

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE HOTELARIA

THARCYLA DA SILVA TEIXEIRA

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
DO HOTEL LUZEIROS SÃO LUIS**

São Luis- MA

2018

THARCYLA DA SILVA TEIXEIRA

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
DO HOTEL LUZEIROS SÃO LUIS**

Monografia apresentado ao curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Hotelaria, tendo como orientadora de conteúdo a Professora Ma. Ana Leticia Burity.

São Luis- MA

2018

THARCYLA DA SILVA TEIXEIRA

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
DO HOTEL LUZEIROS SÃO LUIS**

Aprovada em _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Profª Ma. Ana Leticia Burity (Orientadora)

Universidade Federal do Maranhão

Profº. Me. Davi Alysson Da Cruz Andrade

Universidade Federal do Maranhão

Profº. Me. Cairo Cezar Braga

Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho a todos os profissionais de hotelaria e a quem deseja utilizá-lo da melhor maneira possível.

AGRADECIMENTOS

Deus é o alvo mais sublime da minha gratidão, que me deu sabedoria necessária para que eu pudesse, concluir, com êxito, mais esta importante realização, tanto para a vida profissional, quanto pessoal. À Deus credito meu maior presente, minha família.

Aos meus pais, Antonio Carlos e Terezinha, meu infinito agradecimento. Sempre acreditaram em minha capacidade e me acharam A MELHOR de todas, mesmo não sendo. Isso só me fortaleceu e me fez tentar, não ser A MELHOR, mas a fazer o melhor de mim. A vocês que, muitas vezes, renunciaram aos seus sonhos para que eu pudesse realizar o meu, partilho a alegria deste momento. Vocês são minhas fortalezas, meus pilares, minha fonte de carinho...

Ao meu filho, Theo Arthur, que é a minha felicidade e minha maior motivação. Meu filho, com certeza, é a jóia mais linda que já recebi, é o mais precioso tesouro que a mim foi confiado, agradeço à Deus, pode ter sido escolhida, pra guardá-lo com carinho.

A minha irmã Tatsheila, pois sempre foi uma amiga no sentido mais profundo e amplo que um coração pode perceber. E por estar sempre na torcida pela minha felicidade. Muito obrigada por todo o incentivo desde o meu nascimento.

Ao meu irmão Wenderson, obrigada pela amizade e companheirismo em todos esses anos.

Ao meu companheiro e amigo, Igor Fernando, por ser tão importante na minha vida. Sempre ao meu lado, me pondo para cima e me fazendo acreditar que posso mais que imagino. Obrigada por me ajudar a sair da zona de conforto e recomeçar essa luta e pelo apoio na reta final desse trabalho. Obrigada pelo seu companheirismo, amizade, paciência, compreensão, apoio, alegria, dedicação e muito amor demonstrado ao longo desses 5 anos de história juntos.

A minha professora, orientadora e coordenadora Ana Letícia, pelo acolhimento, incentivo e compartilhamento de idéias tão fecundos para a concretização desse trabalho. Meu respeito, agradecimento e profunda admiração.

Ao Fábio Henrique, secretário da Coordenação de Hotelaria, pelo auxílio e hospitalidade durante essa empreitada.

A minha sogra Maria Célia, pelo incentivo e por me ajudar cuidando pacientemente do meu filho Theo, enquanto eu passava horas na UFMA estudando.

A minha vizinha e amiga desde a infância Thaysa, pelo apoio e incentivo nessa reta final.

A toda turma de Hotelaria 2008.2, que se tornaram tesouros de inestimável valor, tantos momentos compartilhados de alegria, ansiedade, desespero, risos. Sem falar das amizades que levarei pra toda vida, em especial minhas fiéis escudeiras Jessica Cabral, Camila Rocha, Erika Mendes e fiéis escudeiros João Mauricio, Bruno Carvalho, Társsio Lima pois sempre tiveram uma palavra de conforto e ânimo para aliviar os desesperos, obrigada turma!

Aos amigos que a UFMA me deu ao longo desses quase dez anos, e especialmente aos lavadores de carros do CCSO, Hamilton (Mussoline), Neto e Nhabú fazendo com que nossas vidas se cruzassem e mantendo a amizade além dos muros da Universidade.

Aos meus ex-colegas de trabalho e amigos especialmente Dayane, Pablo, que no princípio foi de suma importância para a realização desse estudo, vocês que primeiramente me abriram as portas para a concretização da idéia quando eu já nem fazia mais parte do quadro de funcionários do Hotel, e os meus ex-colegas que integram a Recepção do Hotel Luzeiros, muito obrigada!

Gostaria também de expressar meu agradecimento à todos os professores da UFMA que ao longo desses anos de curso, com suas aulas maravilhosas permitiram se descortinassem novas perspectivas, induziram a reflexão e me obrigaram a uma constante reciclagem. Tudo se passou tão rápido, a ponto de, desde já, sentir saudade, e ter a certeza de que valeu muito a pena.

Aos entrevistados, pela participação na pesquisa e por compartilharem suas experiências de vida, pois sem eles nenhuma dessas páginas estaria completa.

Finalmente, gostaria de agradecer ao Hotel Luzeiros, ao Sr. Dagoberto Silva e à todos os colaboradores do hotel, por abrirem as portas para que eu pudesse realizar este sonho. Proporcionaram-me mais que a busca de conhecimento técnico e científico, mas uma LIÇÃO DE VIDA.

Ninguém vence sozinho... **OBRIGADA À TODOS!**

A cobra encontrou o vaga-lume na floresta e logo armou o bote para engolir o inseto. Este, aterrorizado, argumentou: "Dona Cobra, por que a senhora quer me comer, se nem mesmo faço parte de sua cadeia alimentar?" "Porque você brilha", respondeu a cobra.(Autor desconhecimento)

RESUMO

Este trabalho visa mostrar como um hotel de grande porte em São Luís-MA, o Hotel Luzeiros São Luis, se propõe a fidelizar o seu cliente interno, alguém importante para uma empresa. Veremos como os funcionários do hotel, em especial da recepção, um dos setores que tem o maior contato com o hospede desde a sua chegada até a sua saída, observando seu treinamento e estrutura para receber/atender eficientemente o hóspede. Faremos o descritivo de como estes funcionários são preparados para sempre manter a excelência no atendimento, tendo como objetivo a satisfação das necessidades individuais dos clientes internos, proporcionando as condições reais para existir motivação dentro da equipe, partindo da idéia que o funcionário se sentindo bem dentro em seu ambiente de trabalho, rende muito mais em suas atividades e proporciona um atendimento com maior qualidade aos clientes externos, gerando mais harmonia dentro da empresa. A bibliografia consultada é composta por assuntos relevantes à Administração, Hospitalidade e Hotelaria. Como abordagem metodológica para realização deste trabalho, optou-se por um Estudo de Caso, com análise descritiva, utilizando como ferramenta de coleta de dados entrevistas estruturadas aplicadas aos funcionários e gestores do Hotel Luzeiros São Luís. Ao todo a coleta em campo, realizada de 13 de junho a 15 de junho do ano 2018 envolveu nove funcionários e um gestor, considerando suas opiniões de grande valia para a concretização deste trabalho.

Palavras-chave: Cliente interno, Atendimento, Motivação, Hospitalidade.

ABSTRACT

This project is intended to show how a big, influential hotel, in Sao Luis -MA, the hotel Luzeiros Sao Luis, proposes a loyalty to its internal client, someone who is important to the business. We will analyze how the hotel employees, specially the reception, one of the sectors that has the most contact to the guest, starting with their arrival, up until their departure, observing their training and structure to welcome and help the guests efficiently. We will give the descriptive of how the employees are always prepared to keep excellence when helping their guests, having as a purpose the individual needs of their internal guests always attended for, providing real conditions to keep motivation among the staff, coming from the idea that the better your staff feels in their place of business, the more results will be seen while providing a high quality treatment to the outside clients, bringing more harmony to the business. The consulted bibliography contains relevant subject to Administration, Hospitality and Hotel Management. As a methodological approach to carry out this project, was chosen A Case Study, with descriptive analysis using as tool to collect data, structured interviews applied to employees and managers of Hotel Luzeiros Sao Luis. Over all the in place collection of data, which was done from the 13th of June, to the 15th of June of 2018 involved nine employees and one manager, considering their opinions was crucial in the making of this project.

Keywords: Internal client, Treatment, Motivation, Hospitality.

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1:Tremont House de Boston.	18
Imagem 2: Hotel Ritz de Paris em 1870.	18
Imagem 3: Motor Inn.....	19
Imagem 4: Processo Motivacional	25
Imagem 5: Fachada do Hotel Luzeiros	33
Imagem 6: Suíte Presidencial.....	33
Imagem 7: Recepção do Hotel Luzeiros São Luis.	34
Imagem 8: Restaurante Mearim.	35
Imagem 9: Restaurante Timon.	35
Imagem 10: Mural de informações da Governança	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Bom atendimento do hotel é devido à boa gestão e equipe motivada.	38
Gráfico 2: Endomarketing é importante para excelência no atendimento.....	39
Gráfico 3: Motivação está ligada à gestão e liderança.	41
Gráfico 4: Motivação depende de estímulos internos ou externos ao ambiente de trabalho.	42
Gráfico 5: Trabalhar fatores motivacionais individualmente.	43
Gráfico 6: Estratégias de motivação.....	45

LISTA DE SIGLAS

MKT – Marketing.

MI – Marketing interno.

UHs – Unidades Habitacionais.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. A HOTELARIA E A HOSPITALIDADE	16
3. MARKETING E ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIAS PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	21
3.1 O Marketing	21
3.2 Marketing e Hotelaria	22
3.3 Motivação e o reflexo no atendimento	24
3.4 Endomarketing	27
4. METODOLOGIA	31
4.1 Caracterização da área pesquisada	32
5. ANÁLISE DE DADOS	38
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICES	52
ANEXOS.....	57

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado hoteleiro, tem demandado profissionais qualificados a exercerem suas funções e contribuir para o melhor desempenho destas organizações (CAMPOS, 2003). Exigindo-se dos profissionais uma formação básica que contemple o dever de encantar os hóspedes, pois clientes satisfeitos são o capital mais precioso que uma empresa pode ter, e segundo Kotler (2001, p. 70): “A chave da retenção de clientes é a satisfação deles”.

A fidelização dos clientes é um desafio para todos os empreendedores, mas, no mercado hoteleiro, torna-se ainda mais complicado, devido à quantidade de opções e ofertas que os hóspedes encontram. Os hotéis desejam uma clientela fiel para obter vantagens financeiras. Dessa forma, o objetivo dessa estratégia na hotelaria é reter os hóspedes evitando que migrem para a concorrência e aumentando o valor dos negócios que eles proporcionam. Deve ser atingido em longo prazo, sendo necessário que toda a equipe se envolva com a causa. Assim, estratégia significa construir oportunidades para que seu hóspede possa retornar.

A Hotelaria, assim como as outras atividades econômicas, depende das ações de marketing para alcançar suas metas de mercado. Logo, as ações do marketing externo são fundamentalmente dependentes do marketing interno (MI), ou seja, não existe uma boa ação externa sem um bom trabalho interno. O posicionamento que a empresa adota e transmite ao funcionário, faz com que ele a tenha em sua mente sempre em destaque e lute para mantê-la nesse patamar, mantendo a harmonia dentro da empresa.

Em um planejamento de marketing interno, estratégias como: seleção, treinamento, campanhas motivacionais, processos de comunicação interna (informação para os colaboradores) e planos de carreiras são importantes para um desenvolvimento de qualidade dos serviços prestados, mas devem ser implantadas em conjunto com objetivos e metas mais amplos, que envolvam toda a organização para que a conquista da satisfação dos funcionários e clientes da empresa seja duradoura.

O endomarketing trabalha diretamente com a percepção e comportamento dos funcionários. Uma empresa que adota essa política espera por bons resultados, pois considera que um funcionário motivado, que recebe da empresa na qual trabalha melhores condições de trabalho, instrução e reconhecimento, torna-se bem preparado, informado, criativo, feliz e transmite essa paixão na hora do atendimento ao cliente.

Em geral, o endomarketing serve para diversos fins. Um deles é reduzir a taxa de rotatividade de funcionários, pois evita gastos com demasiadas contratações ou treinamentos em funcionários que não pretendem se manter na empresa, e atrair colaboradores mais qualificados, já que essa estratégia ajuda a melhorar a imagem de uma empresa.

Um dos elementos mais importante na hotelaria é a qualidade no atendimento aos hóspedes e a sua satisfação. A qualificação da mão de obra empregada é fundamental para o bom desempenho de todos os estabelecimentos no segmento da hotelaria. O treinamento traz novas informações, desenvolve habilidades, conceitos e principalmente atitudes. O treinamento e desenvolvimento são fundamentais, para o aprimoramento dos serviços prestados e na retenção dos profissionais que atuam junto a cada estabelecimento (CASTELLI, 2001).

Permanecer estagnada sem evolução e crescimento é um dos grandes perigos das organizações nas quais as pessoas não estão motivadas. Sisodia, R.S., Wolfe, D. B. e Sheth, J. N. (2008), p. 214) propõe que a desejável “energia organizacional é gerada e liberada quando as pessoas de uma organização são estimuladas emocional e intelectualmente pela visão e pelos valores da empresa”. Sendo benéfico a todos, o clima organizacional precisa ser caracterizado por entusiasmo, alegria e as pessoas precisam ter orgulho das suas atividades. Já no caso em que essa intensidade é baixa fica evidente a falta de energia do comportamento daqueles que trabalham.

No decorrer deste trabalho a fidelização do cliente interno será abordada, com seus efeitos no atendimento ao hospede. Optou-se por analisar um hotel de grande porte que tenha esta percepção do papel de seus funcionários para alcançar o maior número de clientes/hóspedes e manter um ambiente favorável para exercer suas designações profissionais.

O presente estudo tem como objetivo analisar como um hotel de grande porte na capital consegue atingir o bom atendimento, de acordo com as exigências de seus clientes/consumidores, verificando se acontece um planejamento e execução do plano de endomarketing, estimulando e recompensando os funcionários para que estes passem a diante a sua satisfação, ou seja, transpareçam sua motivação para que o hospede se contagie com esse sentimento. Visando identificar se a gestão da empresa promove treinamentos para os colaboradores, pesquisas periódicas de satisfação com os mesmos, (ver anexo 1), se a gestão tem interesse em sanar as falhas no processo de endomarketing e melhoria do clima organizacional.

O Hotel Luzeiros São Luís, faz parte do grupo Luzeiros Hotéis. Está localizado, no bairro da Ponta do Farol em São Luís, próximo a áreas de grande fluxo turístico na capital maranhense. Atualmente conta com uma equipe composta por aproximadamente 123 funcionários. Optou-se pelo mesmo por ser um hotel de grande porte, moderno e por ter sido meu ambiente de trabalho durante quase quatro anos e onde se observou a existência da temática em questão. Logo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema abordado buscando conceitos teóricos, seguida de uma pesquisa de campo que contou com a observação participante como ferramenta para captação de dados.

A estrutura deste trabalho se dá com uma Introdução na primeira fase, seguida da explanação do Histórico da Hotelaria e Hospitalidade, abordando como os dois termos caminham de mãos dadas. O terceiro momento traz uma abordagem sobre o Cliente Interno e seu papel no sucesso das empresas e os benefícios de se ter funcionários motivados para o trabalho, em um ambiente destinado ao atendimento a clientes/hóspedes.

O ambiente escolhido será apresentado em seguida, trazendo no quinto momento a Metodologia escolhida Análise de Dados coletados e por fim as considerações finais percebidas ao fim da pesquisa realizada.

2. A HOTELARIA E A HOSPITALIDADE

Neste tópico faremos um breve histórico sobre a hotelaria e a hospitalidade no Brasil e no mundo.

De acordo com Walker (2002) a ideia de hospitalidade é tão antiga quanto à própria civilização. Seu desenvolvimento, desde o antigo costume de dividir o pão com um estranho de passagem até as complexas operações dos multifacetados conglomerados de hospitalidade de nossos dias. Derivando da palavra *hospice* (asilos, albergue), uma antiga palavra francesa que significa “dar ajuda/abrigo aos viajantes”.

Desde o início da civilização, os gestos de recepção e hospitalidade, muitas vezes sem a contrapartida do pagamento, pareciam cercados por uma aura divina – como na Grécia antiga, onde o Deus Xênios protegia o hóspede e o hospedeiro. A palavra grega *philoxénia* indica amor ao estrangeiro, o que se pode ser entendido como hospitalidade, assim como xenofobia (em português) é a aversão ao estrangeiro (WALKER, 2002).

Em todos os conceitos de hospitalidade a abertura para o acolhimento é o ponto crucial. Esse acolhimento, que já foi um dever sagrado, moral e social, sempre teve aspectos diversos. Por isso, pode-se falar em hospitalidade como virtude burguesa associada à idéia de bem-receber - uma iniciativa individual próxima da amizade -, ou pode ter uma dimensão coletiva e um caráter de obrigação e, nesse caso, estaria associada à idéia de caridade, que hoje seria de domínio do serviço público e da proteção social. (BUENO, 2003, p. 1).

Ou seja, isto não é um processo unidirecional, e sim uma relação que envolve não só demonstração de comportamento apropriado e hospitaleiro, como também envolve a provisão de materiais, como acomodação, alimentos e/ou bebidas. O conceito de hospitalidade permaneceu o mesmo ao longo da história: satisfazer e servir os hóspedes.

O surgimento da Indústria Hoteleira no mundo tem algumas teorias diferenciadas.

Para muitos autores, o marco inicial da hospedagem, coincide com os Jogos Olímpicos, na Grécia Antiga. A partir dos Jogos Olímpicos desenvolveu-se o espírito da hospitalidade, diz Matias (2010, p.3) que foi a partir dos Jogos Olímpicos que se iniciou a preocupação das cidades em termos do provimento de uma estrutura adequada e de

fornecimento de meios que proporcionassem o bem-estar daqueles que seriam recebidos.

A expansão do Império Romano seria outro marco de extrema importância para o desenvolvimento dos meios de hospedagem. No início da expansão, Roma iniciou a construção de estradas entre as cidades conquistadas que eram utilizadas especialmente como meio de comunicação. Os historiadores atribuem a este processo de expansão de vias, o princípio da hospedagem com fins lucrativos ou de benefícios. As pousadas romanas apresentavam um diferencial com relação às hospedagens das Olimpíadas, pois faziam parte do sistema econômico das cidades, gerando um comércio entre os viajantes e os moradores e a troca de mercadorias entre regiões. Segundo Gonçalves e Campos (1999), a organização era tanta nas estradas romanas que, para se transitar, as pessoas deveriam possuir um documento, muito parecido com o passaporte. As viagens eram longas e cansativas, o que resultou na criação das hospedarias na quais, em Roma, obedeciam a regras muito rígidas. Na época, o hoteleiro não poderia receber um hóspede que não tivesse uma carta assinada por uma autoridade, comprovando sua viagem a negócios ou a serviço do imperador.

Após a Revolução Industrial surgiu uma série de estabelecimentos que os viajantes podiam se alimentar e passar a noite. O Hotel Tremont House de Boston, considerado o "Adão e Eva" da Hotelaria, inaugurado em 1829. Possuía inovações físicas marcantes, tais como: quartos com acomodação privativa, *single* ou *double* (o conceito anterior ainda era de grandes quartos com muitas camas). Todos com portas e fechaduras. Cada quarto tinha sua bacia e jarra para higiene pessoal; ofereciam um sabonete de cortesia e o surgimento do mensageiro. Este hotel foi um marco importantíssimo para o desenvolvimento da hotelaria mundial (ver imagem 1).



Imagem 1: Tremont House de Boston.
Fonte: Google, 2018.

O primeiro hotel verdadeiramente planejado foi o Hotel Ritz, em Paris, no ano de 1870 construído pelo suíço César Ritz. A principal inovação desse hotel foi à existência de banheiros privativos nos apartamentos, mas ocorreu ainda a uniformização de empregados e outras melhorias. (ver imagem 2).

Os hóspedes buscavam luxos para suas estadias, e os hotéis proporcionavam o que eles desejavam. Com a Primeira Guerra Mundial, veio uma grande crise para o setor hoteleiro norte-americano, na década de 50.



Imagem 2: Hotel Ritz de Paris em 1870.
Fonte: Google, 2018.

Os hóspedes buscavam luxos para suas estadias, e os hotéis proporcionavam o que eles desejavam. Com a Primeira Guerra Mundial, veio uma grande crise para o setor hoteleiro norte-americano, em 1950, período no qual 85% das propriedades hoteleiras fecharam suas portas ou ficaram sobre intervenção judicial como descreve DUARTE (1996, p. 13).

Então surgiram nos Estados Unidos os motéis, que se multiplicaram rapidamente, fazendo concorrência com os hotéis. Segundo Silva Santos (2017) o ramo da ‘motelaria’ se desenvolveu após o crescimento da indústria automobilística que levou ao alcance da classe média norte-americana a facilidade na obtenção de carros. Os veículos eram utilizados para diversos fins, inclusive para viajar, o que levou ao surgimento de meios de hospedagem que possibilitassem estacionar os veículos próximos aos dormitórios que seus proprietários se hospedavam ao longo das estradas. Eram os chamados *motors inns*. Com o passar do tempo, houve uma incorporação dos motéis pela associação norte-americana de hotéis, o que possibilitou a aproximação dos dois segmentos. (ver imagem 3).



Imagem 3: Motor Inn.
Fonte: Google, 2018.

O Século XX foi de grande desenvolvimento para o setor hoteleiro nos Estados Unidos da América (EUA), com a construção de luxuosos hotéis, como o Hotel Pennsylvania (atual Stlater) em Nova York; New Yorker (de Ralf Ritz) em Nova York e Stevens Hotel (hoje pertencente a marca Conrad Hilton) em Chicago.

A expansão da hotelaria no mundo aconteceu com o compromisso de manter a qualidade e a eficiência, seguindo, sempre o mesmo padrão.

Independentemente do número de apartamentos, cada viajante, ao chegar ao hotel, deseja e exige um tratamento personalizado, até por que, a necessidade do acolhimento é uma necessidade geral, que é satisfeita individualmente de uma pessoa para outra. No Brasil não foi diferente, impulsionado pelo turismo de negócios, o setor começa a experimentar grande destaque e notória expansão, ganhando, inclusive, fama internacional. As belezas naturais e a música popular conferem prestígio ao país, e começam a despontar destinos importantes como o Rio de Janeiro, onde o marco da hotelaria foi à inauguração do Copacabana Palace, construído pelo empresário Octávio Guinle e Francisco Castro Silva entre 1919 e 1923, decisivo na consolidação da capital fluminense como pólo de turismo e lazer. Em 1922, o potencial e vocação da cidade do Rio de Janeiro para o turismo se intensificaram com a inauguração do "Hotel Glória", com 700 apartamentos.

Procurando captar o que o hospede deseja e espera. Ao hoteleiro, cabe realizar o milagre de acolher individualmente uma multidão de pessoas. O hotel as acolhe, indistintamente, dentro das regras gerais de cortesia, amabilidade e calor humano. Contudo, se o hotel se caracterizar de modo especial por receber determinado tipo de clientela, é possível preparar-lhe um atendimento sob medida. Nos dias de hoje, percebemos o quanto o ramo hoteleiro precisa ser hospitaleiro, como a hospitalidade precisa ser oferecida com algo como: boas acomodações, serviços diferenciados ou alimentação.

3. MARKETING E ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIAS PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

3.1 O Marketing

A palavra marketing vem do inglês *makert* (mercado) mais a partícula “ing”. Essa partícula, na língua inglesa, pode, dentre outras coisas, denotar a realização de uma ação contínua. Entre outras palavras, marketing significa mercado em ação, ou seja, fazer e criar mercado. O papel do marketing deve ser entendido como uma atividade empresarial, pela qual tenta se descobrir as necessidades, desejos e interesse do mercado alvo (KOTLER: 1978).

O marketing atual visa compreender o fator emocional gerado por uma marca e o que leva o consumidor à compra, para assim converter necessidades e desejos em vendas. Vender vai além de argumentar e se posicionar, pois é extremamente importante compreender quando a compra é feita pelo desejo ou pela necessidade. Ou seja, é um conjunto de ações para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.

O objetivo é entender tão bem o consumidor que ele se torne cliente de uma empresa e nunca mais deixe de sê-lo. Marketing bem estruturado é aquele que faz com que o produto se venda praticamente sozinho. Ou seja, podemos dizer que o MKT visa à criação de produtos e serviços tão bem estruturados para o mercado em que pretendem atuar, que eles possam se vender sozinhos. As ações de marketing são focadas em identificar uma necessidade, criar um produto ou serviço, comunicar ao mercado sua existência e por fim, fazer o acompanhamento após a venda através de pesquisas de satisfação.

O marketing possui quatro pilares, que são chamados de 4 Ps do marketing, ou de Mix de Marketing ou Composto de Marketing. Estes quatro pilares básicos de qualquer estratégia de marketing são: Produto, Preço, Praça e Promoção. Quando os 4 Ps estão em equilíbrio tendem a influenciar e conquistar o público.

- 4 Ps – Produto

Dentro do conceito do mix de marketing, a definição de produto refere-se muito mais aos aspectos intangíveis do que aos técnicos. Existem alguns atributos de marca que podem ser passados na experiência de uso de um produto ou serviço. Uma prática importante na definição do produto é tentar entender quais atributos valorizados pelo

público que são ignorados pela concorrência, sem deixar de lado o posicionamento escolhido pela empresa.

- 4 Ps – Preço

Refere-se a quanto e como será cobrado do cliente. Neste quesito, o produto pode ser barato ou de luxo. Pode ser cobrado uma só vez ou por mensalidade. Normalmente o preço é atribuído a uma estratégia financeira da empresa, mas não é o caso. É claro que a venda do produto precisa ser lucrativa, mas é a vertente de custos da empresa que precisa seguir o preço definido pelo marketing, não o contrário.

- 4 Ps – Praça ou Ponto

A praça refere-se aos pontos de contato do público-alvo com o produto ou serviço. O principal é o local em que a venda será feita. Neste caso, pode ser online ou em lojas físicas. Em muitos casos, é interessante pensar em utilizar praças de serviços/produtos complementares. Por exemplo, vender material esportivo em clubes ou academias. A praça também se refere a canais de mídia onde o produto estará exposto. O planejamento desse componente do mix de marketing estará completamente ligado ao público-alvo.

- 4 Ps – Promoção

A promoção refere-se a todo o âmbito das estratégias de divulgação utilizadas pela empresa. Não só os canais, mas a comunicação que será passada para o público-alvo. A personalidade da marca e a linguagem que será usada também são pontos muito importantes no plano de marketing.

O conceito do Mix de Marketing foi criado pelo professor Jerome McCarthy em seu livro “Basic Marketing“, lançado em 1960. O método ganhou propagação nos anos seguintes com Philip Kotler.

3.2 Marketing e Hotelaria

O Marketing Hoteleiro nasce como um segmento do marketing e auxilia a empresa a encontrar a melhor forma de chegar até seu cliente transmitindo sua marca e sua imagem de maneira satisfatória tanto para o hóspede quanto para o hoteleiro. Uma boa administração do marketing hoteleiro torna-se uma ferramenta indispensável para a fidelização de clientes, fazendo com que estes tornem um potencial canal de divulgação de seus produtos e serviços.

A estratégia de fidelizar os clientes é um desafio para todos os empreendedores, mas, para o mercado hoteleiro, torna-se ainda mais complicado, devido à quantidade de opções e ofertas que os hóspedes encontram. Os hotéis desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras. Dessa forma, o objetivo da fidelização na hotelaria é reter os clientes evitando que migrem para a concorrência e aumentando o valor dos negócios que eles proporcionam. Isso deve ser atingido em longo prazo, sendo necessário que toda a equipe do hotel se envolva com a causa. Assim, fidelizar significa construir oportunidades para que seu hóspede possa retornar. “O marketing hoteleiro é responsável pela potencialização das vendas, melhoria no atendimento ao hóspede e divulgação do hotel” (CASTELLI 2001, p.121).

É necessário orientar todos os funcionários dentro da empresa, da alta gerência ao *office boy*. Assim, o marketing bem trabalhado dentro de uma empresa gera funcionários motivados que, conseqüentemente, terá um melhor relacionamento com os clientes externos.

É necessário que os hotéis estejam cada vez mais antenados para as tendências do mercado para evitar a migração do cliente para a concorrência, mantendo a receita no hotel. Antes de vender o produto/serviço para o cliente, a empresa precisa convencer os seus funcionários a comprá-lo. Se cada um for multiplicador da boa imagem da empresa, os produtos/serviços oferecidos por ela também serão bem aceitos pelos clientes. Essa atitude estratégica tem como objetivo dar aos clientes internos uma noção da importância de um serviço melhor orientado e qualificado para atender os clientes externos, dependendo da qualificação, envolvimento e comprometimento, visando assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa.

Com o avanço dos estudos, verificou-se uma orientação do Marketing mais voltada para o interior da empresa. Desta forma, analisando-o dentro da organização, surge o Marketing Interno que envolve uma série de tarefas e processos internos com interesse nas pessoas que compõem a organização (GRÖNROOS, 2003).

Enquanto tradicionalmente, a abordagem do Marketing resumia as suas relações com o mercado externo, hoje a ação de marketing refere-se a uma reflexão sobre como adaptar as estratégias e os elementos do MKT tradicional para o ambiente interno das organizações, ou seja, como estabelecer ações voltadas ao desenvolvimento, motivação, satisfação e eficácia dos clientes internos. Estes são as pessoas para quem você repassa o trabalho concluído e que deverão, a partir daí, desempenhar sua função para servir os clientes intermediários e/ou finais. Por exemplo, no caso da equipe de vendas, após o

fechamento de um contrato, passará o pedido para o setor de operação [...]. E os clientes finais ou consumidores finais, são os hóspedes, usuários ou freqüentadores de seus vários produtos/serviços que, conforme você espera, ficarão encantados com o resultado de seus esforços. (LARA, 2001, p.44).

Um dos primeiros passos para o sucesso de uma empresa é a motivação dos funcionários. Se eles estão satisfeitos, se sentem respeitados e reconhecidos dentro da organização, suas performances são muito melhores e seu trabalho será bem mais eficiente. No ano de 1960, Herzberg (apud VERGARA, 2000, p. 45) desenvolveu uma teoria relacionada à motivação que tinha como foco principal a satisfação. Para ele, dois fatores explicavam o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos estão no ambiente de trabalho, tais como os benefícios sociais, o salário, relacionamento com os colegas, entre outros. Estes fatores não são os geradores da motivação, porém causam insatisfação, impedindo a motivação. Já os fatores motivacionais dizem respeito ao sentimento de auto-realização e reconhecimento. Quando estes fatores estão presentes provocam a motivação.

3.3 Motivação e o reflexo no atendimento

Nada como buscar na origem etimológica das palavras aquilo que elas querem dizer. “Motivo para a ação” e de onde vem o termo tão valorizado e cheio de importância para a felicidade humana. (BERGAMINI, 2013).

As empresas que mais investem no marketing interno são as que possuem mais chance de se manter no mercado, pois a satisfação do cliente final está diretamente ligada à satisfação do funcionário em relação à empresa. Assim, quando uma empresa se compromete com o cliente interno, conseqüentemente este se compromete com o cliente final que, por sua vez, valoriza a ponto de defender a empresa em qualquer situação.

Uma das estratégias de MKT para atingir o consumidor é o próprio funcionário da empresa. De nada adianta uma empresa investir em comerciais entusiásticos se na hora que o cliente chega ao hotel, o recepcionista esta com uma expressão fácil visivelmente de insatisfação, sem ter idéia do que o cliente espera da estadia ou ainda tentar vender um produto da concorrência. No atendimento, o colaborador, que representa o sucesso ou fracasso de toda estratégia e investimento, precisa estar bem orientado. O funcionário precisa vestir a camisa da empresa, e a formula do sucesso é:

contratar as pessoas certas, treiná-las e motivá-las. É necessário fazer com que o ele se sinta parte de ‘um time’ no qual as pessoas é que fazem a excelência.

Motivação é um tema bastante discutido atualmente. A necessidade das empresas de mostrar resultados maiores em menos tempo depende muito do grau de engajamento que elas conseguem incutir em seus colaboradores. À medida que o engajamento do profissional aumenta mais realizado e produtivo ele fica. Para Bekin (1995) todo o processo de motivação forma uma seqüência construída pelas etapas representadas na figura a seguir. (Ver imagem 4).

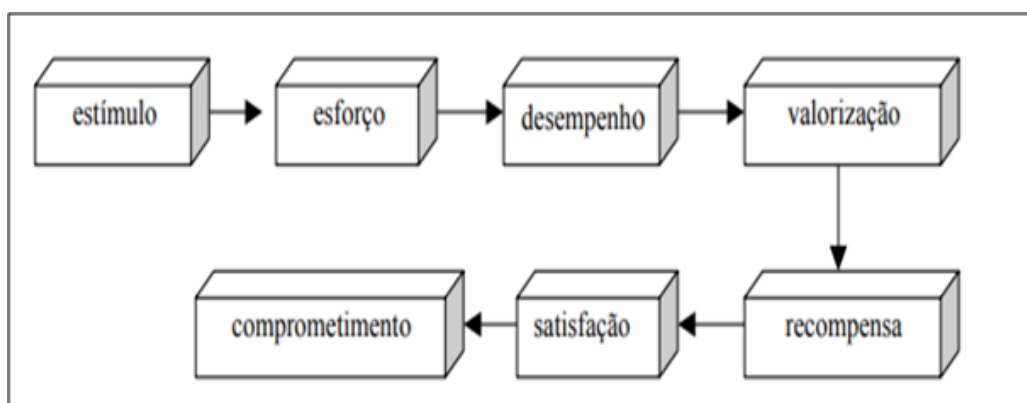


Imagem 4: Processo Motivacional

Fonte: Adaptado de Bekin(1995).

Cada etapa do Processo Motivacional depende da outra etapa, para que o processo seja bem-sucedido. A empresa que pratica valores implícitos em cada uma delas, que poderá ter funcionários motivados. .

Há uma elevada complexidade para se acionar um processo de motivação dentro da empresa. Neste sentido, Bekin (1995) propõe instrumentos relevantes para implementá-lo, quais sejam:

- Valorização do funcionário dentro do seu grupo;
- Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
- Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
- Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;

- Estimulo a iniciativa e a atitude criativa;
- Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- Remuneração adequada e
- Integração baseada nos valores e objetivos da empresa.

Uma das maneiras de implantar a motivação dentro da empresa é reconhecendo as tarefas cumpridas dos funcionários, proporcionando boas condições de trabalho baseadas na meritocracia; investindo na qualidade de vida de seus funcionários, criando um ambiente de descompressão, com sofás, puffs, eletrônicos ou livros, tornando o local mais agradável e descontraído; entre outras medidas. Os fatores que indicam a motivação e, conseqüentemente, causam a satisfação têm como principal característica estarem ligados ao trabalho em si, tais como: realização, reconhecimento, responsabilidade, possibilidades de progresso e crescimento dentro da empresa. (BERGAMINI, 1994, p. 205).

Não ter espaço para crescer profissionalmente também faz com que muitos profissionais deixem de enxergar motivos para permanecer em uma empresa. É necessário estimular o colaborador a desenvolver cada vez mais suas habilidades e competências a fim de alcançar a satisfação profissional. Um plano de carreira bem definido, e que estimule o aprendizado, é essencial para mostrar as possibilidades de crescimento e desenvolvimento dos funcionários.

Gooch e McDowell apud Bergamini (1997, p. 83), conceituam motivação como, “uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa”. Ou seja, a motivação precisa partir do interior do funcionário, e pode estar ligada à um desejo que este pode ser trabalhar naquela empresa, ou ocupando um certo cargo, ou até mesmo pela remuneração. Pois ninguém motiva ninguém, a motivação é individual, sendo uma iniciativa que vem a ser estimulada de alguma forma.

Já para Weiss (1991, p.10), motivação é “a energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a motivação vem de dentro. Tem como sinônimos: anseio, ânsia, aspiração, vontade, desejo, necessidade, incitamento, impulso e demanda”. Estes conceitos apresentados estão interligados, os autores conceituam a motivação como sendo uma força que estimula a pessoa a agir por

conta própria, buscando atender suas necessidades. Esta força vem de dentro de cada um, podendo ser estimulada por outras pessoas.

A motivação pode ser observada de várias maneiras nas organizações, através das atitudes dos funcionários, quando o local de trabalho é organizado, através das expressões dos funcionários, inclusive dos sorrisos dos mesmos. Porém, para que seja possível exercitar a motivação dos empregados na empresa, é ressaltado por Gil (2001) que é importante, a identificação de quem está motivado e quem não está. Para tanto a observação do comportamento manifestado pelas pessoas constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal. [...] a observação de gestos, postura e mesmo dos objetos usados pelas pessoas pode permitir de alguma forma identificar seu grau de motivação [...] (GIL, 2001, p. 209).

A motivação é uma chama que se ascende dentro de si. Não se consegue motivar ninguém caso não se esteja de acordo com isso e não queira do fundo do seu ser estar motivado, principalmente pela própria vida na busca da felicidade pessoal. Bergamini (2013).

Por um lado teremos um colaborador satisfeito em pertencer a uma empresa que lhe dê valor, e por outro lado, a empresa atinge seus objetivos e se destaca no mundo competitivo de hoje.

3.4 Endomarketing

O termo endomarketing foi cunhado pela primeira vez por Bekin (1995), em seu livro “Conversando sobre Endomarketing“, onde discute vários pontos do que Philip Kotler chamou de “Marketing Interno das Organizações”.

O endomarketing é um conjunto de ações de marketing institucional dirigida para aumentar a satisfação e a aliança do público interno, ou seja, os acionistas, colaboradores, fornecedores e vendedores (BEKIN,1995). É um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar para programar e operacionalizar a estrutura de marketing dentro da empresa e tem se tornado uma ferramenta de extrema importância nas organizações. O principal benefício desse processo é a construção e fortalecimento das relações entre os funcionários.

O Marketing Interno (MI) surge como a ligação entre o cliente final, o produto/serviço e o empregado. Isso significa tornar o funcionário colaborador, fomentando a idéia de que seu sucesso está diretamente ligado ao sucesso da empresa.

Para Requena (2003) as ferramentas do endomarketing são basicamente: o treinamento e o desenvolvimento, a comunicação interna e externa plena, a liderança visionária e o fluxo de informações técnicas, e que estes componentes administrativos devem ser abordados e enriquecidos quanto aos conteúdos frequentemente. Na prática, essas condições decorrem do exemplo, da conduta das chefias. Não há nada tão poderoso para produzir resultados quanto o exemplo. Evidente que para isso são necessárias condições de trabalho adequadas à força-tarefa da empresa, seja na forma de salários, seja na ambientação.

Quando não há coerência nos gestos e nas posturas praticados pela empresa ou pelo gestor, ou quando não há harmonia na comunicação interna, não haverá na externa e assim fica muito difícil obter condições adequadas para a implantação do marketing interno.

Há sempre um elemento de atitude, de envolvimento do funcionário, que deve ser reforçado durante o treinamento. Portanto, o treinamento contém dois aspectos: treinamento formal (técnicas ou de conteúdo) e treinamento ligado a atitude, aos valores da cultura organizacional. E é exatamente aí que se encontra a concepção mais produtiva de treinamento: a que integra capacitação técnica e motivação do funcionário satisfazendo aqueles aspectos de educação e desenvolvimento.

A próxima etapa é o processo de seleção, um momento que deve ser alvo de toda a atenção possível, visto que uma seleção cuidadosa traz como vantagem reduzir ao máximo os problemas como a rotatividade e ineficiência. É no processo de seleção que se define o tipo de funcionário, de talento que a empresa procura atrair e reter, como forma de garantia de qualidade e eficiência para ser competitiva.

O Endomarketing contribui decisivamente para um processo de seleção eficiente, na medida em que não só atrai como também retém funcionários condizentes com a organização, afinal contratar as pessoas erradas tem um alto custo, mas deixar que as pessoas certas saiam da empresa, talvez seja ainda pior. Enquanto o MKT atrai e retém clientes, o MI atrai e retém funcionários, que por sua vez, retém clientes.

Existem vários tipos de instrumentos do marketing interno, tais como: convenções internas, jornais internos, cartazes motivacionais, canais diretos (reuniões com o diretor ou presidente), rádio interna ou vídeo, intranet, entre outros. Uma alternativa interessante para as falhas que podem ocorrer com o uso do e-mail, inclusive, é a criação e utilização de um sistema intranet. Entretanto, além de ter um

valor mais alto que a comunicação por e-mail, a intranet necessita constantemente de atualizações. Uma caixa de sugestões também é uma ótima maneira de incentivar a comunicação interna, ela demonstra o quanto a empresa se preocupa e quer saber a opinião dos funcionários, além de permitir que todos mostrem o que pensam, compartilhando suas sugestões. Os jornais internos ou cartazes motivacionais podem conter conteúdos como: funcionário do mês ou outras metas de vendas, entre outras maneiras de dar visibilidade aos colaboradores que se destacaram.

Quando se fala em Marketing Interno, podemos dizer que o objetivo é: promover o comprometimento e a produtividade, alinhando com os colaboradores da empresa as estratégias de negócios da organização com o objetivo de construir valor. É através do planejamento que a empresa pode vislumbrar aumentar sua parcela de participação no mercado, aumentando o faturamento, maior estabilidade financeira e um bom clima organizacional. O que a empresa faz para criar e reforçar suas relações com o cliente é decisivo para a eficácia e eficiência da criação e manutenção da sua imagem.

Muitas empresas ainda se concentram mais em obter novos clientes e não dão muita atenção para o que tem que ser feito para que os clientes voltem sempre, nesse caso, estas acabam perdendo espaço, com o tempo, no mercado competitivo. Berkin (1995) afirma que o principal fator de impacto na motivação dos colaboradores é o tipo de posicionamento do superior imediato. Se houver uma postura adequada de liderança, as chances de motivar as pessoas no ambiente de trabalho são muito maiores. Não podemos confundir esta ferramenta com o marketing tradicional, uma vez que as estratégias adotadas dependem diretamente do comportamento dos funcionários dentro da empresa e também da cultura organizacional.

Apesar de ainda nem todas as empresas adotarem este conceito, diversos estudos demonstraram a relação do MI com a satisfação dos colaboradores e com a sua motivação e retenção. Contudo, trabalhos que tenham estudado o assunto no âmbito das empresas hoteleiras são ainda escassos.

A hotelaria passou a viver um momento em que o hotel é gerado e arquitetado levando em consideração as necessidades e os desejos da clientela, nesse caso, o marketing é um instrumento vital. Com as ações de MKT, é possível manter o hotel atualizado e direcionado para satisfazer um cliente que está em constante mutação. O marketing hoteleiro funciona como uma espécie de radar, captando constantemente, os desejos, necessidades e expectativas do hospede.

Verificou-se na organização escolhida que há um planejamento de endomarketing. O Hotel Luzeiros possui estratégias como seleção, treinamento, campanhas motivacionais, processos de comunicação interna (informação para os colaboradores) planos de carreira, e que são implementadas em conjunto com objetivos e metas mais amplos, envolvendo toda a organização para que a conquista da satisfação dos funcionários e clientes da empresa seja duradoura. E essa atividade estratégica que é o endomarketing inclui todas as categorias de empregados, incluindo da media e alta gerência estão envolvidos.

4. METODOLOGIA

Para este trabalho desenvolveu-se uma pesquisa quanti-qualitativa, que é caracterizada, fundamentalmente, por sua natureza analítica e pela objetividade avaliativa das informações coletadas, que servem como embasamento para a discussão da temática principal. A esse respeito, Menga apud Lakatos e Marconi (2004, p.271), afirma: “O estudo qualitativo é aquele que se desenvolve numa situação natural; é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”.

Escolheu-se o estudo de caso por ser um estudo profundo de uma simples unidade (ou fenômeno relativamente limitado) em que o objetivo do pesquisador é elucidar características de uma classe mais ampla de fenômenos similares, afirma Gerring (2004, p. 341). Embora tenham sido tratados com desconfiança até passado recente, os estudos de caso constituem hoje um dos delineamentos mais praticados no âmbito das Ciências Humanas e Sociais. (GIL, 2009, p. 04).

Como delineamento de pesquisa, o estudo de caso, sugere princípios e preceitos a serem observados ao longo de todo o processo de investigação. Mesmo sem apresentar a rigidez dos experimentos e levantamentos, os estudos de caso envolvem as etapas de formulação e delimitação do problema, da seleção da amostra, da determinação dos procedimentos para coleta e análise de dados, bem como os modelos para sua interpretação. Gil (2009, p. 05). Ou seja, é um método de pesquisa que envolve procedimentos de planejamento, coleta, análise e interpretação de dados.

A metodologia utilizada se sustentou por meio da aplicação de entrevistas estruturadas (ver apêndices) com funcionários dos mais diversos setores, desde o gerente-geral até o operacional, sem diferenciação de cargos, ou seja, as perguntas foram dirigidas igualmente para todos os entrevistados sem distinção de nível hierárquico na empresa. Sem a caracterização dos colaboradores visando preservar a identidade dos mesmos. De acordo com Vergara (2004), a utilização da entrevista como método de coleta de dados pode ser efetivada através das técnicas: informal, estruturada e semi-estruturada, visando captar informações e dados de acordo com a forma pela qual se pretende estruturar o estudo a ser desenvolvido.

A entrevista é uma técnica eficiente para obtenção de dados em profundidade acerca dos mais diversos aspectos da vida social. Aplica-se a

praticamente todos os segmentos populacionais. Quando bem conduzida, possibilita o esclarecimento até mesmo de fatores inconscientes que determinam o comportamento humano, [...] E a entrevista, é seguramente, a mais flexível de todas as coletas de dados de que dispõem as ciências sociais. Gil (2009, p. 63). Ou seja, a entrevista não é uma simples conversa, mas sim uma conversa orientada com o objetivo de obter dados de pesquisa.

Na organização escolhida para o estudo de caso, a técnica de entrevistas estruturadas se mostrou mais adequada para obtenção de dados por ter como objetivo identificar e descrever o clima organizacional do Hotel Luzeiros São Luis ouvindo a opinião dos colaboradores de como a empresa investe na fidelização do cliente interno, trabalhando o endomarketing.

Para a análise dos dados coletados foi construída uma planilha em um programa de computador com as respostas dos entrevistados para confecção dos gráficos. Percebemos que as respostas são semelhantes em alguns quesitos, pois a maioria dos funcionários possui as mesmas ideias em relação ao ambiente de trabalho, à gestão e em qual o papel de cada um na empresa estudada.

4.1 Caracterização da área pesquisada

O Hotel Luzeiros São Luís, (ver imagem 5), começou a ser construído em São Luís desde 09 de novembro de 2006; é vencedor do prêmio hotel design do ano de 2011 pela Revista Brasil *Travel News*. O hotel oferece serviços com alta qualidade, estrutura moderna e muita tecnologia, atingindo assim, os mais variados tipos de hóspedes, desde o turista em família, a lazer, quanto ao público empresarial.

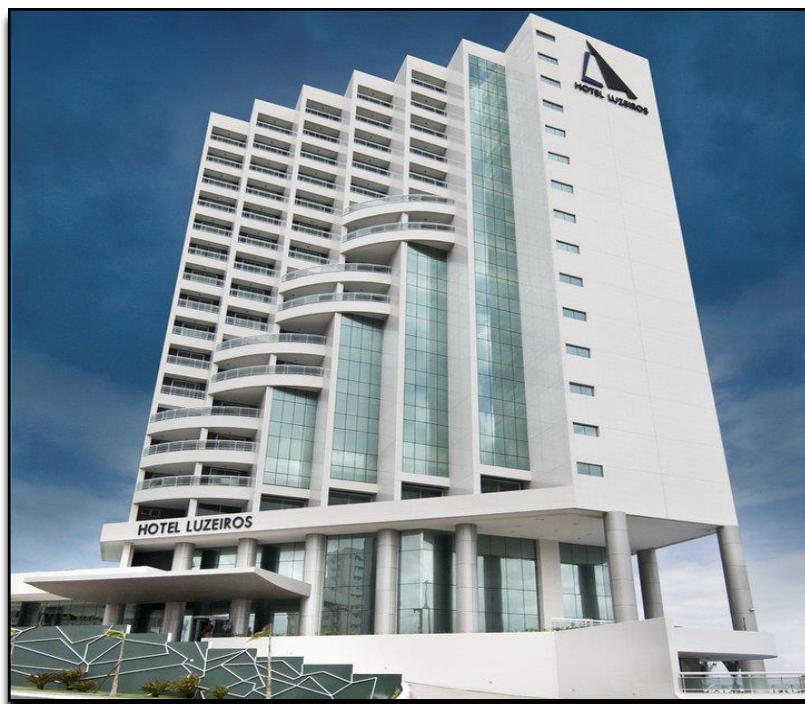


Imagem 5: Fachada do Hotel Luzeiros

Fonte: www.luzeirossaoluis.com.br

O hotel conta com 243 unidades habitacionais (UHs), todas com vista do mar, divididas em cinco categorias: Apartamento Superior (vista parcial mar), Apartamento Luxo (frente-mar), Apartamento Studio, Suítes Júnior, Executiva e Presidencial, (ver imagem 6) .



Imagem 6: Suíte Presidencial

Fonte: www.luzeirossaoluis.com.br

O hotel oferece serviços como room service 24 horas, piscina com bar molhado, salões de eventos, internet WI-FI gratuita, business center, serviço de lavanderia terceirizada, mensageiros/manobristas 24 horas, lobby bar e recepção, (ver imagem 7).



Imagem 7: Recepção do Hotel Luzeiros São Luis.
Fonte: (arquivo pessoal 2018)

Além de possuir dentro do prédio uma agência de viagens, loja de artesanatos, academia, dois restaurantes: um chamado Mearim, (ver imagem 8), que funciona para o café da manhã, almoço, jantar (dependendo da taxa de ocupação do hotel) e eventos para um grande número de pessoas, e o outro chamado Timon, (ver imagem 9), que funciona para eventos de pequeno porte.



Imagem 8: Restaurante Mearim.

Fonte: www.luzeirossaoluis.com.br



Imagem 9: Restaurante Timon.

Fonte: (arquivo pessoal)

O Hotel Luzeiros possui instalações modernas e requintadas visando atender e/ou superar as expectativas de seus hóspedes. A escolha do nome tem relação aos pescadores, que quando voltavam de suas idas ao alto-mar, orientavam-se pelos clarões de luzes vindos das cidades, os quais eles chamavam de luzeiros. A maior parte dos clientes do Hotel Luzeiros São Luis, é empresarial, os quais viajam à São Luis quase sempre a negócios e por estarem familiarizados com a qualidade do hotel não se hospedam em outros hotéis da capital.

Como uma forma de fidelização dos clientes externos o hotel possui um programa de fidelidade, chamado de Luzeiros Rewards é associado ao VOILÀ Hotel Rewards, um programa de fidelidade internacional que reúne hotéis e resorts independentes de padrões quatro e cinco estrelas nos cinco continentes do mundo, no qual o hospede associado pode trocar os pontos das suas hospedagem por diárias no Hotel Luzeiros ou em outros hotéis administrados pelo programa de fidelidade da Voilá, como pode também mudar para os programas de milhagens em três companhias áreas. E o que isso se interliga à tematica do trabalho é que os funcionarios da recepção precisam alcançar metas de cadastramento de novos clientes todos os anos, o que tem um premio como recompensa e gera uma competição na equipe.

Em operação desde 28 de Novembro de 2009, o Hotel Luzeiros São Luís tem como objetivo explícito ser o melhor hotel do Norte/Nordeste. E sua missão é: Profissionais servindo profissionais. Este fato faz com que o hotel como um todo, se volte para oferecer serviços que atenda clientes desse nível. Observou-se a preocupação que todos os setores possuem, em realizar bem o seu trabalho nesse processo tão complexo que é tornar cada estadia uma estada única para cada hóspede.

Na empresa selecionada notou-se que a gerência tem a preocupação com o bem-estar dos funcionários, aplicando as ações de marketing interno, ouvindo as opiniões dos mesmos para a busca constante de melhorias, construindo e fortalecendo as relações entre os colaboradores, tornando o clima organizacional harmônico, visando à satisfação do cliente interno, pois isso irá refletir no atendimento do cliente externo, o que contribui para o aumento da lucratividade da empresa. A administração do hotel aplica internamente um questionário de satisfação (ver anexo 1), na intenção de descobrir como cada um vê a empresa, e descobrir também problemas internos, tais como: falhas na comunicação interna, insatisfações, desejos ou necessidades dos funcionários e pontos de melhorias. Buscando compreender as opiniões e estimular a equipe para que o

colaborador saiba seu papel na empresa, e que o mesmo é importante dentro da organização.

A disseminação da visão e do objetivo da empresa é notável pelos setores do hotel, pois os líderes de cada setor mantêm impressos os mesmos. Ver imagem 10.

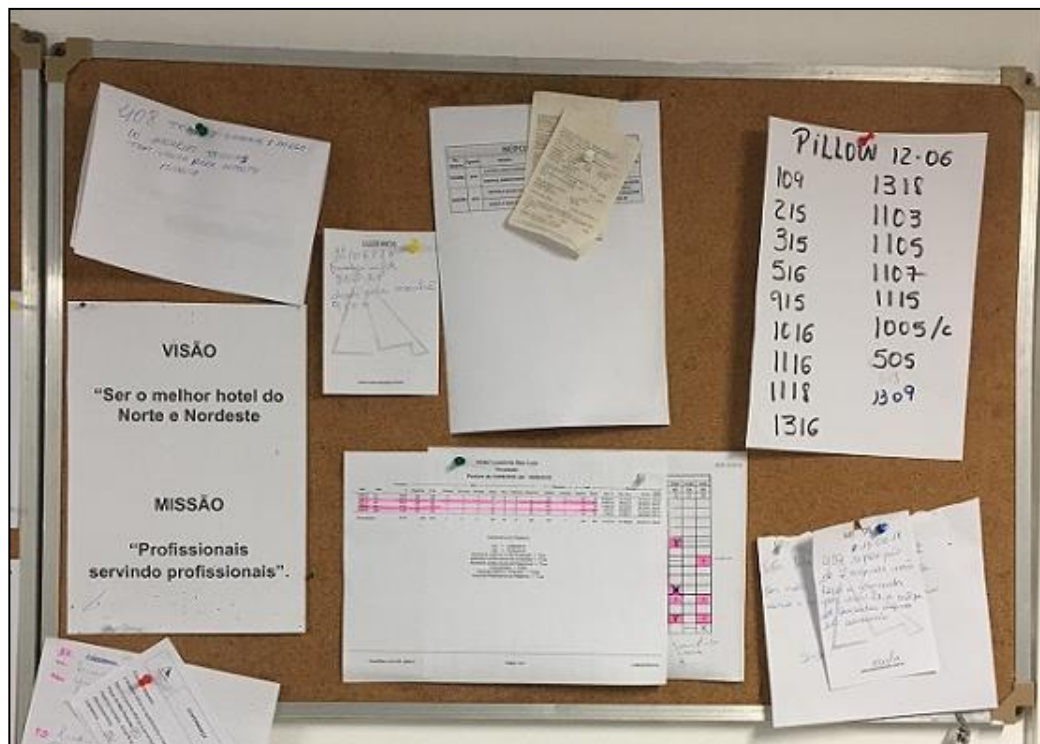


Imagem 10: Mural de informações da Governança
Fonte: (arquivo pessoal).

Para CASTELLI (2002) “o desempenho com qualidade das prestações de serviços hoteleiros é condição determinante do sucesso empresarial, sobretudo no contexto atual, onde a concorrência se torna cada vez mais acirrada e o cliente mais exigente”. Ou seja as empresa que desejam se manter nesse mercado competitivo, precisam ter ações que busquem qualidade nos serviços, e essa qualidade depende de muito fatores e o mais importante deles é o endomarketing. Em como a empresa investe nos seus colaboradores para atingir seus objetivos e mercado. Percebemos que o Hotel Luzeiros fornece todas as ferramentas para seus colaboradores se sentirem importantes dentro da empresa.

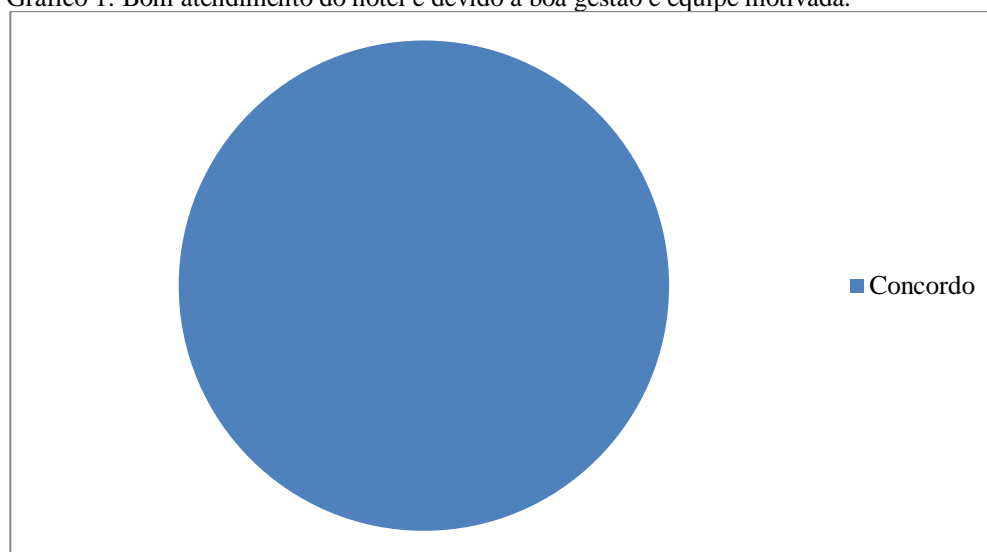
5. ANÁLISE DE DADOS

Para uma melhor compreensão dos dados obtidos, alguns autores ressaltam que é importante desenvolver também uma pesquisa quantitativa, pois esta deve suceder a pesquisa qualitativa, já que esta última contextualiza e explica o fenômeno da pesquisa abordado. Afirma Malhotra (2001, p. 155), “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”.

O Hotel Luzeiros São Luis possui 123 funcionários, dos quais foram entrevistados dez (10): o gerente-geral (1); líderes de setor (5) e operacional (4).

Quando perguntados sobre que motivos eles atribuem o bom atendimento no hotel 100% dos entrevistados concordam que a orientação do líder, a instrução certa do funcionário para exercer o seu papel na empresa, motivar a equipe para ser sempre melhor; o ato de receber bem o hospede e ouvir o hospede durante sua estadia são fundamentais. Ver gráfico 1.

Gráfico 1: Bom atendimento do hotel é devido à boa gestão e equipe motivada.



Fonte: Dados coletados em campo, 2018.

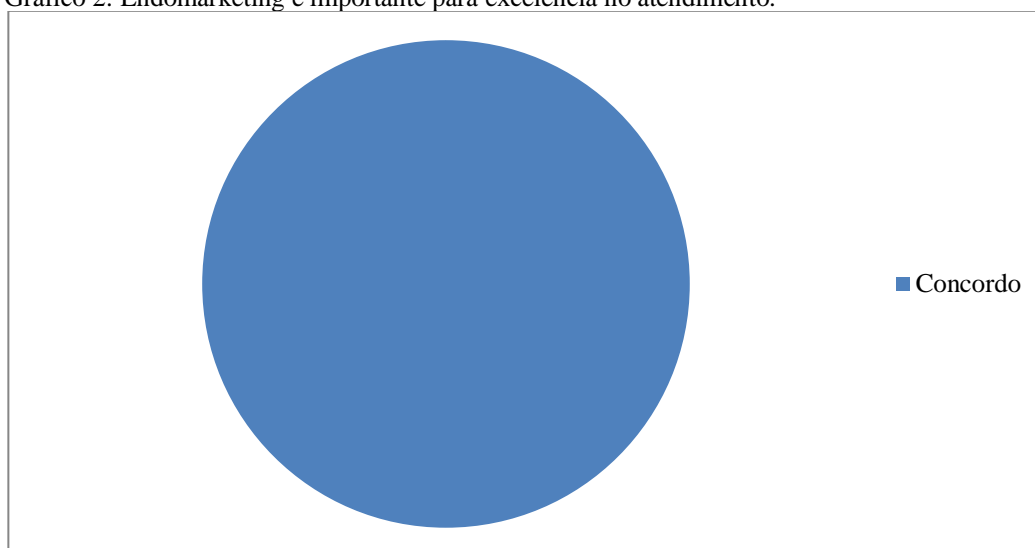
De acordo com Castelli (2002) que “ser administrador ou gerente de uma empresa é antes de mais nada ser um líder.(...) Um líder é aquele que confia na sua equipe”. Um bom atendimento é consequência de diversos fatores, entre eles a boa gestão e liderança. Muitos funcionários não querem um chefe, daqueles que só da

bronca, as pessoas precisam de um líder, alguém a quem elas vejam como exemplo a seguir.

O entrevistado A afirma que o bom atendimento no hotel se deve à “um tratamento justo e adequado com os colaboradores, um empregado que trabalha feliz, produz melhor. Deve-se também a padronização dos serviços, e à boa gestão”.

A segunda pergunta da entrevista tem relação com a temática do trabalho, a importância do endomarketing na empresa também foi fator de unanimidade entre as respostas, todos concordaram que este fator é importantíssimo para criar um clima organizacional gerando o bom atendimento. Ver gráfico 2.

Gráfico 2: Endomarketing é importante para excelência no atendimento.



Fonte: Dados coletados em campo, 2018.

Entrevistado A afirmou ao ser perguntado se o endomarketing é importante para atingir a excelência no atendimento “com certeza absoluta, a transparência das ações é fundamental para qualquer organização, a empresa precisava ter transparência no que ela pretende, quais são seus objetivos e também com os resultados obtidos, qual foi o resultado do serviço prestado, a avaliação de um hospede com a pesquisa de satisfação”.

O endomarketing quando bem aplicado, pode gerar um ciclo de ganhos: colaboradores mais dispostos, maior rendimento, menos custos e melhores resultados. Esta técnica visa proporcionar satisfação das necessidades individuais dos clientes internos, proporcionando as condições necessárias para existir motivações.

Bekin (2004) resume essa questão da seguinte forma: “O sucesso da implantação do Endomarketing, depende 10 % do próprio programa ou plano”. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90 % restantes. Daí a importância da liderança, do comprometimento e do envolvimento pessoal da alta direção da empresa.

Falando dos pontos essenciais que devem integrar um programa de marketing interno. Esse programa deve conter os seguintes tópicos: treinamentos sob a ótica de educação e desenvolvimento; processos de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna; segmentação de mercado de clientes internos; cenários para novos produtos; serviços e campanhas publicitárias. Muitos desses pontos são noções ou procedimentos já existentes, porém o MI introduz em cada um desses tópicos já conhecidos, uma nova perspectiva: a de cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, voltada para uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço: os funcionários.

Como dito anteriormente que o autor Bekin (2004) afirma que o endomarketing é um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar para programar e operacionalizar a estrutura de marketing dentro da empresa e tem se tornado uma ferramenta de extrema importância nas organizações. Percebemos que o principal benefício desse processo é a construção e fortalecimento das relações entre os funcionários. Pois uma das ferramentas do marketing é a comunicação interna e externa plena.

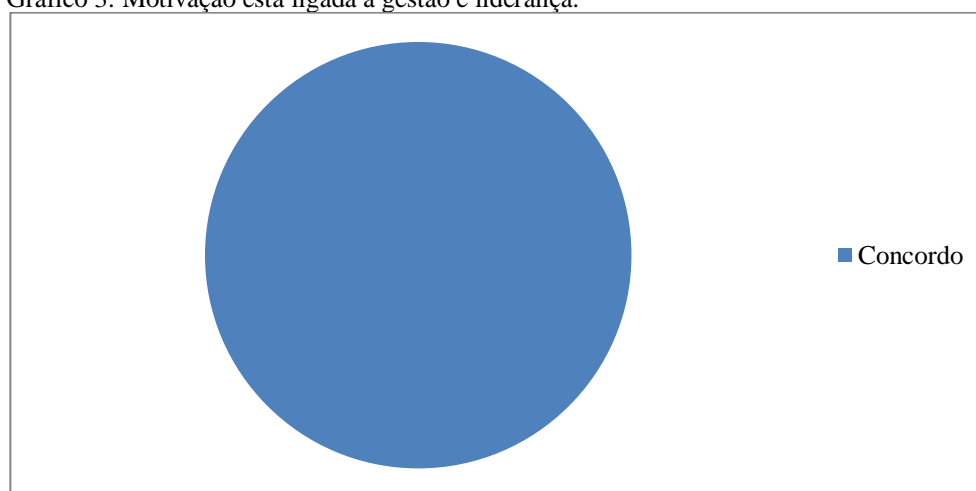
O trabalho em equipe é realidade no hotel, os funcionários que são recentemente contratados passam por um treinamento que eles chamam de *cross training*, que na tradução do inglês significa treinamento cruzado, a prática é chamada assim por que os novos funcionários passam pelos outros setores do hotel para conhecer e vivenciar a rotina dos demais colaboradores e reconhecer o papel e importância de cada um dentro da organização. Afirma Castelli (2002) “em ambientes onde reina o respeito mútuo, a ética, a confiança, segurança, cordialidade, o nível atual de desempenho é puxado para cima”. Ou seja, a harmonia organizacional também reflete no desempenho do trabalho, pois é extremamente complicado trabalhar com quem não se tem uma relação de respeito, ética e até de amizade e/ou afinidade.

O mercado hoteleiro é orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente. Funcionários têm expectativas e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas.

A terceira pergunta das entrevistas é se a motivação da equipe esta diretamente ligada à gestão e liderança, e novamente todos os entrevistados concordaram, pois acreditam que o líder, bem treinando e motivado, é um exemplo a ser seguido na empresa. Ver gráfico 3.

Seidman, (2001, p. 20) coloca que a ação dos líderes sobre suas equipes podem atuar de três formas: coerção, motivação e a inspiração. A Inspiração, no caso é definida como líderes inspiradores que “perseguem um significado”, ou seja, os líderes acreditam que os grandes resultados vêm de funcionários que

Gráfico 3: Motivação está ligada à gestão e liderança.



Fonte: Dados coletados em campo, 2018.

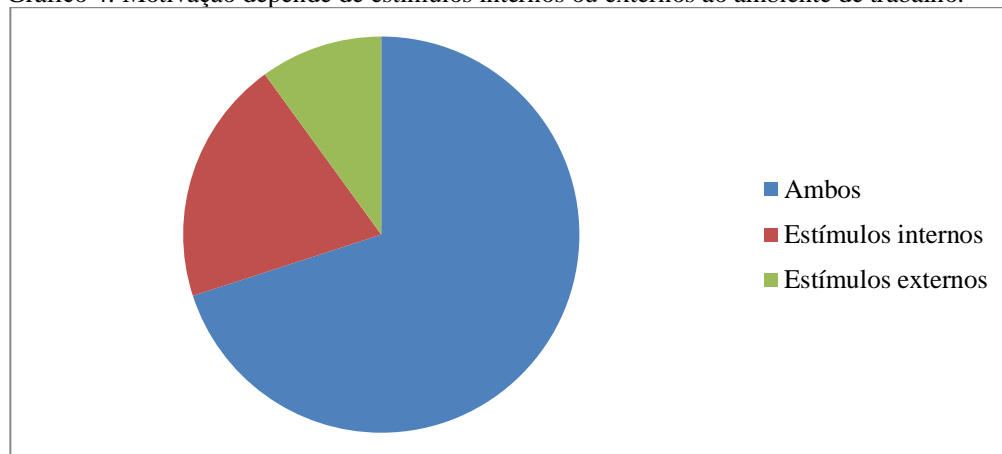
De acordo com o Entrevistado A, “O colaborador enxerga no seu líder imediato a empresa, se o líder estiver falhando, na visão desse colaborador a empresa não é boa. Por isso deve-se trabalhar fortemente nas lideranças, para que o líder entenda o seu papel na organização, o seu papel estratégico na organização”.

Já o Entrevistado B prefere acreditar que “Quando o funcionário não tem uma boa relação com seu líder, quando não gosta do seu líder, acaba não gostando do trabalho que faz, acaba vindo aqui para trabalhar, ganhar o seu dinheiro e ir pra casa”.

Ou seja, a boa relação entre os funcionários é imprescindível para a disseminação das informações dentro do ambiente de trabalho e para a comunicação harmoniosa na organização. De acordo com Castelli (2002) “a qualidade está nas pessoas, são elas que nos serviços hoteleiros fazem diferença e ocupam lugar de destaque. Até por que um funcionário pode saber fazer um determinado serviço, mas se não possuir atitudes adequadas ou não tiver vontade de fazê-lo, põe tudo a perder”.

O quarto questionamento das entrevistas é a que fatores eles acreditam se a motivação dos colaboradores se deve a fatores internos ou externos ao ambiente de trabalho. Sete (7) dos entrevistados responderam que ambos os fatores contribuem para sua motivação, dois (2) acreditam que a motivação se deve a estímulos internos e um (1) afirmou que a motivação se deve a estímulos externos ao ambiente de trabalho. Ver gráfico 4.

Gráfico 4: Motivação depende de estímulos internos ou externos ao ambiente de trabalho.



Fonte: Dados coletados em campo, 2018

A maioria dos entrevistados acredita que a motivação do funcionário deve-se a ambos os fatores, que deve haver uma harmonia nos fatores internos quanto os externos. Assim como a vida profissional depende da vida pessoal.

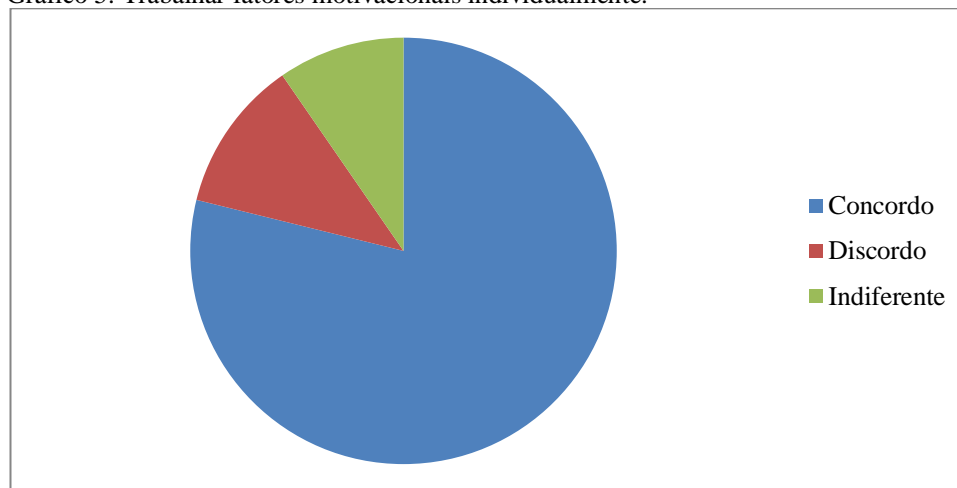
O Entrevistado C costuma dizer que:

“[...] a gente não consegue separar a minha vida pessoal da minha vida profissional, até por que eu sou uma pessoa, agora o que eu costumo colocar em segundo ponto, é que eu tenho que tentar trabalhar essas duas áreas, não tentar misturar diretamente as coisas, por mais que eu não esteja bem, por exemplo, se eu não estiver pessoalmente, se eu não me policiar, eu vou refletir diretamente no meu profissional. [...] A gente deve mentalizar, eu não posso deixar que as outras pessoas percebam que eu não estou bem e fazer com que a qualidade no meu trabalho venha a cair.” (DADOS COLETADOS EM CAMPO, 2018).

Logo foi feita uma pergunta sobre os fatores motivacionais, se é necessário e possível trabalhá-los individualmente dentro da empresa, a quinta pergunta, pois as

peças possuem motivos diferentes, para alguns a remuneração é o mais importante, já para outros o mais importante é o reconhecimento do seu trabalho. Ver gráfico 5.

Gráfico 5: Trabalhar fatores motivacionais individualmente.



Fonte: Dados coletados em campo, 2018.

De acordo com os entrevistados oito (8) concordam que é necessário trabalhar os fatores motivacionais individualmente, um (1) entrevistado discordou dizendo não ser necessário e um (1) entrevistado não soube responder.

Afirma Bergamini (2013) Dizer que o dinheiro motiva é admitir que esteja sendo controlado, estar motivado não e ser controlado, muito pelo contrario. O controle é um tipo de coerção na qual se usa a força para conseguir que alguém faça algo e se comporte da maneira como se deseja, independente da vontade que se possa ter. Não só Bergamini como Deci (1998, p.38) também cita que o dinheiro não motiva, só controla. Que as pessoas se alienando de si mesmas, perdendo sua vitalidade e entusiasmo.

Ou seja, estas pessoas que acham que o dinheiro é o motivador acabem perdendo contato consigo mesmas, pois se tornam controladas por recompensas monetárias. Portanto é preciso motivar a equipe como um todo, porém identificando as qualidades, desejos e necessidades de cada colaborador.

O Entrevistado D, ao ser arguido sobre o mesmo tema, respondeu que:

“Todas as quartas-feiras temos as reuniões de lideranças, nas quais o líder deve levar também um liderado para a reunião, para quebrar esse patamar de que líder é só líder. Nem todas as pessoas são iguais, eu preciso ver muito bem quem esta a minha volta, se eu preciso de um serviço muito rápido, eu tenho que selecionar os meus funcionários, não pelo fato de um ser melhor do que o outro não, mas sim por que

tem alguns que tem mais a vontade de vencer.”(DADOS COLETADOS EM CAMPO, 2018).

As respostas do entrevistado D diferem em partes das respostas do entrevistado A, pois na pratica, se busca as ações de englobem a maioria, ou seja, treinamentos, palestras que se consiga motivar a maioria dos colaboradores, porém os que não reagirem aos estímulos, ai sim será investigado e trabalhado de forma individual. Já o Entrevistado A respondeu que:

“Cada ser humano é um individuo, ele é único, então devemos ter esse cuidado, porem como políticas, como forma de trabalho, nós trabalhamos de maneira global, mas sempre respeitando a individualidade. Nem tudo que serve pra você, serve pra mim, nós temos que entender e procurar mecanismos que servem de consenso, (...) quando você consente significa que você aceitou fazer o que todos vão fazer.” (DADOS COLETADOS EM CAMPO, 2018).

Para o Entrevistado E,

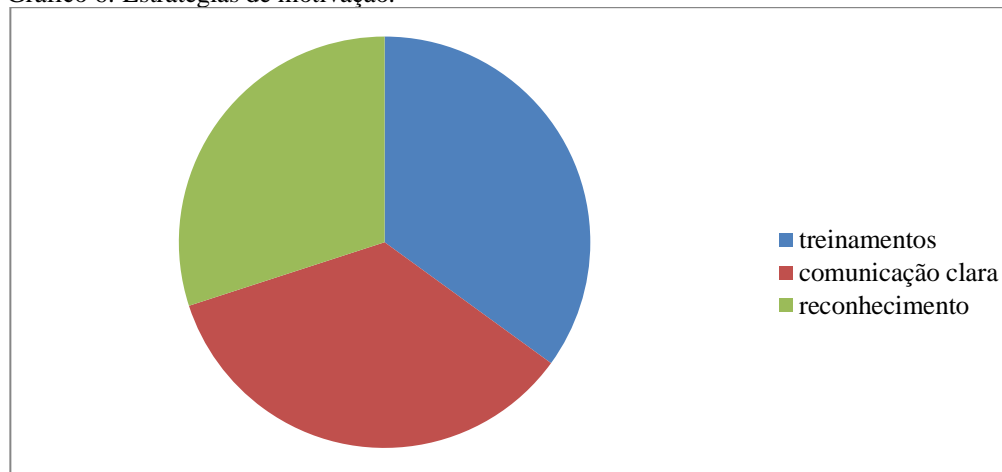
“É possível sim trabalhar individualmente, por que cada um tem uma coisa em que se motiva a minha motivação é diferente da sua, é claro que para um diretor de uma empresa de grande porte, como a nossa, é difícil ele atingir todo mundo de uma vez, então o que a gente faz aqui, a gente secciona, ele, trás o conhecimento para as lideranças e estas vão repassando tudo para as equipes. (...) Cada líder operacional sabe o que cada um se motiva, se não sabe tem que procurar conhecer.” (DADOS COLETADOS EM CAMPO, 2018).

A sexta pergunta no roteiro de entrevistas foi buscando exemplos de estratégias a serem seguidas, ou que já estão em prática no hotel, pelos lideres para motivar suas equipes e satisfazer as necessidades internas na organização. As respostas dos entrevistados foram as mais diversificadas possíveis, mas todas dentro dos conceitos de MI, já citados neste trabalho de como se fideliza o cliente interno, que estratégias devem-se aplicar na organização, ou já são aplicadas para motivar a equipe e alcançar os objetivos da empresa que é bom atendimento e satisfação do hóspede. Ver gráfico 6.

O Entrevistado F respondeu que: “as reuniões de lideranças que temos todas as quartas-feiras, e em muitos momentos as lideranças levam alguém de seu operacional, para participar, e todas as vezes que eles vão, eles saem bem mais motivados, sabendo que o que está sendo passado dos lideres são coisas que vão agregar

valor para a vida deles. (...) E não guardar informação pra si, como eu já vi acontecer em outras organizações, e ate mesmo aqui à muito tempo atrás, quando você recebia um *feedback*, seja esse positivo ou negativo, aquilo ficava guardado com a liderança, a liderança não repassava muitas vezes quando o hóspede fazia um elogio, agora não, a gente faz questão de que quem ta lá no operacional saiba o seu ponto de melhoria ou o seu ponto forte, e isso vai ativando dentro da pessoa o desejo de ser ainda melhor.”

Gráfico 6: Estratégias de motivação.



Fonte: Dados coletados em campo, 2018.

Quatro (4) dos entrevistados afirmaram ser mais importante como estratégia de motivação os treinamentos, três (3) acreditam que a comunicação clara entre todos os colaboradores ser essencial, e três (3) responderam que o reconhecimento é fundamental como estratégia de motivação. As respostas da maioria dos entrevistados estão em comum acordo em relação ao que motiva um colaborador, que a comunicação interna clara é essencial para o processo, e que o reconhecimento é necessário para a realização profissional, até mesmo pessoal, pois o ser humano não consegue separar totalmente os dois lados, pois um depende do outro. O Entrevistado A acredita que:

“O líder precisa entender perfeitamente qual o seu papel dentro da organização, ele é o amortecedor entre a alta direção e a operação, se esse líder não tiver conhecimento do trabalho dele, do que se espera dele na organização, o resultado não será bom, basicamente o que se espera de um líder é que ele seja um grande treinador, e que ele seja uma pessoa que utilize as ferramentas que a empresa disponibiliza para ele corretamente e terceiro que ele seja um exemplo, ele não pode fazer, ele não pode executar algo que ele não pratica.”

Já o entrevistado G, que exerce uma função no operacional, difere um pouco em sua resposta dos demais no ultimo quesito da entrevista, pois afirma que ainda há uma

segregação na organização, mesmo que pequena, o entrevistado afirma que certo líder ainda trata com privilégios uns e outros não, reconhecendo mais uns e deixando de compreender outros colaboradores.

O Entrevistado G ainda acredita que:

“Tem líder aqui que pega mais no pé de um e não se sabe o motivo, do que no pé do outro, fica o tempo todo ali procurando um erro, e eu acho que não deveria ser assim, o líder precisa ser imparcial, deveria tratar todos da mesma maneira, cobrar todos da mesma maneira e reconhecer o acerto de todos da mesma maneira.”(DADOS COLETADOS EM CAMPO, 2018).

Apesar de ainda haver algumas falhas na comunicação plena dentro da organização, é notável que o retorno do desempenho dos colaboradores é um fator relevante para o gestor e líderes de setor, na opinião dos funcionários. A preocupação do bem-estar destes é importante, pois assim se sentem valorizados na empresa.

Chiavenato (1994) coloca que a “administração de carreiras é indispensável se a empresa realmente pretende desenvolver e comprometer pessoas”. O autor ainda complementa que o sistema de recompensa mais amplamente utilizado é a remuneração, sendo que está pode ser acrescida de outros benefícios. A recompensa serve como um objetivo a ser atingido pela pessoa.

Certo nível de salário ou expectativas de promoção são ambições pessoais que as pessoas se esforçam em alcançar. O sistema de remuneração deve proporcionar este tipo de sinalização para captar o esforço das pessoas. Ou seja, cada ser humano tem sua individualidade, cada um tem seus desejos e necessidades, que estimulam sua motivação. Afirma Bergamini (2013) que não existe padrão único de resposta a essa prova de tal dependência. Muitos falaram, mas ninguém provou até hoje uma dependência necessária entre retribuição financeira e esforço humano despendido. Mas, dizer que o dinheiro motiva, é admitir que esteja sendo controlado.

Portanto percebemos que a gestão e as lideranças de cada setor do hotel estão sempre buscando ouvir a opinião de seus clientes internos, visando identificação das falhas para a melhoria dos serviços prestados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing é uma das principais fontes de comunicação com o público sejam estes internos ou externos e, portanto não deve ser compreendido apenas como venda e propaganda, e sim como satisfação das necessidades dos clientes finais, devendo ser trabalhada internamente, com comunicação plena, incentivo, motivação, reconhecimento, seja monetariamente ou com planos de carreiras. As organizações atuais tem percebido a importância de um serviço de qualidade que parte de dentro da empresa, para prestar serviços de qualidade para os clientes finais. Ou seja, é necessário investir nos colaboradores.

Assim o endomarketing passou a ser de grande importância para a construção e manutenção das relações entre o empregado e empregador, com clareza de informações, motivação, reconhecimento na empresa. A motivação requer informação. É da informação o papel principal nesse processo. Sem informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos. A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário/empresa.

Na acepção de Brum (2000), a informação é o produto da comunicação e o objeto de valor que se estabelece na relação empresa/funcionário. Consiste numa via de mão dupla que interessa a ambas as partes. Empresas e funcionários trocam informações, que no final, beneficiarão o cliente externo.

Alves (2002) revela que o Endomarketing é uma ferramenta estratégica de um elevado potencial competitivo, porém, nem sempre explorado de modo adequado pelas organizações. Credita-se a existência dessa lacuna a postura retrógrada da maioria dos executivos que visualizam o lucro apenas no relacionamento externo da empresa.

Na organização mostrada percebemos que realmente os funcionários são classificados como clientes internos e desenvolvendo as ações de marketing interno com: qualificação dos empregados, estimulando o comprometimento, estabelecendo canais de comunicação para a disseminação clara das informações e idéias, se preocupando com o ambiente interno, as relações interpessoais e incentiva os colaboradores a conhecer as estratégias da empresa.

Com a pesquisa identificou-se pequenas falhas na política do marketing interno em relação à comunicação e o descontentamento por parte de poucos colaboradores em relação a planos de carreira, ou seja, alguns colaboradores não vêem oportunidades de

crescer na empresa. Mesmo existindo vários colaboradores que iniciaram em cargos mais abaixo na hierarquia da empresa, como ajudante de cozinha ou “serviços gerais” e hoje fazem parte da liderança do setor, ou exercendo outra função em um setor diferente.

Apesar disso, é importante ressaltar que a empresa utiliza-se do endomarketing de maneira positiva, visando fortalecer a comunicação clara entre todos da empresa, estabelecendo relações de confiança entre os colaboradores, visando maior comprometimento por parte destes, motivando, reconhecendo e recompensando a equipe o que reflete visivelmente na qualidade dos serviços prestados pelo Hotel Luzeiros São Luis.

O presente estudo teve como objetivo analisar como um hotel de grande porte na capital consegue atingir o bom atendimento, de acordo com as exigências de seus clientes/consumidores, verificando como acontece o planejamento e execução do plano de endomarketing, estimulando e recompensando os funcionários para que estes passem a diante a sua satisfação, ou seja, transpareçam sua motivação para que o hóspede se contagie com esse sentimento. Identificamos que a administração promove treinamentos semestrais para os colaboradores nos quais expõe pesquisas periódicas de satisfação com os mesmos, (ver anexo 1) mostrando o interesse em sanar possíveis falhas no processo de endomarketing, visando a constante melhoria do clima organizacional.

Portanto, prestar um serviço de alta qualidade é a melhor maneira de satisfazer um cliente. Não basta dar ao cliente o que ele espera, é preciso oferecer mais do que ele espera. De acordo com Bogmann (2000), as expectativas de qualquer produto ou serviço específico são estabelecidas durante o tempo de experiência. Oferecer produtos e serviços que satisfaçam exige conhecimento das expectativas dos clientes. Ou seja, estratégia deve ter início dentro da organização para que isso se reflita no atendimento.

Entendeu-se que o hoteleiro precisa possuir um olhar no detalhe. Seu objetivo principal é não só a excelência do serviço prestado, como também a solução de problemas. Trabalhando com uma cultura de colaboração entre equipes, ao passo em que uma falha de atendimento ou desempenho de outro departamento pode envolver qualquer outra área, tendo em vista que a preocupação maior é o cliente. Atuando através de uma visão sistêmica, na qual se está sempre com olhar atento no todo. O hoteleiro deve colocar a satisfação do hóspede em primeiro lugar. Praticar a empatia, pois consegue se colocar no lugar do outro (seja cliente ou um colega).

REFERÊNCIAS

- ALVES, Fabiana Letícia Pereira. **Endomarketing como Ferramenta de Estratégia Empresarial**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba ? PR, 23 a 25 de outubro de 2002.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 6 ed – São Paulo: Atlas. 2013.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul. Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BUENO, Marielys S; DENCKER, Ada Freitas. Maneti (orgs). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson, 2002.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento – Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BRUM, Analisa. Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- _____. **Excelencia em hotelaria: uma abordagem pratica** / Geraldo Castelli – Rio de Janeiro. Qualitymark. Ed., 2002.
- CAMPOS, L. **O desemprego neoliberal: equilíbrio ou explosão?** Disponível em: www.intelecto.net. Acesso: junho 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática** / Idalberto Chiavenato. – 4 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- _____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: Makron Brooks, 1994.
- DECI, Edward. L. **Por que fazemos o que fazemos: entendendo a automação**. São Paulo: Negócio, 1998.
- DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de Sistemas Hoteleiros - Conceitos Básicos**. São Paulo: SENAC, 1996.
- LARA, Simone B. **Marketing & vendas na hotelaria**. São Paulo: Futura. 2001.
- LASHEY, CONRAD & MORRISON, ALISON. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado** / Conrad LAshey e Alison /Morrison (orgs); Tradução de Carlos David Szlak.. Barueri, SP: Manole, 2004.

- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOUIRAND, Pierre. **L'accueil hôtelier**. Paris: BPI, 1994.
- GRONROOS, C. (2003). **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATIAS, Marlene. **Organização de eventos: procedimentos e técnicas**. São Paulo: Manole, 2010.
- Sisodia R.S., Wolfe D. B., Sheth J.N. **Empresas de carinho: como as empresas de classe mundial lucram com paixão e propósito**. Publicação da Wharton School. 2007
- TORRE, FRANCISCO DE LA. **Administração Hoteleira, parte I : departamentos / Francisco de la Torre ; [tradução Dolores Martin Rodriguez Croner]**. – São Paulo : Roca, 2001.
- REQUENA, Ivan B. **Endomarketing: elas, as pessoas**. Revista Científica de Administração. 2003, Disponível em: <http://www.facsul.edu.br/downloads/Artigo%20Cient%EDfico%20Endomarketing.PDF>. Acesso em: junho 2018.
- RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.
- SEIDMAN, Dov. L. **Como - por que o Como Fazer Algo Significa Tudo... nos Negócios (e na Vida)**. 2009.
- SILVA SANTOS, Kelly Amanda da. **Vantagem Competitiva na Moteleria: reflexões estratégicas – caso Le Baron**. 2017. Monografia. Universidade Federal do Maranhão. São Luis. 2017.
- SISODIA, Rajendra.S.; SHETH, Jagdish. N.; WOLFE, D. B. **Os segredos das empresas mais queridas – como as empresas de classe mundial lucram com a paixão e os bons propósitos**. São Paulo: Artmed, 2008.
- VERGARA, Sylvia. Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WALKER, Jearl. R. **Introdução à hospitalidade**. Barueri. Manole. 2002.

WEISS, Donald H. **Motivação e resultados**: como obter o melhor de sua equipe. 4ª ed.

São Paulo: Nobel, 1991. 123 p.

APÊNDICES



ROTEIRO DE ENTREVISTA

- A que você atribui o bom atendimento do Hotel Luzeiros isso?
- Você acha que o endomarketing (marketing interno) é importante para atingir a excelência no atendimento?
- A motivação da equipe está diretamente ligada à forma de gestão e liderança? Você concorda com isso?
- Você acredita que a Motivação da equipe está relacionada aos estímulos internos ou externos ao ambiente de trabalho?
- Você acredita que é necessário trabalhar os fatores motivacionais individualmente? Na prática isso é possível?
- Que estratégias você poderia apontar como exemplos para que os líderes motivem suas equipes?



Universidade Federal do Maranhão.
Departamento de Turismo e
Hotelaria- DETUH.
Curso de Bacharelado em Hotelaria.



São Luís, 07 de maio de 2018.

CARTA DE APRESENTAÇÃO:

A quem interessar possa,

Apresentamos a acadêmica **THARCYLA DA SILVA TEIXEIRA**, aluna devidamente matriculada do nono período do curso de Hotelaria da UFMA que tem como tema de seu Trabalho de Conclusão de Curso- TCC, o tema “A Importância do Endomarketing: Um estudo de caso do Hotel Luzeiros São Luis”. O objetivo do estudo é analisar o endomarketing praticado no hotel analisado. Na oportunidade, solicitamos autorização para realização da pesquisa através da coleta de dados entrevista.

Queremos informar que o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade das pessoas participantes. Uma das metas para a realização deste estudo é o comprometimento do pesquisador (a) em possibilitar, aos participantes, um retorno dos resultados da pesquisa. Solicitamos ainda a permissão para a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa, preservando sigilo e ética, conforme termo de consentimento livre que será assinado pelo participante. Esclarecemos que tal autorização é uma pré-condição.

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento desta futura profissional e da iniciação à pesquisa científica em nossa região. Em caso de dúvida você pode procurar a coordenação de Hotelaria da UFMA pelo telefone: (98) 3272-8419.

Atenciosamente,

.....
PROFA. MA. Ana Letícia Burity da Silva

Professora Orientadora.

Coordenadora do curso de Hotelaria – UFMA.



Universidade Federal do Maranhão.
 Departamento de Turismo e
 Hotelaria- DETUH.
 Curso de Bacharelado em Hotelaria.



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu _____ portador do RG. Nº _____, CPF: _____ aceito participar da pesquisa intitulada “A Importância do Endomarketing: Um estudo de caso do Hotel Luzeiros São Luís”.“ **desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora THARCYLA DA SILVA TEIXEIRA** e permito que obtenha fotografia, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado por nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As fotografias, filmagens e gravações de voz ficarão sob a propriedade do pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís,de de 2018.

Nome completo do pesquisado



Universidade Federal do Maranhão.
Departamento de Turismo e
Hotelaria- DETUH.
Curso de Bacharelado em Hotelaria



CONSENTIMENTO PARA FOTOGRAFIAS, FILMAGEM E GRAVAÇÕES DE VOZ

Eu

_____, portador
do RG. Nº _____, CPF: _____ permito
que o pesquisador abaixo relacionados obtenham fotografia, filmagem ou gravação de
minha pessoa para fins de pesquisa, científico e educacional.

Concordo que o material e informações obtidas relacionadas possam ser
publicados em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém,
não deve ser identificado por nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As fotografias, filmagens e gravações de voz ficarão sob a propriedade do
pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda do mesmo.

ASSINATURA

Acadêmico/Pesquisador: _____

Professor Orientador: _____

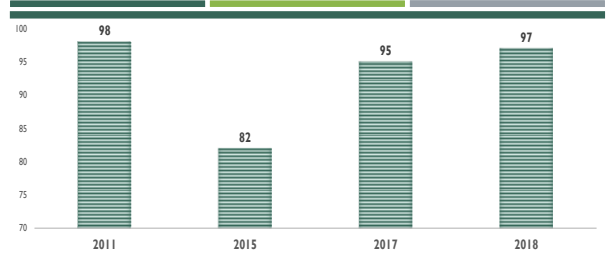
Data e Local onde será realizada a pesquisa

ANEXOS

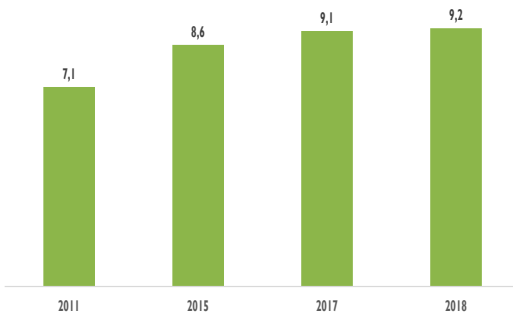
PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

HOTEL LUZEIROS - SÃO LUIS
MARÇO DE 2018

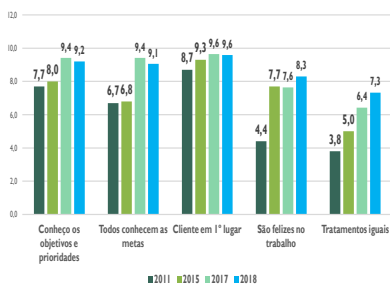
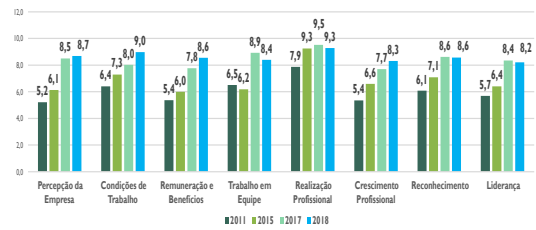


QUANTIDADE DE PARTICIPANTES

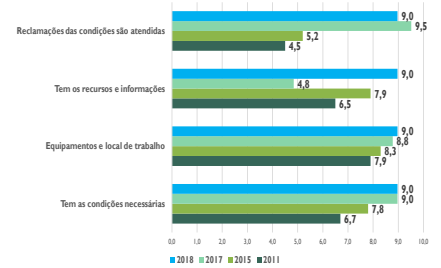


NOTA GERAL DO HOTEL LUZEIROS

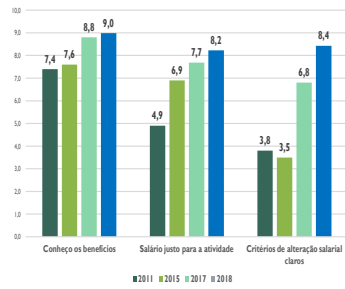
INDICADORES GERAIS



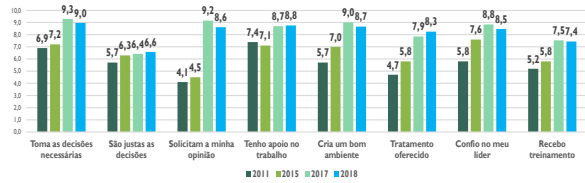
PERCEÇÃO DA EMPRESA



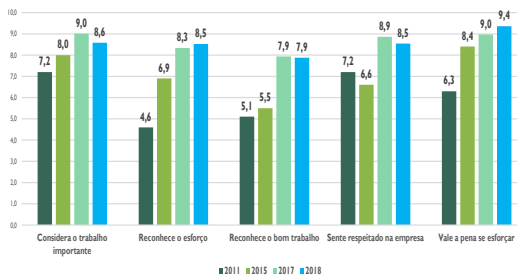
CONDIÇÕES DE TRABALHO



REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

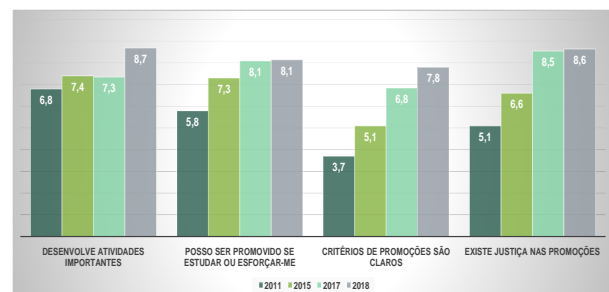


LIDERANÇA

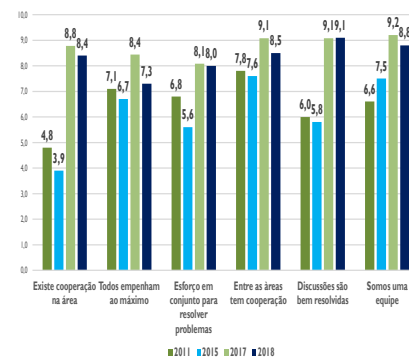
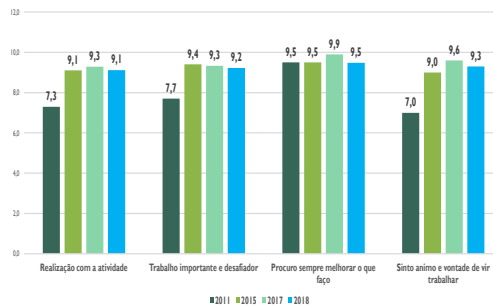


RECONHECIMENTO

CRESCIMENTO PROFISSIONAL



REALIZAÇÃO PROFISSIONAL



TRABALHO EM EQUIPE