade dos resultados - Para Zaltzman (2001, p.8), "... por mais que se esforce, um prestador de serviços nunca pode garantir que diferentes prestações apresentem sempre o mesmo resultado". Nem sempre, porém, a dificuldade de padronização pode se tornar uma oportunidade para alguns tipos de

serviços. como por exemplo os de um decorador, cujo atributo mais valorizado pelos consumidores pode ser exatamente a não-padronização.

Perecibilidade e inestocabilidade - Segundo Zaltzman (2001, p.8), “Nada resta da produção do serviço depois que foi consumido. [...] A característica da inestocabilidade é como uma nova visão do mesmo fenômeno: se nada ‘sobra’ da produção de um serviço, e não nada há para se estocar”. A produção, ocorrendo simultaneamente ao consumo, obriga que o marketing esteja presente durante a prestação.

Assim, diversas características exclusivas distinguem os serviços dos tradicionais produtos tangíveis. Munido do conhecimento das peculiaridades dos serviços em suas várias dimensões, o tomador de decisões de marketing pode avaliar os diferentes valores que os serviços representam para os consumidores no mercado.

Observa-se que o setor de serviços tem absorvido, nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, a maior parte da população economicamente ativa, além de produzir a maior parte do produto interno bruto desses países ou regiões, sendo o turismo, incontestavelmente, um fenômeno econômico, político, social e cultural dos mais expressivos das sociedades ditas pós-industriais.

A necessidade de melhoria da qualidade de serviços verifica-se como uma atitude permanente para a sobrevivência de uma empresa no mercado cada vez mais competitivo, cuja busca da eficiência se faz presente em qualquer organização, uma vez que a percepção do cliente e da qualidade do serviço está nos “detalhes”.

Uma estratégia de serviço requer a definição de seus conceitos para determinar o que se deve ser feito, para quem, de que modo e com que recursos,

para se oferecer os benefícios aos consumidores. Acredita-se, inclusive, que aparentemente é nesse ponto que muitas empresas, geralmente pressionadas para cumprir os orçamentos e o lucro no final da linha, julgam que precisam optar entre o custo da qualidade do serviço e o cumprimento do orçamento anual.

2.2.2 Hospedagem

As propriedades de hospedagem podem ser classificadas conforme vários critérios, como diárias, função, localização, mercados particulares atendidos e peculiaridades de estilo, enquanto que os tipos de propriedades de hospedagem conforme os preços das diárias incluem os hotéis econômicos, os hotéis médios e os hotéis de luxo.

Na concepção de Powers (2004, p. 193), "... qualquer estabelecimento de hospedagem tem a oportunidade de prestar serviços de qualidade.[...]. Exceder às expectativas dos clientes resulta em uma percepção de serviço de alta qualidade".

Dessa forma, os bens e serviços que o hotel produz para o cliente constituem sua base comercial, uma vez que nele existem unidades habitacionais, lugares para comer, beber e de recreação, os quais, acompanhados dos serviços de hotelaria, são alugados temporariamente para uma clientela de visitantes, disposta a pagar um preço ou uma tarifa pelo serviço de se alojar, comer, beber e passar um período de tempo diferente e prazeroso.

O foco nas expectativas dos clientes que se quer atrair e reter é a característica essencial em empresas prestadoras de serviços e esse melhor atendimento é concretizado por meio do fornecimento de algo de valor para o cliente, sendo este aspecto básico para construção de vantagens competitivas.

Dentro de um cenário de mudanças intensas, percebe-se que as organizações, de um modo geral, precisam estar atentas para continuamente ajustarem métodos e processos de trabalhos, visando a responderem com rapidez e qualidade às demandas de seus clientes. Nesse sentido, é preciso que as ações da Área de Gestão de Pessoas estejam alinhadas com as estratégias organizacionais e que as pessoas possuam as competências necessárias para atenderem aos resultados delineados.

Os viajantes a negócios, por exemplo, têm necessidades e desejos crescentes e distintos por certos serviços e amenidades de quarto oferecidos pelo hotel. Dessa forma, o serviço orientado para a qualidade é vital para o setor de hospedagem.

Para Powers (2004, p. 195), "A prestação de serviços de qualidade consistentes depende decisivamente de funcionários versáteis que são instruídos e habilitados em seus respectivos cargos e que entendem e ficam satisfeitos com suas condições de impactar positivamente cada visita do hóspede no hotel".

Entende-se que o serviço de hotelaria para ter êxito deve ser muito pessoal. Portanto, torna-se necessário administrar cada item para que se tenha a certeza de que o cliente sairá satisfeito com o que o hotel lhe oferecerá, em troca do pagamento de uma tarifa. Drucker (1996, p. 51), destaca que

O pensamento atual reinante nas organizações é que as pessoas são o maior ativo que possuem. Entretanto, poucas praticam aquilo que pregam e menos ainda acreditam nisso. A maioria ainda acredita, embora talvez não conscientemente, naquilo que acreditavam os empregadores do século XIX: as pessoas precisam mais de nós do que nós delas. Porém, as organizações precisam atrair pessoas, retê-las, reconhecê-las e recompensá-las, motivá-las, servi-las e satisfazê-las.

Nesse sentido, todos os funcionários de um hotel são vendedores que estão em cena e que foram treinados para servir com eficiência, elegância e prudência. Não obstante, não basta acreditar que os empregados sejam a peça fundamental para as organizações e sim desenvolver ações que, na prática, reflitam o reconhecimento pelo

valor destes, procurado recompensá-los e reconhece-los em função dos seus talentos, atitudes, valores e habilidades.

Levando em consideração que o marketing pode ser entendido como um conjunto de técnicas que objetivam antecipar, identificar e satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, favorecendo o alcance dos objetivos empresariais de forma rentável, o marketing turístico é, para De Rose (2002, p. 20), “Um conjunto de atividades que engloba a criação, o aprimoramento, a distribuição de bens, produtos e serviços turísticos à disposição do consumidor (turista) no momento em que ele demandar”.

Dessa forma, no marketing turístico, o produto representa o fator de fundamental importância no contexto mercadológico, e de nada adianta promover uma localidade turística se ela não está bem estruturada para receber o visitante, incluindo os serviços que o turista necessita consumir para poder usufruir de forma mais satisfatória sua estada ou visita. Já o preço, apresenta-se hoje, nesse contexto competitivo, como fator decisório na aquisição de pacotes turísticos e na escolha de destinações turísticas com ofertas similares, não mais ocorrendo a fidelidade que existia antigamente (DE ROSE, op. cit.)

Quanto à logística, a empresa pode efetuar a distribuição e vender diretamente aos consumidores; ou pode optar por intermediários; ou, ainda pela venda direta e através de intermediários simultaneamente, enquanto que a promoção no turismo se apresenta bastante complexa, haja vista a necessidade de atingir públicos heterogêneos, com necessidades, gostos e padrões de comportamentos distintos, visando a estimular uma demanda real e/ou potencial.

Ainda, segundo De Rose (op. Cit., p. 49), “Uma atividade econômica de prestação de serviços tem nos recursos humanos seu principal elemento. O bom

atendimento ao turista é o principal fator de avaliação do produto”.

Hoje, à medida que aumentam a concorrência e os custos, a produtividade cai e a qualidade dos serviços diminui, tornando-se necessária a sofisticação maior do marketing interativo.

Acredita-se que os fornecedores de serviço necessitam de uma visão de trabalho na qual valha a pena acreditar, de um ideal que seja um desafio, que forneça energia emocional e gere um compromisso. Eles precisam sentir que pertencem a uma equipe e à própria organização, para que, nos dias difíceis, possam se sentir apoiados e seguros. Segundo Powers (2004, p. 195),

A prestação de serviços de qualidade consistentes depende decisivamente de funcionários versáteis que são instruídos e habilitados em seus respectivos cargos e que entendem e ficam satisfeitos com suas condições de impactar positivamente cada visita do hóspede no hotel. Os funcionários, como ‘clientes internos’, são verdadeiramente os astros do setor de hospedagem.

Assim, as empresas de serviços devem concentrar sua atenção tanto nos empregados, como nos clientes, conseguindo lucros a partir de serviços e atingimento de metas de crescimento através do cuidado com os clientes.

2.3 Marketing de Serviços

O Marketing pode ser entendido ainda como o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

O marketing é definido por Kotler; Armstrong (1998, p. 37), como

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Nessa definição, o autor apóia-se nos conceitos de necessidades, desejos e demanda, produtos, utilidades, valor e satisfação, bem como transação e relacionamento, fatores importantes para as empresas prestadoras de serviços.

Dessa forma, a estratégia do serviço é formada pelo compromisso formal da empresa em prestar serviços e a promessa de prestá-los aos seus clientes, devendo ser, ainda, baseada no conhecimento do cliente, podendo esse conhecimento ser obtido através da integração do empregado da linha de frente e o empregador.

Pressupõe-se que as estratégias de marketing de serviços exigem não apenas marketing externo, mas também marketing interno para motivar os empregados.

O setor de serviços é muito variado. Para Kotler (2000, p. 448), "Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto".

O marketing de serviços assemelha-se, em vários aspectos, ao marketing de produtos tangíveis, como sentir, atender e satisfazer as necessidades do consumidor e melhorar sua qualidade de vida, sendo, ainda ambos, produtos destinados a oferecer valor aos clientes em uma troca, devendo ser oferecidos em locais apropriados, por preços aceitáveis. No entanto, percebe-se diferenças entre o marketing de serviços e o de bens, principalmente no tratamento do composto mercadológico.

Não obstante, a forma de abordar e conhecer o mercado é idêntica, sendo aconselhável aos administradores entender seu mercado e desenvolver uma estratégia de marketing, cuja prática conduza à adoção de procedimentos de

comunicação interna, que reavaliem todas as condutas usuais da empresa. Assim, a empresa deve criar e pôr em prática o *mix* de marketing que melhor atenda aos seus objetivos nos seus mercados-alvo.

No entender de Hingston (2001, p. 58),

A imagem pode ser considerada como a personalidade ou o caráter de uma empresa, de seus produtos e serviços. Dá uma aura que diferencia das outras que vendem produtos ou serviços semelhantes. [...] Quando você projeta uma imagem positiva, agrega valor ao produto ou ao serviço na forma como são percebidos pelo cliente; você transmite a confiança necessária para se comprar de uma empresa pequena e talvez nova no mercado.

Dessa forma, a criação da imagem certa é um elemento essencial da estratégia de marketing. Para isso, supõe-se que se alguém deseja que os seus serviços tenham uma vantagem em relação aos dos concorrentes, deverá certificar-se de que os seus colaboradores também se interessem em conhecer e agradar aos clientes.

Quanto às necessidades dos clientes, Las Casas (2000, p.140) entende que, enquanto as empresas procuram desenvolver um plano de marketing mais adequado aos seus clientes, “elas sofrem a influência de uma série de variáveis incontroláveis como tecnologia, ambiente político/legal, concorrência, econômicas e outras, as quais, a maioria dos administradores não tem controle, devendo-se adaptar às suas imposições”. Para esse autor, o estudo do efeito dessas variáveis constitui-se no ponto de partida da comercialização, pois o composto de marketing deve adaptar-se às condições ambientais.

Nesse sentido, torna-se importante que as empresas prestadoras de serviço definam cuidadosamente seu mercado-alvo e preparem um programa de marketing sob medida porque, tendo a consciência de que o cliente é o seu foco principal, as empresas, procurando atender e até superar as necessidades

daqueles tornam-se mais competitivas, o que pode ser viabilizado através do marketing de relacionamento.

2.4 Marketing de Relacionamento

Com o mercado, diante de uma clientela cada vez mais exigente e bem informada, percebe-se que o sucesso da prestação de serviços recai nos recursos materiais e pessoas da empresa, uma vez que, para prestar bons serviços, ela precisa estar dotada de boa tecnologia de máquinas e equipamentos. E, ao mesmo tempo, possuir um bom relacionamento com os clientes, visto que a empresa precisa ter sistemas funcionais operados por pessoal qualificado e motivado a servir de maneira, no mínimo, satisfatória.

Para Stone; Woodcock (2002, p.93), o marketing de relacionamento, freqüentemente, tem sido rotulado de “tática operacional”, porque muitas das suas disciplinas derivam diretamente do marketing e, de forma mais específica, da mala direta. É preciso, por isso, “coletar, analisar e rastrear as informações sobre o cliente”.

Assim, a análise das relações é indispensável não só para a decisão sob qual espécie de estrutura é necessária, como também para a tomada de decisão vital sobre “como” deve a estrutura ser guarnecida de pessoal. Seu uso nos negócios e, até mesmo, em nível de planejamento estratégico da corporação, é relativamente novo, e ainda não universalmente aceito. De acordo com Stone; Woodcock (2002, p. 93),

O marketing de relacionamento permeia todos os níveis do planejamento estratégico. No nível de estratégia corporativa, um maior conhecimento do cliente significa que você pode entrar em novos

mercados, com maior grau de certeza. Ele também pode identificar clientes sob ameaça competitiva e indicar providências para reforçar sua fidelidade. No nível de estratégia empresarial, o marketing de relacionamento proporciona um maior conhecimento de mercados específicos.

Já para Kotler; Armstrong (1998, p.14), o conceito mais básico e inerente ao marketing "... é o das necessidades humanas e estas são tidas como estados de carência percebida". Logo, essas necessidades não são criadas pelos profissionais de marketing, mas são uma parte básica da constituição do homem. Os desejos, ao contrário, podem ser moldados e remoldados.

Assim, todos os objetivos e estratégias do marketing de relacionamento são baseados no conceito de aquisição e fidelização do cliente. Para Stone; Woodcock (2002, p.93),

Não importa o quanto você seja competente na concepção e implementação de programas de retenção dos clientes existentes, sempre haverá um desgaste ou perda de clientes. Para manter sua posição, você precisa adquirir novos clientes. Essa é a finalidade dos programas de aquisição.

O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing, o qual consiste na empresa e naqueles que a apóiam (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores e agências de propaganda dentre outras), com quem ela mantém relacionamentos profissionais mutuamente compensadores. Assim, construindo-se uma rede efetiva de relacionamentos com os principais públicos interessados, os lucros serão uma consequência.

Na estratégia que busca a liderança por meio do custo, o objetivo não é diferenciar-se dos concorrentes, mas oferecer um produto ou serviço mais barato. A estratégia corporativa orienta a organização na busca pelo posicionamento em seu

ambiente global, econômico, social e político. Às unidades de negócios compete a elaboração de sua própria estratégia, que estabelece sua missão e objetivos individuais, bem como a definição de como pretende competir em seus mercados.

Nesse foco, o endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o colaborador, buscando adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizados no meio externo às empresas, para o uso no ambiente interno das corporações. É o “vender o produto para o colaborador”, cuja opinião tem grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo, do consumidor em geral.

2.5 Endomarketing

Como as empresas buscam, constantemente, tornarem-se cada vez mais competitivas, dentre as formas de promover a motivação das pessoas que as compõem, a prática de endomarketing é, provavelmente, a mais conhecida. Acredita-se que, para desenvolver um sistema operacional eficaz, os funcionários precisam saber que a empresa valoriza muito o aprendizado e o conhecimento.

Portanto, para que a organização possa desenvolver-se, todos precisam ser estimulados. Entende-se como endomarketing, ou marketing interno, a atividade estratégica que envolve todas as categorias de empregados; é o elo de ligação entre o cliente, o produto e o colaborador, o qual deverá ser motivado.

O endomarketing coloca as pessoas em patamar estratégico privilegiado: é o modo de gerenciá-las, no sentido de motivá-las e prepará-las para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços, conforme discute Trindade (2005).

Berry e Parasuraman (1995), apud Trindade (2005, p. 62), definem o

marketing interno como uma “filosofia que trata os empregados como clientes”, cuja meta final é estimular um comportamento eficaz de marketing, pois “satisfazendo as necessidades de seus clientes internos, uma empresa melhora sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos”.

Já para Motta; Zaltzman (s.d., p. 48), o marketing interno é

Uma estratégia de negócios que parte do princípio de que os funcionários são uma espécie de mercado interno da organização. Segundo essa visão, se os bens, serviços ou mesmo as campanhas produzidas pela empresa não puderem ser bem-sucedidos junto a esse público, tampouco se deve esperar que o sejam junto ao público externo.

Assim sendo, entende-se que uma organização não pode ter uma cultura positiva e voltada para o sucesso, enquanto os colaboradores da empresa se sentirem descrentes e pessimistas quanto às perspectivas de mudança, sem confiança na alta hierarquia da empresa e sem a consciência de que a qualidade do seu serviço seja algo importante para o cliente e para a empresa.

Assim, o endomarketing pode ser entendido como é um processo cujo foco é alinhar para implantar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa, a depender da ação, ao mercado e à sociedade.

Nesse contexto, Cerqueira (1999, p. 51) esclarece que o endomarketing são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, objetivando:

- a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;
- o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- a melhoria do relacionamento interpessoal;
- o estabelecimento da administração participativa.

Percebe-se que o endomarketing é uma estratégia de gerenciamento, cujo principal papel é estabelecer uma relação integrada dentro da empresa, focando o mercado e, principalmente, o cliente. Este clima de integração só se completa quando os funcionários, que não lidam diretamente com os clientes, mas que de maneira indireta podem influenciar o serviço prestado, ou o produto a ser produzido, tornaram-se conscientes da importância da relação com o cliente, o que certamente só será possível através de uma boa comunicação.

Assim, pode-se concordar com Trindade (2005), quando afirma que, baseando-se nos conceitos de endomarketing, o mercado interno, constituído de empregados, motiva-se mais para a consciência dos serviços e o desempenho orientado para o cliente se houver uma abordagem ativa do marketing, em que uma variedade de atividades são usadas internamente, de forma coordenada e ativa.

Compreende-se que tudo isso depende de várias outras coisas, como dos métodos gerenciais, políticas de gestão de pessoas e da própria natureza do trabalho, mas o fato é que a organização deverá oferecer um ambiente de trabalho que motive os seus empregados, fazendo-os responderem favoravelmente às demandas da gerência com relação a uma orientação para o cliente e que, além disso, atraiam e retenham os mesmos.

Acredita-se que, na prática, a comunicação deve ser considerada como um processo bidirecional para que seja eficaz, cujo gerenciamento se dá pela divulgação ampla de informações sobre as rotinas de trabalho, sobre os produtos e serviços e sobre as suas campanhas publicitárias, para que gerentes e pessoas de contato direto com o cliente possam realizar suas tarefas com mais precisão e coerência, captando, por outro lado, as necessidades e exigências transmitidas pelo

cliente. Para Chiavenato (2003, p. 152), a comunicação é:

O processo fundamental da comunicação humana é contingencial pelo fato de que cada pessoa é um microssistema diferenciado dos demais pela sua constituição genética e pelo seu histórico patológico. Cada pessoa tem as suas características de personalidade próprias que funcionam como padrão pessoal de referência para tudo o que ocorre no ambiente e dentro do próprio indivíduo (CHIAVENATO, 2003, p. 152)

Dessa maneira, pressupõe-se que a comunicação vertical, impositiva, do patrão para o empregado, deve dar lugar à comunicação horizontalizada, democrática, interativa, em que todos participam criativamente, dando e recebendo conhecimento e construindo um novo conhecimento.

Para Barbulho (2001, p. 105),

Não existirá, em nível de comportamento organizacional, ajustamento dos fatores de trabalho e de alavancagem dos programas propostos sem o estabelecimento de linhas confiáveis de informações que façam com que o colaborador, de qualquer nível hierárquico dentro da empresa, sinta-se respeitado, seja ouvido e esteja pronto para ouvir e compreender.

Compreende-se com a citação que a comunicação é de responsabilidade de todos os colaboradores, independentemente de seu nível hierárquico dentro da empresa.

Na visão de Kepenich (1997), a comunicação interna é um dos principais fatores para o sucesso dos projetos e, à medida que os funcionários são informados da situação da empresa (seus produtos e serviços, seu crescimento e prêmios conquistados), desenvolve-se na equipe um sentimento de orgulho, importante para o desenvolvimento das atividades.

A comunicação eficaz é importante para o relacionamento entre as pessoas no ambiente organizacional porque, estabelecendo um amplo sistema de informações, dá-se subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Dessa forma, unindo-se a linha de comunicação e à atitude de repassar ao funcionário

consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender os clientes, a motivação para o trabalho é favorecida.

Como se vê, o colaborador ou cliente interno torna-se tão importante quanto o cliente externo. Motivá-lo para o trabalho, significa torná-lo um aliado na busca da conquista, ou superação dos objetivos da empresa.

2.6 Motivação

Diante da concorrência acirrada, as empresas estão admitindo que valorizar os funcionários é bom para os negócios, fazendo com que os mesmos permaneçam na organização. As teorias sobre motivação procuram responder as perguntas sobre como é ativado o comportamento individual, como ele é dirigido, mantido ou como termina.

Existem muitos funcionários que trabalham só pelo dinheiro que vão receber no final do mês, não se incomodam com o seu serviço, muito menos com a produtividade da empresa. Assim, a motivação precisa ser positivamente estimulada a fim de liberar todo o potencial dos funcionários que compõem a organização. Ela está intimamente relacionada com a personalidade de cada um, com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social, estimulando as pessoas a se superarem e persistirem na consecução do objetivo a que visam. Segundo Chiavenato (2000, p.126),

As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com que interagem. Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo provocam elevação da rotatividade de pessoal, abaixamento do moral, fadiga psicológica, redução dos níveis de desempenho, etc.

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. Como

recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional.

Como parceiros, as pessoas podem ser visualizadas como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, inteligência que proporciona decisões racionais, constituindo-se no capital intelectual da organização.

As teorias da motivação tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão associadas à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse das organizações. Os indivíduos se tornam um meio para busca dos fins definidos pela organização. O indivíduo passa, portanto, a ser instrumentalizado. A seguir serão enfocadas as teorias de Herzberg e os fatores de higiene e motivação e a teoria de Maslow, da hierarquia das necessidades.

2.6.1 Herzberg e os fatores de higiene e motivação

Segundo Cury (2000), Herzberg, pesquisando as fontes de motivação diretamente relacionadas com a realização do trabalho, constatou que as pessoas à proporção que se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiência, tornam-se maduras, passam a dar mais importância a fatores como estima e auto-realização. Partindo dessa premissa, desenvolveu uma teoria de motivação no trabalho, onde, conforme Cury (2000, p. 28), na teoria de Herzberg

O homem tem duas categorias básicas de necessidades, independentes entre si, influndo de diferentes maneiras em seu comportamento, a saber:

- quando se sente insatisfeito com seus afazeres, ele se preocupa com seu ambiente de trabalho;
- quando se sente bem em seu trabalho, isso se reflete positivamente no trabalho propriamente dito.

Enquanto uma categoria é constituída de fatores de higiene, por descreverem o ambiente humano e servirem à função básica de impedir a insatisfação com o trabalho, a outra categoria trata de fatores de motivação por motivarem as pessoas para realizações superiores.

2.6.2 Maslow e as necessidades humanas

A hierarquia das necessidades humanas é uma teoria motivacional das mais conhecidas. Criada por Maslow, nesta teoria percebe-se que o ser humano é insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que está projetada em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano.

Segundo Cury (2000, p. 29), Maslow propôs uma conhecida hierarquia das necessidades em cinco níveis, como forma de entender a motivação. Quando um nível de necessidade é saciado, imediatamente surgem necessidades mais altas. Abaixo, breve explicação de cada uma delas.

As Necessidades Fisiológicas - Este grupo basicamente abarca motivos tais como beber, comer, dormir; alívio de perigos físicos etc; quando estas estão satisfeitas, o homem tende a se motivar em busca do próximo nível.

Necessidades de Segurança – Este grupo baseia-se na necessidade de segurança física, na procura de estabilidade no mundo, na preferência do conhecido ao desconhecido.

Necessidades Afetivas ou Sociais – É neste estágio que a pessoa começa a sentir suas necessidades de amor, afeição e enquadramento social. As pessoas passam a comprar o que os outros adquirem também. Nessas necessidades estão a de associação, de participação, de aceitação por parte dos

companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.

Necessidades de Estima – Quando as necessidades sociais estão mais ou menos supridas, surge a necessidade de *status*, reputação e prestígio. Relaciona-se com a sensação de utilidade para o mundo.

Necessidade de Auto-realização – Quando todas as necessidades estão satisfeitas, desenvolve-se a necessidade de auto-realização, ou seja, de realização de ser tudo aquilo que se quer ser.

No entender de Ross (2002, p. 102), os dois níveis mais baixos das necessidades no esquema de Maslow podem ser relacionadas à motivação para trabalhar com a finalidade de obter renda, perspectivas, estabilidade e segurança, enquanto que o terceiro nível é a necessidade de afiliação, já que o isolamento social é uma das principais razões apresentadas por muitas pessoas, como mães que voltam a trabalhar.

Sobre o quarto nível, o do auto-respeito, Ross (2002) diz que existem pessoas que escolhem certas alternativas, não porque o trabalho as interessa realmente, nem por terem capacidade para fazê-lo, mas porque têm uma certa imagem e é essa imagem que elas desejam ter. Para esses indivíduos, o importante é como querem se ver e como querem que os outros os vejam.

O nível mais elevado das necessidades apontadas por Maslow, segundo Ross (2002), trata da questão de enfrentar desafios e se desenvolver como pessoa. Neste nível, as pessoas procuram um trabalho que lhes permita desenvolver sua auto-imagem, expandir-se e realizar seu potencial no máximo que lhe for possível.

Presume-se que todo este processo precisa estar solidificado através da motivação das pessoas, por meio dela serão abordadas as necessidades humanas que, segundo Maslow, estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de

importância e de influência.

Entende-se que os valores podem funcionar como instrumentos de controle do comportamento. Mas, em outras situações, um sistema motivacional pode ter propriedades tanto de necessidade, quanto de valor, no sentido de que aquilo que uma pessoa deseja fazer corresponde ao que a pessoa pensa que deve ser feito.

Dessa forma, tanto os valores, quanto as necessidades, funcionam como motivação por sua capacidade de induzir valências, positivas ou negativas, correspondentes a regiões atraentes ou repulsivas do ambiente.

A motivação para o trabalho está relacionada com o sistema de motivação do indivíduo. Como a cognição ou o conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia, Chiavenato (2000, p. 76), diz que: "A cognição constitui o filtro pessoal através do qual a pessoa se vê, sente e percebe o mundo que existe ao seu redor. É a tomada de conhecimento que estabelece a crença e a opinião pessoal a respeito de si mesma ou do mundo exterior".

Portanto, há que se partir da premissa de que a motivação é um processo endógeno nos indivíduos, em que cada um desenvolve forças motivacionais que afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas, porque as pessoas são completamente diferentes entre si no que tange à motivação e, inclusive, varia no mesmo indivíduo conforme o tempo. O segredo é identificar o que motiva o profissional, ou seja, saber quais são suas aspirações e seus desejos para, então, incentivá-lo a alcançar aquele objetivo.

É prudente que se mostre ao profissional como está o seu desempenho no trabalho, porque é muito importante observar e reconhecer o que os empregados estão fazendo certo e bem feito. Isso os motivará a continuar executando bem feito e ainda que se afastem de pessoas insatisfeitas, de forma a

manter o equilíbrio e o estímulo dos outros e conseguir mostrar como a insatisfação interfere nos resultados.

Aplicando tais princípios e oferecendo salários justos, além de alguns benefícios, a organização estará corrigindo falhas e carências administrativas, sob a forma de desempenho, para atingir os resultados desejados. Neste ponto, ocorrem recompensas e reforços e a seqüência de desempenho-recompensa se repete.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto aos fins esta será uma pesquisa descritiva, a qual, para Diehl (2004, p. 54), “Tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno.” Quanto aos meios, optou-se por pesquisa de campo.

3.2 Métodos de Abordagem

O método de abordagem desenvolvido nesta pesquisa será o qualitativo, a partir da necessidade de conhecer o perfil dos empregados no turismo/hotelaria de Aracaju e as relações internas desenvolvidas no ambiente de trabalho.

Segundo Diehl (2004, p. 52), “Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais...”.

3.3 Universo e Amostra da Pesquisa

O universo desta pesquisa será os estabelecimentos hoteleiros. Já a amostra será constituída pelos estabelecimentos localizados na Orla de Aracaju, cuja escolha teve como premissa o fato de serem os que mais recebem turistas no estado.

3.4 Sujeitos da Pesquisa

Por meio de questionário, o que possibilitará meios diretos e satisfatórios para o exame dos diferentes argumentos dados nos depoimentos. Com ele obtém-se respostas rápidas e precisas. Foram entrevistados garçons, camareiras,

recepcionistas, cozinheiros, almoxarifes, encarregados de reservas, copeiras e auxiliares de cozinha, totalizando cem pessoas, distribuídos em cinco estabelecimentos, escolhidos por amostragem não probabilística intencional, a qual de acordo com Gil (1999, p. 104), "consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população".

3.5 Questões Norteadoras

- Qual o grau de satisfação dos clientes internos dos hotéis da Orla de Aracaju?
- Quais os pontos fortes e fracos de Endomarketing nos hotéis da Orla de Aracaju?
- Até que ponto a política de Endomarketing nos hotéis da Orla de Aracaju estabelece um componente de comunicação integrada?

3.6 Plano de Coleta de Dados

Na coleta de dados, deve-se informar como se pretende obter os dados de que se precisa para responder ao problema. O plano de coleta de dados neste estudo será:

- Apresentação do projeto de pesquisa aos gerentes dos estabelecimentos, solicitando sua autorização para se aplicar as entrevistas.
- Em seguida, junto aos funcionários, será explicado o objetivo, a relevância da pesquisa e a importância de suas colaborações, bem como a garantia da confiabilidade, procurando adquirir a confiança dos entrevistados, no sentido de exprimirem seus reais sentimentos em relação ao assunto.

3.7 Variáveis do Estudo

As variáveis desse estudo serão: tempo na organização, faixa etária, escolaridade, trabalho criativo, estímulo para realizar novas tarefas, méritos reconhecidos, carga horária, remuneração, benefícios, treinamento e ambiente de trabalho.

3.8 Tratamento de Dados

Neste trabalho, as informações colhidas pela pesquisadora, por meio da aplicação da entrevista e da observação, serão analisadas e apresentadas na forma de texto, tabelas e figuras.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Função

De acordo com a Tabela 1, 41% dos entrevistados trabalham na recepção, 16% como mensageiros, 13% no setor administrativo, 11% no setor de reserva, 7% como garçom, 4% como camareira, 2% na portaria, 2% na lavanderia, 2% na piscina, e 2% como cozinheiro. Desta forma, a pesquisa abrangeu todos os setores dos hotéis.

Tabela 1 - Funções

Funções	Frequência (%)
Recepcionista	41%
Mensageiro	16%
Administrativo	13%
Reserva	11%
Garçom	7%
Camareira	4%
Porteiro	2%
Lavadeira	2%
Guardião de piscina	2%
Cozinheiro	2%

Fonte: Dados primários, 2007.

4.2 Faixa Etária

Observa-se na figura 1 abaixo, que a faixa etária dos entrevistados é heterogênea, comprovando, apesar de prevalecer o número de jovens, a não existência do preconceito em relação a idade, uma vez que 37% dos entrevistados

têm entre 18 a 25 anos de idade, 27% estão entre 26 a 32 anos, 25% entre 33 a 38 anos e 11% estão entre 39 a 45 anos de idade. Este é mais um ponto favorável no turismo/hotelaria, diante de uma realidade de mercado de trabalho onde se costuma excluir os mais novos pela falta de experiência e, os mais velhos, pela idade.

Tabela 2 – Faixa Etária

Faixa Etária	Frequência (%)
18 a 25 anos	37%
26 a 32 anos	27%
33 a 38 anos	25%
39 a 45 anos	11%

Fonte: Dados primários, 2007.

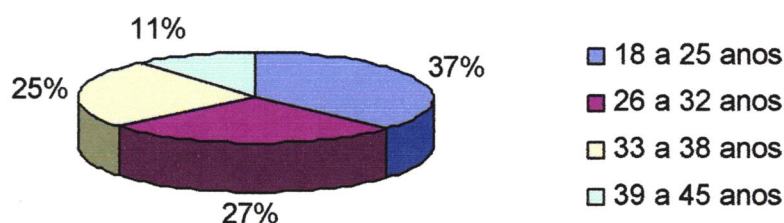


Figura 1 - Faixa Etária

Fonte: Dados primários, 2007

4.3 Escolaridade

Em um país como o Brasil, onde a educação pública sofre um sucateamento sistemático, desde o regime militar, o problema educacional é estrutural, esperando-se que seja significativamente melhorado a curto prazo. Afinal, a educação, institucionalizada ou não, visa ao preparo do homem para a vida profissional. Não obstante, acredita-se que a sociedade brasileira ressaente-se da carência de um maior número de profissionais capacitados para os diversos trabalhos oferecidos, desde os mais complexos até os mais "simples", mas que não são tão simples assim.

Portanto, o paradoxo é novamente colocado: foram percebidas, durante a pesquisa, reclamações dos gerentes dos hotéis, pois há postos de trabalho disponíveis e carência de profissionais capacitados para exercer o trabalho, fazendo com que várias solicitações de emprego fiquem sem resposta. E isso pode ser sentido no serviço oferecido por vários hotéis pesquisados e nos seus restaurantes.

Na Figura 2, observa-se que a escolaridade dos entrevistados não está tão baixa, visto que 46% têm o ensino médio completo, 16% o ensino superior incompleto, 13% o ensino fundamental completo, 11% o ensino médio incompleto, 7% o fundamental incompleto e 7% o ensino superior completo.

O resultado favorece a percepção da importância da escolaridade e sua correlação com bom atendimento aos turistas, podendo ainda significar que os empregados entrevistados tomaram consciência do valor da capacitação também como um meio de oportunizar melhor condição de vida e aceitação social, no contexto sócio-cultural, em que vivem ou no qual trabalham. Não obstante, a educação tornou-se essencial, existindo clara conexão entre educação, trabalho e renda, evidenciando que o compromisso de cada um com a educação será recompensado.

Tabela 3 – Escolaridade

Escolaridade	Frequência (%)
Médio completo	46%
Superior incompleto	16%
Fundamental completo	13%
Médio incompleto	11%
Fundamental incompleto	7%
Superior incompleto	7%

Fonte: Dados primários, 2007.

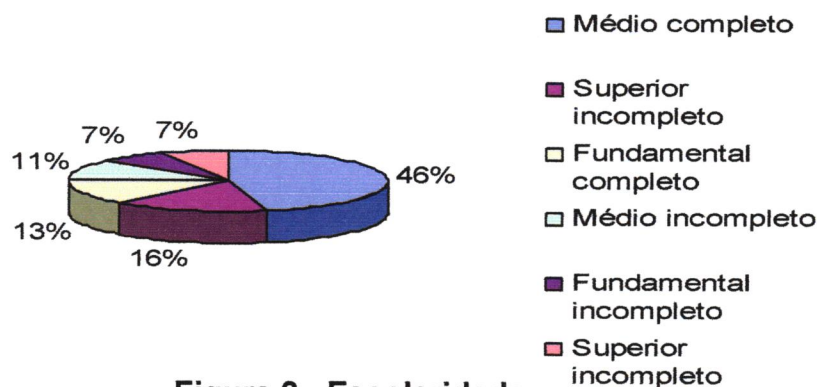


Figura 2 - Escolaridade

Fonte: Dados primários, 2007.

4.4 Opção pelo Trabalho em Hotel

A relação entre os valores associados ao trabalho e as várias dimensões da satisfação têm recebido uma atenção crescente. Segundo Ross (2002, p. 108), os valores podem ser terminais e instrumentais.

Os valores terminais dizem respeito a objetivos gerais e incluem valores como liberdade, igualdade, auto-respeito, sabedoria e harmonia interior.

Os valores instrumentais concentram-se nos meios para chegar às metas, ou nas formas de conduta, como ser ambicioso, corajoso, honesto, responsável e imaginativo.

Todos têm motivos para trabalhar, mas psicólogos e sociólogos afirmam que o trabalho também proporciona um sentido de identidade e de união com a comunidade em que se vive. Nesse sentido, Powers (2004, p. 27) afirma que

O trabalho contribui para nossa auto-estima de duas formas: primeira, ao fazer bem nosso trabalho, provamos nossa competência para nós próprios.[...]. A segunda forma é que, ao trabalhar, contribuimos para outras pessoas que passam a depender de nós. Por essas razões, o que ocorre no trabalho torna-se grande parte de nosso sentido de auto-valorização.

Como as reações dos trabalhadores estão relacionadas às tarefas em si, percebe-se que os funcionários nos hotéis da Orla de Aracaju possuem os valores terminais, porque desejam conhecer costumes diferentes e adquirir experiência profissional e desenvolvem também valores instrumentais, uma vez que buscam ganhar mais e expandir seus conhecimentos.

De acordo com a Figura 3, verifica-se que 30% dos entrevistados trabalham em hotel porque têm possibilidade de ganhar mais, 20% porque desejam conhecer pessoas com costumes diferentes, 18% trabalham simplesmente porque gostam, 16% não justificaram, 5% por ser o primeiro emprego, 5% porque foram preparados para a função, 4%, pela oportunidade de expandir os conhecimentos e adquirirem bagagem profissional e 2% porque têm vocação para atuar no atendimento.

Tabela 4 – Opção pelo trabalho em hotel

Opções	Frequência (%)
Possibilidade de ganhar mais	30%
Conhecer gente com costumes diferentes	20%
Gosta	18%
Não justificou	16%
Primeiro emprego	5%
Preparado para a função	5%
Oportunidade de expandir conhecimentos	4%
Vocação para atendimento	2%

Fonte: Dados primários, 2007.

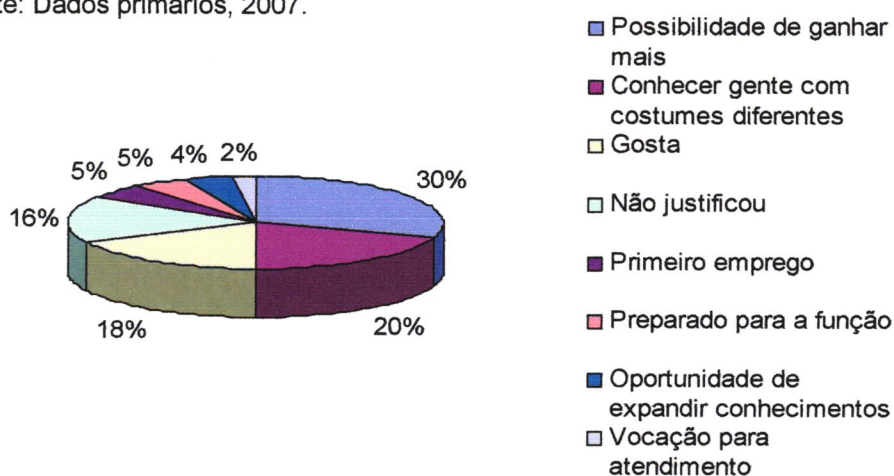


Figura 3 – Opção pelo trabalho em Hotel

Fonte: Dados primários, 2007.

4.5 Treinamento

Silva (2001, p. 121) lembra que, cada mercado, à sua maneira, reage com determinados comportamentos que podem ser desastrosos para os objetivos de muitas empresas, vez que o consumidor tende a buscar os seus direitos e a criticar, com veemência, a qualidade do que é fornecido, seja produto ou serviço.

Como o treinamento é um conjunto de técnicas, que quando aplicados visam a transmitir conhecimentos ou aperfeiçoamentos, eliminando possíveis diferenças entre o desempenho atual e o desempenho ideal, observa-se pelos resultados obtidos (Figura 4) que não existe treinamento sistematizado para os funcionários dos hotéis da Orla de Aracaju, porque 45% dos entrevistados foram capacitados quando admitidos, 30% foram, algumas vezes, e 25% nunca foram treinados.

A capacitação pessoal é um dos fatores primordiais que se reflete numa prestação de serviços eficiente e eficaz e o treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes, captando o clima e a cultura organizacional, atuando no sentido de adaptá-las tanto às demandas internas, quanto às externas. Isto vem atestar o processo contínuo de desenvolvimento das organizações, que, para serem bem-sucedidas, precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras, dispostas e eficazes.

Dessa forma, acredita-se que a gerência dos hotéis da Orla de Aracaju deveria fazer uma avaliação situacional dos funcionários, diagnosticar problemas, analisar a situação dos funcionários envolvidos e estabelecer objetivos a serem atingidos em função dos problemas diagnosticados, além de planejar e executar o treinamento, para que os funcionários tenham focos de atenção e orientações ideais

para suas funções.

Tabela 5 - Treinamento

Treinamento	Frequência (%)
Treinados quando admitidos	45%
Treinados algumas vezes	30%
Nunca foram treinados	25%

Fonte: Dados primários, 2007.

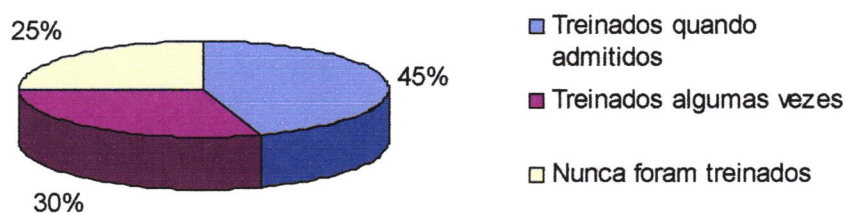


Figura 4 - Treinamento

Fonte: Dados primários, 2007.

4.6 Percepção do Turismo

Segundo Perls (1988, p. 13), a aprendizagem é “o processo de descobrir que algo é possível”. E complementa que “Não é apenas o armazenamento de algumas informações.[...] é possível descobrir meios e caminhos pelos quais se pode crescer e desenvolver seu potencial e resolver as dificuldades da vida”.

Na Tabela 6, tem-se a opinião dos entrevistados sobre o turismo, onde se percebe que 64% dos entrevistados vêem o turismo como fonte de desenvolvimento, geração de empregos e rendas para a cidade e para o Estado como um todo. Já 21% notam o turismo em Sergipe como uma área em crescimento, que fornece um número alto para empregar, contanto que seja bem trabalhado. Outros 15% ainda o observam como uma possibilidade de conhecimento de culturas diferentes.

Tabela 6 – Percepção do turismo pelos entrevistados

Respostas	Frequência (%)
Uma fonte muito importante para o desenvolvimento da cidade.	22%
O turismo em Sergipe vem crescendo muito para o lado dos negócios. Então os poderosos deveriam investir mais ainda.	17%
É de grande lucro para o nosso Estado porque cria empregos e gera renda.	15%
É uma área que traz desenvolvimento para o estado e permite que pessoas de outros lugares conheçam a nossa cultura.	10%
Como fonte de renda e lazer.	10%
É uma idéia promissora.	5%
No Estado de Sergipe é uma área que está em crescimento, que fornece um número alto para empregar, contanto que seja bem trabalhado.	5%
Possibilidade de gerar empregos e conhecer culturas e histórias.	5%
O turismo é uma área que as pessoas tem que se envolver.	5%
É considerado mundialmente a maior fonte de renda (3º lugar).	2%
Com grande investimento pelo governo, aumentamos o turismo, o emprego e somos muito elogiados pelo que temos em nosso Estado.	2%
Forma inteligente e lucrativa de investir nas belezas e atrativos de algum lugar.	2%

Fonte: Dados primários, 2007.

4.7 Importância do Trabalho para o Turismo

Questionados se consideram seu trabalho importante para o turismo em Aracaju, 100% dos entrevistado afirmaram que sim. Cruzando-se estes dados com a percepção que os entrevistados têm do turismo e com as observações da pesquisadora pode-se deduzir que realmente estes estão conscientes da importância da sua contribuição para o desenvolvimento do potencial turístico em Aracaju.

4.8 Motivação pelo Trabalho

Para muitos, o trabalho adquire uma importância muito maior do que

simplesmente “ganhar a vida” ou “lutar pela sobrevivência”. Se o interesse pelo trabalho depende da essência das tarefas, de sua complexidade e da sensação de conquista obtida, após completá-las com êxito, Heller (2004, p. 50) lembra que os empregados gostam de ser considerados especialistas em seus trabalhos e de serem tratados de acordo com esse status.

Entretanto, Ross (2002, p. 102) cita estudos onde determinados trabalhadores tinham necessidades e estavam motivados para o trabalho apenas pelo fator financeiro, não esperando obter satisfação com o que faziam no trabalho, nem daqueles com quem estabeleciam relações sociais no emprego.

O fato é que um funcionário sem motivação não consegue “motivar” ninguém, nem perceber quais as reais necessidades e desejos das outras pessoas. Como a figura 5 indica, 88% dos entrevistados dizem-se motivados para desenvolver suas atividades, provavelmente buscam satisfação e aprendizagem nas atividades que executam, propiciando um atendimento rápido e atencioso ao turista, colaborando para que o mesmo satisfaça sua necessidade de status, traduzida por respeito e poder. Já os 12% que admitiram não estar motivados pertencem ao grupo de pessoas que apenas trabalham em troca do salário.

Tabela 7 – Motivação pelo Trabalho

Motivação	Frequência (%)
Empregados motivados	88%
Empregados desmotivados	12%

Fonte: Dados primários, 2007.

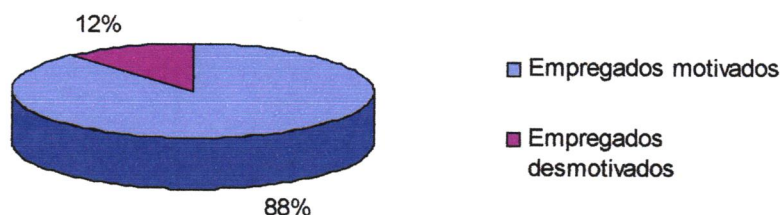


Figura 5 – Motivação para o Trabalho

Fonte: Dados primários, 2007.

4.9 Reconhecimento pelo Superior Hierárquico

Desde a formação das organizações empresariais, percebe-se a tendência processual de conscientização para a importância de seus componentes, já que, independentemente das novas tecnologias, as pessoas são essenciais à constituição e sucesso das mesmas.

Entretanto, pressupõe-se que, para colaborar de forma efetiva para os objetivos da empresa, as pessoas precisam estar motivadas para o trabalho, sentindo-se úteis e valorizadas, fato que aumenta sua auto-estima. Dessa forma, pode-se concordar com Van Der Wagen (2001, p. 37) quando afirma que “recompensas e prêmios, elogios ou ver as idéias implementadas ajudam a desenvolvê-las”.

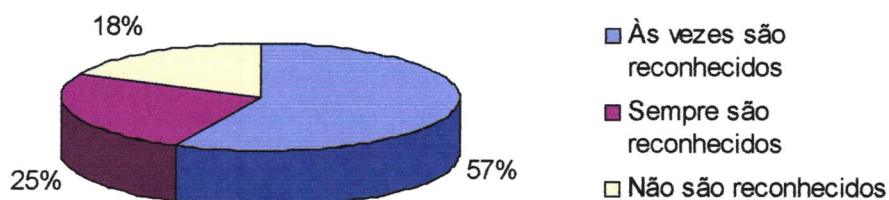
Assim sendo, compreende-se ser função da administração a liderança. Como tal, a mesma poderá proporcionar melhora no desempenho da organização e no sucesso das carreiras pessoais. A liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações (desejos, necessidades, aspirações, expectativas), tanto dos líderes, quanto dos seus seguidores.

De acordo com a Figura 6, 57% dos entrevistados afirmaram ser, às vezes, reconhecidos pelo seu chefe por desempenharem bem as suas atividades. Já 25% afirmam ter os seus méritos reconhecidos e 18%, que não são reconhecidos pelo chefe, o que significa que os gerentes dos hotéis da Orla de Aracaju deveriam reconhecer mais os méritos dos seus funcionários, oferecendo-lhes benefícios, porque, assim, com a auto-estima elevada e outras necessidades satisfeitas, estariam motivados para prestar um bom serviço aos turistas.

Tabela 8 - Reconhecimento

Reconhecimento	Frequência (%)
Às vezes são reconhecidos	57%
Sempre são reconhecidos	25%
Não são reconhecidos	18%

Fonte: Dados primários, 2007.

**Figura 6 - Reconhecimento**

Fonte: Dados primários, 2007.

4.10 Tratamento Igualitário

De acordo com Van Der Wagen (2001, p. 157), “a legislação assegura que todos tenham um tratamento justo. Isso significa que o pessoal deve ser indicado, treinado e promovido por mérito”.

Pode-se concordar com Barros (1998, p. 47) quando indica que o todo é mais que a soma das partes. É uma percepção única, que depende do relacionamento especial existente entre as partes. Pode-se notar partes no todo, mas as partes existem em relações definidas umas com as outras. Ao se mudar as relações, a qualidade do todo mudará completamente. Para 70% dos entrevistados, existe um tratamento igualitário para os funcionários, mas para 30%, não há. (Figura 7).

Assim, torna-se importante um tratamento igualitário nos hotéis, o que proporcionaria o desenvolvimento das atividades cuja execução necessita da participação de todos os funcionários, uma vez que, desde a recepção, o turista

deve ser tratado com presteza e atenção que só funcionários motivados para o trabalho e conscientes da importância deste conseguem bem oferecer.

Tabela 9 – Tratamento Igualitário

Tratamento Igualitário	Frequência (%)
Existe tratamento igualitário	70%
Não existe tratamento igualitário	30%

Fonte: Dados primários, 2007.

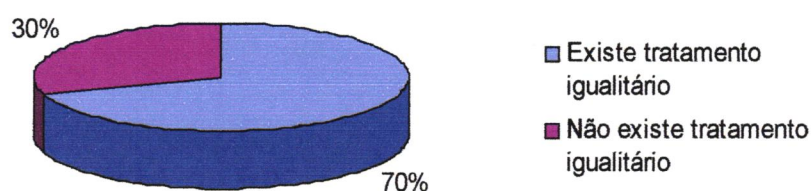


Figura 7 – Tratamento Igualitário

Fonte: Dados primários, 2007.

4.11 Benefícios

A satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados observam seu trabalho e que é evidente ser o salário importante para trabalhadores, em função de várias razões.

Muitos empregados respondem bem a incentivos monetários, especialmente quando estes se acham bastante ligados ao desempenho individual. Outros, além do benefício financeiro, serão mobilizados com planos de saúde, auxílio-educação, reconhecimento pelo desempenho em público ou pela oportunidade de ser ouvido.

Segundo o Figura 8, para 55% dos entrevistados, o hotel oferece algum tipo de benefício, enquanto que para 45% não oferece benefícios, confirmando que alguns gerentes dos hotéis da Orla de Aracaju não acreditam no oferecimento de

benefícios aos funcionários como forma de mobilizá-los e, assim, motivá-los para o trabalho.

Tabela 10 – Benefícios

Benefícios	Frequência (%)
Recebe benefício	55%
Não recebe benefício	45%

Fonte: Dados primários, 2007.

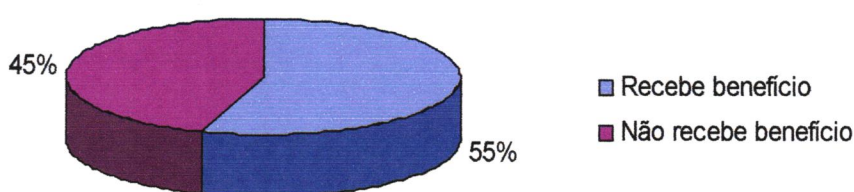


Figura 8 – Benefícios

Fonte: Dados primários, 2007.

4.12 Sugestões

Segundo Heller (2004, p. 30), deve-se permitir que os colaboradores manifestem as próprias idéias. Para isso, aconselha que se instale uma “caixa de sugestões” ou se façam reuniões, demonstrando-se receptividade a todas as idéias, mesmo que seja preciso adaptá-las. Sendo necessário descartar alguma idéia, deve-se dar à equipe os motivos e explicar-lhe os critérios.

De acordo com a Figura 9, 55% dos entrevistados são estimulados a emitir sugestões que venham a melhorar os serviços, 34% só, às vezes, são estimulados e 11% não são estimulados.

Apesar de a maioria poder expressar sua opinião sobre determinadas situações, os gerentes dos hotéis da Orla de Aracaju podem estar perdendo a oportunidade de ouvir boas sugestões dos seus empregados e de motivá-los. Afinal,

são os funcionários que lidam diretamente com os clientes, ouvindo suas queixas e elogios ao estabelecimento.

Tabela 11 – Sugestões

Sugestões	Frequência (%)
São estimulados a dar sugestões	55%
Às vezes são estimulados	34%
Não são estimulados	11%

Fonte: Dados primários, 2007.

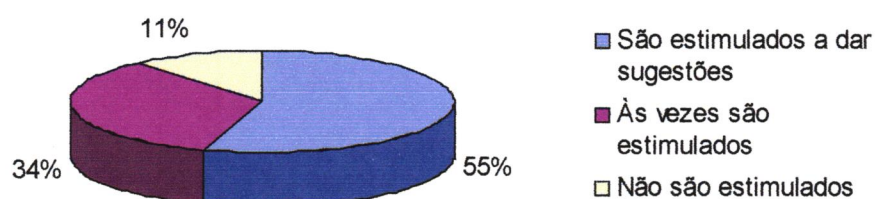


Figura 9 - Sugestões

Fonte: Dados primários, 2007.

4.13 Relacionamento Superior X Subordinados

Trabalhar em hotéis, principalmente nos existentes na Orla de Aracaju, que são voltados para uma clientela de classe média alta de eventos, requer muitas habilidades e competências das pessoas, como executar o seu trabalho, relacionar-se com colegas e superiores, atender eficazmente o cliente, focalizar metas e resultados a alcançar e, sobretudo, seguir as regras. Daí elas necessitarem de atenção, pois enfrentam várias contingências internas e externa. Estão também sujeitas a problemas diversos, pessoais, ou não, que podem afetar seu comportamento no trabalho.

Pode-se, então, concordar com Heller (2004, p. 19), pois o gerente deve demonstrar confiança no grupo e mostrar-se digno desse sentimento, nunca fazendo promessas que não pode ou sabe que não irá cumprir, e que o mesmo

deve certificar-se de que sua equipe sabe que pode contar com seu respeito e lealdade, a menos que ocorra algo que abale este relacionamento.

Para 46% dos entrevistados, o relacionamento é bom, para 29% é muito bom e para outros 25% é razoável (Figura 10). Assim, pode-se concluir que o relacionamento dos gerentes dos hotéis da Orla de Aracaju favorece a motivação dos empregados.

Tabela 12 – Relacionamento Superior x Subordinados

Relacionamento	Frequência (%)
Bom	46%
Muito bom	29%
Razoável	25%

Fonte: Dados primários, 2007.

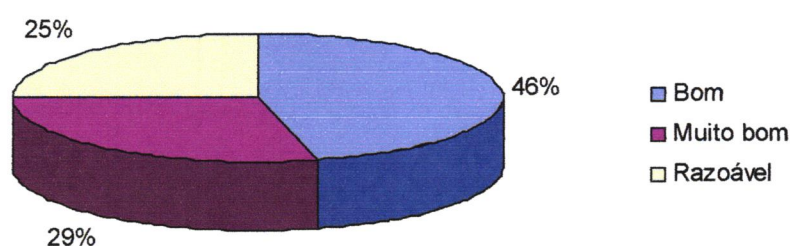


Figura 10 - Relacionamento Superior x Subordinados

Fonte: Dados primários, 2007.

4.14 Relacionamento com Colegas

Conforme Perls (1988, p. 31), “ninguém é auto-suficiente; o indivíduo só pode existir num campo circundante. Seu comportamento é uma função do campo total, que inclui a ambos: ele e seu meio”. De acordo com a Figura 11, para 50% dos entrevistados o relacionamento com os colegas é muito bom, para 45% é bom e para 5% é razoável. Dessa forma, o clima organizacional nos hotéis da Orla de Aracaju pode ser considerado bom, o que propicia o favorecimento de políticas de

endomarketing e, conseqüentemente, melhor atendimento e satisfação dos turistas.

Tabela 13 – Relacionamento com Colegas

Relacionamento com Colegas	Frequência (%)
Muito bom	50%
Bom	45%
Razoável	5%

Fonte: Dados primários, 2007.

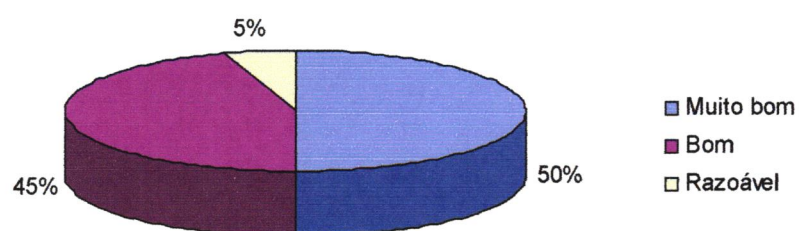


Figura 11 – Relacionamento com Colegas

Fonte: Dados primários, 2007.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar como os hotéis da Orla de Aracaju fazem uso do Endomarketing. Entende-se que a busca de equilíbrio entre os subsistemas internos e o sistema total com o ambiente é um processo dinâmico e pretendeu-se demonstrar que, para que haja endomarketing, eficaz a motivação precisa ser positivamente estimulada.

Para que esse objetivo fosse atingido, procurou-se identificar e avaliar o grau de satisfação dos clientes internos dos hotéis da Orla de Aracaju; realizar levantamento acerca da aplicação prática de Endomarketing; identificar até que ponto a política de Endomarketing estabelece um componente de comunicação integrada; e identificar de que forma o endomarketing poderá contribuir para a melhoria do atendimento ao cliente.

Através da pesquisa bibliográfica, percebeu-se que o setor de serviços tem absorvido, nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, a maior parte da população economicamente ativa, além de produzir a maior parte do produto interno bruto desses países ou regiões, sendo o turismo, incontestavelmente, um fenômeno econômico, político, social e cultural dos mais expressivos nas sociedades ditas pós-industriais.

Dentro da economia nacional ou regional, a indústria turística compreende um conjunto de atividades desenvolvidas por vários gêneros de estabelecimentos dos setores secundário e terciário, sendo ainda uma indústria integrada por várias empresas independentes - públicas e privadas - que precisam operar em conjunto para alcançar os objetivos desejados.

Quanto à motivação para o trabalho, foi possível verificar através da

Teoria de Maslow, conhecida como a “Teoria das Necessidades Humanas”, entendidas como fisiológicas, de segurança, afetivas ou sociais, de estima e de auto-realização, que à medida que cada nível das necessidades é saciado, imediatamente surgem necessidades ditas mais altas ou de categorias superiores.

Através da Teoria de Herzberg, verificou-se que o homem tem duas categorias básicas e independentes de necessidades, visto que, quando se sente insatisfeito com seus afazeres, ele se preocupa com seu ambiente de trabalho; quando se sente bem em seu trabalho, isso se reflete positivamente no trabalho propriamente dito.

Sobre o perfil dos empregados nos hotéis localizados na Orla de Aracaju, pode-se afirmar que são predominantemente jovens, estando entre 18 e 25 anos de idade. Quanto à escolaridade, 46% têm o ensino médio completo, 16%, o ensino superior incompleto, 13%, o ensino fundamental completo, 11%, o ensino médio incompleto, 7%, o fundamental incompleto e 7% possuem o ensino superior completo.

Estes empregados vêem o turismo como fonte importante para o desenvolvimento da cidade, através da geração de rendas e de empregos, ou como um deles sintetizou: “Forma inteligente e lucrativa de investir nas belezas e atrativos de algum lugar.” Assim, estão conscientes da importância da sua contribuição para o turismo em Aracaju.

Respondendo à primeira questão da pesquisa sobre o grau de satisfação destes profissionais com o cargo e com o seu ambiente de trabalho, levando-se em consideração que 88% dos entrevistados estão motivados para desenvolver suas atividades; 57% são, às vezes, reconhecidos e 25% sempre são reconhecidos; aliado ao fato de que 55% são estimulados a emitir sugestões, podendo-se concluir

que é muito bom o grau de satisfação dos empregados nos hotéis da Orla de Aracaju, provavelmente os que estão motivados buscam satisfação e aprendizagem nas atividades que executam.

Sobre a aplicação prática de endomarketing nos hotéis estudados, pode-se indicar como pontos fortes observados: a motivação, o bom relacionamento entre supervisores e equipe, bem como entre os membros das equipes; o tratamento igualitário; o estímulo dado aos empregados para emitirem sugestões e, principalmente, a consciência que cada um tem da importância do seu trabalho.

Como pontos a aprimorar na prática do endomarketing, pode-se indicar o treinamento escasso, e nem sempre oferecido a todos, e a não distribuição de benefícios para todos os empregados.

Quanto à política de endomarketing, verifica-se que ela estabelece um componente de comunicação integrada, à proporção que reconhece que todas as pessoas precisam de informação para poder desempenhar suas tarefas. No caso dos hotéis em estudo, a política poderá ser incrementada através de reuniões onde informações sobre rotinas de serviços ou promoções, por exemplo, serão repassadas ou compartilhadas, como também através de treinamento.

Os objetivos desta pesquisa foram atingidos, podendo-se afirmar que os hotéis da Orla de Aracaju, de certa forma, já têm uma política de endomarketing implantada, favorecendo, assim, que os turistas, tratados com respeito e eficiência, fiquem satisfeitos, retornem em outra oportunidade e recomendem aquele hotel, aumentando o fluxo de turismo em Aracaju, tornando-a, cada vez mais, uma cidade turística.

Ademais, como foi possível entender que as pessoas são motivadas pela vontade de satisfazer seus desejos e suas necessidades, esta pesquisa tem

importância para o mundo empresarial e acadêmico.

Entretanto, como Aracaju recebe turistas, tanto de eventos, como de lazer e de várias classes sociais, e esta pesquisa ficou restrita aos hotéis da Orla, outros trabalhos poderão ser realizados, inclusive, em outras localidades.

REFERÊNCIAS

BARBULHO, Euclides. **Tornando sua empresa mais competitiva.** São Paulo: Madras Editora Ltda, 2001.

BARROS, Célia Silva Guimarães. **Pontos de psicologia geral.** São Paulo: Ática, 1998.

CASTRO, Celso Antonio Pinheiro de. **Sociologia aplicada ao turismo.** São Paulo: Atls, 2002.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing:** educação e cultura para a qualidade. 2. Reimpressão. São Paulo: Qualitymark, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2003

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

_____. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000 b.

CURY, Antonio. **Organização & Métodos:** uma visão holística. 7.ed.ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DE ROSE, Alexandre Turatti. **Turismo:** planejamento e marketing. Barueri, SP: Manole, 2002.

DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempo de grandes mudanças.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas.** São Paulo: Publifolha, 2004.

HINGSTON, Peter. **Como utilizar o marketing no seu próprio negócio.** São Paulo: Publifolha, 2001.

KEPENICH, Mario. **Marketing biruta:** como (re)orientar as empresas e negócios e a si próprio em tempos de rápidas e bruscas mudanças. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzi. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Paulo César; ZALTZMAN, Cláudio. **Marketing de serviço**. Rio de Janeiro: FGV. Management – MBA Executive Marketing.

OLIVEIRA, Antonio Pereira. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

PERLS, Fritz. **A abordagem gestáltica e testemunha ocular da terapia**. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

POWERS, Tom. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante**. São Paulo: Atlas, 2004.

ROSS, Glen F. **Psicologia do turismo**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2002. – (Coleção Turismo Contexto).

SILVA, Fernando Brasil da. **A psicologia aplicada ao turismo e hotelaria**. São Paulo: CenaUm, 2001.

STONE, Merlin; WOODCOK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 2002.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo**. Campinas, Sp: Papirus, 1998.

TRINDADE, Marcone Ambrósio. **Endomarketing como vantagem competitiva: a relação de troca interna como fonte de geração de valor para o cliente externo, na percepção da organização e dos empregados**. (Dissertação) Mestrado em Administração do Programa da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.

VAN DER WAGEN, Lynn. **Supervisão e liderança em turismo e hotelaria**. São Paulo: Contexto, 2001. (Coleção Turismo Contexto)

ZALTZMAN, Cláudio M. **Marketing de serviços e endomarketing**. Rio de Janeiro: FGV Management Gestão de Pessoas em Ambiente de Mudanças. 2001.

APÊNDICE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE – FANESE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Prezados Senhores,

Objetivando verificar de que forma os empregadores podem motivar e contribuir para reter colaboradores, melhorar seu desempenho e a satisfação dos clientes nos hotéis da Orla de Aracaju, solicito sua colaboração em responder este questionário, esclarecendo que todas as informações serão consideradas estritamente confidenciais.

Obrigada

Dulce Angélica Correia Santos

1 – Função: _____

2 – Sexo

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

3 – Faixa Etária

- ☐ 18 a 25 anos
- ☐ 26 a 32 anos
- ☐ 33 a 38 anos
- ☐ 39 a 45 anos
- ☐ Mais de 45 anos

4 – Escolaridade

- ☐ Ensino Fundamental incompleto
- ☐ Ensino Fundamental completo
- ☐ Ensino Médio incompleto
- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Ensino Superior incompleto
- ☐ Ensino Superior completo
- ☐ Pós-Graduação (especialização / mestrado/doutorado)

5 – Além da necessidade, trabalha porque:

- ☐ Acho o ambiente do hotel bonito.
- ☐ Queria conhecer gente com costumes diferentes.
- ☐ Tenho possibilidade de ganhar mais.
- ☐ Outros motivos: _____

6 – Foi treinado pelo hotel para a função que desempenha?

- ☐ Nunca
- ☐ Sim, quando fui admitido.
- ☐ Sim, algumas vezes.

7 – Como você percebe o turismo?

8 – Você considera seu trabalho importante para o turismo em Aracaju?

- ☐ Sim
- ☐ Não

9 - Você se sente motivado para desenvolver suas atividades?

- ☐ Não
- ☐ Sim

10 – Você costuma ser elogiado pelo seu chefe por desempenhar bem as suas atividades?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Às vezes

11 – Os funcionários são tratados da mesma forma?

- ☐ Não
- ☐ Sim

12 – O hotel oferece algum benefício aos funcionários?

- ☐ Não
- ☐ Sim. Quais?

13 – Você é estimulado a emitir sugestões que venham melhorar os serviços?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Às vezes

14 – Como é o relacionamento entre a chefia e os subordinados?

- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Razoável
- ☐ Ruim

15 – Como é o seu relacionamento com os colegas?

- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Razoável
- ☐ Ruim