



Vol 5, Nº 13 (Diciembre/Dezembro 2012)

GESTÃO DAS NECESSIDADES E DAS AÇÕES DE MARKETING INTERNO: CASO ESTANPLAZA HOTELS

Thiago Sbarai Santos Alves¹
Fabiana das Neves Reis Ribeiro²
Elizabeth Kyoko Wada³

Resumo

Este artigo trata da gestão das necessidades motivacionais e das ações de marketing interno a partir dos resultados da pesquisa empírica e exploratória, composta pelo levantamento bibliográfico sobre os temas principais marketing interno e motivação, e a análise das pesquisas de clima disponibilizadas pela área de recursos humanos da Estanplaza *Hotels*, administradora hoteleira paulistana que gere atualmente sete hotéis na cidade de São Paulo. Com o objetivo geral de compreender quais as relações existentes entre marketing interno e a área de recrutamento e seleção, a pesquisa também possui dois objetivos específicos: analisar as ações de marketing interno como ferramenta de retenção e captação de talentos e compreender os principais fatores decisórios para o comprometimento dos talentos com a empresa. A análise dos dados e do levantamento bibliográfico permitiu compreender que existem ações de marketing interno com foco na captação e retenção de talentos e que a Estanplaza *Hotels* faz gestão dos fatores motivacionais das suas equipes.

Palavras-chave: Marketing Interno. Motivação. Recursos Humanos. Serviços. Hotelaria.

¹Bacharel em Hotelaria, aluno do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembí Morumbi. E-mail: thiagosbarai@gmail.com

²Bacharel em Turismo, aluna do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembí Morumbi. E-mail: fabinrr@yahoo.com.br

³Doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1994), Mestrado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1989), especialização em Administração Mercadológica pela EAESP/FGV (1982), graduação em Turismo pelo Centro Universitário Ibero Americano Unibero (1979) e em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade de São Paulo (1980). E-mail: ewada@uol.com.br

MANAGEMENT NEEDS AND SHARES OF INTERNAL MARKETING: ESTANPLAZA HOTELS CASE

Abstract

This article deals with the management of motivational needs and actions of internal marketing from the results of an empirical exploratory research, comprised of the literature review on the main subjects of internal marketing and motivation, and analysis of the ESI – employee satisfaction index - released by The Human Resources Department of the Estanplaza hotels, a hotel management company in charge of seven properties in São Paulo, Brazil. The major goal is to understand the relationship between internal marketing and the area of recruitment and selection. The research also has two other specific objectives: analyze the internal marketing actions as a tool for retaining and attracting talents and understand the employee decision making process to commit to the company. Data analysis and literature review allowed us to understand that there are internal marketing actions with a focus on attracting and retaining talents and the Estanplaza Hotels manages the motivational factors of its teams.

Keywords: Internal Marketing. Motivation. Human Resources. Services. Hospitality.

Introdução

A concorrência entre as redes hoteleiras cria uma competição saudável entre elas e um dos focos para manter a liderança neste embate está relacionado com a motivação dos colaboradores e uma das formas de estar a frente neste quesito é estar atento as necessidades das equipes.

A finalidade deste estudo foi abordar a relação entre as diferentes teorias motivacionais apresentadas por Maslow (1943), Kovach (1987) e Herzberg (1996); as práticas de marketing interno apresentadas por Vasconcelos (2004), Spiller (2004) e Brambilla (2005); e a aplicabilidade a partir da análise dos questionários de pesquisa de clima da rede Estanplaza *Hotels*, administradora hoteleira que atua no segmento de turismo de negócios na cidade de São Paulo, parte integrante do grupo Concivil-Estanplaza.

A pesquisa foi motivada a partir da relação dos autores com a gestão de meios de hospedagem e a compreensão de que manter colaboradores motivados contribui para uma percepção genuína sobre os serviços prestados por um hotel.

O tema abordado neste artigo permeia as relações entre as ações de marketing interno e recursos humanos no segmento hoteleiro, considerando os pontos de vista práticos e teóricos destas duas áreas que contribuem para a formação de colaboradores e conseqüentemente para a qualidade dos serviços prestados pelo hotel.

Segundo Guerrier (2000), a gestão dos meios de hospedagem não se limita apenas ao acompanhamento de receitas e despesas ou às análises de concorrência com foco em diária média e taxa de ocupação. Por se tratar de uma prestação de serviços, os meios de

hospedagem precisam, assim como as outras empresas de serviço, acompanhar tanto a qualidade tangível quanto a qualidade intangível (atendimento) do negócio.

Atualmente, os setores de turismo e hotelaria têm movimentado a economia de São Paulo. Segundo números apurados pelo Observatório do Turismo – núcleo de estudos e pesquisas da São Paulo Turismo – SPTURIS (2011), a cidade recebeu 11,7 milhões de visitantes em 2010, sendo que 10,1 milhões destes turistas são locais e 1,6 milhões são estrangeiros. Este resultado representa um crescimento de 3,54% em relação ao ano de 2009.

De acordo com Marino (2011), foram implantados 61 novos empreendimentos no Brasil entre os anos de 2008 e 2010. Desses, 18 foram no estado de São Paulo, o que representou um investimento de 497 milhões de reais e gerou 1942 empregos diretos.

Dados da SPTURIS (2011) confirmaram um novo recorde para o turismo na cidade de São Paulo. Segundo seu fechamento anual de indicadores a ocupação dos hotéis obteve uma média de 69,29%, e chegou a mais de 75% em alguns meses. Esse valor é 1,41% maior que os números de 2010 e 18% maior que os números de 2005.

Diante da conjunção desses indicadores positivos é possível observar que existe uma competição das redes hoteleiras para conquistar os melhores clientes. Por outro lado, os clientes também negociam para obter os melhores preços e serviços das redes hoteleiras.

Sob o ponto de vista das redes hoteleiras, essa competição independe da tipologia dos hotéis e para obter este resultado cada empreendimento pode tomar medidas que envolvem as diferentes áreas que fazem parte da sua estrutura organizacional, sejam essas medidas o desconto em diárias, a reestruturação nos apartamentos ou inovações em alimentos e bebidas. Entretanto, um fato pode ser comum a todas as cadeias hoteleiras: o investimento em pessoas.

A partir desta breve análise o presente estudo teve como objetivo geral analisar as contribuições de marketing interno para captação e retenção de talentos no segmento hoteleiro, por intermédio de uma análise das ações de marketing interno, desenvolvimento e treinamento. Como objetivos específicos o artigo se orienta em: analisar as ações de marketing interno como ferramenta de retenção e captação de talentos e compreender os principais fatores decisórios para o comprometimento dos talentos com as empresas.

O problema estabelecido para nortear a pesquisa foi: quais as principais ações que o marketing interno pode utilizar para a captação e retenção de talentos?

Este problema levanta dois pressupostos: existam ações de marketing interno com foco na captação e retenção de talentos e os principais fatores decisórios para o comprometimento dos talentos não são de total conhecimento das redes hoteleiras.

Para compreender os conceitos que envolvem o tema, foi realizado um levantamento bibliográfico e documental utilizando livros, periódicos nacionais e internacionais, estudos e pesquisas desenvolvidas para as áreas de turismo e hotelaria. Desta forma, as descrições serão quantitativas e qualitativas, com a finalidade de obter maior conhecimento sobre o conteúdo da pesquisa.

A investigação considerou um modelo já existente para a realização do estudo, a rede Estanplaza *Hotels*, rede hoteleira do grupo Concivil-Estanplaza, com sede em São Paulo, que concebe, realiza, administra e mantém participações em seus empreendimentos, tornando-se proprietário de partes de suas unidades e se comprometendo com os resultados do negócio. Faz parte do grupo a Concivil, incorporadora que cria e realiza conceitos imobiliários, a Lucius Patrimonial e Incorporadora, empresa patrimonial envolvida nos seus empreendimentos, sendo proprietária de unidades, a Estancorporate, administradora condominial de edifícios comerciais com serviços voltados aos proprietários e locatários, o que viabiliza o sistema de locação para escritórios, a Estanconfor, administradora condominial de edifícios residenciais com serviços aos moradores e residentes e síndica de seus empreendimentos, o que viabiliza os sistemas de locação para longa permanência e a Estanplaza, administradora hoteleira, que além de manter a operação dos hotéis, presta suporte corporativo, comercial e operacional para as outras empresas do grupo.

Como instrumento de análise documental foram utilizados 271 questionários com perguntas fechadas produzido pela própria Estanplaza *Hotels*, denominados pesquisa de clima.

A conceituação sobre motivação foi obtida a partir de Maslow (1943), Kovach (1987) e Herzberg (1996), as considerações sobre marketing interno a partir de Vasconcelos (2004), Spiller (2004) e Brambilla (2005), e as considerações sobre as redes nacionais e internacionais a partir de Aldrigui (2007) e Proserpio (2007).

Nos tópicos a seguir serão apresentados os subsídios teóricos sobre marketing interno, redes nacionais e internacionais, ações de captação e retenção de talentos, seguidos da análise das relações entre os temas e as considerações finais.

1 Competição no segmento hoteleiro e Motivação

Considerando a hospitalidade como uma troca comercial e mercadológica que acontece entre o receptor (hóspede) e o fornecedor (anfitrião) da hospitalidade (LASHLEY, 2004), é importante observar o atual momento da demanda de receptores sob a ótica dos indicadores do turismo, que representa um setor expressivo para economia mundial. Segundo dados da Organização Mundial do Turismo (2010), o segmento representa 9,4% do Produto Interno Bruto mundial. Além disto, são 235 milhões de pessoas exercendo funções relacionadas ao turismo e 880 milhões de pessoas viajando a turismo.

De acordo com Marino (2011), podem ser implantados 198 novos empreendimentos hoteleiros no país até o final de 2014. Destes, 76 estão previstos na região Sudeste, o que representa 38% do total dos projetos, sendo 19 só no estado de São Paulo.

Os indicadores acima confirmam a visão de Prosério (2007) de que a competição entre as redes hoteleiras não acontece apenas por razão do crescimento contínuo da demanda de viajantes, mas sim também pela ampliação no número de hotéis, flats e outros meios de hospedagem.

Outros fatores que colaboram para a competitividade na hotelaria de São Paulo, de acordo com Mendonça (2011), são os indicadores positivos do setor imobiliário. Segundo o Sindicato de Habitação de São Paulo, os lançamentos de conjuntos comerciais cresceram 70% de 2008 a 2010. Além disto, segundo balanço da pesquisa imobiliária da consultoria *Jones Lang LaSalle* (2011), São Paulo fechou 2010 com um estoque total de 2,59 milhões de m² e uma taxa de vacância de 6,4% (menor índice histórico).

De acordo com Prosério (2007), todos esses indicadores mais o acirramento da concorrência internacional no setor de viagens e hospedagem, a globalização da economia, o estabelecimento de padrões globais de qualidade, o potencial de negócio e expectativas de crescimento da demanda por hospedagem no Brasil, a disponibilidade financeira de parceiros e o investimento público em infraestrutura colaboram para uma maior competição entre as redes hoteleiras.

Por se tratar de uma prestação de serviços, Guerrier (2000) afirma que os meios de hospedagem precisam, assim como as outras empresas de serviço, acompanhar tanto a qualidade tangível (estrutura) quanto à qualidade intangível (atendimento) do negócio.

De acordo com Angeli (2011), a competitividade e a necessidade de se diferenciar dos seus concorrentes fazem com que o papel do cliente passe a ser o foco e principalmente o centro da geração de valor para os meios de hospedagem, ou seja, um hotel será mais ou menos valorizado dependendo da forma com que trata o se hóspede, já que oferecer uma boa cama e um bom chuveiro se tornou premissa. O valor de uma empresa segundo Prahalad (2005), não é mais estabelecido apenas pelo seu capital, mas sim pelo valor

decorrente da percepção dos clientes, por isso a importância de mantê-los no centro da cadeia de geração de valor.

Segundo Aldrigui (2007), uma das formas de estabelecer o valor de uma empresa é por intermédio da percepção dos clientes e que ela está relacionada à performance pessoal do colaborador.

Conforme Stefanini, Yamashita e Sousa (2012), fazer com que o seu consumidor perceba o valor do que lhe é oferecido é o grande desafio das organizações. Para tal as empresas podem tomar ações que envolvem: preço, diferenciação e atendimento.

Considerando então os colaboradores como um dos principais ativos e diferenciais das empresas, mantê-los motivados é contribuir para o sucesso do negócio.

De acordo com Robbins (1996), a motivação corresponde à vontade de exercer níveis elevados de esforços tendo em vista os objetivos da organização condicionada pela habilidade de esforço para satisfazer alguma necessidade individual. Rosenfeld e Wilson (1999) consideram que a motivação é o nível de vontade por parte de um indivíduo em aumentar o esforço, até ao ponto em que este esforço adicional satisfaça algumas necessidades. Simons (1995) explica que motivação é a força que faz as pessoas escolherem um determinado emprego, se manter nele e trabalhar duro diariamente, independente das situações adversas do dia-a-dia.

A motivação pode ser considerada então, segundo Freitas (2006), responsável pela dinamização e canalização dos comportamentos humanos com o objetivo de atingir uma determinada meta.

De acordo com a teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow (1947), a motivação surge de um conjunto de necessidades divididas em: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização. Importante destacar que quando uma necessidade é satisfeita o nível da necessidade seguinte torna-se importante, gerando assim um ciclo de necessidades motivacionais que precisam ser saciadas pelas empresas.

Segundo Guevara e Santillán (2008), a Hierarquia das Necessidades se concentra no que as pessoas almejam para terem vidas plenas, as pessoas se motivam para satisfazer necessidades distintas classificadas em ordem hierárquica.

Conforme Guerrier (2000) é possível fazer a seguinte relação entre a hierarquia de Maslow e o ambiente das organizações:

Quadro 1: Necessidade de Maslow e sua relação com as organizações

Necessidades	Organizações	
Fisiológicas	Salário/remuneração; Condições de trabalho;	Intervalos adequados para refeições e descanso.
De segurança	Ambiente de trabalho segura; Segurança no emprego;	Planos de saúde e aposentadoria.
Sociais	Grupo de trabalho compatível; Supervisor amigoso; Oportunidades de socialização;	Atividades esportivas e sociais; Entretenimento, festas, jantares.
Estima	Cargo respeitado, sala de trabalho; Trabalho importante e desafiador;	Feed back e elogio por bom trabalho; Recompensas ligadas a êxito.

Fonte: Guerrier (2000)

Assim como Maslow, Herzberg compreende a motivação por intermédio da satisfação de necessidades pré-determinadas em níveis mais básicos ou mais elevados. Segundo Herzberg (1996), os fatores que levam um colaborador a se sentir satisfeito com o seu trabalho não são os mesmos que o levam a se sentir insatisfeito.

De acordo com Corvalán (2012), a teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação-Higiene, afirma que os fatores que causam insatisfação entre os trabalhadores são totalmente diferente natureza dos fatores que causam satisfação, desta forma, a teoria afirma que o homem tem um sistema duplo de necessidades

Desta forma, existem dois principais fatores motivacionais que também podem ser relacionados com o ambiente das organizações:

Quadro 2: Fatores de Herzberg e sua relação com as organizações

Ação	Fatores	Organizações
Motivação	Motivacionais	Realização; Reconhecimento; Trabalho interessante; Responsabilidade; Promoção.
Insatisfação	Higiênicos	Política da organização; Supervisão; Salários; Relações interpessoais; Condições de trabalho.

Fonte: Guerrier (2000)

Uma das maneiras de compreender quais são os principais fatores que motivam um colaborador a se manter em sua atual empresa é a aplicação de um questionário com os 10 fatores de Kovach (1987). São eles: (1) bons salários, (2) disciplina diplomática, (3) garantia de emprego, (4) trabalho interessante, (5) sentimento de estar sendo envolvido, (6) ajuda simpática com problemas pessoais, (7) oportunidades para promoção e desenvolvimento, (8) boas condições de trabalho, (9) fidelidade pessoal para os empregados e (10) reconhecimento e elogio pelo trabalho feito. Esses fatores foram obtidos nas pesquisas aplicadas entre os anos de 1946 e 1986, levando em consideração também as teorias de Maslow e Herzberg.

A partir da intersecção das necessidades de Maslow, dos fatores de Herzberg, dos fatores de Kovach e dos pontos estabelecidos como motivadores pela Estanzplaza *Hotels*, foi possível estabelecer a seguinte relação:

Quadro 3: Comparativo entre o referencial teórico de Motivação e a pesquisa de clima da rede Estanzplaza *Hotels*

Necessidades Maslow	Fatores Herzberg	Fatores de Kovach	Pesquisa Estanzplaza <i>Hotels</i>
Auto-realização	Motivação	Sentimento de estar sendo envolvido	Identificação Filosofia
Estima	Motivação	Reconhecimento e elogio pelo trabalho feito	Trabalho Valorizado
		Oportunidades para promoção e desenvolvimento	Oportunidade e Transparência
		Garantia de emprego	Sistema de Avaliação
Sociais	Motivação e Higiênicos	Trabalho interessante	Aprendizado
		Disciplina diplomática	Liberdade para Sugestões
De segurança	Higiênicos	Fidelidade pessoal para os empregados	Bom Relacionamento com Líderes e Colegas
		Ajuda simpática com problemas pessoais	
Fisiológicas	Higiênicos	Boas condições de trabalho	Boa estrutura de Trabalho
		Bons salários	Bons Benefícios

Fonte: Autores (2012)

Os fatores de Kovach foram aplicados por Simons (1995) em colaboradores do segmento hoteleiro com objetivo de compreender pelo que as pessoas mais se motivam. A pesquisa foi feita em hotéis dos Estados Unidos e do Canadá, durante 6 meses de 1993, com 278 colaboradores. Abaixo segue o resultado final da pesquisa:

Quadro 4: Fatores mais relevantes para motivação dos colaboradores do segmento hoteleiro

Fatores mais relevantes para motivação dos colaboradores do segmento hoteleiro	
Bons salários	1º
Garantia de emprego	2º
Oportunidades para promoção e desenvolvimento	3º
Boas condições de trabalho	4º
Trabalho interessante	5º
Reconhecimento e elogio pelo trabalho feito	6º
Fidelidade pessoal para os empregados	7º
Sentimento de estar sendo envolvido	8º
Disciplina diplomática	9º
Ajuda simpática com problemas pessoais	10º

Fonte: Simons (1995)

Além desta análise geral por relevância dos fatores, a pesquisa aplicada na rede Estanzplaza também se aprofunda em uma análise por faixa etária, sexo e área de atuação, possibilitando assim um maior foco nas ações de Recursos Humanos e Marketing Interno.

Simons (1995) ainda esclarece que, se a empresa está realmente interessada em motivar seus colaboradores, então ela precisa questioná-los sobre o que realmente importa e definir um caminho para satisfazer essas necessidades.

2 Marketing Interno

Segundo Brambilla (2005) uma das diversas facetas do marketing é o marketing interno, que pode ser definido como a parcela do marketing que estabelece ações voltadas para dentro da empresa, possibilitando a criação e promoção de novos valores, projetos e idéias, além de propiciar o aperfeiçoamento dos colaboradores, melhorando o atendimento e desenvolvendo a empresa de uma forma geral.

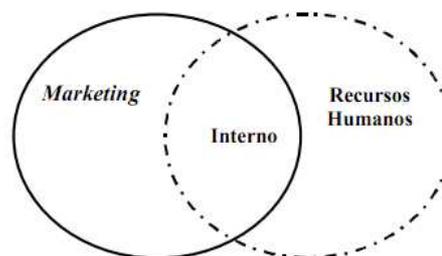
Quando se trata especificamente do setor de serviços, além da imagem criada com as campanhas de marketing, existe também a imagem que os colaboradores representam. Estes colaboradores personificam uma marca no momento do contato com o cliente, seja ele externo (consumidor) ou interno (equipe), passando uma imagem que, assim como nas campanhas de marketing, pode ser trabalhada.

Segundo Drucker (1999), para que este colaborador esteja preparado para representar bem uma marca são necessárias motivações, sejam elas financeiras ou pessoais. Os bens mais preciosos para uma organização no século XXI são o conhecimento e a produtividade dos seus colaboradores.

De acordo com Giovannini (2006), o marketing interno tem como objetivo propiciar um ambiente interno favorável nas organizações, estabelecendo uma comunicação integrada que visa melhorias, tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal

De forma simplista, o marketing interno não deixa de ser a área de marketing que promove ações voltadas para os colaboradores de uma organização a partir de informações da área de recursos humanos. De acordo com Vasconcelos (2004), marketing interno é uma ferramenta interdisciplinar situada entre marketing e recursos humanos, criando assim uma região de sinergia entre as áreas, conforme figura abaixo:

Figura 1: Posicionamento funcional de marketing interno



Fonte: Vasconcelos (2004)

Seguindo este pensamento de correlação entre marketing e recursos humanos, Berry e Parasuraman (1991) definem que marketing interno implica em atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores qualificados por intermédio de produtos e trabalho.

De acordo com Brambilla (2005), a forma com que se pratica o marketing interno não poderia ser vista exclusivamente como uma ferramenta de trabalho. É importante que seja dada ênfase aos colaboradores por intermédio do estímulo da concorrência entre os talentos, incentivando a geração de novas ideias, uma melhor qualificação dos colaboradores e a criação de um ambiente de aprendizado.

A partir desses estímulos e incentivos é possível, segundo Vasconcelos (2004), afirmar que marketing interno é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo final gerar realizações no ambiente de trabalho, deixando o colaborador satisfeito e extraíndo dele todo seu potencial.

De acordo com Brambilla (2005) o marketing interno pode atuar sobre duas principais perspectivas: a primeira sobre a visão da cadeia de serviço interno, onde os processos relacionados ao atendimento ao cliente externo possuem estratégias interagindo com a estratégia maior da organização e a segunda, sobre a gestão estratégia de recursos humanos, onde está localizado o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia das organizações.

Importante destacar que as ações de marketing interno possibilitam a compreensão da importância dos colaboradores para a empresa e esta percepção viabiliza uma melhor qualidade nos processos e uma imagem positiva, segundo Spiller (2004):

O mercado de trabalho assistiu à mudança de denominação “empregado” para “funcionário” e, mais recentemente, para “colaborador”, à medida que as organizações se conscientizavam da importância do comprometimento e da satisfação de seu público interno para atingir suas metas, manter uma boa imagem e implementar a qualidade nos processos (Spiller, 2004, p. 93).

Analisando o segmento hoteleiro, de acordo com Arnet (2002), as estratégias de marketing interno contribuem tanto para a satisfação no trabalho quanto para o orgulho pela organização. Estas ações aplicadas resultam na melhora do comportamento dos colaboradores, incluindo uma boa execução das atribuições, a cooperação com outros colaboradores e o comprometimento com a organização.

De forma geral, Buyruk (2010) considera que a abordagem do marketing interno tem por premissa que, para oferecer serviço de qualidade e satisfazer os clientes externos, os clientes internos precisam estar satisfeitos e motivados. Giovannini (2006) explica que o foco da gestão de marketing interno é construir vínculos sólidos entre empresa e seus colaboradores, de maneira integrada à cadeia produtiva.

Considerando, então, que as ações de marketing interno visam atrair, desenvolver motivar e reter os colaboradores, é importante para este estudo compreender as aplicações e interpretações da motivação segundo o ponto de vista dos colaboradores e das empresas.

3 Resultados da Pesquisa

Considerando os indicadores positivos da hotelaria em São Paulo, é possível determinar que exista competição entre os hotéis. Uma das maneiras de se destacar neste segmento é por intermédio de ações junto aos colaboradores. Por se tratar de uma prestação de serviço, os esforços de manter uma equipe alinhada à proposta da empresa, personificando sua marca, pode ser uma forma de se sobressair e obter bons resultados operacionais. Assim, percebe-se a importância de manter os colaboradores motivados por meio de ações de recursos humanos e de multiplicá-las para as outras áreas e outros hotéis da rede, fazendo-se uso das ações de marketing interno.

Com o objetivo de compreender o nível de satisfação com relação aos fatores que mais motivam seus colaboradores a se manterem nas suas funções, a rede Estanplaza *Hotels* aplica anualmente uma pesquisa de clima com base nos seguintes pontos: (1) Identificação com a filosofia; (2) Trabalho Valorizado; (3) Oportunidade e Transparência; (4) Sistema de Avaliação; (5) Aprendizado; (6) Liberdade para Sugestões; (7) Bom Relacionamento com Líder e Colegas; (8) Bons Benefícios; (9) Boa Estrutura de Trabalho.

Além de compreender os fatores que motivam seus colaboradores, a pesquisa contribui para estabelecer quais são os pontos que podem ser trabalhados pela área de recursos humanos junto aos hotéis e quais temas podem ser exaltados pela área de Suporte Corporativo Operacional junto às equipes.

A última pesquisa aplicada pela Estanplaza *Hotels* teve 271 questionários respondidos por colaboradores das equipes de Recepção, Governança, Manutenção, Eventos, Salão, Cozinha e Administração dos 7 hotéis. A pesquisa possuía nove perguntas com quatro opções de respostas que também geravam uma pontuação: Excelente (9 pontos); Médio (5 pontos); Ruim (0 pontos); NA. Além disso, era possível justificar a opção escolhida por intermédio de texto sem limitação de palavras.

Para estabelecer um ranking de fatores com maior ou menor importância, foi feita a média de pontos para cada resposta, desta forma o resultado da rede foi: (1º) Bom relacionamento com líderes e colegas; (2º) Identificação Filosofia; (3º) Aprendizado; (4º) Liberdade para Sugestões; (5º) Bons Benefícios; (6º) Oportunidade e Transparência; (7º) Trabalho Valorizado, (8º) Sistema de Avaliação; (9º) Boa estrutura de trabalho.

A partir do cruzamento desses indicadores com as necessidades de Maslow, os fatores de Herzberg e os fatores de Kovach, pode-se concluir que a rede Estanplaza *Hotels* tem como fatores que mais motivam seus colaboradores:

Quadro 5: Fatores de maior impacto na motivação dos colaboradores da rede Estanplaza *Hotels*

Necessidades Maslow	Fatores Herzberg	Fatores de Kovach	Pesquisa Estanplaza Hotéis	Ranking
De segurança	Higiênicos	Fidelidade pessoal para os empregados	Bom Relacionamento com Líderes e Colegas	1º
		Ajuda simpática com problemas pessoais		
Auto-realização	Motivação	Sentimento de estar sendo envolvido	Identificação Filosofia	2º
Sociais	Motivação e Higiênicos	Trabalho interessante	Aprendizado	3º
		Disciplina diplomática	Liberdade para Sugestões	4º
Fisiológicas	Higiênicos	Bons salários	Bons Benefícios	5º
Estima	Motivação	Oportunidades para promoção e desenvolvimento	Oportunidade e Transparência	6º
		Reconhecimento e elogio pelo trabalho feito	Trabalho Valorizado	7º
		Garantia de emprego	Sistema de Avaliação	8º
Fisiológicas	Higiênicos	Boas condições de trabalho	Boa estrutura de Trabalho	9º

Fonte: Autores (2012)

Por meio da intersecção destes índices é possível determinar quais fatores podem ser exaltados pela empresa e quais precisam ser trabalhados junto aos seus colaboradores para ter uma maior percepção.

Considerando os três fatores que mais motivam e menos motivam os colaboradores do segmento hoteleiro com base no estudo de Simons (1995), a Estanplaza apresenta um resultado oposto nos dois casos (Tabela 2), o que demonstra a necessidade de uma análise dos gestores de recursos humanos com objetivo de compreender se este resultado era o esperado pela empresa, ou se é o caso de tomar medidas corretivas já que o resultado esperado era similar ao estudo de Simons (1995).

Quadro 6: Comparativo Fatores Kovach e Estanplaza

3 primeiros fatores segundo Simons	Fatores de Kovach	Fatores Estanplaza
Bons salários	1º	5º
Garantia de emprego	2º	8º
Oportunidades para promoção e desenvolvimento	3º	6º
3 últimos fatores segundo Simons	Fatores de Kovach	Fatores Estanplaza
Sentimento de estar sendo envolvido	8º	2º
Disciplina diplomática	9º	4º
Ajuda simpática com problemas pessoais	10º	1º

Fonte: Autores (2012)

Além deste diagnóstico da rede, a Estanplaza também publica um resultado por área, onde é possível compreender que as ações de marketing interno podem variar entre as equipes, já que o índice positivo para uma ou duas equipes pode ser o negativo para as outras, conforme tabela abaixo:

Quadro 7: Comparativo entre as colocações da pesquisa de clima

Fatores Estanzplaza <i>Hotels</i>	Recepção	Governança	Manutenção	Eventos	Salão	Cozinha	Administrativo
Bom Relacionamento com Líderes e Colegas	2º	2º	6º	3º	2º	1º	3º
Boa estrutura de Trabalho	9º	8º	5º	8º	8º	7º	8º
Bons Benefícios	8º	1º	1º	9º	9º	8º	7º
Liberdade para Sugestões	6º	5º	2º	6º	4º	4º	2º
Sistema de Avaliação	7º	6º	-	7º	7º	-	-
Oportunidade e Transparência	4º	9º	7º	4º	3º	5º	5º
Aprendizado	3º	4º	3º	2º	5º	2º	1º
Trabalho Valorizado	5º	7º	8º	5º	6º	6º	4º
Identificação Filosofia	1º	3º	4º	1º	1º	3º	6º

Fonte: Autores (2012)

A partir desses indicadores a Estanzplaza *Hotels* estabelece um cronograma de apresentação de resultados aos hotéis e equipes, com objetivo de construir junto aos líderes de área planos de ação para reverter os índices com maior insatisfação para os colaboradores. Esta medida pode ser classificada como ação de marketing interno, pois dentre os pontos apresentados por Berry e Parasuraman (1991) está motivar e reter os colaboradores.

No momento em que é feito o retorno das pesquisas aos líderes também são evidenciados os pontos de maior satisfação para a equipe. Estes itens são fatores de motivação pessoais que, segundo Drucker (1999), contribuem com o desempenho dos colaboradores no momento em que eles representam a marca da empresa.

Com relação ao resultado apresentado por equipes na rede é possível estabelecer uma relação entre a idade média das áreas e os índices apresentados conforme as tabelas abaixo:

Quadro 8: Comparativo entre as colocações por área e idade média

Pesquisa Estanzplaza <i>Hotels</i>	Ranking Recepção	Ranking Eventos	Ranking Salão	Ranking Administração	Ranking Governança	Ranking Manutenção
Bom Relacionamento com Líderes e Colegas	2º	3º	2º	3º	2º	7º
Identificação Filosofia	1º	1º	1º	7º	3º	
Aprendizado	3º	2º		1º		3º
Liberdade para Sugestões				2º		2º
Bons Benefícios	8º	9º	9º	8º	1º	1º
Oportunidade e Transparência			3º		9º	8º
Trabalho Valorizado					7º	9º
Sistema de Avaliação	7º	7º	7º			
Boa estrutura de Trabalho	9º	8º	8º	9º	8º	
Idade Média	entre 20 e 25 anos	entre 30 e 35 anos	entre 30 e 35 anos			

Fonte: Autores (2012)

Observando as áreas pela faixa etária é possível estabelecer um padrão de fatores que mais motivam os colaboradores e os que menos motivam também, o que contribui para uma melhor gestão de marketing interno que, ao invés de tomar sete ações diferentes por área, pode estabelecer 2 planos de ação específicos por faixa etária, tanto para os pontos positivos quanto para os negativos.

O envolvimento dos colaboradores em projetos corporativos com busca de aperfeiçoamento de processos e criação de novas ações com foco nos hóspedes feito pela Estanzplaza *Hotels* obteve um bom resultado na pesquisa, segundo atas de reuniões analisadas. Nestes encontros é feito um trabalho de filosofia e aprendizado, pontos avaliados de forma positiva na pesquisa.

Além das medidas que possuem como objetivo melhorar as avaliações dos fatores estabelecidos pela Estanzplaza, este resultado também orienta a área de recursos humanos no momento de aplicar treinamentos, estabelecer novas política de remuneração e recrutar novos colaboradores, ação que já é tomada segundo o roteiro de dinâmicas da empresa, que utiliza para cada área os pontos que possuem maior satisfação com objetivo atrair os candidatos nas dinâmicas de contratação.

Considerações finais

Com base nos indicadores do setor hoteleiro e de turismo na cidade de São Paulo, que comprovam o crescimento da oferta de meios de hospedagem e da demanda de turistas na cidade, fica ratificada a necessidade da retenção e captação de talentos como forma de se destacar entre os concorrentes.

Esta necessidade de retenção e captação de talentos não está diretamente relacionada à utilização das ferramentas de marketing interno e a utilização das teorias de necessidades de Maslow (1943), fatores de Herzberg (1996) e fatores de Kovach (1987), de forma geral, a utilização destes itens é facultativo ao tipo de análise e plano de ação de cada rede de hotéis.

Por meio da investigação literária e da pesquisa documental, foi possível desenvolver argumentos que contribuíram para melhor compreensão das ações de marketing interno e dos fatores que motivam os colaboradores em meios de hospedagem.

O objetivo principal da pesquisa foi alcançado, já que as informações coletadas possibilitaram uma análise das contribuições de marketing interno para captação e retenção de talentos no segmento hoteleiro.

Por intermédio da análise do resultado da pesquisa feita pela *Estanplaza Hotels* junto aos seus colaboradores foi possível afirmar que existem ações de marketing interno com foco na captação e retenção de talentos.

No que tange às ações de captação, está à utilização dos pontos que os colaboradores consideram como mais importantes por área, as dinâmicas de contratação como forma de atrair estes candidatos, de acordo com Berry e Parasuraman (1991), tal medida é um exemplo de ação para marketing interno.

Em relação às ações de retenção, a *Estanplaza Hotels* faz gestão dos indicadores das pesquisas, sendo que os itens avaliados com maior insatisfação são trabalhados junto aos líderes de área com foco em reverter o resultado e passar a reter colaboradores que se motivem por estes itens, medida que está dentre as ações para marketing interno segundo Berry e Parasuraman (1991). Os itens avaliados com maior satisfação também são apresentados e passam a ser os pontos mais destacados pelo líder nas conversas com a equipe, pois são fatores de motivação pessoais, de acordo com Drucker (1999). Tal medida está entre os exemplos de ações para marketing interno, assim como a inclusão dos colaboradores em projetos corporativos que incentivam a geração de novas idéias e estimulam a competição saudável.

Além disto, foi possível afirmar que a rede *Estanplaza* conhece quais são os principais fatores decisórios para o comprometimento dos talentos, já que ela aplica uma pesquisa que utiliza pontos similares aos levantados por Maslow (1943), Herzberg (1996) e Kovach (1987), com foco em itens que motivam suas equipes anualmente e toma medidas corretivas para os pontos que não são bem avaliados.

Contudo, para aprimoramento e plenitude desse estudo seria prudente a pesquisa de outras teorias das necessidades dos indivíduos, tais como a teoria de Alderfer (1974) e

McClelland (1961); e teorias de processos cognitivos, como a teoria da Equidade de Adams (1963), do Reforço de Skinner (1974), de Definição de Objetivos de Locke (1979), das Expectativas de (Vroom) (1964); além da investigação com um número maior de entrevistados e ampliação dos grupos pesquisados, possibilitando assim estabelecer um padrão de ações para marketing interno e fatores motivacionais para o setor hoteleiro.

REFERÊNCIAS

- ALDRIGUI, M. (2007). *Meios de Hospedagem*. São Paulo: Aleph.
- ANGELI, A. C., & LAGE, M. R. (2011). Renovação na Hotelaria como Solução para Hotéis Independentes . *VIII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo* .
- ARNETT, D. B., LAVERIE, D. A., & MCLANE, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 87-96.
- BERRY, L. L., & PARASURAMAN, A. (1991). *Marketing Services*. New York: The Free Press.
- BRAMBILLA, F. R. (2005). Abordagem conceitual de marketing interno. *Revista Eletronica de Administração* , 1-56.
- BUYRUK, L., ILHAN, I., KUSLUVAN, Z., & KUSLUVAN, S. (2011). The human Dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 171-214.
- CORVALÁN, M. L. J. (2012). Motivación. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales (CCCCS)*. Acesso em agosto de 2012, disponível em: <http://www.eumed.net/rev/cccscs/20/jlmc2.html>
- DRUCKER, P. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira.
- ESTANPLAZA HOTELS. *Estanplaza Hotels – Grupo Estanplaza*. Acesso em 25 de maio de 2012, disponível em <http://www.estanplaza.com.br/grupo-estanplaza/>
- FREITAS, C. M. F. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira de RAM*. Dissertação de Mestrado. Programa de mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo. Funchal, Universidade da Madeira.
- GUEVARA, U & SANTILLÁN, A. G. (2008). Desarrollo y comportamiento de la motivacion em el trabaho. Edición Eletrónica. Acesso em 07 de Agosto de 2012, disponível em Eumed.net:<http://www.eumed.net/libros/2008c/446/Teorias%20Jerarquia%20de%20las%20Necesidades%20de%20Maslow.htm>
- GIOVANNINI, R. (2006). *Cultura organizacional e hospitalidade: Estudo de caso: Gazin – Paraná*. Dissertação de Mestrado. Programa de mestrado em hospitalidade. São Paulo. Universidade Anhembi Morumbi
- GUERRIER, Y. (2000). *Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes*. São Paulo: Futura.
- HERZEBERG, F. (1996). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Co.
- JONES LANG LASALLE HOTELS. (2010). *Jones Lang Lasalle Hotels*. Acesso em 30 de Maio de 2011, disponível em Jones Lang Lasalle Hotels: http://www.joneslanglasalle.com.br/ResearchLevel1/Brazil_in_Numbers_2010_FINAL.pdf
- KOVACH, K. A. (1987). What motivates employess? Workers and supervisors gige differen answers. *Business Horizons* , 58-65.
- LASHLEY, C., & MORRISON, A. (2004). *Em busca da hospitalidade - Perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri-SP: Manole.
- MARINO, J. E. (2011). *Investimentos no Brasil: Hotéis & Resorts - 2011*. São Paulo: BSH Travel Research.

- MASLOW, A. (1943). A theory of motivation. *Psychological Review* , 370-96.
- MENDONÇA, C. (25 de Janeiro de 2011). *Número de lançamentos de conjuntos comerciais em SP aumenta mais de 17%*. Acesso em 24 de Agosto de 2011, disponível em InfoMoney: <http://www.infomoney.com.br/negocios/noticia/2029586>
- OMT, O. M. (2000). *Anuario de estadísticas de turismo 1995-1999*. Global.
- PLATUM. (2010). *PLATUM 2011-2014: Plano de Turismo Municipal*. São Paulo: São Paulo Turismo.
- PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. (2005). *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- PROSERPIO, R. (2007). *O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil*. São Paulo: Aleph.
- SIMONS, T., & ENZ, C. (1995). Motivating hotel employees: Beyond the carrot and the stick. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 20-27.
- SPILLER, E. S. (2006). *Gestão de serviços e marketing interno*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- ROBBINS, S. P. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications*. Londres: Prentice-Hall International.
- ROSENFELD, R. H. & WILSON, D. C. (1999). *Managing Organizations: Text, Readings & Cases*. Londres: McGraw-Hill.
- SPTURIS - São Paulo Turismo. (20 de Outubro de 2011). *Dados da cidade de São Paulo*. Acesso em 22 de Novembro de 2011, disponível em Site oficial de turismo da cidade de São Paulo: <http://www.cidadedesaopaulo.com/sp/br/sao-paulo-em-numeros>
- STEFANINI, C. J., YAMASHITA, A. P. N. G., SOUSA, R. B. M. Turismo de Negócios: O uso da Análise Fatorial como instrumento de identificação dos valores para os viajantes a negócios. *Revista Turismo e Desenvolvimento (TURyDES) v5 n12 (2012)*. Acesso em julho de 2012, disponível em: <http://www.eumed.net/rev/turydes/12/sys.pdf>
- VASCONCELOS, A. F. (2004). Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de marketing interno. *Revista de Gestão* , 37-50.