

**CEGENTE – CENTRO DE ESTUDO GENTE**

**APLICAÇÃO DE ENDOMARKETING NOS HOTÉIS  
DO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO.**

**Pós-graduação em gestão empresarial com ênfase em marketing.**

**Daniela Gimenez Borges  
Luciana de Lima Lioffi  
Márcia Soares Mendonça  
Rafael Gustavo Bernardo**

**Novembro 2003**

# **CEGENTE – CENTRO DE ESTUDO GENTE**

## **APLICAÇÃO DE ENDOMARKETING NOS HOTÉIS DO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO.**

Orientador: Prof. Paulo Roberto Lucas de Oliveira

### **Banca Examinadora**

Luiz Eduardo Lippel Braga

\_\_\_\_\_

Maria Ester Braga Faria

\_\_\_\_\_

Paulo Roberto Lucas de Oliveira

\_\_\_\_\_

**NOTA:** \_\_\_\_\_

**Novembro 2003**

## **DEDICATÓRIA**

“... e aprendi que se depende sempre de tanta, muita, diferente gente. Toda a pessoa sempre é as marcas das lições diárias de outras tantas pessoas”. (Gonzaguinha)

Dedicamos este trabalho:

- A Wlademir e Arthur (Luciana Liossi);
- A Joaquim, Adair e Arlinda (Marcia Soares);
- A Eunice, José Carlos e Luciano (Daniela Gimenez);
- A Carolina e Kelly (Rafael G. Bernardo).

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus.

Aos nossos familiares, que em momento algum deixaram de acreditar e incentivar nossa vida acadêmica e profissional, nem nos momentos mais difíceis, auxiliando-nos sempre com carinho, atenção e compreensão.

Aos hotéis de São José do Rio Preto que nos receberam com amabilidade e nos auxiliaram nas pesquisas ampliando nossos conhecimentos e nos ensinando com suas respostas.

Aos docentes, a nossa turma e a nós mesmos, que crescemos..... mais conhecedores.....mais sábios.....mais amigos .....novos profissionais.

## SUMÁRIO

<b>I – Introdução.....</b>	<b>06</b>
<b>II - Setor Hoteleiro.....</b>	<b>07</b>
1- Pequena resenha da história da hotelaria.....	07
1.1 - Breve apontamento histórico da hotelaria.....	10
2- Análise do negócio do Turismo.....	11
2.1 – Rápida descrição do negócio ou meios do turismo.....	11
2.2 – Os meios de transporte.....	12
2.3 – Agentes de viagem e turismo.....	14
2.4 – Agente de Viagem.....	14
2.5 – Organizador de Eventos.....	15
3- Estrutura organizacional dos empreendimentos hoteleiros.....	16
3.1 – Gerência Geral.....	17
<b>III – Endomarketing.....</b>	<b>21</b>
1- Entendendo marketing .....	21
2- Importância de endomarketing para os objetivos de marketing.....	22
3- Entendendo endomarketing.....	23
4- Comprometimento .....	25
5- Planejamento de um programa de endomarketing .....	27
6- Aplicação de um programa de endomarketing .....	31
7- Avaliação da implementação de endomarketing .....	35
8- Resultado da aplicação de endomarketing .....	38
<b>IV - Motivação dos Colaboradores.....</b>	<b>39</b>
1- Conceito de Motivação .....	39
2- Motivação no âmbito das organizações.....	43
3- O que motiva os colaboradores.....	50
4- Fortalecendo a motivação do trabalhador.....	52
4.1 – O trabalho como fonte de motivação.....	52
4.2 – Objetivos e metas.....	54
4.3 – Autonomia e responsabilidade.....	55
4.4 – Reconhecimento.....	56

4.5 – Feedback.....	56
5- O papel da liderança na motivação.....	57
6- Motivos e fatores motivacionais.....	59
7- O lado humano da qualidade.....	61
7.1 – Nível atual de desempenho.....	64
8- Qualidade de vida.....	64
9- Emoção pelo trabalho.....	65
10- Clima de Trabalho.....	67
V - Marketing de Serviços .....	69
1- Definição .....	69
2- Marketing Tradicional X Marketing de Serviços .....	71
3- Criação da satisfação do consumidor através da qualidade, serviço e valor .....	72
4- Ferramentas para rastrear e mensurar a satisfação do cliente .....	74
5- Atração e retenção do consumidor .....	76
VI – Pesquisa no Setor de Hotelaria.....	79
1- Contextualização do Universo.....	79
2- Método da Pesquisa.....	79
3- Resultado da Pesquisa.....	81
VII– Conclusão .....	86
VIII – Referencia Bibliográfica .....	87
IX – Anexos .....	90
Anexo 1 - Embratur – Ministério do Esporte e Turismo.....	90
Anexo 2 - Modelo do Questionário de Pesquisa.....	99
2.1- Gerente.....	99
2.2- Funcionário .....	101
2.3- Clientes.....	102
2.4- Pontuação dos Questionários.....	103

## **I – INTRODUÇÃO**

Nos dias de hoje, é indiscutível a importância da utilização dos conceitos de Marketing para aumentar a competitividade das empresas. Entretanto, na Era dos Serviços, o sucesso da conquista e manutenção dos clientes externos está intimamente relacionado ao grau de valorização que a empresa dá ao seu primeiro mercado interno, os funcionários. Essas ações de marketing para o público interno, chamada Endomarketing (Bekin, 1991), despertou o interesse dos autores, que se propuseram a estudar como as ferramentas de Endomarketing estão sendo aplicadas por empresas do município de São José do Rio Preto, SP e quais os resultados dessa aplicação no que se refere a motivação dos funcionários e satisfação dos clientes.

Para tornar a pesquisa viável, o grupo decidiu escolher apenas um setor da economia. Consideramos importante que fosse um setor no qual o fator serviço estivesse fortemente presente. Dentre os setores do ramo de serviços, foi escolhido o setor de hotelaria. Isso porque, o serviço oferecido por este setor, a hospedagem, é na verdade composto por diversos serviços específicos como recepção, arrumação, despertar, preparar e servir refeições, serviços de copa, mensageiro, carregador de bagagem, bar, business office, etc... Ou seja, por menor que seja o período de estadia de um hóspede, ele terá a oportunidade de entrar em contato com diversos tipos de serviço oferecidos pelo hotel. Desta forma, verificamos que o contato cliente–serviço é bastante significativo neste setor. Usando a expressão de Jan Carlzon, durante o serviço de hospedagem existem muitos “momentos da verdade” e por isso consideramos ser um dos setores que mais necessitam aplicar as ferramentas de Endomarketing e onde o cliente pode ter uma percepção clara quando à qualidade dos serviços prestados, a qual pode determinar se o cliente voltará ou não a se hospedar naquele hotel ou mesmo indicá-lo a um amigo.

## **CAPÍTULO II – SETOR HOTELEIRO**

### **1- PEQUENA RESENHA DA HISTORIA DA HOTELARIA**

A hotelaria é uma das mais antigas atividades humanas, tendo a sua evolução sido significativa através dos tempos. Segundo consta, as hospedarias apareceram por volta do século IV a.C. Tinham como objetivo prestar serviços correspondentes às mais elementares necessidades humanas – alimentação e abrigo.

Devido à evolução, os homens foram levados a viajar para fazer negócios, daí advindo, conseqüentemente, a necessidade de repouso e alimentação. Assim nasceu a hotelaria nas suas formas originais.

A troca de produtos era necessária; como não havia estradas nem os meios de transportes adequados, era indispensável albergar os comerciantes que se deslocavam a distâncias que os impossibilitavam de regressar logo em seguida, proceder às mudas, tratamento e repouso dos eqüídeos, assim como proporcionar o descanso dos ocupantes e dos donos das diligências.

Os gregos, na época, não possuíam qualquer tipo de hospedaria; como alternativa, os peregrinos desfrutavam da hospitalidade caseira, a qual foi imposta com naturalidade pelo desenvolvimento da civilização. A agricultura foi aproximando as populações e, conseqüentemente, aproximou os homens, e desta realidade surgem as primeiras hospedarias, isto é, “casa que recebe todos”.

Segundo a história da hotelaria, os primeiros viajantes foram peregrinos religiosos, comerciantes e outros; com eles nasce a idéia de hospitalidade, virtude alicerçada na forma de bem receber.

Os Persas, que já contavam com um razoável sistema rodoviário, construíram ao longo das suas estradas algumas hospedarias com um certo requinte. Na antiga Roma, as hospedarias de maior qualidade eram identificadas pela denominação de mansiones; havia-as espalhadas por todo o Império. Havia também a taverna, local onde oficiais e legionários

comiam e bebiam. Após a queda do Império Romano, a Europa esteve durante dezenas de anos sujeita a um risco diabólico: para se poder viajar, estava-se sujeito a uma autêntica aventura. No entanto, foi criada a Fundação da Ordem dos Cavaleiros Hospitalares, e com ela passou a existir segurança, criando-se uma série de hospitais e refúgios. Aí se abrigavam os cruzados e peregrinos que dirigiam à Terra Santa.

Paralelamente, instituições religiosas criavam abadias e mosteiros, estes destinados também a abrigarem peregrinos e viajantes. É na Inglaterra, por volta dos séculos XVI e XVII, que começa a desenvolver-se um tipo de hotelaria, para o que contribui bastante o sistema rodoviário ali existente. Havia grandes carruagens, puxadas por seis cavalos, que se arrastavam pelos caminhos que cortavam a campina britânica, ligando entre si vilas e cidades. Normalmente, cada jornada era de 25 Km, ao longo dos quais existia uma hospedaria.

A revolução industrial e ferroviária e as transformações sociais resultantes estimularam a construção de hotéis. A Inglaterra vê os seus estabelecimentos hoteleiros serem padrão para o mundo: boa comida, conforto, limpeza e acolhimento transformam-se em marca registrada dos hotéis da Grã-Bretanha.

Por volta de 1884, Theodor Baur abre em Zurique um hotel, de nome Baur au Lac. Este hoteleiro, sentindo a necessidade de mão-de-obra qualificada e avaliando a importância do desenvolvimento da hotelaria, resolve o problema fundando em Ouchy, Lausana, a primeira escola de formação de pessoal para hotelaria. Segundo soubemos, esta escola ainda se encontra em funcionamento.

Ao longo das Rivas francesa e italiana eram construídos hotéis de veraneio, cujos frequentadores desfrutavam das melhores comodidades durante toda a temporada.

Por volta de 1720-1730, foi descoberto em York Sulphur, Pensilvânia, um manancial de águas com características térmicas e minerais; devido a esta descoberta, começam a afluir visitantes, justificando-se a urgente necessidade de construir ali um hotel.

A construção de hotéis em zonas de atrativos naturais não se faz demorar, tais como: Cape May, quedas de Niágara, Long Branch e litoral de Nova Jersey, lugares bastante populares na segunda metade do século XIX.

Por volta de 1889, o hoteleiro César Ritz abre em Londres o Hotel Savoy, estabelecimento que marca o nascimento de um novo conceito hoteleiro. O Savoy, considerado o primeiro hotel europeu de luxo, apresenta uma série de inovações, tais como: iluminação elétrica, quartos com casa de banho, um boletim informativo em diferentes idiomas destinado aos seus hospedes, etc.

No entanto, parece que foi nos Estados Unidos onde se verificou o mais acelerado e racional desenvolvimento da hotelaria. Saliente-se a grande influencia que tiveram as estradas de ferro na América do Norte no desenvolvimento hoteleiro neste país. Os hotéis iam sendo construídos nas imediações das vias das estradas de ferro à medida que a rede ferroviária aumentava.

Em 1908, a Ellsworth M. Statler abriu um hotel na cidade de Búfalo, de nome Hotel Statler. Verificaram-se muitas inovações nos serviços, pois os hóspedes assim o exigiam. Mais tarde, nasceu a Statler Company, talvez precursora das primeiras cadeias hoteleiras, onde foram traçados fundamentos operacionais e normas operativas. Consta que nos princípios do ano de 1954 a Hilton Company mostrou interesse nos Statler Hotel's.

Entre 1920 e 1930 construiu-se um número de hotéis até ali nunca igualado; o incremento verificado foi além de quantitativo, pois também foi qualitativo. Exemplo interessante se pode citar: foi construído um hotel em Chigago, de nomes Stevens, com três mil quartos, dizendo-se na época que era o de maior capacidade. Mais tarde houve rumores de que tinham sido ultrapassados estes números, com a construção do Hotel Rossiya, em Moscovo, com mais trinta quartos do que os Stevens, isto no início dos anos 60.

A evolução na sociedade criou a necessidade de se viajar mais, uns a negócios, outros a turismo, outros por motivos religiosos. Podemos assim afirmar que o

desenvolvimento da hotelaria se liga historicamente ao ato de viajar, conseqüentemente à existência de uma boa rede de comunicações. É normal que dentro deste desenvolvimento haja o chamado “decrecer”, quando se apresentam condições negativas, tais como revoluções, guerras, instabilidade econômica ou epidemias.

### **1.1 - Breve apontamento histórico sobre o hotel.**

Até ao século XIX, para se definir um estabelecimento no qual se proporcionava alojamento, utilizava-se o vocábulo “hospedaria”, do latim *hospitiolum*, casa que recebe todos, ou ainda onde se agasalham peregrinos, bem como hóspedes, mediante retribuição condicional.

Hotel é uma palavra derivada do francês, adaptada em português no sentido de hospedaria. Foi Larousse que o definiu como casa mobiliada onde se instalam viajantes, proporcionando bom tratamento.

No dicionário de Artur Bivar encontra-se uma definição melhor desta palavra: *casa grande, geralmente apalaçada, com categoria mais elevada do que a hospedaria e a estalagem, onde se hospedam os viajantes, em que estes gozam de comodidades e em alguns também o luxo.*

Num outro dicionário encontra-se uma outra definição desta palavra: hospedaria de certo luxo, casa que aluga quartos, com ou sem refeições. O mesmo autor, de nome Antero Nascente, para hospedaria, diz: casa onde se recebem hóspedes, a quem se dá a cama e mesa mediante retribuição.

É a partir do final da Segunda Guerra Mundial que se verifica no mundo a chamada indústria turística. O incremento qualitativo e quantitativo que se observa oferece-nos uma definição mais significativa:

Hotel - Estabelecimento formado por um conjunto de explorações destinadas a oferecer os serviços próprios, alojamento e mesa; ou:

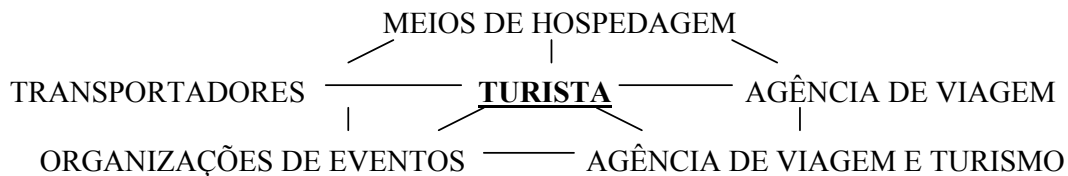
Hotel – estabelecimento que deverá fornecer um bom serviço de alojamento, de refeições, bar, tratamento de roupas, informação turística e de caráter geral, instalações confortáveis, zonas coletivas que proporcionem oportunidades de convívio.

## 2- ANÁLISE DO NEGÓCIO TURISMO

O estudo do negócio turístico, com ótica mercadológica, é a primeira oportunidade de o administrador entender o seu equipamento e a ferramenta na definição de suas reais possibilidades em termos de retorno dos vários mercados consumidores que seu hotel pode atingir.

A real compreensão de que o cliente é, nessa área, denominada turista é o segundo ponto importante. Resultado de um fenômeno social, econômico, político ou cultural, pode-se definir o turista como toda pessoa que por qualquer motivo - lazer, negócios, tratamento médico, treinamento, etc.- deixa seu local de residência e , valendo-se de qualquer meio de transporte, desloca-se para outro local, utilizando qualquer outro meio turístico, a saber: hospedagem, agente de viagem ou agente de viagem e turismo, ou mesmo uma organização de eventos, permanecendo por período superior a um dia nessa localidade.

Áreas econômicas envolvidas nas prestações de serviços para atender às necessidades comuns de todos os turistas:



### 2.1 - Rápida descrição do negócio ou meios de turismo

Meios de hospedagem – Todo estabelecimento que em sua atividade comercial oferece o produto unidade habitacional, como os hotéis em todas as sua categorias: flat ou apart-hotel ou residencial, pousada, motel, colônia de férias, albergue, etc.

Meios de transporte – Atividade comercial que oferece os seguintes produtos: transportadores aéreos (significativo para o turismo no Brasil), rodoviários, locadoras de veículos, etc e, muitas vezes, o próprio turista com seu carro particular.

Agências de viagem – Exercendo as mesmas atividades que o agente de viagem e turismo, estando restritas aos mercados com os quais o Brasil mantém acordo bilateral, o que inclui o Mercosul .

Organizadores de eventos – Empresas ou departamento dentro de empresa que se responsabilizam por eventos como reuniões treinamentos, confraternizações, etc.

## **2.2 - Os meios de transporte**

Sob o ponto de vista de hotelaria, a análise da localização do equipamento hoteleiro, somadas aos meios para seu acesso, abre várias perspectivas para parcerias comerciais.

As companhias aéreas, pela multiplicidade de suas funções, oferecem várias oportunidades comerciais aos hoteleiros em função dos serviços de aeroporto: casos de *lay-over* (aeronave que não decola ou que não continua após escala), necessidade de alojar as tripulações em trânsito e atuação da área comercial das companhias aéreas, consideradas ótimas produtoras de pernoites para hotéis.

O transporte aéreo, pelo alto poder aquisitivo de seus consumidores, é o líder no transporte dos usuários dos hotéis de luxo. As facilidades de linhas regulares ou os vôos fretados (*chartes*), as pontes-aéreas e as promoções, transformam em transportador de turismo de massa esse elitizado meio de transporte. A longa distância vendida e o aumento do número de poltrona confortável e quantitativamente atraente.

O administrador marketing hoteleiro deve, portanto estudar, considerando a localização de seu hotel de e suas alternativas para captar esse interessante segmento gerado pelos poderosos recursos das companhias aéreas.

O transporte rodoviário, apesar das distâncias de um país continental como o Brasil, é importante produtor hoteleiro, seja pela rica malha viária sul-brasileira e os estímulos que os

governos sempre deram, como também pelo maior conforto nos equipamentos e veículos particulares que vêm sendo fabricados. É o principal transportador de turistas excursionistas e de migrantes.

As ferrovias brasileiras, neste momento, não têm uma significativa participação no transporte turístico, diferentemente do turismo na Europa onde é o principal transporte de massa. Naquele continente, no final do século passado, quando a iniciativa privada desinteressou-se por esse meio de transporte, as ferrovias foram transformadas em utilidade pública e subvencionadas pelos governos.

Hoje, em sua maioria privatizadas, ocupam espaço significativo na demanda do transporte turístico europeu, e são famosos os expressos com nomes próprios populares ligando os principais pontos turísticos com rapidez, conforto e tendo seus terminais no centro das cidades.

Automóveis particulares respondem pelo turismo regional com os maiores índices de freqüência na hotelaria. Mas foram as locadoras de carros as que proporcionaram o maior desenvolvimento do “turismo não empacotado”, permitindo ao turista a mobilidade como ele a tem em sua própria cidade.

Os transportes marítimo e fluvial não são ainda significativos, exceto para mercados muito específicos, porém representam alto potencial quando se considera o fato de que o Brasil possui mais de 8 mil km de extensão e praias com belezas incomparáveis.

Foi no início do século XX que se desenvolveram, sob o ponto de vista turístico, as principais formas de transporte. A Scandinavian Airlines System surgiu em 1918, seguida pelas K.L.M. e Swissair. É dessa época a Hertz, em Chicago, com uma dúzia de carros para locação. As ferrovias que tiveram pequeno desenvolvimento desde seus surgimento até o final do século passado, transformaram-se em grandes transportadoras no início deste século, quando iniciaram suas operações em rede com o surgimento da Union Internationale de Chemin (U.I.C).

### **2.3 - Agentes de viagem e turismo**

Os agentes de viagem e turismo são conhecidos internacionalmente por *majoristas* ou *wolesales*. Têm como objeto principal de sua atividade: organizar, distribuir e divulgar pacotes turísticos. O volume de vendas de cada pacote deve justificar preços especiais e até vantagens de financiamento e oferecer facilidades, tais como pontualidade, conforto, segurança, somados aos atrativos turísticos que o cliente deseja. Alguns destinos turísticos tiveram seu desenvolvimento em função de seus atrativos naturais, porém muitos foram viabilizados através de campanhas de sucesso realizadas por grandes operadores. Essa categoria está habilitada a intermediar os serviços pertinentes ao setor, principalmente aqueles voltados para as contas correntes com as grandes corporações e médias empresas.

Os agentes receptivos são uma categoria diferenciada e muitas vezes somente especializada em dar o suporte turístico para um atacadista de outra localidade. Essa atividade é fundamental para o turismo internacional, quando envolve câmbio de moedas e leis específicas sobre a movimentação do turista no país.

A composição do “pacote turístico” envolve, praticamente todos os segmentos de negócio, e a participação do hoteleiro nessa atividade conjunta deve ser cuidadosamente estudada. Não existem percentuais rígidos na parceria, porém a margem líquida para o organizador dos pacotes deverá ser inferior a 30% do valor total do preço de venda.

A colocação de outras facilidades no pacote, tais como restaurante, boate, coquetéis, etc , é uma forma de se aumentar essa participação, ativar pontos de venda interna e ter um maior retorno para o hotel.

### **2.4 - Agente de viagem**

Originalmente, o agente de viagem era a pessoa a quem se confiava o destino de uma viagem. Era o principal responsável pela venda dos pacotes já organizados, nas viagens não operadas, pela indicação do hotel, passeios, aluguel de carro e pelo transporte para se chegar ao destino turístico. Podia exercer todas as habilidades do agente de viagens e turismo com

operações somente restritas aos mercados com que o Brasil possui acordo bilateral e nos países do Mercosul.

Os agentes de viagem respondem, significativamente, pela atividade do mercado de viagens geradas por empresas comerciais e industriais.

Detêm, sob esse aspecto, com exclusividade, forte potencial de venda relativo, às necessidades das corporações e, para os executivos dessas entidades, organiza as suas viagens particulares de lazer.

Além de emitir bilhetes aéreos, rodoviários, etc., os agentes de viagem fazem as reservas de horários e dias do transporte, contratam os serviços de receptivo local, usam seus contratos locando veículos, reservando passeios ou *tour* organizados, vendendo *transfers* aeroporto/hotel/aeroporto, ou até mesmo vendendo jantares e shows, etc.

As reservas dos hotéis são feitas utilizando tarifas, que podem ser as de balcão ou de contrato. O hoteleiro deve oferecer as tarifas que transformem o agente de viagens em seu parceiro, um vendedor. Em função do potencial de vendas do agente e considerando os resultados apresentados no *market-share*, descontos que variam de 10% ou até *over commission* são argumentos usados por muitos hoteleiros.

Uma importante precaução é a identificação de *voucher* a ser utilizado pelo agente que deve constar em seu contrato de vendas. É muito comum estabelecer esse contrato por um simples telex ou fax, porém estes não dariam um seguro suporte legal.

As melhores parcerias, ainda hoje, são alicerçadas na amizade entre o agente de viagem e o hoteleiro.

## **2.5 - Organizador de eventos**

Esgotadas as possibilidades dos segmentos do turismo natural – aqueles com motivação ligada à localização (religioso, climático, termal, ecológico, balneário, histórico, e do turismo construído (como os cassinos e os parques temáticos), que provavelmente

ocuparão no futuro a primeira posição em vendas, e do turismo executivo ou de negócios, sobra o forte fluxo turístico motivado por eventos.

São geradores diversos: feiras e exposições, congressos, assembleias e reuniões nacionais e internacionais, salões profissionais (muito importantes, os que são organizados reunindo o negócio turístico), etc.

A área de eventos é fortemente terceirizada e com pequeno número de organizadores. Movimentam milhões de pessoas no mundo, proporcionando negócios, cultura e lazer. Quase sempre trabalham em parceria com agentes de viagem.

Os eventos organizados por empresas, reunindo seus executivos vendedores e promotores, etc. com objetivos de treinar pessoal, confraternizar ou lançar produtos são muito importantes para a produção de *rooming nights* em baixas temporadas de ocupação dos hotéis.

### **3- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS**

A estrutura organizacional hoteleira, qualquer que seja a categoria do hotel ou mesmo o número de unidades habitacionais, pode sempre ser reduzida a quatro processos que compreende os processos comercial, hospedagem, alimentos e bebidas, e administrativo, sendo que este pode englobar as áreas de controladoria, segurança, recursos humanos e manutenção.

O processo hospedagem compreende os grupos de tarefas da recepção de hotel, portaria, telefonia, governança e, muitas vezes, as de lazer ou eventos em hotel. Recebe denominações diferentes em alguns hotéis de grande porte, tais como *room division* ou divisão de apartamentos.

Os hotéis com mais de 200 apartamentos apresentam em sua estrutura organizacional o cargo de gerente de hospedagem, responsável pela coordenação geral dessa área.

Algumas organizações com esse porte adotam a estratégia de ter o departamento de reservas subordinado à área de hospedagem.

Considerando a continuidade que deve existir no processo de atendimento de hóspede, essa organização é lógica, uma vez que o cliente teria continuidade desde a reserva até *check-out*. Porém, como a maioria das empresas tem reservas feitas por cliente que não será o hóspede, fica diluída esta continuidade.

### **3.1 - Gerência Geral**

Cabe à gerência geral de um hotel a coordenação de todos os processos organizacionais promovendo a sintonia entre cada um de seus setores no sentido de sensibilizar o pessoal para a melhor qualidade e a maior produtividade, otimizando a rentabilidade do empreendimento.

Qualidade é valor agregado aos produtos e aos serviços do hotel e está calculada nos seus preços de venda.

Nos pequenos hotéis, a função da gerência pode abranger os processos comercial e administrativo e normalmente é exercida pelo proprietário.

Nos hotéis de médio e grande porte, deve existir a figura do gerente profissional, usando técnicas de administração e desenvolvendo tarefas que exigem conhecimento operacional e mercadológico específicos dessa área.

Dentre as principais funções da gerência, destaca-se a definição dos níveis adequados para a ocupação e a diária média. Não é considerada a melhor política manter ocupações máximas no hotel por longos períodos. As necessidades de manutenção, o elevado número de funcionários que serão necessários e os correspondentes desgastes físico e psicológico do grupo são motivos para se desejar uma ocupação média que otimize a diária e mantenha patamar adequado de ocupação.

A elaboração de um “plano estratégico” (denominação usada pela rede Hilton) ou “plano de marketing” (usado pela Sheraton) é o caminho adotado para sistematizar as informações e estratégias a serem seguidas visando superar a concorrência com os produtos e serviços do hotel, atingindo a sua melhor posição no mercado.

Nos pequenos e médios hotéis, muitas vezes, esse plano acaba resumindo-se ao orçamento financeiro. Nos grandes e nas redes, o plano é abrangente.

O plano estratégico do hotel deve incluir a definição dos preços de vendas (de diárias e de serviços) e as ocupações previstas a filosofia da empresa, os níveis de qualidade dos serviços, treinamentos e motivações do pessoal, os programas de manutenção e reposição e o marketing, além de outras variáveis menores que possam afetar a posição do hotel no mercado.

Hoje em dia muitos hoteleiros consideram que seu negócio primeiro é a hospedagem, porém um grande número ainda investe na manutenção dos demais serviços como parte importante na estratégia de penetração no mercado. É evidente que essas visões variam em função do tamanho da empresa. As redes hoteleiras têm, nas prestações de serviços de alimentação a arma de fortalecimento da marca e de valorização de seu produto primeiro.

Por outro lado, uma ocupação entre 70% e 80% pode ser considerada boa e saudável para o equipamento e para a mão-de-obra. Porém muitos empresários preferem ficar com 100% de ocupação no hotel e não buscar o aumento de sua diária média com medo de perder maior fatia da ocupação.

O indicador *market share and penetration* é estudo que, utilizando as informações levantadas pelo *front office* e registradas no relatório noturno de recepção, compara o desempenho dos hotéis concorrentes com a correção da diferença de número de Uhs (unidades habitacionais) entre cada hotel e também as diárias médias dos mesmos concorrentes. A decisão de definição do preço de diária de balcão é embasada nesse estudo.

O dia-a-dia do gerente geral inclui análise do relatório de operações do dia anterior e a comparação dos valores acumulados no mês, tanto de despesa como de receita. Sua comparação com o mesmo período em ano anterior é indicador para se decidir sobre intervenções ou observações especiais em determinado departamento.

Nesse relatório são apresentados: as receitas de apartamentos; o setor de alimentos e bebidas com as receitas de café de manhã, restaurante e bar; as receitas de telefone e de lavanderia e as despesas para esses setores, sendo que pessoal e outras correspondem a todo o empreendimento. Esses dados permitem a apuração do resultado operacional do hotel.

Outras variáveis da gestão são a qualidade e a produtividade de serviço. A motivação do grupo em bem servir resulta em qualidade no serviço.

A técnica e a padronização do trabalho atingido através de treinamentos leva a maior produtividade de mão-de-obra. Seu acompanhamento se faz pela alocação dos recursos humanos em cada departamento.

A área de vendas tem sua avaliação qualitativa definida pelo gerente geral, que verifica o nível econômico do público atingido, em função do valor da diária média e de outras receitas. A produtividade é avaliada pela participação no mercado concorrente, cujo indicador é a taxa de ocupação.

Outras tarefas da competência do gerente geral:

- alocação de recursos humanos por setor;
- definir os estoques fixos de cada setor
- aprovar as tabelas de porção de matéria-prima pratos;
- estabelecer as metas para índice de custo direto;
- definir a política comercial os preços de venda de diária e política de descontos;
- definir os preços de cardápios e serviços;
- coordenar as ações na elaboração do orçamento anual e meio de acompanhamento.

As atividades de relações públicas com a comunidade, com o negócio turístico e com os clientes devem também ocupar parte do dia do gerente de hotel.

A administração moderna hoteleira exige que em todos os setores da empresa haja hospitalidade. Os empregados devem sentir que trabalham com o hotel e não para o hotel, e no sentido de melhor atender às expectativas de cada cliente. Somente o trabalho em equipe dá ao cliente a satisfação total.

O administrador, portanto, deve estar próximo de seus recursos humanos, motivando-os e auxiliando-os permanentemente. A técnica é “sair da toca”, e privilegiar uma administração praticada fora do escritório da gerência, percorrendo sistematicamente todos os setores e áreas do hotel.

## **CAPÍTULO III - ENDOMARKETING**

### **1. Entendendo Marketing**

Em 1943 a apresentação de um importante estudo, de autoria de Abraham Harold Maslow, intitulado *Motivation and Personality*, publicado na *US Psychological Review*, trouxe à luz uma brilhante conceituação: a hierarquia das necessidades humanas. Segundo Maslow, as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, partindo das mais urgentes às menos urgentes. Em ordem de importância, são as necessidades fisiológicas (comida, água, abrigo), de segurança (defesa, proteção), sociais (sentimento de posse, amor, amizade), de estima (auto-estima, reconhecimento, status) e de auto-realização (desenvolvimento pessoal e conquista). Em primeiro lugar, uma pessoa tentará satisfazer suas necessidades mais importantes. Quando ela for bem sucedida ao satisfazer uma necessidade importante, cessará o motivador atual e ela tentará satisfazer a próxima necessidade. À medida que cada necessidade importante for satisfeita, a necessidade seguinte mais importante ocorrerá.

Entretanto, entre estudar, desenvolver e lançar produtos que satisfizessem as necessidades e desejos dos consumidores, foram-se cerca de 20 anos. Eis então que, na segunda metade dos anos 60, Philip Kotler se dedicou a consolidar os fundamentos de Marketing, amarrando definitivamente o produto à satisfação de necessidades, atribuindo a estas a prioridade.

Sendo assim, Kotler (1992) define Marketing como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

O conceito de Marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos.

O professor Theodore Levitt (1960), de Harvard, estabeleceu um contraste claro entre os conceitos de venda e de marketing: A venda focaliza-se nas necessidades do vendedor; marketing nas necessidades do comprador. A venda está preocupada com a necessidade do vendedor transformar seu produto em dinheiro; marketing com a idéia de satisfazer às necessidades do consumidor por meio do produto e de um conjunto de valores associados com a criação, entrega e, finalmente, seu consumo.

## **2. Importância do Endomarketing para os objetivos de Marketing**

Segundo Saul Bekin (1995), numa economia orientada para o cliente, o momento da verdade, para usar a excelente expressão de Jan Carlzon, surge no contato entre o cliente e o pessoal da linha de frente. Aí é que passa a qualidade do serviço, seja de fato um serviço, seja um produto industrial. Aí é que se demonstra a eficiência da orientação para o cliente, aí é que surge a vantagem competitiva. Daí a necessidade de uma nova cultura organizacional, interação entre setores alimentada pela consciência do marketing entre os funcionários, maior informação, flexibilidade da estrutura organizacional, descentralização de tomadas de decisão.

Entretanto, de acordo com Analisa Brum (1998:27) estudos mostram que a maioria das pessoas dedica ao trabalho apenas 25% da sua capacidade. Os outros 75% representam a falta de engajamento e a falta de motivação. Esses dados podem até ter uma certa dose de exagero, mas servem para mostrar o desafio enfrentado pelos empresários de hoje.

Isto ocorre porque, em geral, as empresas não valorizam suficientemente seus funcionários para que estes possam dar como resposta um atendimento satisfatório e correto aos clientes. Assim, a relação com o cliente deixa de ser produtiva para a empresa. Há uma enorme distância entre aqueles que lidam diretamente com os clientes e o conjunto da organização. Saul Bekin (1995:37) afirma que quase 90% dos funcionários não sabe quem são estes clientes e não vêem como seu trabalho afeta a relação com o consumidor.

Paralelamente a estes fatos, Bekin (1995:38) também cita a constatação de que cliente insatisfeito não reclama, vai embora. Apenas cerca de 4% dos clientes insatisfeitos

reclamam. Para cada cliente que reclama, há vinte outros que não reclamam. E, entre os que não reclamam, uma média que vai de 65% a 90% deixa de comprar o produto. Por fim, sabe-se que o custo de conquistar um novo clientes é cerca de cinco vezes maior que o custo de reter um cliente ativo.

Quando falamos em clientes intermediários ou distribuidores, Bekin (1995:39) diz que há pesquisas mostrando que 69% destes clientes mudam de fornecedor por causa do atendimento. Deste total, 20% muda devido à falta de contato e atendimento pessoal e 49%, porque este atendimento é ruim, de baixa qualidade. Quanto aos demais, só 30% mudam de fornecedor por causa do produto: metade (15%) porque encontrou um produto melhor e a outra metade porque encontrou um produto mais barato.

### **3. Entendendo Endomarketing**

Neste contexto, verifica-se a importância do Endomarketing, palavra criada por Saul Bekin, utilizando o termo “endo”, proveniente do grego, que quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto, marketing para dentro e deve partir de três premissas básicas:

- 1) Estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente;
- 2) Funcionários têm expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- 3) Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam muito mais do que sorrisos e tapinhas nas costas; significam envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Estas três premissas trazem como consequência um princípio: este processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário deve preceder o marketing externo.

O Endomarketing começa, então, com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno (ou público interno) para as organizações. Christian Grönroos (1995) afirma que toda organização tem um mercado interno, composto de empregados, que deve receber a primeira atenção e, a não ser que isso seja feito adequadamente, o sucesso das operações da empresa e seus mercados externos finais será colocado em risco. Segundo Bekin (1995) a falta de um serviço eficaz pode matar um bom produto ou até mesmo comprometer o sucesso do plano como um todo. Karl Albrecht (1994:33) ressalta que, se os empregados não estão convencidos da qualidade dos serviços prestados por sua empresa e da importância de seus papéis nesta prestação, não há nada na terra que os torne dispostos a vendê-la para seus clientes. Karl Albrecht (1994:31) chega a afirmar com ironia e veracidade que “empregados infelizes são terroristas. De propósito ou não, destroem a qualidade de serviço diretamente em suas raízes”.

Isto significa que a organização deve estabelecer uma parceria não só com os clientes, mas também com os seus funcionários já que, sem sua cooperação, qualquer plano empresarial está fadado ao insucesso. Quanto mais conscientes forem os empregados a respeito de sua posição e da importância do cliente, melhor será o impacto sobre a qualidade.

Conforme pesquisa do Instituto Gallup, citada no artigo “Endomarketing” ([www.guiaeducar.com.br](http://www.guiaeducar.com.br)) para os executivos americanos, ter qualidade no atendimento ao cliente é o que determinará o crescimento das empresas nos próximos anos. Estudos também demonstram que, para a maioria das pessoas, a qualidade do serviço é pelo menos 8% mais importante do que seu preço e que, se necessário, estariam dispostas a pagar entre 9 a 16% mais caro por terem um serviço de qualidade. Por isso, antes de vender um produto para seu cliente, a empresa precisa convencer seus funcionários a comprá-lo.

Neste contexto, “vender” o produto para o funcionário passará a ser tão importante quanto vender o produto para o cliente. Significa torná-lo sócio (aliado) no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho.

O objetivo do Endomarketing é, então, fazer com que os funcionários “comprem” a empresa. Isto significa ver e tratar seus funcionários como clientes internos, dando-lhes consciência do objetivo estratégico da empresa: servir o cliente da melhor maneira possível. A relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos. Deste modo, a empresa torna-se mais competitiva. Esta é a importância básica do Endomarketing para o resultado final da empresa: tornar-se mais eficiente, mais competitiva. Portanto, deste ponto de vista, sua importância é estratégica. Com isso concorda M.D.S. Lucena (1991) que defende a inclusão do planejamento das ações de RH no planejamento estratégico global da organização. As empresas que assim procedem geram um salto qualitativo muito alto por terem consciência de seu ativo mais importante, as pessoas, de quem decorrem a competência para dar vida ao negócio.

#### **4. Comprometimento**

Segundo a opinião de Claus Möller (1997), muitos gerentes criam “missões” ou “visões” que não falam ao coração das pessoas, apenas ao cérebro. Os funcionários podem até responder “sim” a perguntas como “você acredita que seja necessário mudar?” ou “você julga importante a satisfação do cliente?”, mas isso não significa nada para eles. Para que haja comprometimento, as pessoas precisam estar emocionalmente envolvidas e acreditar que também vão sair ganhando, para darem o melhor de si.

Uma empresa não terá sucesso sem que seus funcionários tenham sucesso pessoal. Portanto, é preciso definir as visões de sucesso de tal forma que haja uma relação direta entre o sucesso da companhia, o sucesso de cada equipe e o sucesso de cada pessoa. Muitas vezes, as empresas têm em mente apenas o sucesso dos acionistas.

Dessler, em entrevista a Tomei (1994: 11), faz declarações que só fortalecem a importância que se tem dispensado em relação ao comprometimento. Em suas palavras,

*“A necessidade crescente de se criar comprometimento deriva do novo conteúdo e natureza das funções que se realizam nas organizações modernas. Os*

*imperativos de qualidade e serviços que marcaram os anos 80 e 90, demandaram mudanças radicais na forma como as empresas são gerenciadas. Estes novos sistemas gerenciais demandam mais do que nunca, empregados comprometidos que se identifiquem com os objetivos organizacionais e que gerenciem a empresas como seu próprio negócio.”*

Quando falamos em comprometimento, é importante salientar que isto inclui as chefias. Mooler (1997) comenta que, em muitas sociedades – entre elas as de países latino-americanos e europeus de origem latina – as pessoas servem à hierarquia e ao chefe, mas não aos clientes. Acontece também que, normalmente, os gerentes não estão visivelmente envolvidos no processo de mudança – alegam que o treinamento é muito importante mas, infelizmente, não podem participar naquele dia porque têm coisas mais urgentes a fazer. Muitos programas de qualidade fracassam ou não obtém os resultados esperados devido à falta de envolvimento da alta gerência, além da pouca atenção dada ao lado humano da qualidade.

Ainda segundo Mooler (1997), o que faz de alguém um vencedor ou um perdedor é a sua auto-estima, a sensação de estar bem consigo mesmo. E o fator que determina a auto-estima de uma pessoa é o tipo de “reforço” que ela recebe. Se alguém disser “gosto de você”, esse é um reforço positivo. Se disser “isso está errado”, é um reforço negativo. Ou ainda, se ninguém dá atenção a você, isto é chamado “reforço zero” – e essa é a pior situação possível. A auto-estima é a consequência do “saldo dos reforços e reconhecimentos”, mais ou menos como uma conta bancária que criamos em nosso cérebro. As pessoas podem receber reforços de várias formas, como, por exemplo, com um aumento de salário. Mas, quando suas necessidades básicas são atendidas, elas passam a se preocupar mais com a realização pessoal e, conseqüentemente, a desejar mais intensamente que sua vida tenha um significado e um objetivo. Se compreenderem isso, os gerentes poderão criar um ambiente de trabalho em que

as pessoas recebam atenção, evitando a situação de “reforço zero”, que existe em muitas empresas.

Para Bekin (1995), 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 total do comprometimento e envolvimento pessoal da alta direção da empresa. A liderança é fundamental, criando o modelo, o exemplo a ser seguido.

Porém, Gary Dessler (1994) alerta para o fato de que o comprometimento dos empregados, por si só, não garante o sucesso organizacional, pois jamais compensará estratégias inadequadas, voltadas para os mercados ou produtos errados. Mas, o comprometimento será de grande valia em períodos positivos, quando os empregados irão colaborar para que a organização tenha uma competitividade mais efetiva, e reaja melhor frente às situações adversas. Desta forma, entendemos que o Endomarketing não representa a cura para todos os males da empresa, mas será de grande utilidade do ponto de vista da valorização dos recursos humanos – o recurso mais importante – em todas as situações, minimizando os aspectos negativos e fortalecendo os aspectos positivos da relação de trabalho, gerando um clima de satisfação generalizado.

## **5. Planejamento de um programa de Endomarketing**

Segundo Brum (1998:76), o planejamento estrutural, conceitual e criativo pode ser feito para um ,dois ou três anos, dependendo dos objetivos que se quer alcançar. O risco de tornar-se desatualizado existira somente se as metas globais da empresa forem mudadas, o que dará lugar um novo planejamento.

As principais fases desse planejamento são:

Fase I – Pesquisa e Diagnóstico

Para o marketing externo, quem define o que será oferecido ao mercado é o próprio mercado. Para o marketing interno, a regra é a mesma.

Por isso, a “Pesquisa de Clima”, capaz de tornar visível a realidade de uma empresa e os motivos que determinam ações, atitudes e comportamentos dos funcionários, continua sendo importante.

O diagnóstico honesto, por pior que seja a situação, é fundamental para que seja bem retratada e para que o programa de Endomarketing possa ter efeitos positivos futuros.

A pesquisa é que orienta toda a criação do programa. Além disso, é importante lembrar que a credibilidade é o segredo do processo de pesquisa e depende de dois elementos: o anonimato de quem fornece as informações e o sigilo destas.

#### Fase II – Definição da meta global

O que a empresa pretende com esse programa. Esta é a meta global que deve alicerçar todo o trabalho.

O trabalho de comunicação interna, se não estiver alicerçado em uma grande meta, acaba perdendo o foco e tornando-se um festival de mensagens sem conceito.

#### Fase III – Criação do ícones de comunicação interna

Slogan: a partir da meta global, deve-se criar um slogan do programa. Uma frase que defina o desafio a ser enfrentado pelo público interno e que passe a mensagem de compartilhamento de idéias, de futuro, de modernidade, enfim, de algo novo e bom para todos.

Marca ou personagem: na opção pela marca, a empresa retrata em um símbolo gráfico o momento pelo qual está passando. O ideal é que a marca seja colorida, ou faça referência à cor da imagem corporativa. No caso de um personagem, este deve ser alegre, simpático e ter, pelo menos, uma característica que se assemelhe à vida do funcionário.

#### Fase IV – Divisão do público interno

A segmentação excessiva torna mais difícil o esforço de Endomarketing. Por isso, a maneira mais prática de se realizar esta segmentação é baseando-se nos 3 níveis hierárquicos principais de uma organização.

*Direção:* considerada a cabeça de todo o processo. Este grupo é composto pelo presidente e seus diretores.

*Chefias intermediárias:* neste grupo encontram-se os gerentes e supervisores. A eles será atribuída a responsabilidade de transmitirem as mensagens geradas pelo primeiro grupo. São os intermediários entre a parte de cima e a parte de baixo da pirâmide hierárquica. É o grupo mais importante pois é dele que depende o sucesso das ações que serão propostas.

*Pessoal de base:* é composta por todos os funcionários do chão de fábrica, do terminal de cargas, da parte interna do balcão, enfim, dos bastidores. O esforço a ser feito com esse grupo será sempre em nível de “envolvimento emocional”, fazendo com que o sentimento do “vamos conseguir” seja tão importante na vida de todos quanto o ar que respiram.

Ao dividirmos o público interno, fica extremamente clara a importância das pessoas que estão na base da pirâmide. Esse é o motivo pelo qual muitos autores defendem a idéia de que, se o cliente é o objetivo maior e quem o atende são funcionários de linha de frente (que não possuem cargo de chefia), a pirâmide deve ser vista de forma inversa, ou seja, na parte de cima devem estar os funcionários comuns e a eles deve ser dada a importância máxima.

Fase V – O programa propriamente dito

A denominação de “programa de Endomarketing” é dada a um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno.

Um programa pode ser, também, um conjunto de campanhas internas, com objetivos diferentes, unidas por um conceito maior. Um exemplo disso são empresas que desenvolvem campanhas voltadas para a segurança no trabalho, qualidade, produtividade e saúde do funcionário, todas dentro de um conceito global de melhoria ou de busca da excelência.

Por haver, também, um misto dessas duas formas de compor o trabalho, ou seja, um programa compostos por instrumentos e ações lineares, complementado por campanhas

emergenciais, quando essas se fazem necessárias. A agilidade na comunicação deve ser um dos pontos fortes da empresa.

Os instrumentos são os meios técnicos utilizados para repassar essas informações. Em outras palavras, são os meios técnicos utilizados para fazer operar o processo da comunicação. Esses meios podem ser os mais variados possíveis: visuais, auditivos ou sensitivos.

Para um melhor planejamento, os instrumentos devem ser divididos em:

- instrumentos de informação; e
- instrumentos de integração

Os instrumentos de informação são todos aqueles nos quais a empresa emite mensagem e o funcionário a recebe: são os materiais palpáveis, que tem perenidade. Os de integração são todos os momentos ou alternativas ambientais colocados à disposição dos funcionários para que convivam entre si e com a organização.

A estratégia correta é a utilização de instrumentos adequados ao porte da empresa. Às vezes, a transmissão da mensagem necessita de grandes e eficientes canais. Em outras ocasiões, a comunicação se dá através de um processo bem mais simples e direto.

No decorrer do programa, deve ser estabelecido um canal direto entre a direção da empresa, que toma a decisão e detém informação, e os profissionais responsáveis pela comunicação interna, a fim de que a mensagem possa ser trabalhada e distribuída.

Fase VI – A escolha de um momento para o lançamento do programa

Colocar em prática o programa não significa simplesmente começar a distribuir os instrumentos. Depois de planejado e criados os instrumentos, é preciso parar a todos e dizer: “Estamos diante de um novo momento”. “A partir de hoje estaremos trabalhando em função de um único objetivo...” “O desafio está lançado...”. Enfim, são muitas as formas de se lançar um programa. O importante é fazer com que o público pare e perceba que existe uma nova energia tomando conta da empresa.

Algumas regras básicas podem garantir o sucesso desse momento. São elas:

O lançamento deve ser feito pelo presidente ou diretor geral da empresa, com a presença de todos os funcionários.

O clima deve ser o de uma grande festa.

O local deve ser comum a todos, principalmente ao público da base. Não existe nada contra o lançamento ser feito no auditório ou restaurante da empresa, mas o ideal é que aconteça em espaços vazios que existam próximo ao local de trabalho das pessoas.

O ambiente precisa estar decorado com os ícones do programa, pois os primeiros elementos a serem apresentados são a marca e o slogan.

O evento deve apenas lançar a idéia global do programa, apresentar a meta ou desafio e informar que a empresa colocará à disposição dos funcionários, as informações necessárias para que os resultados esperados sejam atingidos. No decorrer do programa, a distribuição dos instrumentos deverá levar em consideração o fator surpresa.

É preciso, acima de tudo, um engajamento participativo na hora do lançamento. A empresa deve criar mecanismos para que isso aconteça, permitindo a participação de todos ou pelo menos das lideranças naturais existentes entre o público interno.

## **6. Aplicação de um programa de Endomarketing**

A adoção de um programa de Endomarketing, pelas organizações, está longe de se confundir com benesse ou paternalismo, visto que tem representado um diferencial competitivo para as que o utiliza. Devendo ter, isto sim, um sentido de atualização na gestão de Recursos Humanos.

Nesta linha, podemos citar o exemplo do Magazine Luiza, cuja área de venda de consórcios (Consórcio Luiza), uma das empresas do grupo, faturou 538,5 milhões de reais em 1999, como resultado de uma das várias campanhas de Endomarketing realizadas. O objetivo dessas campanhas é o de fazer com que os funcionários da empresa comprem uma idéia para

poder vendê-la com mais eficiência aos clientes. Fazer com que o trabalho de cada empregado tenha um impacto direto e mensurável no resultado final da corporação.

A campanha de venda de consórcios do Magazine Luiza começou em 1998. Desde então, a empresa deixou de concentrar todos os seus esforços em promoções para os consumidores para desenvolver a motivação de seus funcionários.

Para uma efetiva ação do Endomarketing, os desafios são muitos e complexos. Várias são as barreiras a serem vencidas pelas organizações, que almejam um futuro dinâmico e participativo, de forma a se adequar aos modernos conceitos de mercado e aumentas as suas chances de sobrevivência e sucesso.

Segundo Bekin (1995), um programa eficiente de Endomarketing tem que se ajustar à realidade da empresa. Torna-se fundamental identificar as prioridades deste programa, verificando os pontos mais vulneráveis da empresa, que devem ser corrigidos.

Durante a implementação do Endomarketing, há sempre duas linhas de ação que guiam este processo: atitude e comunicação.

A linha de ação de *atitude* é aquela que inclui todas as ações que visam da ao funcionário, consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender ao cliente. Inclui o envolvimento, o comprometimento, a valorização e qualificação do funcionário para que ele possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa. Esta é a linha mais importante, fundamental no processo de Endomarketing. Para que as iniciativas em relação à atitude se tornem eficazes e contribuam para uma maior competitividade da empresa no mercado, elas devem fazer parte de um processo contínuo, sempre a ser reavaliado e realimentado.

A linha de *comunicação* deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Todos – do gerente ao servente – precisam de informações sobre expectativas do cliente, o que a publicidade está prometendo aos clientes, sobre rotinas de serviço, etc. Mas todo este esforço de informação

pode se perder, por melhor que seja a campanha, se não houver *feedback*, se a informação não se transformar em diálogo, em troca. Em suma, a linha de atitude tem de acompanhar todo esse esforço de informação. A atitude, a cultura organizacional, é que predispõe à comunicação e só a partir da existência deste clima de comunicação, de diálogo, é que as campanhas de informação podem atingir seu objetivo.

Existem alguns pontos essenciais que devem integrar um programa de Endomarketing:

- Treinamento 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 do mercado de clientes internos;
- Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Ao se implantar o Endomarketing, a organização deve consolidar a base cultural do desenvolvimento dos seus funcionários com o implemento adequado de suas diversas tecnologias, pois qualquer projeto pressupõe um forte componente de comunicação integrada, que estabelece uma base de relacionamento interpessoal para desenvolver positivamente a auto-estima das pessoas, o que facilitará a prática da empatia e da afetividade.

Segundo o artigo “Endomarketing” do Guia Educar, a implantação pode ocorrer através de projetos de Endomarketing, conforme citado abaixo:

- *Projetos Básicos de Difusão Cultural*: ajudam a consolidar a base cultural estabelecida, aceleram a sinergia do comprometimento, através do reconhecimento e valorização do ser humano.

- *Projetos de Segurança Cultural*: garantem que a base cultural estabelecida vai ser desenvolvida.

- *Projetos Suplementares de RH*: quaisquer projetos que facilitem ou melhorem o grau de comprometimento das pessoas (jornal interno, competições esportivas, prêmios por tempo de empresa, etc.).

- *Projetos Avançados*: trabalham a combinação a motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, distribuindo recompensas em dinheiro em função dos resultados obtidos.

Os projetos ainda podem ser classificados em:

a) Quanto a implantação:

- *Projetos Sistêmicos*: são implantados em toda empresa para servir de base para outros projetos ou como fator de valorização e reconhecimento do ser humano.

- *Projeto de Irradiação Cultural*: são implantados em áreas voluntárias e contaminam outras áreas, gerando sua expansão.

b) Quanto à gestão de projetos:

- *Projetos de Cúpula*: são os desenvolvidos e operacionalizados pelos diretores da empresa;

- *Projetos da Linha Gerencial*: são projetos que visam à integração e a melhor comunicação dos níveis intermediários de chefia e são administrados por estes.

- *Projetos de Base*: são aqueles desenvolvidos e operacionalizados pelos níveis inferiores de chefias, em conjunto com seus respectivos funcionários.

O Endomarketing deve buscar a revitalização da idéia de que as organizações e os indivíduos são interdependentes no alcance de seus objetivos. Assim, torna-se necessário incorporar a esta ação, uma noção de comprometimento, para que não se torne apenas um castelo nas nuvens, sem alicerce, mas que representa uma forma de despertar e desenvolver, em seus colaboradores, criatividade e competência técnica e pessoal, além de propiciar uma participação dinâmica e efetiva, no processo de conquista e manutenção de clientes, para que

ambos (indivíduos e organizações) se conscientizem dos passos necessários para evitar o fracasso e chegar ao sucesso que, neste caso, será compartilhado.

A organização que se preocupa com sua imagem, deve reformular suas políticas e estratégias de Recursos Humanos, através de uma maior aproximação entre este Setor e o Departamento de Marketing, e do desenvolvimento de uma cultura organizacional que enfatize a comunicação, tanto a nível do público externo, quanto do interno.

Um modelo de gestão de RH participativo deve incluir a mobilização total do indivíduo, canalizando suas energias físicas, afetivas e psicológicas, visando um comprometimento e adesão total, atingindo assim, um equilíbrio entre os objetivos organizacionais e individuais.

Através da conquista do comprometimento, as organizações poderão favorecer, aos seus empregados, o alcance dos sucesso profissional e da felicidade pessoal, sem que ambos paguem caro por isso.

## **7. Avaliação da implementação do Endomarketing**

Segundo Bekin (1995), esta avaliação é uma espécie de check-up de um novo processo organizacional que traz para dentro da empresa a noção e a prática de tratar seus funcionários como clientes internos junto, é claro, com os valores ligados a esta noção.

Um instrumento muito empregado e válido é o GRID (Grupo Interno de Diagnóstico). O GRID faz esta avaliação a partir de reuniões entre departamentos ou entre funcionários de um mesmo departamento. Nestas reuniões, deve-se também esclarecer e resolver problemas que possam surgir na prática do Endomarketing. Estes problemas podem abranger as mais diversas áreas ou aspectos, indo desde questões internas de um departamento até sondagens para verificar, por exemplo, como a prioridade para os valores do cliente está sendo assimilada pela linha de frente ou por outros departamentos. A avaliação pode se concentrar ainda na própria questão da resistência ao processo de Endomarketing, procurando identificar onde, como e por que surgem este focos de resistência.

Outro instrumento que pode ser utilizado para avaliação do programa de Endomarketing trata-se de uma técnica de acompanhamento e avaliação conhecida como *espelho*. Fotografa-se, por assim dizer, a empresa num momento zero, ou seja, exatamente no início do programa de Endomarketing. Gradativamente vão sendo feitas leituras a intervalos regulares – a cada mês, bimestre ou trimestre – com o objetivo de verificar como está se processando a assimilação dos novos valores, o grau de comprometimento e envolvimento dos funcionários, a relação interna entre os departamentos, os prováveis pontos de resistência e seus motivos. Os objetivos da técnica de espelho são os mesmos do GRID. Torna-se fundamental ter em vista, seja qual for o método de avaliação empregado, que este tipo de acompanhamento pode ser consolidado por meio da sistematização de um conjunto de procedimentos gerenciais. O conceito que irá guiar todos esses procedimentos é o conceito de gerenciamento de serviço. O gerenciamento de serviço é um conceito que deve orientar a empresa como um todo no sentido de que a qualidade do produtos ou do serviço tal como é percebida pelo cliente deve constituir o aspecto decisivo para a condução eficiente do negócio. Incorporar a percepção do cliente no produto ou no serviço é a chave para se obter a vantagem competitiva. O gerenciamento de serviço deve começar pelos serviços internos, pelo cliente interno, orientando a relação entre departamentos. Este gerenciamento é a maneira de consolidar a prática generalizada do marketing pela empresa como um todo.

Os procedimentos gerenciais devem ser os seguintes:

- 1) Cada departamento deve identificar os seus clientes internos e segmentá-los segundo o tipo de serviço a ser prestado. Este procedimento cria um mapa que mostra as fronteiras e conexões do departamento. Dessa forma, o departamento tem à sua disposição, um mapa dos clientes dizendo quem é quem e o que é preciso fazer para cada um deles, isto é a natureza de cada serviço.
- 2) Ter uma atitude proativa que consiste em procurar o cliente interno para obter o *feedback* em relação ao serviço que está sendo prestado. Um bom *feedback* deve procurar

identificar os aspectos mais importantes do relacionamento e do serviço, de acordo com a percepção do cliente.

- 3) Selecionar os momentos de verdade e, em especial, os momentos da verdade críticos. Isto é, aquele momento da relação de serviço que exerce um impacto especial sobre o cliente, pois corresponde a um valor fundamental para ele. Para identificar este momento crítico, é preciso recorrer ao resultado obtido pelo estágio anterior, isto é, o *feedback* do cliente. A partir daí, iremos selecionar aquelas que são mais importantes ou mesmo prioritárias para o cliente. É o que se chama de *momentos de impacto*. A melhor imagem para este é a da sintonia fina, que só pode ser alcançada quando o foco está efetivamente voltado para o cliente, ou melhor, quando se consegue pensar como o cliente pensaria.
- 4) Identificação e análise do ciclo de serviço. Entende-se por ciclo de serviço todas aquelas etapas percorridas pelo cliente ao utilizar um determinado serviço. Sabemos que nem todas as etapas têm a mesma importância ou complexidade para o cliente. É preciso ter sempre em mente os momentos mais importantes, os momentos de impacto, mas ao mesmo tempo é preciso também não descuidar de nenhuma etapa do ciclo.
- 5) Cartão de relatório do cliente ou, simplesmente, relatório do cliente. Trata-se de um conjunto de procedimentos adotados pela gerência para avaliar os serviços prestados segundo a avaliação do cliente. Contém todos aqueles atributos do serviço que possuem importância na percepção do cliente. Por esse motivo, devem ser avaliados continuamente. É de fato o ponto culminante dos procedimentos gerenciais. O relatório do cliente é a consequência e a síntese obtida a partir dos procedimentos anteriores. O relatório do cliente reúne, portanto, os elementos necessários para criar um modelo de qualidade do serviço ideal para o cliente interno.
- 6) Há um outro procedimento que vai além, pois procura incorporar sistematicamente a percepção do cliente à empresa: entrevistas com grupos de foco, uma técnica que começa a ser cada vez mais usada no Estados Unidos e na Europa. A partir dos dados de uma

pesquisa sobre as expectativas dos clientes, a empresa escolhe um grupo de clientes para participar de reuniões internas com o objetivo de colher de modo sistemático e regular, os modelos de valor do cliente e sobretudo, as mudanças ocasionadas neste modelo de valor.

## **8. Resultados da Aplicação de Endomarketing**

Segundo Brum (1998:171), os quatro principais resultados obtidos a partir de um programa de Endomarketing são os seguintes:

*Postura interativa:* que significa sintonia entre empresa e funcionários, com iniciativa no estabelecimento de contatos, manutenção de uma relação próxima e amigável, observação de reações e doação de atenção entre as duas partes;

*Transparência:* que trabalha a clareza na ação de comunicação interna através de colocações objetivas e diretas, uso de uma linguagem clara e compreensível e preocupação com a correta assimilação da mensagem;

*Democracia:* que estimula a participação e o consenso através de compartilhamento de decisões e informações, e demonstração de real interesse pela opinião das pessoas;

*Foco:* que orienta a empresa para resultados através de organização e planejamento de ações a partir da definição de metas a serem perseguidas, priorizarão de assuntos relevantes e de uma ampla visão sobre os contextos interno e externo da empresa.

Será gratificante, para todos os envolvidos no processo, se através de uma condução, ao mesmo tempo, profissional e humana do programa, o Endomarketing conseguir enaltecer o trabalho e dignificar o homem.

O Endomarketing vem, então, para dar um diferencial à empresa que o adota, favorecendo o alcance de uma posição competitiva, ao mesmo tempo que proporciona aos seus colaboradores, melhores condições de qualidade de vida no trabalho e fora dele.

## CAPÍTULO IV – MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

### 1. CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Compreender a motivação humana tem sido um desafio para muitos psicólogos e administradores. Várias pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos. Enquetes a respeito do assunto, entretanto, normalmente mostram que existe ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação. Assim, apesar da enorme quantidade de pesquisas sobre a motivação não existem ainda conclusões cientificamente corretas sobre o assunto.

De qualquer forma, as empresas querem funcionários motivados, mas não sabem como motivá-los. De um lado, porque ainda não se sabe distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado. E também não se descobriu se o comportamento é causado por fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo ou ao grupo. As diferenças entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. Há sempre um componente subjetivo na motivação que provoca uma enorme complicação.

A origem etimológica do termo explica que motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. A origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica (Bergamini, 1997).

Segundo Robbins (1998, p. 109), “*a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação*”. Conclui o autor que para formar o conceito de motivação, devemos ter em mente que o nível de motivação varia tanto entre indivíduos quanto para indivíduos em tempos diferentes.

Assim, motivação é definida como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer

alguma necessidade do indivíduo. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. Certas necessidades são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação.

Segundo Chiavenato (1994, p. 167), *“a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência”*.

Dejours (1994, p. 12) define motivação como um *“fator psicológico que predispõe o indivíduo, animal ou humano, a realizar certas ações ou a tender a certos fins”*.

Para Macedo & Póvoa Filho (apud Lopes, 1998, p. 43), motivação está assim definida:

*Conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou não), de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, despertando sua vontade e interesse para uma tarefa ou ação conjunta. A motivação surge de dentro das pessoas, não há como ser imposta.*

Segundo os autores a motivação é um fator psicológico e intrínseco que nasce no indivíduo, não podendo ser incentivada ou trabalhada. Por ser fatores psicológicos o próprio indivíduo despertará ou não o interesse em fazer uma tarefa.

Percebe-se assim que existem diferentes definições nas mais diversas áreas do conhecimento para o conceito de motivação, mas, segundo Dejours (1994), a motivação está sempre lá para mostrar, quando presente, a intencionalidade de um comportamento. Ela seria causa ou origem dos comportamentos.

De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma e dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser

provocado por estímulo externo, do ambiente, e pode também ser gerado nos processos mentais do indivíduo, o que neste caso a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. Os atos dos indivíduos são guiados por sua cognição, pelo que ele pensa, acredita e prevê. A motivação é o motivo por que ele age de determinada forma, ou seja, a motivação funciona como forças ativas e impulsionadoras.

Quem é responsável pela motivação das pessoas dentro de um ambiente organizacional? Deve ser a própria pessoa que deve se auto-abastecer de motivação pessoal ou a motivação é uma função gerencial? Chiavenato (1994) sugere a segunda colocação. Argumenta que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. Assim, o gerente deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional.

Lendo Robbins (1998), fica evidente a função do gerente de motivar o empregado. Isto fica evidenciado na colocação em que os empregados têm necessidades diferentes e, portanto, não devem ser tratados da mesma forma. Devem ser estabelecidos metas e dados os respectivos *feedback* sobre seu progresso. Os empregados devem participar de decisões que os afetem, com o objetivo de motivá-los a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação do empregado no trabalho.

Conforme Herzberg (1997), quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento. Muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse

a punição ou a recompensa. As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação.

O movimento é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável, conforme atesta Bergamini (1997, p. 6):

*Se todas as vezes que alguém falta, ou atrasa, houver punição com uma perda de vencimentos mensais, a partir do momento que tal conseqüência desagradável deixar de existir, o comportamento indesejável reaparecerá, isto é, as faltas e os atrasos voltarão a se repetir. Por outro lado, se um aumento nos níveis de vendas for premiado por uma gratificação especial, a partir do momento em que este prêmio deixar de existir, o empenho dos vendedores diminuirá e as vendas voltarão a cair e, provavelmente, a níveis inferiores àqueles já atingidos antes da concessão do prêmio.*

O movimento pode até mesmo gerar desmotivação, independentemente da permanência dos estímulos geradores.

*Como as pessoas não se deixam manipular, embora aparentemente continuem se movendo, o montante de energia pessoal investida nas atividades condicionadas vai gradativamente diminuindo e cada vez mais o indivíduo vai rendendo menos. O nível de satisfação pessoal vai baixando com o decorrer do tempo e, com ele, diminuindo o conceito de estima que as pessoas experimentam a respeito de si mesmas. Em pouco tempo, como indicam algumas pesquisas, será possível reconhecer alguém inteiramente desmotivado (Bergamini, 1997, p. 7).*

A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objetivos propostos, ou seja, o fim do potencial motivador, gera no indivíduo um sentimento de estima e auto-realização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades.

A partir destas colocações pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

## **2. MOTIVAÇÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES**

A motivação tem sido alvo de grandes experimentos e estudos por vários autores clássicos, que buscam modelos que expliquem mais adequadamente o comportamento das pessoas. A compreensão da motivação e o seu aproveitamento estratégico têm levado organizações ao sucesso. Por esta razão, não são poucos os que procuram entender o que é a motivação e principalmente o que motiva as pessoas, o que faz com que algumas pessoas simplesmente “vistam a camisa” da empresa, enquanto outros são tão indiferentes em relação à empresa em que trabalham. Vários têm sido os caminhos propostos e várias são as teorias que surgiram no dia-a-dia, na ânsia de encontrar a melhor maneira de aproveitar e construir uma força de trabalho motivada.

Um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional é saber porque as pessoas se comportam da maneira que o fazem em seu ambiente de trabalho. Algumas dão o máximo de si, outras nem tanto, cabendo aqui uma pergunta: como é possível influenciar o desempenho das pessoas? Como motivar as pessoas? Quais os motivos que as pessoas encontram para trabalhar? Aparentemente pode-se pressupor que o fator econômico

responde a esta questão, mas na verdade, o que se vê em muitos estudos sobre necessidades e motivação no trabalho, é que outros pontos não menos importantes que os aspectos econômicos, também são significativos.

Bergamini (1997), por sua vez argumenta que a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, que ninguém pode motivar ninguém. A motivação passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e de auto-identidade.

Seguindo essa linha de raciocínio, verifica-se que o fracasso da maioria das empresas está na falta de conhecimento de como lidar com pessoas.

Certamente, existem muitas óticas e conseqüentemente, teorias sobre motivação, no entanto, é preciso que se levem em conta fatores interdependentes que influem diretamente no entendimento do que sejam necessidades e motivação. Em outras palavras, fatores como o modelo estrutural da organização, estilo de gerenciamento, cultura e clima organizacional, são alguns dos fatores que devem ser considerados à luz das teorias e da sua apropriação quando da análise da problemática da motivação.

Considerando a evolução dos estudos realizados sobre motivação, pode-se destacar as experiências realizada por Elton Mayo (*apud* Bertolino, 1998), nos anos trinta, que abordou a questão da produtividade, satisfação e motivação, quando concluíram, ao final das investigações, que todos os fatores pesquisados estavam relacionados entre si. Por outro lado, também evidenciou que outros estímulos considerados importantes que alteravam a motivação dos trabalhadores, não advinham das condições de trabalho das empresas, mas de fatores extratrabalho como a situação social dos trabalhadores, uma vez que a origem desses fatores estava nas próprias relações interpessoais dos trabalhadores. Assim, as empresas possuíam pouco controle sobre tais situações, visto que não podiam interferir neste processo de forma segura.

Vroom (1997), idealizador da Teoria da Expectativa, sugere que a motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, sendo composta por duas partes: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. É uma força que propõe o indivíduo para um certo comportamento, é uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a probabilidade subjetiva sentida de que aquele resultado irá ocorrer, pela importância ou valor subjetivo atribuído pelo indivíduo aquele resultado, é a relação entre a expectativa e os resultados esperados.

Além da Expectativa, Vroom (1997) destaca também a Instrumentalidade, que é a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho. Não se trata apenas da relação entre quantidade/qualidade do trabalho e salário, condições de trabalho e benefícios sociais. Ele ressalta que a instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muitos, pode significar a autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão da criatividade.

Destaca ainda a Valência, que significa o valor real que o indivíduo dá à instrumentalidade percebida. Não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar através de seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas. O sistema de recompensas vigente pode não ter nenhuma importância para uma pessoa, que não se sentirá motivada, e, ao contrário, ter muita importância para outra pessoa, que terá uma motivação forte.

Estes três aspectos influenciam, segundo Vroom (1997), a motivação das pessoas no trabalho. Se um dos elementos está ausente, a motivação torna-se fraca. Se todos eles estão presentes (alta expectativa, alta instrumentalidade e alta valência), a motivação é alta. A Teoria de Vroom leva-nos a concluir que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação dos objetivos individuais está no alcance do desempenho desejado.

Para Herzberg (1997), o que motiva é o atingir de uma meta, isto pode levar a uma motivação para novos desafios, ou seja, são os fatores do próprio trabalho que funcionam como fatores motivadores, pois o homem busca descobrir coisas, realizar-se, atualizar-se, progredir e agregar coisas a sua existência. Neste contexto, os principais fatores motivadores são as conquistas, a realização pessoal, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si mesmo, a responsabilidade, o avanço e progresso profissional. Os fatores de satisfação são motivadores porque têm o efeito positivo de melhorar o desempenho do indivíduo.

Nesta linha de pensamento, as coisas que desagradam os trabalhadores não são simplesmente o oposto das que os satisfazem. O que desagrada é inteiramente diferente daquilo que os satisfaz. Com isto, a eliminação de uma insatisfação não implica a criação de uma satisfação, simplesmente houve uma eliminação de insatisfação e não age como fator de motivação para melhorar o desempenho. Já os fatores de satisfação são considerados influências positivas na motivação para que as pessoas atinjam níveis altos de produtividade e qualidade.

Para explicar o comportamento das pessoas no trabalho Herzberg (1997) formulou a teoria dos dois fatores. Para Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, os fatores higiênicos ou extrínsecos, os fatores motivacionais ou intrínsecos. Nos fatores higiênicos destaca-se o salário, benefícios sociais, tipo de supervisão, condições ambientais de trabalho, clima interno, regulamentos. Estes fatores satisfeitos, eles apenas evitam a insatisfação do empregado. Se os fatores são ruins eles provocam insatisfação aos empregados. São profiláticos e preventivos apenas evitam a insatisfação e não provocam nenhuma satisfação.

Herzberg (1997), porém, afirma que fatores como o pagamento e fatores higiênicos resultam apenas em motivação de curto prazo. Alguns dos planos de incentivos conhecidos dependem de vários outros fatores além do dinheiro. O pagamento torna-se um círculo vicioso e desaparece assim que o incentivo é removido. Alguns outros elementos que podem trazer

comprometimento das pessoas: Enfoque nos funcionários, nos diálogos de mão-dupla, a segurança do trabalho e a autonomia do trabalhador. É inútil tentar criar comprometimento, se não houver a valorização das pessoas, confiança na administração e respeito pela pessoa.

Da mesma forma, segundo o autor, os fatores de higiene não estimulam a motivação, mas se tornam causa de desmotivação das pessoas se não forem satisfatórios. Um ambiente de trabalho seguro e saudável, por si só, não irá motivar os funcionários a trabalharem melhor, porém deixa-os satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los. Mas, se as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas. Se os fatores de higiene forem satisfatórios, sugere o autor que cinco fatores-chave podem motivar a equipe:

- Trabalhos interessantes ou que apresentem desafio.
- Responsabilidade pelas tarefas e deveres.
- Sensação de se ter alcançado algo que valeu a pena.
- Reconhecimento pelo trabalho realizado.
- A possibilidade de desenvolvimento pessoal.

Herzberg (1997) acreditava que o principal motivador no ambiente de trabalho é o trabalho em si, e que as outras influências possíveis são de importância secundária.

Maslow (1995), em sua obra intitulada: *Motivation and Personality*, apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis de importância e influência. A teoria diz que o homem faz o que faz por causa das suas necessidades e enumera estas necessidades que foram conhecidas como a pirâmide de Maslow: necessidade de auto-realização, necessidade de estima, necessidade de afiliação, necessidade de segurança e necessidades fisiológicas.

1) As necessidades de auto-realização são as necessidades humanas mais elevadas. São as necessidades de cada pessoa de se autodesenvolver através do seu potencial, procurando sempre se tornar mais do que é, a alcançar novos patamares, novas conquistas.

2) A necessidade de auto-estima é a maneira pela qual o indivíduo se vê. Envolve a autoconfiança, auto-apreciação, necessidade de respeito, status, prestígio e consideração, independência e autonomia. A satisfação das necessidades de estima conduz o indivíduo a um moral elevado.

3) As necessidades sociais surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança são satisfeitas. Dentro das necessidades sociais estão as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade de afeto e de amor.

4) As necessidades de segurança constituem o segundo nível das necessidades humanas. Elas surgem quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas. São necessidades de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo.

5) As necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. Aqui estão as necessidades de alimento, de sono e repouso, de abrigo, o desejo sexual. Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, são instintivas e já nascem com o indivíduo.

O formato piramidal não foi originalmente estabelecido por Maslow. A pirâmide pode proporcionar uma idéia errada de que a evolução nos níveis hierárquicos acontece uma só vez na vida dos indivíduos. Na verdade, Maslow observou que em cada fase da vida - primeira infância, segunda infância, adolescência, idade adulta - o ciclo pode ser reiniciado, e a busca pela auto-realização se dá em função da consolidação de objetivos e potenciais diferentes.

Maslow (1995) também salientou que a hierarquia das necessidades refere-se a um padrão típico, verificável na maioria dos casos. Sabia ele, porém, que poderia haver exceções a esta tendência geral. Pode-se, por exemplo, citar o caso das pessoas que fazem greve de fome, buscando satisfazer necessidades de estima ou auto-realização independente da satisfação das necessidades fisiológicas.

Maslow (1995) procurou, ainda, desfazer o mito de que é preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o nível seguinte torne-se dominante. Na verdade, a maioria das pessoas tende a estar em parte satisfeita e em parte insatisfeita em cada nível. Algumas pessoas poderiam, por exemplo, ser caracterizadas por necessidades sociais muito acentuadas, necessidades relativamente intensas de segurança e estima, e pouca necessidade fisiológica e de auto-realização. O padrão de vida e os níveis de educação são apontados por Maslow como variáveis importantes na caracterização destes níveis de satisfação das necessidades humanas.

Por sua vez, Likert (1979), escrevendo sobre os novos padrões de gestão, desenvolve o método conhecido como “Sistema 4” baseando em quatro premissas básicas: alta cooperação, envolvimento nas decisões, junção das organizações formal e informal e por fim, o autocontrole. Este padrão se baseia no princípio das relações de suporte, em que se aproveita todo o relacionamento e experiência de pessoas como suporte para as demais. Para o autor, a eficiência da gestão estaria ligada à questão da liderança e da participação, destacando-se nesse contexto funções como integração com o grupo, processos comunicativos, compartilhamento de decisões, entre outras.

Neste contexto, segundo a Teoria X e Y de McGregor (1992), as pessoas não são preguiçosas por natureza, e que um trabalhador motivado é capaz de atingir metas organizacionais. Nesta teoria, as pessoas têm capacidade e criatividade para resolver problemas dentro das instituições, procuram e aceitam responsabilidades e desafios, são esforçadas e gostam de ter o que fazer e são criativas e competentes. E se forem adequadamente motivadas, há interesse e vontade de fazer certo e melhor, havendo inclusive uma grande participação nos níveis mais baixos da organização.

Por outro lado, as pessoas, quando privadas de oportunidades para satisfazer, no trabalho, as necessidades que lhes são mais importantes, comportam-se exatamente como poderia ser previsto - com indolência, passividade, má vontade em aceitar responsabilidades,

resistência à mudança, tendência a aderir aos demagogos, exigências exageradas de benefícios econômicos.

Juran (1990) destaca que a motivação está relacionada com as forças do comportamento humano gerenciadas e direcionada para o alcance dos resultados. Os melhoramentos dos resultados são alcançados pela ação direta da iniciativa da liderança da alta gerência, mas boa parte dos melhoramentos da qualidade ocorre também devido à iniciativa dos níveis mais baixos da organização, que devem se dispor individualmente e se comprometer seriamente com o seu trabalho, para atingir metas organizacionais.

Os fatores que trazem motivação à força de trabalho devem ser explorados para o benefício da organização e como consequência da força de trabalho, sem a qual não há existência de nenhuma instituição.

Muitas foram as teorias acerca da motivação das pessoas e do que ela é e representa. Cada teoria tem sua própria abordagem, dando maior ênfase a determinados fatores que outros, dando a sua contribuição para se achar o caminho mais apropriado para motivar. Necessário se faz, identificar o melhor caminho para percorrer com intuito de melhor entender a motivação e conseguir levar a força de trabalho a elevar o moral e aceitar os desafios propostos pela organização.

Assim, as várias teorias acerca da motivação dão embasamento e direcionamento ao administrador para compreender e identificar quais os fatores que motivam as pessoas nas organizações, norteando a ação dos gerentes para o alcance da tão desejada qualidade de produtos e serviços.

### **3. O QUE MOTIVA OS COLABORADORES**

Caudron (1997), em um estudo feito em várias organizações americanas, na fase de *pós-reengenharia*, identificou que os empregados ficaram desmotivados após perderem aquilo que mais gostavam de fazer dentro das organizações em que trabalhavam, principalmente

após um processo de *downsizing*, quando perderam a posição que lhes trazia *status*, perderam alguns colegas que foram demitidos e perderam a segurança na empresa.

Para conquistar de volta a motivação perdida dos funcionários, Caudron (1997), após discutir amplamente com os dirigentes das organizações estudadas e especialistas no assunto, propõe uma lista de vinte técnicas que podem ser aplicadas para resgatar a equipe motivada, são elas:

1. Dar aos empregados as informações necessárias para a realização de um bom trabalho.
2. Dar *feedback* regular aos funcionários.
3. Solicitar idéias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções.
4. Criar canais de comunicação fáceis de usar.
5. Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.
6. Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõem de algum tempo livre.
7. Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem feito.
8. Reconhecer o poder de sua presença física em sua posição de gerente.
9. Enviar uma mensagem escrita ao empregado, elogiando seu desempenho.
10. Reconhecer publicamente um trabalho bem-feito.
11. Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo.
12. Dar ao empregado uma tarefa interessante para executar.
13. Verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho.
14. Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários.
15. Usar o desempenho como base para a promoção.
16. Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários.
17. Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do empregado em longo prazo.

18. Estimular o sentido de comunidade.
19. Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem.
20. Dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes. Isto pode incluir a participação nos lucros.

Caudron (1997) acredita que seguindo os passos acima poderá manter uma equipe motivada para o alcance das metas e objetivos da empresa. É uma lista grande e abrange vinte itens que o administrador poderá trilhar para conseguir uma equipe motivada.

A cultura da empresa deve ser considerada, levando-se em conta que o que motiva uma pessoa não é o mesmo que motiva a outra pessoa e não há uma maneira mágica para reconquistar ou conquistar o ânimo do funcionário. O mais sensato é combinar uma série de atitudes essenciais que norteiam o comportamento humano. É preciso tomar o cuidado para não usar técnicas de motivação de ontem com os trabalhadores de hoje, mas empregar a combinação de várias abordagens no processo de motivação.

#### **4. FORTALECENDO A MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR**

##### **4.1. O trabalho como fonte de motivação**

Associar trabalho a sofrimento, pena e sacrifício é uma crença antiga. A própria origem da palavra trabalho (do latim *tripalium* - instrumento de tortura), labor (do latim *oris* - dor e fadiga experimentada na realização de um trabalho) e serviço (do latim - viver como servo) revelam o caráter sacrificial do trabalho. E, talvez em função disso, as discussões sobre insatisfação no trabalho sejam tão freqüentes. Entretanto, o trabalho constitui fonte de prazer para muitas criaturas. Em muitos animais o trabalho é instintivo e executado, simplesmente, para liberação de energia, para sobrevivência, ou ao receberem estímulos específicos.

De acordo com Moscovici (2000), *“trabalho é uma descarga de obrigações morais. É atividade muito séria moralmente, não é jogo, nem tem que ser divertido”*. E completa: *“o prazer no trabalho advém de outras fontes, tais como sentimentos de sucesso, de valorização moral, de cumprimento de suas responsabilidades.”*

Do ponto de vista social e psicológico, o trabalho é atividade mais importante na vida e nas relações humanas. As pessoas estruturam suas vidas em etapas e tempos em função do trabalho e, isto interfere na organização da micro e da macro sociedade. Através do trabalho, o ser humano pode dar sentido à sua vida, pode estabelecer aspirações, objetivos e relacionamentos. Enfim, o trabalho oferece ao homem a oportunidade de se expressar e se integrar nos mais variados grupos sociais.

O trabalho mantém a integridade humana e faz a diferença entre a realização e a alienação das pessoas. E, nos dias atuais, principalmente em organizações empresarias, não há mais espaço para trabalhadores alienados. Na verdade, muitos estudos e esforços são direcionados para fortalecer a motivação do trabalhador, possibilitando sua realização profissional e pessoal. O autor, citado acima, acredita que o trabalhador se motiva, quando conhece a importância do seu trabalho para a organização.

Drucker (1999, p. 27) também vê alternativas para motivar os trabalhadores: *“Eles precisam, acima de tudo, de desafios, de conhecer a missão da organização e nela acreditar, de treinamento contínuo e ver resultados”*. Ou seja, o trabalhador, além dos seus interesses pessoais e específicos, pode receber uma estimulação externa que reforce ou desperte sua motivação.

A empresa pode contribuir para a satisfação dos que nela trabalham, através de uma política organizacional com regras claras, objetivas e também pelos seus valores filosóficos e culturais. Por exemplo, os significados compartilhados são, na visão de muitos autores, fundamentais para a sobrevivência de uma organização e satisfação do trabalhador. Valores claros e orientados para a mesma direção e compartilhados pela maioria do grupo facilitam a atuação individual.

O autor sustenta que significado, compreensão e sentidos compartilhados são formas diferentes de descrever a cultura de uma organização. E a cultura, embora não possa controlar

a vida, a percepção e sentimentos dos membros da organização, pode criar um padrão de comportamento, de atitudes e de relações interpessoais, integrando todos os participantes.

Outro conceito considerado como motivador para o trabalhador é a Aprendizagem Contínua (*Learn Organization*), divulgada por Drucker (1999) e que significa aprender com as experiências vividas. O autor relata que as empresas que conseguem implantar a gestão de aprender a aprender alcançam o sucesso, agregam vantagens singulares porque passam a utilizar a imaginação, o espírito e a inteligência das pessoas, de forma que nenhuma organização autoritária jamais conseguirá. Esta nova visão considera fundamental desenvolver a verdadeira confiança e a capacidade das pessoas pensarem em conjunto, para encontrar soluções e caminhos para os problemas da organização.

A idéia da aprendizagem contínua motiva o trabalhador, à medida que o coloca como parte integrante e fundamental dentro da organização. Neste contexto a empresa pode, também, adotar métodos mais práticos e concretos, tais como: adequação de recursos técnicos e gerenciais, sistemas eficazes de comunicação, avaliações, treinamentos, enfim, tudo que possa representar um incentivo ao trabalho.

#### **4.2. Objetivos e metas**

A organização que emprega e se preocupa com os trabalhadores do conhecimento precisa definir com muita clareza os próprios objetivos, para poder partilhá-los com seus empregados. O objetivo dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Quando os objetivos são bem identificados, torna-se possível negociar metas individuais, que ao serem atingidas asseguram o progresso tanto da organização como do trabalhador. Hersey & Blanchard (1986, p. 146) afirmam que:

*A medida segundo a qual indivíduos e grupos vêem seus próprios objetivos serem satisfeitos pela realização dos objetivos organizacionais, constitui o grau de integração dos objetivos. Quando os objetivos da organização são compartilhados por todos temos o que McGregor chama de verdadeira integração dos objetivos.*

Neste processo, o gerente tem papel bastante importante: ele é um intermediário entre as expectativas da organização e as dos empregados e deve propiciar condições para que ambos fiquem satisfeitos. Cabe ao gerente informar sobre o andamento das metas e dos objetivos, permitindo que o empregado assuma a responsabilidade pelo direcionamento do próprio trabalho e conseqüentemente pelos incentivos correspondentes as sua metas.

### **4.3. Autonomia e responsabilidade**

Segundo Drucker (1999), ao contrário do trabalhador manual, que segundo alguns teóricos da administração (Taylor, Fayol, etc.), dependiam de uma estrutura organizacional centralizada no gerente, o trabalhador do conhecimento encontra no auto-gerenciamento a motivação para seu desempenho e produtividade.

O auto-gerenciamento não significa o fim da hierarquia. Sobre isso, Drucker (1999) afirma que: *“Em qualquer instituição, é preciso haver uma autoridade final, isto é, um “patrão”, alguém que possa tomar a decisão final e espera ser obedecido”*. E, para Drucker, numa situação de crise, a hierarquia e aceitação das ordens e do comando pode determinar a sobrevivência de uma organização.

As teorias sobre motivação, especialmente a de Douglas McGregor, reconhecem que o autocontrole, a participação no planejamento do próprio trabalho, a utilização plena do talento e aptidões e a sensação de responsabilidade pelo sucesso do trabalho que executa são ingredientes indispensáveis na motivação do trabalhador. Para prover autonomia, é necessário, primeiro, ter a certeza de que as pessoas têm as aptidões e conhecimentos necessários para decisões acertadas. Esta situação se aplica ao trabalhador do conhecimento.

Aqui, mais uma vez, a função do gerente é imprescindível: ele precisa manter os trabalhadores informados, precisa possibilitar e incentivar os relacionamentos pessoais, precisa envolvê-las nas decisões importantes, reconhecendo suas contribuições e acreditando nelas. Ou seja, o gerente precisa capacitar as pessoas e, para isto precisa aprender a dividir o poder.

#### **4.4. Reconhecimento**

Ter o próprio trabalho reconhecido é uma das principais expectativas do trabalhador. O reconhecimento reflete positivamente na auto avaliação, na auto estima, na auto confiança e, também atende às necessidades de prestígio e consideração.

Nas organizações, é necessário existir um sistema de reciprocidade, em que as pessoas fazem contribuições à empresa e esta, por sua vez, reconhece tais contribuições através de incentivos e recompensas.

Há inúmeras formas de reconhecer e recompensar o trabalhador, entre elas: compensações financeiras ou salariais, prêmios, elogios, agradecimentos. Mas, é fundamental estabelecer a ligação entre a recompensa e o desempenho. Alguns recursos como promoções e aumentos salariais são, normalmente, muito limitados. Então, o gerente precisa encontrar alternativas mais pessoais e mais informais, tais como: propiciar a sensação de realização, a oportunidade de exercitar a criatividade ou executar uma atividade desafiadora.

Kouzes & Posner (1991) sugerem que o reconhecimento precisa se tornar público, pois isto aumenta a auto estima do empregado e ainda serve de referência para outras pessoas adotarem comportamentos e atitudes semelhantes. Mas, os autores também advertem: não se pode recompensar tudo o que as pessoas realizam, porque o reconhecimento se tornaria tão trivial que perderia o significado e a eficiência. Além disso, o trabalhador perderia a sua motivação intrínseca, ou seja, o prazer e a satisfação pela realização, por si só, de um objetivo ou de um trabalho.

#### **4.5. Feedback**

Em sua maioria, as pessoas pensam que sabem em que são boas. No entanto, Drucker (1999) relata que é mais freqüente elas saberem em que não são boas.

Para Moscovici (2000) o *feedback* é um instrumento que pode mostrar em quê uma pessoa precisa melhorar, se precisa adquirir novos conhecimentos, desenvolver novas habilidades ou aptidões; pode também esclarecer sobre atitudes inadequadas que precisam ser

modificadas ou extintas. No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o *feedback* representa uma ajuda para mudanças de comportamento. O *feedback* eficaz ajuda o trabalhador a melhorar seu desempenho, facilitando a conquista de seus objetivos.

Hersey & Blanchard (1986, p. 48) dizem que “*o desejo que tais pessoas sentem de procurar situações em que possam receber um feedback concreto sobre seu grau de desempenho, está estreitamente relacionado com essa preocupação de realização profissional*”.

Moscovici (2000) relata que o *feedback* é um instrumento de comunicação interpessoal e pode ser dividido em dois processos: o dar e o receber *feedback*. Segundo a autora, nenhum dos dois processos é fácil, principalmente em situações de trabalho. As pessoas, normalmente, são muito sensíveis a críticas e, às vezes, um retorno pode trazer implicações emocionais, como apatia, ressentimentos e hostilidade. Para superar as dificuldades, é preciso estabelecer uma relação de confiança recíproca, e os envolvidos devem ter consciência de que o *feedback* existe para promover a melhoria contínua e tão importante quanto dá-lo e saber recebê-lo de forma construtiva.

Uma importante observação de Moscovici (2000) é que os gerentes cometem um erro, quando acumulam informações sobre o comportamento dos funcionários, dando o *feedback* somente nas esporádicas avaliações de desempenho. Para ela, o *feedback* se torna mais eficaz, quando aplicado no momento adequado e de forma equilibrada, quer seja ele positivo ou negativo.

## **5. O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO**

O papel da liderança e da gerência na motivação da força de trabalho nas organizações modernas é bastante significativo. Motivo que tem levado o assunto a ser pesquisado desde os idos de 1930 e a publicação de uma vasta literatura sobre o assunto.

Com o passar dos tempos a pesquisa e a literatura sobre liderança organizacional evoluíram, de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes,

passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível adaptativo para a liderança eficaz.

A liderança é necessária em todas as organizações humanas, principalmente nas empresas em toda sua estrutura. É essencial em todas as funções da administração. Onde há pessoas, é necessária a liderança e para liderar é preciso conhecer a natureza humana para saber conduzir as pessoas. A liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana à consecução de objetivos específicos. A influência é uma força psicológica que age de modo a modificar o comportamento de outra pessoa e envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas.

Os líderes de sucesso têm certos atributos pessoais em comum. São disciplinados no atendimento, na pontualidade, no cuidado com a aparência, sabem lidar com as pessoas e lidera seu pessoal sem nenhuma pressão. São leais à equipe e demonstram confiança nas pessoas, deixando que elas cumpram com suas tarefas sem interferência. Conduzem a organização num clima saudável, gerando os melhores resultados.

Segundo Megginson (1998) são três os estilos de liderança que podem ser adotados pelos líderes, autocrático, democrático e liberal. O estilo autocrático é aquele que lidera sem a participação do grupo. Fixa ele mesmo as metas e objetivos e os meios para alcançá-los. Além de dominador é pessoal nas críticas e nos elogios. O estilo democrático compartilha e discute a decisão com o grupo. O grupo tem participação ativa nas decisões e determinação de diretrizes. Já o estilo liberal dá completa liberdade para as decisões individuais e grupais, com mínima participação do líder. O estilo a ser escolhido irá variar de acordo com as circunstâncias em determinadas situações, podendo o líder adotar estilos diferentes e mesmo mais de um estilo, dependendo da situação.

O administrador ao escolher o padrão de liderança a ser adotado em sua empresa, deve considerar e avaliar três forças que agem simultaneamente: forças na situação que foca o tipo de empresa, abrangendo seus valores e cultura, o problema a ser resolvido e o tempo disponível para solução. Forças do gerente que consiste na habilidade e condições do gerente em lidar com o pessoal sob sua liderança e forças nos subordinados. É a intercessão dessas forças orientará o administrador na escolha do estilo de liderança a ser adotado.

O estilo de liderança tem muita influência no alcance da excelência da qualidade, deve haver um trato pessoal com os funcionários e clientes, coordenar o envolvimento de toda equipe nas sugestões, na definição de objetivos e metas. É preciso dar oportunidade às pessoas para que elas digam o que pensam, as pessoas devem participar do processo. O progresso deve ser reconhecido. Os elogios não devem ser economizados, um sinal positivo de vitória através de um gesto, fazendo com que as pessoas sintam que deram uma contribuição de valor.

## **6. MOTIVOS E FATORES MOTIVACIONAIS**

Após conhecer as principais teorias de motivação, fica mais fácil entender que não existem critérios seguros de avaliação para que se torne um ambiente organizacional mais motivado. De acordo com Bergamini (1997, p. 16) *“Cada vez mais se percebe que a felicidade motivacional é função de uma árdua e profunda luta de cada um e que não há ninguém que possua um molde especial no qual se possa cunhá-la a granel”*.

Murray (1998) afirma que um motivo se divide em dois componentes, o impulso e o objetivo. Aplicando-se estas observações para a organização, pode-se dizer que a motivação está relacionada com a busca da auto-realização (objetivos) e os caminhos percorridos para se chegar às metas subjetivamente pré estabelecidas pelo indivíduo (impulso). Esse impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo, mas não deixará de ser parte de uma estrutura interna do indivíduo. A inexistência de critérios para motivar determinado grupo está relacionada à subjetividade na busca de caminhos para a auto-realização. Os indivíduos dentro

dos grupos são diferentes, com expectativas particulares de vida, sendo assim, é possível concluir que a motivação está relacionada com os valores e desejos baseados no comportamento de cada indivíduo. Nesse passo, a motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social.

Assim, percebe-se que é de suma importância para a motivação a existência de uma variedade de incentivos que apelem para as necessidades e desejos individuais dos funcionários, devendo ser abrangentes e sistemáticos, isto é, deve atingir a todos na organização, de modo que tenha sempre o maior interesse em aprimorar a qualidade de seus serviços.

Admitindo-se, portanto, que a motivação vem de dentro de cada pessoa, e levando em conta que as pessoas são diferentes umas das outras, cabe aos administradores atuar como agentes facilitadores da interação do indivíduo com a organização, proporcionando um ambiente favorável, ainda que isto não garanta maior ou menor motivação. Entretanto, uma coisa é certa, se não existir qualquer estímulo certamente não haverá motivação.

Lopes (1998) salienta que de qualquer forma é imperativo considerar os motivos, isto é, os impulsos ou estímulos que dinamizam a ação humana, os quais podem ser qualificados em primários, gerais e secundários: Os motivos primários são os fisiológicos e não aprendidos, como a fome, sede, sono, dor, relações sexuais, etc., os gerais são motivos não aprendidos e sem base fisiológica, como a capacidade, curiosidade, manipulação e atividade e afeto e, os secundários são os motivos não fisiológicos e aprendidos, como poder (superioridade), realização (potencial criativo do ser humano), afiliação (associação), segurança (psicológica diante das preocupações da vida), status (prestígio pessoal, social e profissional) e dinheiro (mediante o qual muitos dos outros motivos são concretizados).

Kurt Lewin realizou, em 1935, pesquisas sobre o comportamento social dos indivíduos e o seu papel na motivação. Como resultado desta pesquisa elaborou a Teoria do

Campo, que assegura que o comportamento humano é influenciado por fatos e eventos existentes em determinada situação. Esses fatos e eventos têm a característica de um campo dinâmico de forças, em que interrelacionam-se entre si, influenciando e sendo influenciados mutuamente. Esse campo dinâmico produz o chamado campo psicológico que é caracterizado pelo padrão das percepções de um indivíduo e que se ajusta a sua maneira de ver e perceber o ambiente ao seu redor. O comportamento humano neste modelo é resultado da interação entre a pessoa e seu meio ambiente (Chiavenato, 1994).

Assim, na expectativa de se tentar conseguir empregados motivados dentro da organização, há que se considerar o que os diversos autores afirmaram em relação a importância dos fatores motivacionais.

Conhecer a importância dos fatores motivacionais é fundamental para os dirigentes da instituição. Deste modo, considerando a literatura pesquisada, conclui-se que os fatores motivacionais estão relacionados com determinados valores estabelecidos pelo servidor. Neste caso é papel fundamental da administração, criar mecanismos para envolver seus servidores para que busquem almejar os fatores de maior repercussão motivacional, e que estes fatores sejam possíveis de alcançar.

## **7 - O LADO HUMANO DA QUALIDADE**

Diz Lee Iacocca que a “chave de uma gestão bem sucedida não é a informação, e sim as pessoas, os colaboradores”. Ou ainda: “Em última instância, o conjunto de atividades empresariais pode ser reduzido a três palavras: pessoa, produto e benefícios. A prioridade corresponde ao quadro de colaboradores. A menos que se disponha de uma equipe eficiente, de pouco servem os dois outros elementos”.

A qualidade está nas pessoas. São elas que nos serviços hoteleiros fazem a diferença e ocupam lugar de destaque. Os equipamentos, instalações e tecnologia ficam em segundo plano. Em vista disso, é preciso que o hotel disponha, em seus quadros de funcionários que tenham, simultaneamente, conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes e estejam

suficientemente motivados para realizarem os seus trabalhos. Até porque 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. É preciso, pois, que ele também queira fazer o trabalho bem-feito. Inclusive com cortesia, educação, empatia e emoção, ingredientes essenciais das prestações hoteleiras. Isto, só pessoas podem fazer.

A maçã é uma fruta fascinante por seu sabor, sua cor e seu odor. Nossos primeiros pais, conta a Bíblia, trocaram-na pelo paraíso. Mas essa é outra história. Voltando à maçã. Tornou-se uma fruta apetecível graças à capacidade da macieira em produzi-la. É a força que vem da própria planta. Dentro dela. Contudo, para atingir a performance do tipo exportação foi preciso algo mais. Algo que viesse de fora. Foi necessário dar-lhe um tratamento que começou bem antes do seu processo de floração e maturação. Algo semelhante acontece com a qualidade. A qualidade é, em grande parte, resultante da capacidade da própria pessoa. Podemos dizer que a qualidade está na pessoa. A qualidade pessoal é a base de todas as outras qualidades. Você é um patrimônio para o seu departamento, sua empresa ou organização quando seus padrões de qualidade pessoal são elevados. Quando produz qualidade, você também agrada a sua família, seus amigos e colegas. A qualidade pessoal é, pois, básica para a qualificação do processo, do qual depende a qualidade de bens e serviços. Embora se reconheça que a qualidade está na pessoa, é preciso dizer que muita coisa pode a ela ser agregada, por meio da educação e treinamento, para qualificá-la ainda mais. A qualidade pessoal resulta do somatório da capacidade inata de cada indivíduo e de todos os elementos a ele incorporados através da educação e treinamento. São as pessoas qualificadas que vão maximizar a qualidade dos produtos e serviços ofertados pela empresa. Tal maximização depende, para o caso das prestações hoteleiras, da qualidade que cada pessoa está produzindo, sobretudo no momento em que o funcionário está atendendo o cliente. Com isso não se quer dizer que todos os trabalhos preliminares não sejam igualmente necessários e importantes.

A qualidade das prestações hoteleiras, percebida pelo cliente, depende, substancialmente, da qualidade das pessoas que as executam. “O comportamento individual do provedor, em uma situação de serviço, é determinado pelo seu nível atual de desempenho naquele momento. É por isso que existe uma conexão ente a experiência do cliente, sobre um determinado serviço, e a qualidade pessoal do provedor desse serviço”. Daí a importância de se qualificar o quadro funcional do hotel da melhor maneira possível, já que, ainda segundo Moller, “o desenvolvimento da qualidade pessoal do provedor do serviço irá elevar imediatamente a qualidade daquele serviço. Nesse sentido, acrescenta ele, a tarefa mais importante de qualquer organização de serviços é capacitar o provedor individual a atuar de forma ótima em todas as situações de serviços . Para tanto, é preciso treinar esse provedor de serviços, sobretudo em habilidades interativas, para ele poder sair-se bem nos momentos da verdade, em que ele se encontrará só diante do cliente, com a responsabilidade de encantá-lo. Isto ocorrendo gerará no funcionário amante da sua profissão um profundo sentimento de auto-estima, uma das necessidades do ser humano. Em vista disso, a gerência de recursos dos hotéis deve esmerar-se no sentido de elevar ao máximo o nível de desempenho de cada funcionário. Dessa forma, além de obter prestações mais qualificadas, proporciona-se também a realização pessoal (auto-estima) e profissional das pessoas que compõem o quadro funcional. Em outras palavras, conforme Moller: a qualidade pessoal é crucial para a auto-estima, a qual por sua vez determina o seu bem-estar, seu eficiência, suas atitudes e seu comportamento, ele classifica a qualidade pessoal em dois tipos de padrões: nível atual de desempenho e nível ideal de desempenho.

Esses dois níveis de desempenho podem estar muito próximos entre si ou não. O espaço que os separa representa quanto uma pessoa pode ainda melhorar a sua qualidade pessoal ou quanto a pessoa está insatisfeita em fazer aquilo que está fazendo. Esse espaço representa o potencial de desenvolvimento para as pessoas, ou seja, as muitas oportunidades de melhorias da qualidade pessoal.

## **7.1 - Nível atual de desempenho**

O nível atual de desempenho corresponde àquilo que a pessoa está fazendo num determinado momento, ou seja, é o nível de qualidade do seu presente desempenho em uma dada situação – influenciado tanto por aquilo que você espera de si mesmo, como pelas exigências que os outros colocam sobre o seu desempenho. Isto, contudo não quer dizer que o nível atual de desempenho possa mudar. Mudar de uma hora para outra, de uma situação para outra e sofrer influências de vários fatores que podem tanto elevar quanto baixar o nível atual de desempenho.

O nível ideal de desempenho corresponde àquilo que a pessoa gostaria de fazer, ou seja, seu ideal da sua própria qualidade pessoal. Este nível será atingido, segundo o referido autor, quando a pessoa sentir que não pode fazer melhor, está orgulhosa do seu desempenho e assina alegremente o seu nome no seu trabalho. Ou seja, quando o nível atual de desempenho encosta-se ao nível ideal de desempenho. Nesse caso, a pessoa sentir-se-à orgulhosa de tudo aquilo que esta fazendo.

O nível ideal de desempenho, à semelhança do nível atual, também sofre influências de diversos fatores, tais como familiares, meios de comunicação e experiência de vida.

## **8- QUALIDADE DE VIDA**

As pessoas assumem funções diversas e com status diferenciados na sociedade ou na empresa. Por meio do exercício dessas funções elas buscam a sua realização pessoal e profissional. Se isso não ocorrer, se frustam, repercutindo no trabalho que realizam.

Como poderão as pessoas gerar produtos e serviços com qualidade se elas, por inúmeras razões, estão de mal com a vida, descontentes?

Certamente não cabe ao hotel resolver toda a problemática que está por detrás de tal descontentamento que nem sempre provém de baixos salários. Embora seja uma das grandes causas. É trágico que muitos funcionários que ficam em contato com os clientes sejam os menos e mais mal pagos. Além da questão salarial existem outros aspectos que afetam a

qualidade de vida dos funcionários, e que, por isso mesmo, devem ser levados em consideração, pois existe uma relação entre eles e a qualidade dos produtos e serviços ofertados por estas pessoas. Ou será que um funcionário que tem problemas de moradia, saúde, educação e lazer poderá colocar toda sua emoção no trabalho que está executando dentro da empresa? Muitas empresas estão investindo pesado na melhoria da qualidade de vida de seus funcionários. Qualidade de vida não só no seu ambiente de trabalho, mas também fora dele. O bem-estar do funcionário e de sua família é fundamental para que ele possa encantar os seus clientes no trabalho. Sobretudo para as empresas prestadoras de serviços. No entanto, pouco se investe nisso. Perdendo feio para as empresas do ramo industrial, sob este aspecto já temos no Brasil bons exemplos. Se os funcionários estão bem consigo mesmo, com seus colegas, com o clima reinante na empresa e com a sua vida em família, certamente vão passar isto tudo para frente por meio de suas ações. Neste caso o sorriso, a cortesia e a amabilidade brotam espontaneamente.

## **9- EMOÇÃO PELO TRABALHO**

Na medida em que as pessoas, engajadas nas empresas, forem agentes condutoras do processo, e não meramente agentes passivos, o trabalho passará a ser encarado não mais como um castigo divino – “ganharás o pão com o suor de seu rosto” -, mas, certamente, como um fator de realização pessoal e profissional. A partir daí, será então, possível despertar nas pessoas a emoção pelo trabalho já que “a empresa é um dos ancoradouros do ser humano e lugar onde ele poderá realizar o seu potencial”. Eis aí um grande desafio para as empresas! Proporcionar aos seus funcionários a sua realização pessoal e profissional por meio do trabalho que executa. Antes, porém, é necessário considera-los como pessoas, e não como um mal necessário. Por sinal, não raro, eles aprontam. É claro, consideram a empresa como inimigo! Como modificar tal satisfação e transformar o trabalho numa emoção? É preciso não só dar condições materiais ou operacionais para as pessoas realizarem suas tarefas, mas igualmente despertar nelas sentimentos de perfeição em tudo aquilo que fazem até porque a

busca da perfeição deve ser uma meta almejada por todo profissional amante do seu trabalho. É preciso despertar esse sentimento de perfeição nos funcionários. Tarefa nada fácil dentro da atual cultura organizacional dos nossos hotéis e da ética de eminentes autoridades públicas e empresariais. A perfeição parece não fazer parte do orgulho empresarial e nacional como acontece em outras nações. Além disso, existe um consenso popular de que fazer as coisas bem-feitas, com perfeição, só traz vantagem para o empregador e nada para o empregado. Então, a empresa que se rale! Quando a empresa será verdadeiramente um ancoradouro para a pessoa chamada José, Pedro, Maria e tantos outros moços e moças, brasileiros e brasileiras?

Tijolos, concretos e equipamento existem em todos os hotéis. Em poucos, porém existem funcionários trabalhando com emoção. É preciso, pois, despertar nas pessoas essa emoção e incentivá-las a melhorar continuamente o seu trabalho, já que sempre existe um jeitinho melhor de se fazer. É preciso dar motivos, isto é, motivar as pessoas a ter prazer por estarem fazendo algo bem-feito. Para tanto é necessário criar as condições indispensáveis. Um bom começo é considerá-las como pessoas.

A emoção de fazer bem-feito tudo o que se faz pode-se constituir numa filosofia de vida de um indivíduo, empresa ou nação. Os japoneses que o digam! Tanto isso é verdade que tudo o que vem do Japão, hoje em dia, é sinônimo de qualidade. Japão é uma marca que se vende bem!

O que se constata, na prática, é que as pessoas ao serem contratadas entram na empresa com um excelente ânimo, com elevada dose de motivação, mas, com o passar dos dias, esta vai esmorecendo e até, em certos casos, se transformando em ódio. Motivação essa nada interessante para uma empresa que fornece serviços que busca o zero defeito e a qualidade total. Os empregados são desmotivados pela companhia por meio das práticas operacionais normais da organização. Isso é o resultado da maneira descuidada, irritantemente interessada com que são utilizados. Os empregados sentem-se peões, sendo conduzidos por frias operações funcionais. É preciso manter os funcionários motivados, informados e bem

treinados, já que são eles que podem melhorar o processo através do qual é possível atender aos desejos e necessidades dos clientes com produtos e serviços que os encantem.

## **10 - CLIMA DE TRABALHO**

Já é sabido que é da qualidade do processo que depende a qualidade dos produtos e serviços e que são as pessoas que a qualificam. São elas que fazem a diferença nas prestações hoteleiras. Essas pessoas que compõem o quadro funcional do hotel para fornecerem serviço com o mais elevado grau de qualidade, em conformidade com as necessidades e desejos dos clientes, precisam estar de bem consigo mesmas, com seus colegas e com seu ambiente de trabalho. É a partir desta atmosfera agradável, aliada a competência técnica da equipe, que se pode esperar qualidade nos serviços.

Muitas são as razões que levam os funcionários a não gostar da empresa ou do seu ambiente de trabalho. Uma delas é o clima de asfixia nela reinante. Existem pessoas que ingressam como funcionários no hotel cheios de entusiasmo, boa vontade e iniciativa, porém com o passar do dias, e tudo isso é detonado pelo clima reinante na empresa. Ora, o bom clima de trabalho é fundamental para o crescimento e pessoal e profissional, uma ambição de todo ser humano. Nesse particular nem sempre as gerencias estão devidamente preparadas. Seu estilo gerencial induz as pessoas a agirem impulsionadas pelo medo, e não pela consciência profissional de fazer bem feito aquilo que fazem. Não fazem criar empatia. Existem gerentes e chefes que não sabem ouvir não deixam seus subordinados nem sequer falar. Inibe-os quando desejam manifestar as suas opiniões. Acham que todos os subordinados são incompetentes, em maior ou menor grau. E assim os tratam. Acham que as inúmeras reclamações feitas pelos hóspedes sobre a falta de qualidade são exclusivamente culpa desse “bando de ordinários”. Agora soluções sempre estão com eles, os gerentes. Falta para tais gerentes humildade. Afinal, ninguém tem todas as soluções para tudo. Muitas delas podem provir da cabeça de um humilde subordinado. Afinal, ele possui, além de mãos, também cérebro, e este foi feito para pensar. O não saber ouvir traduz uma atitude de desrespeito às

pessoas mesmo que estas sejam subalternas e semi-analfabetas. Então, como fazer com que tais indivíduos se engajem num processo de busca da qualidade em tudo aquilo que fazem com uma gerencia estilo hittleriano? Saber escutar é interessar-se pelo que a outra esta dizendo ou sentindo. É criar condições para deixar as pessoas comunicarem. “É necessário saber escutar adequadamente quando se está disposto a motivar as pessoas que estão sob sua direção. Esse fator é – nem mais, nem menos – o que determina a diferença entre uma empresa medíocre e uma empresa que alcança níveis de excelência”.

A hotelaria não é bruxa para escapar dos tempos bicudos, provocados por inúmeras razões, como convulsões sociais, epidemia (cólera), falta de segurança (arrastões nas praias do Rio, assaltos), variações inesperadas nas taxas de câmbio (países platinos). Tudo isso pode gerar, de um momento para outro uma delicada situação para o hotel. Com baixas taxas de ocupação, cada hotel vê-se na obrigação de se defender como pode. Uma destas defesas adotadas com frequência é o porte de pessoal. Não deixa de ser a estratégia. Validas, sim, mas sem clima de terror! Num hotel, existe um conhecido corredor da morte, aquele que leva para o departamento pessoal. Foi assim denominado pelos funcionários porque num só dia foram despedidos oitenta. Faltou corredor para tanta gente! Até hoje este administrador se orgulha de ter degolado tantos num só dia. Se a técnica é administrar um hotel pelo terror, esse ganhou o troféu da década. Até porque o resíduo que ficou no hotel até hoje, mesmo após anos, ainda está gerando seus efeitos maléficos.

É preciso criar um clima de trabalho agradável dentro do hotel, que leve todos os seus integrantes a amar o seu trabalho, seus colega e sua empresa. Um bom começo é valorizar os funcionários, considerá-los e tratá-los como gente.

## **CAPÍTULO V – MARKETING DE SERVIÇOS**

### **1- Definição**

Marketing pode ser definido como o conjunto de atividades que subjetivam a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a **OBTER E SERVIR A DEMANDA POR PRODUTOS E SERVIÇOS**, de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos consumidores e/ou usuários com satisfação, qualidade e lucratividade.

As atividades que constituem o conjunto acima são: pesquisa, ajustamento dos produtos e/ou serviços, administração de preços, comunicação para informar e motivar o mercado.

O mercado por sua vez é composto de indivíduos ou grupos com intenção, necessidades e renda para comprar ou usar bens e serviços.

Técnicas e métodos de marketing, similares, podem, aplicadas na promoção e vendas de produtos e serviços para as transações entre os participantes do mercado, ser conduzidas com eficiência e com nível de satisfação entre quem vende e quem compra um produto ou serviço. Pode-se assim afirmar que o marketing como um método gerencial é um processo que contabiliza e facilita as relações de mercado.

Há algumas diferenças entre o marketing de produtos e o marketing de serviços que devem ser levadas em consideração ao se examinar as possibilidades de adoção do marketing em serviços profissionais de qualquer natureza.

O marketing de produtos destina-se a bens de consumo não duráveis, como alimentação, produtos de higiene pessoal, vestuário; produtos duráveis, como eletrodomésticos, automóveis, objetos de arte, móveis. Estes bens têm uma característica tangível ou seja podem ser produzidos, examinados, como colocados em estoque, transportados pelo comprador antes que a transação seja finalizada com o vendedor que oferece e, eventualmente efetua a venda.

Em virtude destes atributos pode-se afirmar que produtos diferem de serviços em

vários aspectos, mas principalmente, por serem tangíveis. Além disso a satisfação com o consumo de um produto pode ser em lugares e períodos de tempo muito posteriores ao momento exato em que foram comprados, ex: podemos comprar um bom vinho na Europa e vir a consumi-lo quatro anos depois em outro lugar. Outro atributo dos produtos diz respeito a sua condição de poder ser produzido e vendido por pessoas com as quais não há necessidade de haver contato interpessoal.

Na venda e uso de serviços notam-se alguns aspectos diferentes que precisam ser reconhecidos para efeito da aplicação de técnicas de marketing nesta área.

Os serviços são intangíveis, isto é, não é possível ver suas características antes dos mesmos serem comprados e usados pelos usuários.

Ao contrário dos produtos os serviços não podem ser colocados em “estoque” ou seja, devem ser produzidos e usados no momento da transação.

A terceira diferença entre serviços e produtos está no fato de que quem presta o serviço deverá necessariamente estar em contato com quem recebe.

Finalmente pode-se afirmar que os serviços ao contrário dos produtos variam muito mais em termos de qualidade e eficiência, por estas e outras razões afirmam os mercadólogos que os serviços são de natureza “inconsistente”.

Define-se Marketing de serviços como as atividades operacionais destinadas a investigar, obter e servir a demanda por assistência profissional. Nestas atividades incluem-se as tarefas de desenvolvimento e promoção de serviços pessoais e comunitários.

Marketing de Serviços tem como objetivo investigar a oportunidade de mercado para planejar, organizar e oferecer assistência de serviços de qualidade, a preços razoáveis que possibilitem satisfação dos clientes e remuneração adequada aos profissionais. Toda a oferta de serviços deve sempre partir do exame da demanda e sua compatibilização com os recursos do profissional que vai prestar os mesmos. O marketing, sem influir nos aspectos técnicos e científicos da área indica como atingir o mercado e esquetizar a oferta de serviços.

## **2- Marketing Tradicional X Marketing de Serviços**

A concorrência global e as demandas dos clientes, dos cidadãos e do próprio ambiente, estão induzindo a mudança por todas as organizações.

Para se acompanhar toda essa complexidade e rapidez com que muitos desses fatores estão mudando, é preciso criar sistemas capazes de atender à necessidade de velocidade, de multidimensionalidade, de flexibilidade, de criatividade e de soluções mais simples.

É preciso lidar com mais questões e enfrentar vários concorrentes ao mesmo tempo e se relacionar eficazmente com todos eles, identificar as questões-chave e enfrentá-las mais rapidamente, integrando o aprendizado por toda a organização e aplicá-lo criativa e flexivelmente.

Para enfrentar todos esses fatores sabemos que é necessário ter funcionários entusiasmados e comprometidos, mas temos também que ter uma estrutura adequada que dê suporte às necessidades emergentes da organização.

Nos dias de hoje, ainda encontramos empresas fortalecendo sua área de Marketing, concedendo verbas exorbitantes para o lançamento e divulgação de seus produtos, preocupadas apenas com a concorrência e seu faturamento, e deixando o principal objetivo mundial “ENCANTAR O CLIENTE”, apenas na teoria.

Se a meta de todos é conquistar novos clientes, fidelizar os já existentes e estabelecer estratégias de relacionamento, cujo objetivo é garantir satisfação máxima quanto ao produto e serviços prestados, por que não temos em nossas organizações uma área de marketing de serviços?

Ora, sabemos que são estratégias diferentes, onde o marketing tradicional define como empresa alcançará e convencerá seus vários segmentos de clientes a comprar o seu produto e a de serviço definirá como manterá cada um deles.

Se estas estratégias não estiverem bem definidas, tanto conceitual como operacionalmente, o que teremos será um conjunto de iniciativas esparsas e um desperdício de

investimento.

Uma empresa orientada para o serviço tem como meta atingir clientes e estabelecer relacionamentos tão próximos que os mesmos possam ser chamados de parceiros, porque quanto maior a proximidade, maior será a lealdade e o valor do ponto de vista do cliente, caso contrário, só teremos relacionamentos comerciais transitórios, e é sabido o quanto custa conquistar e recuperar clientes.

As empresas se tornarão muito mais competitivas se, antes de planejar uma investida estratégica (marketing tradicional), focalizar o mercado, obter o registro de necessidade e expectativas dos clientes e de suas percepções quanto ao desempenho atual da sua empresa e da concorrência, porque as necessidades de serviços dos clientes mudam, do mesmo modo que suas expectativas de como estas necessidades serão satisfeitas.

Proporcionar ao seu cliente um atendimento espetacular é uma das formas mais importantes de diferenciar seu produto.

### **3- Criação da satisfação do consumidor através de qualidade, serviço e valor**

Há 35 anos, Peter Drucker observou que a primeira tarefa de uma empresa é “criar consumidores”. Mas, nos dias de hoje os consumidores enfrentam vasta variedade de produtos, marcas, preços e fornecedores. Acreditamos que os consumidores estimam qual oferta entregará o maior valor. São maximizadores de valor limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Sua satisfação e probabilidade de recompra depende dessa expectativa de valor ser ou não superada.

Valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. Valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço.

Os compradores operam sob várias restrições e, ocasionalmente, fazem escolhas que

dão maior peso a seu benefício pessoal do que ao benefício da empresa. Entretanto, a maximização da entrega de valor é uma ferramenta aplicável a muitas situações e agrega muitos insights. Vejamos algumas implicações: Primeira, o vendedor deve avaliar o valor total para o consumidor e o custo total associado a cada oferta concorrente para saber como sua oferta está classificada entre as demais. Segunda, o vendedor que estiver em desvantagem em termos de entrega de valor tem duas alternativas. Pode tentar aumentar o valor total para o consumidor ou diminuir o custo total. Na primeira alternativa, terá que fortalecer ou aumentar os benefícios do produto, serviços, funcionários e/ou de imagem. Na segunda, terá que reduzir os custos. Pode abaixar o preço, simplificar o processo de pedido e entrega ou absorver algum risco do comprador oferecendo garantia.

Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.

Como esta definição deixa claro, a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado.

Muitas empresas visam à alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta. Os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. A alta satisfação ou o encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor.

Algumas das empresas mais bem sucedidas de hoje estão aumentando as expectativas dos consumidores e melhorando suas condições de atendimento. Essas empresas são orientadas pela *STC – satisfação total do consumidor*. O desafio na implantação do programa *STC* é criar uma cultura empresarial em que todas as pessoas da empresa estejam dispostas a encantar o consumidor.

Além de rastrear as expectativas dos consumidores, a percepção de seus próprios desempenhos e a satisfação do consumidor, as empresas precisam monitorar o desempenho de seus concorrentes também nessas áreas.

#### **4- Ferramentas para rastrear e mensurar a satisfação do consumidor**

Sistemas de reclamações e sugestões: uma organização centrada no consumidor está interessada em facilitar o processo de recebimento de sugestões e reclamações. Muitos hotéis e restaurantes fornecem formulários aos consumidores e hóspedes para que anotem, suas satisfações e reclamações. Um hospital pode colocar caixas de sugestões nos corredores, fornecer formulários para comentários de pacientes e contratar um *ombudsman* para cuidar das queixas e reclamações. Algumas empresas centradas no consumidor disponibilizam “linhas quentes” com código 0800 para facilitar o contato com os consumidores, seja para tirar dúvidas sobre produtos, apresentar sugestões ou fazer reclamações. Esses fluxos de informações proporcionam às empresas muitas idéias e as capacitam a agir com maior rapidez na solução de problemas.

Levantamento dos níveis de satisfação dos consumidores: estudos mostram que enquanto os consumidores ficam insatisfeitos com uma em quatro compras, menos de 5% deles reclamarão. A maioria dos consumidores comprará menos ou mudará de fornecedor em vez de reclamar. Contudo as empresa não podem usar os níveis de reclamação como uma medida de satisfação do consumidor. As empresas responsáveis obtém mensuração direta da satisfação do consumidor ao conduzir levantamentos periódicos. Envia questionários ou fazem ligações telefônicas a uma amostra randômica de consumidores recentes e perguntam se estavam muito satisfeitos, satisfeitos, indiferentes, insatisfeitos ou muito insatisfeitos em relação a vários aspectos de desempenho da empresa. Também solicitam a visão dos componentes a respeito do desempenho dos concorrentes.

Compra fantasma: as empresas podem contratar pessoas para se apresentarem como compradores potenciais nas lojas, e, depois, relatarem os pontos fortes e fracos que

constataram nas compras de seus produtos e dos concorrentes. Esses compradores fantasmas podem ainda apresentar certos problemas para testar se os vendedores da empresa lidam bem com situações imprevistas. Além de contratar compradores fantasmas, os gerentes devem sair do escritório de vez em quando para vivenciar situações de venda, tanto de sua empresa como de seus concorrentes, em locais onde não possam ser identificados, para experimentar em primeira mão o tratamento que recebem como “consumidores”.

Análise de consumidores perdidos: as empresas devem contatar os compradores que pararam de comprar ou que mudaram de fornecedor para saberem por que isso ocorreu. Não apenas é importante a condução de entrevistas de saída quando os consumidores deixam de comprar, mas também monitorar o índice de perda de consumidores que, se estiver crescente, claramente que a empresa está falhando em satisfazer seus consumidores.

Michael Porter, de Harvard, propôs a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar maneiras de criar mais valor para o consumidor. Qualquer empresa desempenha um conjunto de atividades desenhadas para planejar, produzir, vender, entregar e dar suporte a seus produtos. A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes que criam valor e custo em um negócio específico. Essas nove atividades de criação de valor consistem de cinco atividades primárias e quatro atividades de apoio.

As atividades primárias representam a sequência de entrega de materiais da empresa, sua transformação em produtos finais, sua entrega, seu marketing e os serviços decorrentes. As atividades de apoio – aquisição, desenvolvimento tecnológico, administração de recursos humanos e infra-estrutura da empresa – não se restringem apenas a departamentos especializados. Por exemplo, outros departamentos podem fazer alguma compra e contratar pessoal. Aquisição é a compra de vários inputs para cada atividade primária. A infra-estrutura da empresa envolve os custos de administração geral, planejamento, finanças, contabilidade, serviços jurídicos e relações com o governo, que são decorrentes de todas as atividades primárias e de apoio.

A tarefa da empresa é examinar seus custos e desempenho em cada atividade que gera valor e procurar maneiras de melhorá-la.

O sucesso da empresa depende não apenas do desempenho individual de cada departamento, mas também de como as várias atividades departamentais são coordenadas.

Para uma empresa ser bem sucedida, ela também precisa examinar as vantagens competitivas além de suas próprias operações, nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e consumidores. Face essa competição muitas empresas estão fazendo parcerias com fornecedores e distribuidores específicos para criar uma rede de entrega de valor superior.

#### **5- Atração e retenção de consumidores**

Para criar programas eficazes de retenção de consumidores, os gerentes de marketing precisam identificar as causas que levaram esses consumidores a abandonar a empresa. Essa análise deve começar nos registros internos como carteira de pedidos, histórico de preços e resultados de levantamento de consumidores. A etapa seguinte é confrontar a pesquisa de identificação das razões de abandono com fontes externas como estudos de benchmarking e estatísticas de associações comerciais e industriais. Algumas perguntas que devem ser feitas:

- As taxas de abandono são diferentes durante o ano?
- A retenção varia por escritório, região, vendedor ou distribuidor?
- Qual a relação entre as taxas de retenção e as mudanças de preços?
- O que acontece com os consumidores perdidos e para onde eles, normalmente, vão?
- Quais as normas de retenção em seu setor?
- Que empresa em seu setor retém consumidores por muito mais tempo?

Em suma, consumidores maximizam o valor. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Comprarão da empresa que perceberem estar oferecendo o maior valor, definido como a diferença entre o valor total para o consumidor e o custo total do consumidor.

Isso significa que os vendedores devem avaliar o valor total para o consumidor e o custo total associados a cada oferta concorrente. Os vendedores em desvantagem na entrega de valor podem tentar aumentar o valor total para o consumidor ou diminuir o custo total. A primeira situação exige o fortalecimento ou aumento do produto, serviços, atenção dos funcionários e/ou dos benefícios de imagem. A segunda situação exige a redução dos custos do comprador. O vendedor pode reduzir o preço, simplificar o processo de atendimento de pedido e entrega ou absorver algum risco do comprador oferecendo garantia.

A satisfação do comprador é função do desempenho percebido do produto e de suas expectativas. Reconhecendo que essa alta satisfação leva a maior lealdade do consumidor, muitas empresas, hoje, estão visando à satisfação total do consumidor. Para as empresas centradas no consumidor, satisfazê-lo é uma meta e uma ferramenta de marketing. Entretanto, a principal meta de uma empresa deve ser maximizar a satisfação do consumidor. Gastar mais para aumentar essa satisfação pode retirar recursos financeiros de outros parceiros da empresa, incluindo funcionários, revendedores, fornecedores e acionistas.

As empresas fortes desenvolvem capacidades tecnológicas superiores para administrar os quatro processos-núcleo do negócio: desenvolvimento de novos produtos, administração de estoque, ciclo pedido-recebimento e serviços aos consumidores. Administrar esses processos-núcleo eficazmente significa criar rede de marketing em que a empresa trabalha diretamente com todos os parceiros da cadeia de produção e distribuição, ou seja, dos fornecedores de matérias-primas até os varejistas. As empresas não mais concorrerão entre si – as redes de marketing sim.

A perda de consumidores rentáveis pode impactar fortemente o lucro da empresa. Estima-se que o custo de atrair um novo consumidor é cinco vezes o custo de manter um consumidor fiel. Assim, uma das principais tarefas da empresa é manter consumidores. A chave para isso é o marketing de relacionamento. Para manter consumidores satisfeitos empresas podem oferecer benefícios financeiros ou sociais na aquisição de seus produtos e/ou

criar vínculos estruturais com eles. Entretanto, devem evitar a retenção de consumidores não rentáveis.

Qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que satisfaz necessidades declaradas ou implícitas. As empresas atuais não tem escolha que não seja a implementação de programas de administração da qualidade total para permanecerem solventes e rentáveis. Qualidade total é a chave para a criação de valor e satisfação do consumidor.

Os gerentes de marketing tem duas responsabilidades em uma empresa centrada na qualidade. Primeiro, devem participar da formulação de estratégias e políticas preparadas para ajudar a empresa a vencer através da excelência em qualidade total. Segundo, devem oferecer qualidade em marketing acompanhada de qualidade em produção. Cada atividade de marketing – pesquisa de marketing, treinamento de vendedores, propaganda, serviços aos consumidores e assim por diante – deve ser desempenhada dentro de padrões elevados. Em todas essas atividades, os profissionais de marketing devem trabalhar estreitamente com outros departamentos da empresa.

## **CAPÍTULO VI – PESQUISA NO SETOR DE HOTELARIA**

### **1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO UNIVERSO**

Para tornar a pesquisa viável, o grupo decidiu escolher apenas um setor da economia. Consideramos importante que fosse um setor no qual o fator serviço estivesse fortemente presente. Dentre os setores do ramo de serviços, foi escolhido o setor de hotelaria. Isso porque, o serviço oferecido por este setor, a hospedagem, é na verdade composto por diversos serviços específicos como recepção, arrumação, despertar, preparar e servir refeições, serviços de copa, mensageiro, carregador de bagagem, bar, *business office*, etc.

Foram consultados 10 dos 37 hotéis de São José do Rio Preto, o que equivale a 27% do total de hotéis da cidade. Porém, 4 não quiseram participar da pesquisa, que foi então baseada nas repostas de 6 hotéis, que correspondem a 16% dos hotéis da cidade.

### **2. MÉTODO DE PESQUISA**

A pesquisa realizada foi do tipo quanti-qualitativa, realizada através de questionários que continham, em sua maioria, perguntas com respostas em múltipla escolha. Os questionários utilizados encontram-se no anexo. (anexo 2 (2.1, 2.2, 2.3)).

Foram elaborados questionários específicos para gerentes, funcionários e clientes dos hotéis, os quais foram distribuídos da seguinte forma:

<b>TIPO</b>	<b>NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS POR HOTEL</b>
Gerentes	1
Funcionários	5
Clientes	5
TOTAL	11

O questionário destinado aos gerentes objetivou avaliar, indiretamente, de que forma o hotel aplica Endomarketing, isto é, qual o grau de valorização e investimento em

funcionários, realizado em cada hotel. Para isto foram feitas perguntas em três diferentes aspectos:

- benefícios;
- treinamento e comunicação;
- motivação e estímulo.

Para os funcionários, foi elaborado um questionário que procurou avaliar qual a visão destes em relação ao hotel em que trabalham, isto é, se os funcionários se sentem valorizados pela chefia, se usufruem de um bom clima de relacionamentos interpessoais e qual é a sua satisfação geral com o local de trabalho.

No questionário de clientes as perguntas eram relativas à sua impressão quanto ao atendimento recebido e seu grau de satisfação quanto ao hotel. Porém, dos 6 hotéis que participaram da pesquisa, apenas 2 forneceram as respostas dos clientes, por isso os autores consideraram mais correto, desconsiderar estes questionários.

A princípio pensou-se em realizar a pesquisa através de entrevista, sendo os questionários preenchidos pelos pesquisadores, com base nas respostas dos entrevistados. Entretanto, verificamos que isso não foi bem aceito pelos hotéis, os quais preferiram que os questionários fossem preenchidos por eles mesmos, num momento de maior disponibilidade de tempo. Portanto, os questionários foram deixados nos hotéis pesquisados, sob a responsabilidade da pessoa que nos atendeu, e buscados após o preenchimento.

Os questionários também não apresentavam campos para nomes, para que o anonimato pudesse dar maior segurança e liberdade aos que os responderam.

Na primeira parte da descrição dos resultados, foram realizadas avaliações gerais considerando as repostas como um todo, sem avaliar cada hotel em separado.

A fim de facilitar a interpretação dos resultados e poder comparar a aplicação de Endomarketing com a motivação dos funcionários, foram pré-definidos valores numéricos para cada tipo de resposta (Anexo 2, item 2.4)).

No questionário respondido pelos gerentes, as repostas que indicavam maior aplicação de Endomarketing possuíam maior valor. Para as repostas dos funcionários, foi dado maior valor àquelas que indicam maior motivação e satisfação com o hotel em que trabalham. Já para os clientes, os maiores valores foram atribuídos às repostas que indicam maior satisfação em relação ao serviço prestado, o que não pôde ser considerado na pesquisa, conforme descrito anteriormente..

Os pesquisados não tiveram acesso a estas informações de valor, ao responderem os questionários.

A partir da somatória dos valores obtidos em cada resposta, obteve-se uma “nota” para cada questionário. Para haver uma relação equilibrada entre as notas dos dois questionários, elas foram transformadas em porcentagem relativas ao valor máximo possível para cada um, valor este considerado como 100%. No questionário de funcionários, a “nota” máxima era 18 (100%). Já para os questionários de gerentes, nos quais haviam algumas questões mais abertas ou com possibilidade de mais de uma alternativa, foi considerado como valor máximo ou 100% a maior nota obtida dentre os hotéis pesquisados (27,8). Estas notas percentuais foram comparadas entre gerentes e funcionários do mesmo hotel e entre hotéis. Entretanto, é importante ressaltar que, por motivos éticos, os hotéis foram codificados com letras de “A” a “F”, sendo a correspondência conhecida apenas pelos autores desse trabalho.

### **3. RESULTADOS DA PESQUISA**

#### **3.1. Avaliação da Aplicação de Endomarketing (informações fornecidas pelos gerentes dos hotéis)**

##### **a) Benefícios:**

- 100% fornecem Vale Transporte;
- 67% fornecem convênio médico;
- 50% fornecem Cesta Básica;
- 17% fornecem viagens ou alimentação.

**b) Remuneração:**

- 83% pagam salários dentro do padrão de mercado;
- 17% pagam salários acima do padrão de mercado.

**c) Acréscimos:**

- 33% oferecem abonos;
- 17% oferecem comissões.

**d) Integração:**

- 100% realizam integração de novos colaboradores.

**e) Programas de Educação:**

- 83% não tem programa de educação para os colaboradores

**f) Comunicação do hotel para o funcionário**

- 100% utilizam reuniões periódicas e murais;
- 67% utilizam manuais técnicos;
- 33% utilizam vídeos;
- 17% utilizam jornal interno, intranet/internet, revistas ou televideo.

**g) Comunicação do funcionário para o hotel**

- 100% realizam reuniões periódicas com a equipe;
- 83% tem acesso à comunicação direta com o supervisor;
- 17% utilizam caixa de sugestões, reuniões de feed back ou comunicação direta com o diretor.

**h) Motivação e estímulos**

- 67% oferecem PLR;
- 33% realizam uma premiação de melhor funcionário;
- 17% oferecem prêmio para melhor idéia.

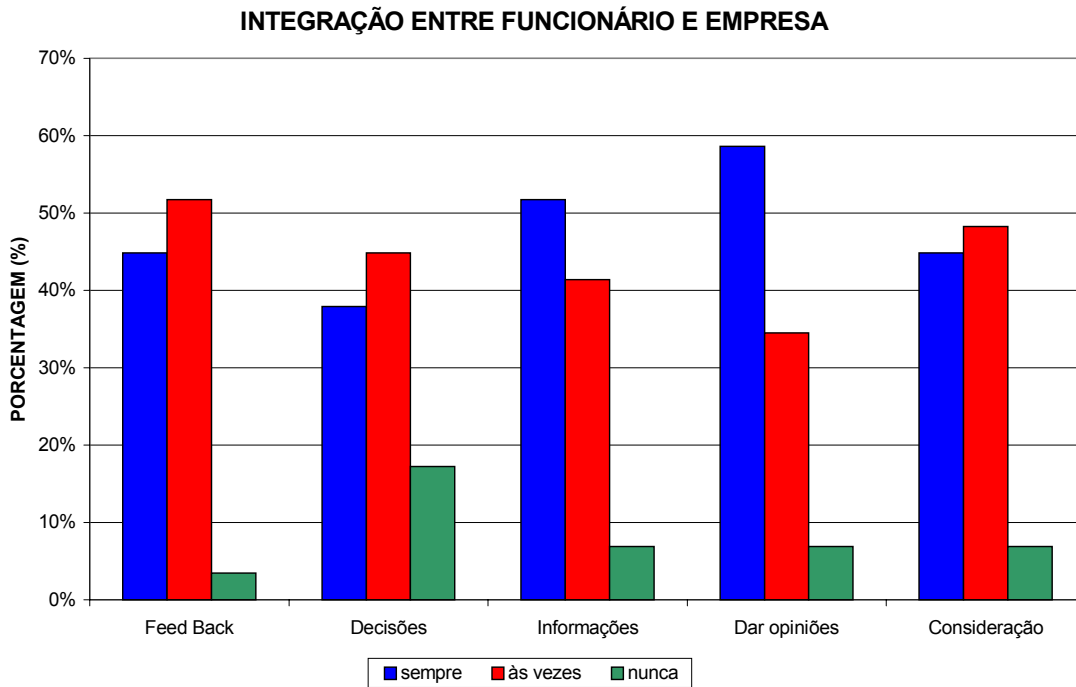
**i) Qualidade de vida**

- 50% realiza festas;

- 33% realiza atividades de recreação ou clube;
- 17% organizam campeonatos.

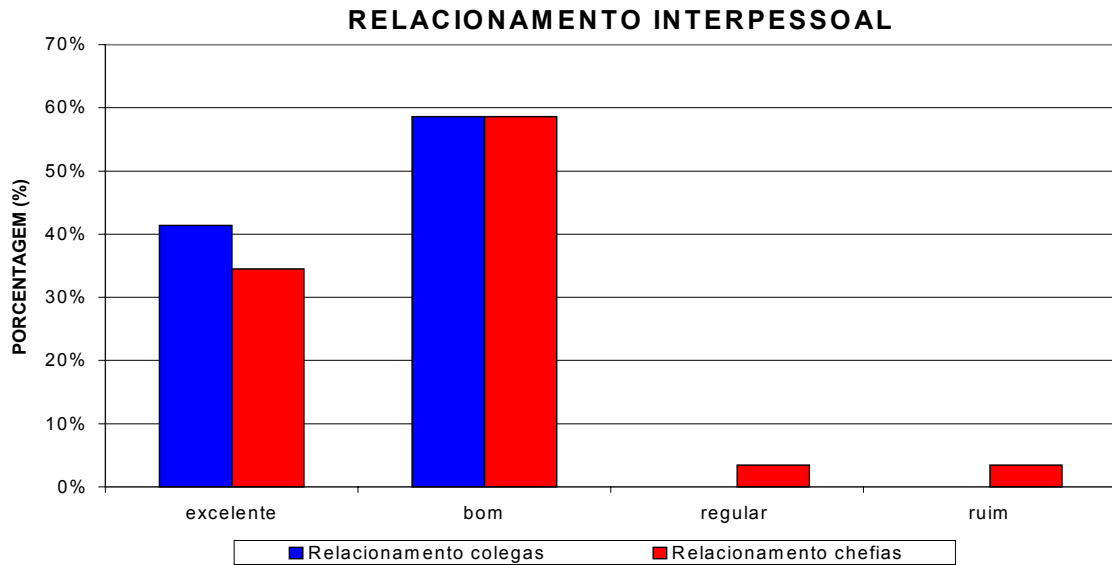
### 3.2. Motivação dos funcionários

#### a) Integração entre funcionário e empresa (hotel)



Conforme indicado no gráfico acima, verificamos que 97% dos funcionários dos hotéis recebem *feed back* do seu trabalho, pelo menos às vezes. Destes, 45% afirmam receber *feed back* sempre. Em relação à participação nas decisões relativas ao próprio trabalho, verificamos que 17% disseram nunca participar e 45% participam às vezes. Em 52% dos hotéis, os funcionários consideram que as informações são sempre transmitidas com eficiência, contra 48% que consideram as informações são transmitidas com eficiência apenas às vezes ou nunca. 59% dos funcionários pesquisados sempre se sentem à vontade em comunicar suas opiniões, dúvidas, sugestões e reclamações para seus supervisores, enquanto 37% disseram que se sentem à vontade apenas às vezes. Para 45% dos funcionários pesquisados, suas opiniões são sempre levadas em consideração, sendo que 48% acha que isso ocorre somente às vezes.

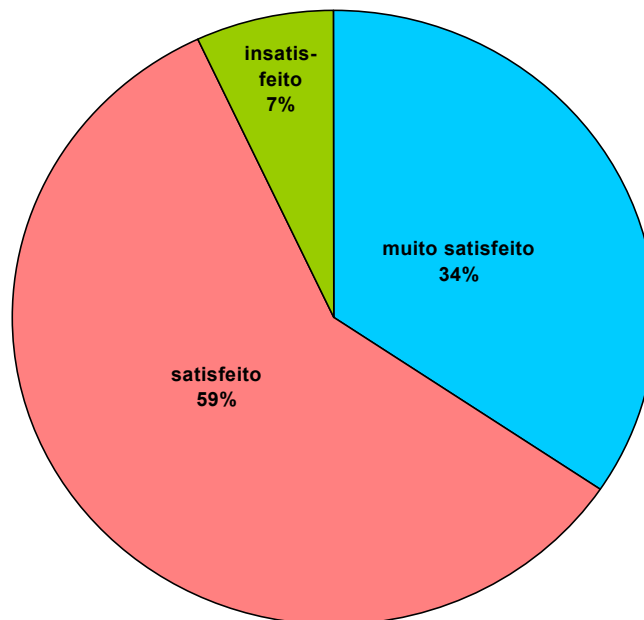
## b) Relacionamento Interpessoal



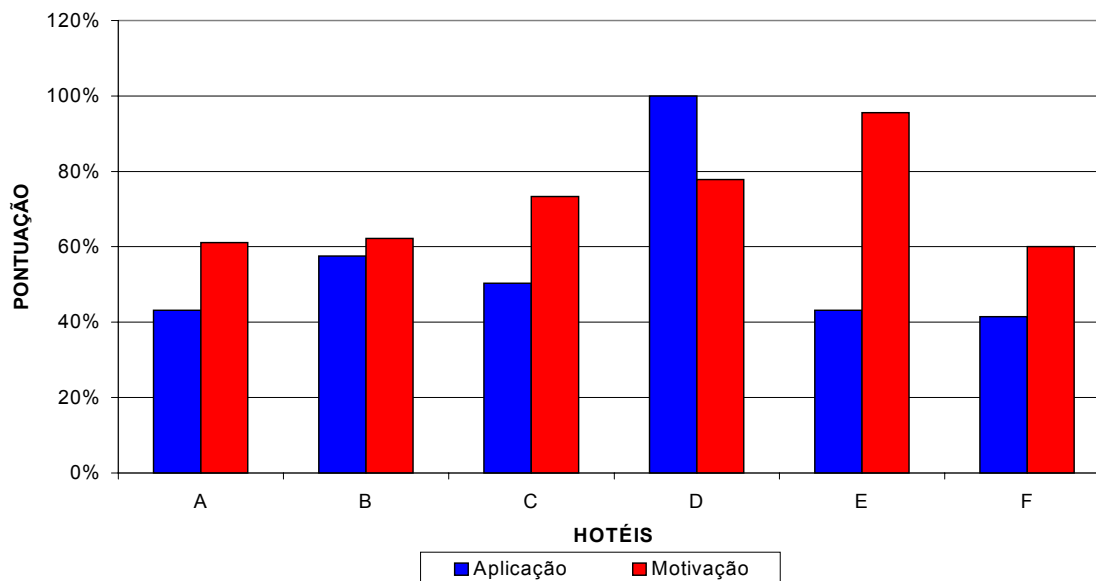
100% dos funcionários consideram que o relacionamento com os colegas é excelente ou bom.

Já em relação ao relacionamento com as chefias, 6% consideram regular ou ruim.

## c) Satisfação geral do funcionário com a empresa (hotel) em que trabalha



### 3.3. Comparação entre aplicação de Endomarketing e motivação dos funcionários



Através da pontuação geral dada para os questionários de cada hotel, como um percentual em relação ao total de pontos possível em cada questionário, podemos comparar se o grau de aplicação de Endomarketing, informada pelos gerentes, se reflete em maior motivação dos funcionários. Verificamos que, na maioria dos hotéis os pontos de motivação superam os pontos relacionados à aplicação. Isto ocorre principalmente no hotel “E”, cuja nota de aplicação de Endomarketing foi de 43% enquanto a nota de motivação foi de 96%. O hotel “D” foi o que apresentou maior nota em relação à aplicação, sendo a realização de treinamentos seu ponto mais forte. Entretanto, a nota de motivação do hotel “D” foi de 78%, estando abaixo da do hotel “E” (96%). Isto ocorreu devido às respostas referentes ao relacionamento entre colegas e entre chefia e funcionários, que no hotel “E” foi considerado excelente pelos funcionários e no hotel “D” como bom.

## **CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO**

Podemos concluir que, mesmo indiretamente, ações de valorização dos funcionários são realizadas pelos hotéis de São José do Rio Preto. Destacamos como pontos fortes a comunicação entre chefias e funcionários, em ambos os sentidos e a participação nos lucros e resultados. Entretanto, verificamos que há pouca preocupação dos hotéis em relação ao desenvolvimento ou aprimoramento de competências para seus talentos humanos. Poucos hotéis investem em treinamentos ou programas de educação.

Verificamos que, a grande maioria (93%) dos funcionários entrevistados afirma estar satisfeito ou muito satisfeito com o hotel em que trabalham e há um bom nível de integração entre funcionários e empresa. Os pontos de melhoria se referem, principalmente ao relacionamento entre chefias e funcionários, as quais poderiam, entre outras coisas, promover um maior envolvimento destes nas decisões relativas ao próprio trabalho.

Concluimos então que todas as ações voltadas para a valorização do primeiro público interno, ou seja, ações de Endomarketing, são importantes para promover a motivação e, conseqüentemente, a melhoria do desempenho dos talentos humanos da empresa. Dentre estas ações, as que estão ligadas ao relacionamento humano são as que têm maior valor, pois causam um impacto direto no bem estar das pessoas em seu local de trabalho, o que se reflete em maior disposição em encantar os clientes.

## CAPITULO VIII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bekin, Saul Faingaus – Conversando sobre Endomarketing; São Paulo: Mackron Books, 1995.
- Bergamini, C. W. Motivação Nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1997.
- Bertolino Filho, J. Tópicos Atuais Em Administração: Motivação. Campinas: Alínea, 1998.
- Castelli, Geraldo – Excelência em Hotelaria: uma abordagem pratica; 1º. Edição – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- Caudron, S. O Que Motiva Os Empregados. Hsm Management. São Paulo, V. 1, N. 1, P. 82-86, Mar./Abr. 1997.
- Chiavenato, I. Gerenciando Pessoas. 3 Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- Davies, Carlos Alberto – Cargos em Hotelaria; 3ª. Edição – Caxias do Sul: Ed. da Universidade de Caxias do Sul, 2001.
- Davies, Christine – Supervisão e liderança em turismo e hotelaria; São Paulo: Contexto, 2001.
- Dejours, C. Psicodinâmica Do Trabalho: Contribuições Da Escola Dejouriana À Análise Da Relação Prazer, Sofrimento E Trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
- Drucker, P. F. Desafios Gerenciais Para O Século Xxi. São Paulo: Pioneira, 1999.
- Guerrier, Yvonne – Comportamento organizacional em hotéis: uma perspectiva internacional; São Paulo: Ed. Futura, 2001
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. Psicologia Para Administradores: A Teoria E As Técnicas Da Liderança Situacional. São Paulo: Epu, 1986.
- Herzberg, F. Novamente: Como Se Faz Para Motivar Funcionários? São Paulo: Biblioteca Harward De Administração, 1997.
- Juran, J. M. Juran Planejando Para A Qualidade. São Paulo: Pioneira, 1990.

- Kotler, Philip – Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle; 5ª. edição – São Paulo: Atlas, 1998.
- Kouzes, J. H. & Posner, B. Z. O Desafio Da Liderança. Rio De Janeiro: Campus, 1991.
- Likert, R. Novos Padrões De Administração. 2 Ed. São Paulo: Pioneira, 1979.
- Lopes, T. V. M. Motivação No Trabalho. Rio De Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- Maslow, A. H. Teoria Da Motivação Humana. In. Balcão, Y. & Cordeiro, L. L. (Org.). O Comportamento Humano Na Empresa. Rio De Janeiro: Fgv, 1995.
- McGregor, D. O Lado Humano Da Empresa. 2 Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- Megginson, L. C. Administração: Conceitos E Aplicações. São Paulo: Harbra, 1998.
- Moscovici, F. Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento Em Grupo. Rio De Janeiro: José Olimpio, 2000.
- Murray, E. J. Motivação E Emoção. 14. Ed. Rio De Janeiro: Zahar, 1998.
- Robbins, S. P. Comportamento Organizacional. 8 Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- Silva, Fernando Brasil da – A Psicologia aplicada ao turismo e hotelaria; 1º. Edição – São Paulo: CenaUn, 2001.
- Torre, Francisco de La – Administração Hoteleira: parte I – Departamentos; São Paulo: Roca, 2001.
- Vroom, V. H. Gestão De Pessoas, Não De Pessoal: Os Melhores Métodos De Motivação E Avaliação De Desempenho. Rio De Janeiro: Campus, 1997.
- Artigo: A qualidade através das pessoas, Claus Möller em entrevista para a HSM Management, julho-agosto de 1997.
- Artigo: Endomarketing – não cita autor. Site [www.guiaeducar.com.br](http://www.guiaeducar.com.br)
- Artigo: Endomarketing: um valioso instrumento na conquista do comprometimento

organizacional, por Cátia Virgínia Aires – Site ANGRAD ([www.angrad.com](http://www.angrad.com)) – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração.

- Artigo: Fidelização - Um passo a mais na busca pela excelência, Vera Macieira, Revista Banas Qualidade, junho/2002.
- Artigo: Marketing de Serviços – Prof. *Alberto de Oliveira Lima Filho*, dep de Marketing e Logística The Eli Broad Graduate School of Management Michigan State University;
- Artigo: Marketing tradicional X Marketing de serviços – *Nelise Zymberg / Zymberg* Marketing Direto;
- Artigo: Vamos todos faturar, por Cristiane Mano – Revista Exame, edição 713 de 03/04/2000.

## IX - ANEXOS

### Anexo 1 – EMBRATUR – MINISTÉRIO DO ESPORTE E TURISMO

#### Deliberação Normativa Nº 429, De 23 De Abril De 2002.

- **DAS CATEGORIAS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM**

**Art. 11** - Atendidas as disposições deste Regulamento e da matriz de classificação aplicável, os meios de hospedagem, serão classificados em categorias representadas por símbolos, conforme a seguir:

<b>Categoria</b>	<b>Símbolo</b>
<b>Super Luxo</b>	★★★★★ SL
<b>Luxo</b>	★★★★★
<b>Superior</b>	★★★★
<b>Turístico</b>	★★★
<b>Econômico</b>	★★
<b>Simple</b>	★

- **DO PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO**

**Art. 12** - O processo de classificação oficial dos meios de hospedagem coordenado pelo Conselho Técnico Nacional, tem como princípios básicos:

I - Comprovação do atendimento aos critérios da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento, estabelecidos em função das seguintes características:

Uniformidade e igualdade de tratamento e aplicação a todos os meios de hospedagem do País;

- a) Exposição e formatação simples, de modo a permitir sua aplicação e verificação por empresários e consumidores;
- b) Definição prévia do modo de atendimento do requisito;

c) Instrução, capacitação e treinamento de seu pessoal;

d) Monitoramento dos resultados e o desempenho desses requisitos;

II - Comprovação do atendimento aos critérios de classificação, verificada em avaliação procedida por organismo credenciado pelo Instituto Brasileiro de Hospedagem - IBH, observadas as disposições da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento, aplicáveis à categoria pretendida pelo meio de hospedagem;

III - A avaliação consistirá na comparação e na verificação da conformidade entre os padrões existentes no meio de hospedagem para a categoria de classificação por ele pretendida e aqueles constantes da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento;

IV - O organismo credenciado pelo Instituto Brasileiro de Hospedagem - IBH executará a avaliação por intermédio de avaliadores a serem individualmente qualificados, em função da sua formação e experiência profissional e capacitação em cursos de formação específica.

V – O IBH manterá sistema próprio de controle sobre a eficácia dos serviços do Organismo Avaliador Credenciado, através da realização de inspeções por amostragem.

**Art. 13** - O processo de classificação é composto das seguintes etapas:

requerimento e habilitação;

a) avaliação técnica por organismo credenciado;

b) homologação;

c) emissão de certificado e outorga de placa;

d) reavaliação periódica ;

e) recursos e denúncias.

**Art. 14** – Os meios de hospedagem que desejarem obter a classificação no Sistema , assim que julgarem estar seu estabelecimento conforme os padrões exigidos, deverão solicitar ao IBH a avaliação para fins de certificação do atendimento às normas classificatórias.

§ 1º - Os meios de hospedagem interessados na Classificação terão livre escolha para contratação dos Organismos Avaliadores credenciados pelo IBH.

§ 2º - A solicitação deverá ser feita através de requerimento e ficha de cadastro em modelos padronizados;

§ 3º- O requerimento deverá ser acompanhado dos seguintes documentos com prazo de validade em vigor:

- a) prova de ser empresa dedicada à exploração de serviços de hospedagem constituída na forma de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada ou Sociedade Anônima;
- b) cópia do certificado de cadastro de prestadores de serviço de meios de hospedagem expedido pela EMBRATUR;
- c) cópia do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ/MF;
- d) Cópia do Habite-se e do Alvará de Localização e Funcionamento .

**Art. 15** - Certificada a regularidade da documentação e solicitação o estabelecimento firmará termo de compromisso com o IBH para a continuidade do processo de classificação onde deverá constar no mínimo:

- a) direitos e obrigações das partes;
- b) preços e condições de pagamento;
- c) normas e procedimentos a serem observados.

**Art. 16** - O IBH enviará ordem de serviço ao organismo avaliador credenciado escolhido pelo meio de hospedagem, para proceder à avaliação da conformidade do estabelecimento aos padrões definidos na Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e por este Regulamento, conforme a categoria almejada.

**Art. 17** - Finda a avaliação, o avaliador de imediato comunicará aos responsáveis pelo estabelecimento sobre o parecer da conformidade ou não aos padrões exigidos pela Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e por este Regulamento, de acordo com a categoria pretendida.

**Art. 18** - É de responsabilidade do meio de hospedagem decidir pela continuidade ou não do processo de classificação, comunicando a decisão ao IBH.

§ 1º - Havendo decisão de não continuidade, o processo de classificação de imediato será interrompido e extinto.

§ 2º - Havendo decisão de continuidade o IBH encaminhará o processo ao respectivo Comitê de Classificação.

**Art. 19** - O Comitê de Classificação em um prazo máximo de 60 (sessenta) dias deverá analisar o relatório de avaliação do organismo avaliador credenciado e eventual recursos prévios existentes, decidindo pelo voto da maioria simples de seus membros sobre recomendação da concessão ou não da classificação na categoria pretendida pelo estabelecimento.

**Parágrafo único** - As decisões do Comitê de Classificação serão comunicadas de ofício em até 15 (quinze) dias ao interessado, ao IBH e ao Conselho Técnico Nacional, quando for o caso.

**Art. 20** - É facultado ao Comitê de Classificação, nos casos em que decidir pela não concessão da classificação, motivada por não-conformidades leves, possibilitar que o meio de hospedagem promova ações corretivas para adequar as não-conformidades levantadas, quando então o processo ficará temporariamente suspenso.

**Parágrafo único** - Ocorrendo o disposto no caput deste artigo, o Comitê de Classificação deverá estipular o prazo para a efetivação das ações corretivas e indicar sobre a necessidade de avaliação física local das mesmas.

**Art. 21** – Concedida a classificação do meio de hospedagem, o IBH oficiará a EMBRATUR, que procederá o registro, expedirá o certificado e a respectiva placa de classificação, que terá a assinatura conjunta da ABIH e EMBRATUR;

**Art. 22** - No caso de ser negada classificação do meio de hospedagem na categoria pretendida, o IBH interromperá e extinguirá o processo de classificação, respeitado os respectivos prazos de recurso.

**Art. 23** - Os símbolos oficiais que indicarem a classificação do estabelecimento serão representados na placa, da qual constará a categoria da classificação atribuída e no certificado de classificação emitidos pela EMBRATUR em modelo idêntico para todo o território nacional.

**Art. 24** - O meio de hospedagem deverá, obrigatoriamente, afixar a placa de classificação que lhe for atribuída, na fachada principal do estabelecimento, junto à porta de entrada, em local de máxima visibilidade para o hóspede, devendo seus elementos indicativos serem reproduzidos, também:

I - nos impressos fixados nas UH, ou entregues aos hóspedes;

II - no material de propaganda e divulgação do meio de hospedagem.

**Art. 25** - Todos os meios de hospedagem classificados nas categorias Super Luxo, Luxo, Superior e Turístico deverão ser submetidos à avaliação, em critérios, aspectos e parâmetros definidos pelo Conselho Técnico Nacional, anualmente, quando será emitido novo certificado de classificação.

**Art. 26** - Todos os meios de hospedagem classificados nas categorias Econômico e Simples deverão ser submetidos à avaliação, em critérios, aspectos e parâmetros definidos pelo Conselho Técnico Nacional, a cada dois anos, quando será emitido novo certificado de classificação.

**Art. 27** - As eventuais denúncias contra meios de hospedagem, em função de descumprimento deste regulamento e/ou dos requisitos da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento, serão analisadas pelo Comitê de Classificação.

§ 1º- Em função da fundamentação e gravidade das eventuais denúncias o Comitê de Classificação poderá, cumulativamente ou não:

- a) acatar a denúncia;
- b) solicitar informações, esclarecimentos, execução de ações corretivas ao meio de hospedagem denunciado;
- c) recomendar a avaliação física local por Organismo Avaliador Credenciado;
- d) recomendar o cancelamento do certificado e o recolhimento da placa de classificação e a suspensão do uso dos símbolos.

§ 2º- As decisões do Comitê de Classificação quanto a denúncias apresentadas deverão ser comunicadas ao IBH e ao Conselho Técnico Nacional, que poderá acatá-las ou não.

**Art. 28** - As decisões do Comitê de Classificação são passíveis de recursos fundamentados nas seguintes condições:

- a) em primeira instância dirigido ao próprio Comitê de Classificação, cujo recurso deverá ser apresentado em até 15 (quinze) dias contados da data de comunicação, e que deverá ser analisado em até 60 (sessenta) dias;
- b) em última instância ao Conselho Técnico Nacional, cujo recurso deverá ser apresentado em até 15 (quinze) dias contados da data de comunicação do resultado da análise do recurso de primeira instância, e que deverá ser objeto de análise pelo Conselho Técnico Nacional em até 60 (sessenta) dias

**Art. 29** - A classificação será suspensa ou cancelada e restituídos a placa e os símbolos oficiais que a representam, sempre que:

- a) a avaliação efetivada pelo Organismo Avaliador Credenciado estiver com prazo expirado, sem que tenha sido providenciada sua competente renovação;
- c) tiverem sido cometidas, pelo meio de hospedagem, infrações cuja natureza seja capaz de por em risco a segurança, o conforto e a integridade do hóspede, ou a própria credibilidade do sistema classificatório.

**Art. 30** - Até a obtenção da classificação, o processo de avaliação terá confidencialidade total, dentro dos princípios éticos a que estão obrigados o Comitê de Classificação, o Conselho Técnico Nacional, o organismo credenciado pelo Instituto Brasileiro de Hospedagem - IBH e seus avaliadores.

**Parágrafo único** - Nos termos do caput deste artigo, o meio de hospedagem que não tiver sido aprovado, para fins de obtenção da classificação pretendida, poderá sustar o processo sem que os hóspedes, os concorrentes e o mercado sejam informados de sua tentativa em obter a classificação.

**Art. 31** - Os processos de avaliação e classificação de meios de hospedagem são seqüenciais e indissociáveis, não subsistindo um sem o outro.

**Art. 32** - Nos termos do artigo anterior, o cancelamento da classificação implicará no automático cancelamento da avaliação e vice-versa.

• **DA MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO**

**Art. 33** - Os itens e padrões definidos na matriz de classificação têm por objetivo atender as expectativas dos hóspedes, em relação aos meios de hospedagem, destinando-se a avaliar a observância dos seguintes aspectos, entre outros:

I – de aplicação ao meio de hospedagem como um todo:

- a) Posturas legais;
- b) Segurança;
- c) Saúde
- d) Higiene;
- e) Conservação/Manutenção;
- f) Atendimento ao Hóspede

II – destinados a avaliar os diferentes setores do meio de hospedagem:

- g) Portaria/Recepção;
- h) Acessos e Circulações;

- i) Setor Habitacional;
- j) Áreas Sociais;
- k) Comunicações;
- l) Alimentos e Bebidas;
- m) Lazer;
- n) Convenções/Escritório Virtual;
- o) Serviços Adicionais;
- p) Cuidados com o meio ambiente.

§ 1º- Os padrões referidos neste artigo verificarão, dentro de cada item, os serviços prestados pelo estabelecimento, os sistemas de gestão adotados, as instalações e equipamentos disponíveis e as áreas e aspectos construtivos existentes no meio de hospedagem que, analisados em conjunto, possibilitarão aferir os níveis de conforto e atendimento oferecidos aos consumidores.

§ 2º- As especificações de cada item/padrão da Matriz de Classificação, bem como de sua forma de avaliação, estão expressas nos manuais anexos ao presente Regulamento.

§ 3º - Nas localidades não servidas ou precariamente servidas por redes de serviços públicos, a satisfação dos itens obrigatórios constantes na Matriz de Classificação e Manual de Avaliação , cujo atendimento dependa da existência dessas redes, será apreciada, caso a caso, pelo Comitê de Classificação.

§ 4º- A critério do Conselho Técnico Nacional, poderão ser exigidas ou abertas possibilidades de condições especiais, observadas as normas e padrões estabelecidos pelos órgãos governamentais competentes, para os meios de hospedagem localizados no interior ou nas proximidades de:

- a) unidades de conservação, ou protegidas pela legislação ambiental vigente;
- b) aeroportos, estações viárias, vias industriais, ou

c) sítios históricos.

- **DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Art. 34** - O Conselho Técnico Nacional poderá estabelecer, em normas próprias, os padrões de classificação concernentes aos tipos e categorias de meios de hospedagem não especificados neste Regulamento.

**Art. 35** - A ABIH e a EMBRATUR, visando assegurar a transparência, atualização e divulgação dos critérios de classificação dos meios de hospedagem, disponibilizarão a inclusão no espaço reservado na INTERNET:

I – As normas e padrões constantes da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento;

II - A relação atualizada dos meios de hospedagem classificados, com seus respectivos endereços, tipos e categorias.

III - a revisão e atualização dos critérios de classificação, de acordo com cronograma definido pelo Conselho Técnico Nacional

**Art. 36** - Os casos omissos e as interpretações de situações especiais de meios de hospedagem com condições atípicas serão decididas pelo Conselho Técnico Nacional

**Art. 37** - Serão reconhecidas, durante o prazo que ainda tiverem validade, as classificações conferidas aos meios de hospedagem pelo Sistema Brasileiro de Certificação dos Meios de Hospedagem - SBC-MH.

**Art. 38** - O presente Regulamento entra em vigor na data da publicação desta Deliberação Normativa no Diário Oficial da União.

## Anexo 2 – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### 2.1 – Gerentes

CARGO \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

NOME DO HOTEL: \_\_\_\_\_

#### QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS DO HOTEL:

##### A) BENEFÍCIOS

#### 1 – Quais os benefícios que a empresa oferece aos funcionários:

- cesta básica  
 vale transporte  
 convênio médico  
 atendimento odontológico  
 convênio livrarias  
 convênio supermercados  
 viagens  
 creche  
 outros : \_\_\_\_\_

#### 2 – Remuneração:

- padrão de mercado       acima do padrão       abaixo do padrão

#### 3 – Acréscimos:

- comissões       abonos       outros: \_\_\_\_\_

##### B) TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO

- 1 – Integração para novos colaboradores:       sim       não

#### 2 – Treinamentos realizados outubro/2002 a outubro/2003:

TREINAMENTO	HORAS	QTDADE FUNCIONARIOS

- 3 – Programas de educação / alfabetização:       sim       não

#### 4 – Vias de comunicação com os funcionários (empresa → funcionário):

- jornal interno  
 radio

- intranet e internet
- murais
- vídeos
- manuais técnicos e educativos
- revistas
- reuniões periódicas
- tele-vídeo e tele-conferência

**5 - Vias de comunicação com a empresa (funcionário → empresa):**

- caixa de sugestões
- comunicação direta com o supervisor
- comunicação direta com a direção
- reuniões de feed-back
- reuniões de equipe

<b>C) MOTIVAÇÃO E ESTIMULO</b>
--------------------------------

**1 – Existe algum sistema de motivação e estímulo?** ( ) sim ( ) não

**Quais?**

- prêmio melhor funcionário
- prêmio melhor idéia
- PLR (participação de lucros e resultados)
- outros: \_\_\_\_\_

**2 – Qualidade de vida:**

- ginástica
- festas
- clube
- campeonatos esportivos
- recreação
- outros: \_\_\_\_\_

<b>Outros comentários:</b>
----------------------------

## 2.2 – Funcionários

CARGO \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

NOME DO HOTEL: \_\_\_\_\_

### 1 – Você recebe “feedback” (retorno) em relação à qualidade de seu trabalho?

sempre       às vezes       nunca

### 2 – Você participa das decisões relativas ao seu trabalho?

sempre       às vezes       nunca

### 3 – Você acha que as informações da empresa são transmitidas com eficiência?

sempre       às vezes       nunca

4 – Você se sente à vontade para comunicar suas opiniões, dúvidas, sugestões e reclamações com seus superiores?

sempre       às vezes       nunca

### 5 – Você sente que estas reclamações / sugestões são levadas em consideração?

sempre       às vezes       nunca

6 – Relacionamento Interpessoal:

#### A – Entre os colaboradores (colegas entre si):

Excelente  bom       regular       ruim

#### B – Entre os colaboradores e superiores:

Excelente  bom       regular       ruim

7 – Em geral, qual é o seu grau de satisfação em relação à empresa que você trabalha?

muito satisfeito       satisfeito       insatisfeito

**Por que?**

---

---

---

---

**Outros comentários:**

### 2.3 – Cliente

DATA: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ NOME DO HOTEL: \_\_\_\_\_

1 – Qual a sua percepção em relação ao funcionário deste hotel:

- prestativos
- atenciosos
- motivados
- eficientes
- bem humorados
- simpáticos
- mal educados
- frios / formais
- desmotivados
- ineficientes
- outros: \_\_\_\_\_

2 – Se voltar a S.J. Rio Preto hospedaria novamente neste hotel?

- sim       não

3 – Indicaria este hotel a um amigo:

- sim       não

4 – Em geral, qual é o seu grau de satisfação em relação a este hotel?

- muito satisfeito       satisfeito       insatisfeito

**Outros comentários:**

## 2.4 – Pontuação dos Questionários

<b>GERENTES</b>
-----------------

<b>A) BENEFÍCIOS</b>	
<b>QUESTÕES</b>	<b>PONTOS</b>
<b>1</b>	1,00 CADA
<b>2</b>	*****
ACIMA DO MERCADO	2.00
PADRÃO DO MERCADO	1.00
ABAIXO DO MERCADO	0.00
<b>3</b>	1,00 CADA

<b>B) TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO</b>	
<b>QUESTÕES</b>	<b>PONTOS</b>
<b>1</b>	*****
SIM	2.00
NÃO	0.00
<b>2</b>	QTD. FUNC. TREIN X HORAS / TOTAL DE FUNC.
<b>3</b>	*****
SIM	2.00
NÃO	0.00
<b>4</b>	1,00 CADA
<b>5</b>	1,00 CADA

<b>C) MOTIVAÇÃO E ESTÍMULO</b>	
<b>QUESTÕES</b>	<b>PONTOS</b>
<b>1</b>	1,00 CADA
<b>2</b>	1,00 CADA

**FUNCIONÁRIOS**

QUESTÕES	PONTOS
<b>1</b>	*****
SEMPRE	2.00
AS VEZES	1.00
NUNCA	0.00
<b>2</b>	*****
SEMPRE	2.00
AS VEZES	1.00
NUNCA	0.00
<b>3</b>	*****
SEMPRE	2.00
AS VEZES	1.00
NUNCA	0.00
<b>4</b>	*****
SEMPRE	2.00
AS VEZES	1.00
NUNCA	0.00
<b>5</b>	*****
SEMPRE	2.00
AS VEZES	1.00
NUNCA	0.00
<b>6 (A E B)</b>	*****
EXCELENTE	3.00
BOM	2.00
REGULAR	1.00
RUIM	0.00
<b>7</b>	*****
MUITO SATISF.	2.00
SATISFEITO	1.00
POUCO SATISF.	0.00

**CLIENTES**

QUESTÕES	PONTOS
<b>1</b>	*****
ITENS POSITIVOS	1.00
ITENS NEGATIVOS	-1.00
<b>2</b>	*****
SIM	5.00
NÃO	0.00
<b>3</b>	*****
SIM	5.00
NÃO	0.00
<b>4</b>	*****
MUITO SATISF.	5.00
SATISFEITO	3.00
INSATISFEITO	0.00