

## Endomarketing como ferramenta para a implantação da hospitalidade na hotelaria

### *Endomarketing as tool for deployment of hospitality in hotel management*

**Artigo Científico apresentado à CASTELLI — Escola Superior de Hotelaria, como requisito parcial para a obtenção do título de Pós-graduado em Gestão Hoteleira.**

**Autor: Thomaz Massato Takayama Kobayashi**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Diney Adriana Nogueira de Oliveira**

#### Resumo

*O presente artigo, ao abordar o tema endomarketing e hospitalidade, convida a observar que o endomarketing é uma ferramenta essencial para a boa funcionalidade do empreendimento e a encontrar uma melhor comunicação e sintonia entre os membros da organização, proporcionando um efeito sinérgico na mesma. A hospitalidade vem conforme o tempo acompanhando o homem, ajudando-o na sociabilização, formando comunidades. Como se constata, ambos têm como base os mesmos conceitos. Assim, cabe buscar a empatia, a auto-estima e a afetividade para alcançar efeitos positivos, o que pode ser demonstrado por meio de fatos relacionados com as redes de hotéis Marriot e Ritz Carlton, nas quais essas premissas foram empregadas com sucesso.*

**Palavras-chave:** hotelaria, endomarketing, hospitalidade, colaborador.

#### Abstract

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Especialização em Gestão Hoteleira da Castelli - Escola Superior de Hotelaria. Av. Osvaldo Aranha, 994 – Centro / Canela – RS / CEP: 95680-000 E-mail: thomazko@hotmail.com – tkobayashi@castelli.edu.br

*This article focuses on the theme endomarketing and hospitality, where we observed that the endomarketing is an essential tool for good performance of the venture and aims to seek better communication and harmony between members of the organization, providing a synergistic effect on the same. The hospitality comes as time tracking the man, helping the socialization, forming communities. How can see both is based on the same concepts, where it is seeking to empathy, self-esteem and affectivity to achieve positive effects, this can be demonstrated by the cases of the network of Marriott and Ritz Carlton hotels, where these assumptions were employed successfully .*

**Keywords:** hotel management, endomarketing, hospitality, worker.

---

## 1. Introdução

Para se efetuar qualquer atividade, é preciso técnica; toda técnica, quase sempre, envolve criatividade que nunca deve ser amordaçada; ao contrário, sempre precisa ser enaltecida para resolver qualquer problema, utilizando-se o talento pessoal. Assim também ocorre quando se trata de lidar com hóspedes em quaisquer situações.

Segundo renomados sociólogos, “a emoção ensinou o homem a pensar”; então se deve valorizar essa capacidade humana. Na maioria das vezes, necessita-se de rápido raciocínio, quase instintivo, associado ao tino prático: tentar resolver sem importunar a quem quer que seja.

Cabe, pois, sempre estar atento às armadilhas do falso orgulho e presunção, sem se vangloriar: a humildade e a empatia são os primeiros degraus para o sucesso do gestor.

Observando que a hotelaria é um mercado avaliado, na maioria das vezes, pelo serviço prestado, ou seja, pela hospitalidade realizada por seus colaboradores, enaltece-se a importância de estudar o endomarketing como ferramenta de implantação da hospitalidade nos empreendimentos hoteleiros; ou seja, perceber como deve ser praticado o ato da hospitalidade para com os colaboradores e qual a sua importância para o sucesso das organizações.

Neste trabalho, analisam-se algumas bases e definições sobre endomarketing e um pouco da história da hospitalidade e suas ligações, por meio de uma revisão bibliográfica (livros e revistas) e da pesquisa na Internet. Observam-se também alguns empreendimentos hoteleiros que conseguiram amplo sucesso ao colocar em prática essas ferramentas.

---

## 2. Desenvolvimento

O mundo vem sofrendo modificações radicais que influenciam a vida de todos os seres que nele vivem. Assim, repercute também sobre as empresas, fazendo com que os gestores busquem novas formas de administração para que consigam alcançar sucesso em seus empreendimentos. Muitas vezes, buscam o mapa do tesouro ou soluções mágicas, esquecendo-se de valorizar o produto do serviço, ou seja, o principal fator de sucesso do empreendimento. Os gestores das empresas não lembram que o principal fruto da empresa advém do trabalho humano, pois são os trabalhadores que pensam e se emocionam, ou seja, agem com a razão e o coração. Por esse motivo, é importante dar mais importância ao

serviço prestado pelas pessoas, pois elas são a razão e a virtude do atual momento e, certamente, levam a empresa ou o empreendimento ao sucesso absoluto. Sobre isso, Henry Ford (*apud* SHINYASHIKI, 1996:30) salienta: “Você poderia tirar de mim as minhas fabricas, queimar os meus prédios; mas, se me deixar o meu pessoal, eu construirei outra vez todos os meus negócios.”

Henry Ford foi bastante feliz ao observar esse dado, uma vez que os fatores mais importantes de sua empresa eram de fato seus colaboradores e não todo aquele frio material feito de concreto e máquinas que, na época, eram tão sofisticados. Acreditando que sua empresa não funcionava sozinha, Henry Ford, muitas vezes, cita a importância dos colaboradores e a união de forças para alcançar o sucesso.

Segundo o *site* [www.ociocriativo.com.br](http://www.ociocriativo.com.br), Henry Ford afirma: “se todos estão indo adiante juntos, então o sucesso encarrega-se de si mesmo”.

A essência do trabalho em grupo já vem acompanhando o homem durante sua evolução, pois ele segue em busca de vários fatores que facilitem e agilizem o serviço, como se constata ao observar que, desde o começo dos tempos, segundo Castelli (2005), o homem vem-se aprimorando, buscando formas de sociabilizar-se, formando grupos, ajudando-se na caça e na construção de moradias. Hoje, não é diferente: grandes empresas são conjuntos de pessoas geridas em busca do mesmo resultado, isto é, em prol do pleno sucesso.

O que muitos empresários se esquecem é de que sem seus colaboradores a instituição não conquista seus objetivos. Pode-se, muitas vezes, ter máquinas sofisticadas e grandes estruturas; mas, se por acaso não houver pessoas ou colaboradores treinados ou mão-de-obra especializada e bem gerida em busca de um mesmo objetivo, a organização dificilmente alcançará o sucesso.

Com a evolução do mundo e a busca por novas técnicas de gestão administrativa, surgiram técnicas inovadoras que levaram a pensar a empresa como um todo, e não somente como prédios e máquinas. Assim, pensou-se nos colaboradores como um grande investimento. Com isso, apareceram técnicas próprias para administrar-se bem a mão-de-obra existente.

Dessa forma, vieram os recursos humanos e, mais tarde, o endomarketing que é o marketing voltado para os colaboradores, ou seja, um tipo de propaganda ou um meio de comunicação da empresa com os colaboradores internos. Vale ressaltar a necessidade de preocupar-se mais com os colaboradores, pois são eles os principais vendedores dos produtos oferecidos pela empresa: dependendo da imagem que eles passam da instituição, o número de compradores pode crescer, ou seja, o marketing de boca-a-boca é um meio de comunicação com um grande retorno econômico.

Segundo Bekin (2004:47), endomarketing são “ações gerenciadas de *marketing*, eticamente dirigidas ao público interno das organizações”. Bekin (2004:49) afirma, ainda, que “o endomarketing objetiva tornar transparente aos funcionários os objetivos da organização, de harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa”.

Ou seja, endomarketing é um conjunto de ações de *marketing* institucional realizado pela empresa e dirigido ao colaborador. Ações de comunicação que cabem à empresa realizar para conquistar uma boa imagem entre os colaboradores, buscando satisfazê-los plenamente e comprometê-los com os objetivos da instituição.

Dessa maneira, buscando inovações e interpretando os colaboradores como clientes, as empresas têm obtido um exemplar ganho de produção e vendas, aumentando assim a autoestima de todos e melhorando o ambiente de trabalho.

A história conta que certas formações militares, embora não contivessem grandes guerreiros, quase nunca perdiam batalhas por serem bem organizadas, deixando sobressair o respeito por um superior (rei), o amor pelo reino, o respeito mútuo com muito orgulho, trazendo força e união e obtendo, como conseqüência, uma campanha vitoriosa. Como exemplo, há o filme *300* que, embora cheio de fantasias, consegue mostrar um pouco da realidade da época em que os espartanos, que eram grandes guerreiros gregos, juntos, formaram uma frente de batalha quase invencível, com uma formação e um treinamento árduo. Assim, desde pequenos, eram selecionados e treinados para a guerra, por isso ganharam fama pelo poder de luta e pela estratégia empregada. Tinham orgulho da fama e, realmente, conforme conta a história, impunham respeito e medo aos oponentes.

Assim também é possível observar nas organizações empresariais, em que um grande exército de colaboradores luta e busca a vitória com um único pensamento, ou seja, esforçar-se no trabalho para alcançar o mesmo objetivo. Dessa forma, cabe aos gestores agir e moldar as atividades, buscando fazer com que todos sigam e queiram atingir um objetivo comum, formando uma equipe de vencedores que trabalha com orgulho, alegria e satisfação. Não se pode ser como a ameba que, segundo Cerqueira (1999:7), são “várias forças atuando num corpo com a direção e os sentidos não definidos, levando este corpo à deformação, ou seja, a empresa se transforma num corpo disforme na qualidade de seus produtos, nos custos, na produtividade, etc.”: é uma deformação que é produzida no sistema.

O autor foi feliz em sua colocação, pois sugere que as empresas tenham um foco a seguir, fazendo com que seus colaboradores o persigam, trabalhando unidos pelo objetivo global da empresa. Ao rever o exemplo dos espartanos, torna-se possível analisar a sua formação militar. Assim, constata-se que tinham uma formação militar única, em que todos trabalhavam unidos, formando assim uma grande barreira de escudos por onde dificilmente o inimigo conseguia passar.

Em resumo, não se deve pensar apenas no EU, e sim no grupo como um todo — “nós trabalhamos, nós vencemos”. Nas instituições empresariais, constata-se que, quando todos trabalham unidos, o resultado, na maioria das vezes, se torna benéfico, trazendo maior qualidade e maior produtividade e, automaticamente, diminuindo custos e conflitos e levando assim à vitória absoluta.

Mas, se algum ponto da empresa se rebela, cabe ao gestor tomar o cuidado e a iniciativa, pois quedas ou falhas de alguns podem transformar-se em perdas de todos.

Quando se aborda a temática da união, logo se enfatiza a necessidade da comunicação entre os colaboradores em busca de uma melhor sintonia e sincronização. Conforme assegura Bekin (2005), o endomarketing tem como objetivo obter um alinhamento interno e, com base nesse alinhamento, atingir uma sintonia, e dessa sintonia, uma sincronização de idéias e ações. Caso não haja uma sintonia, um sincronismo, então haverá ruídos na comunicação e não ocorrerá uma implementação correta da comunicação e, com o tempo, poderão surgir chiados mais altos prejudicando as ações realizadas na empresa. Com o endomarketing, portanto, a empresa quer encontrar uma sintonia fina, visando a garantir a

implementação e permeando a estrutura organizacional de todos os objetivos que a empresa busca atingir em seu mercado.

Como se pode observar, o endomarketing é um processo de gestão que pretende, por meio da comunicação interna, garantir que todos estejam seguindo o mesmo caminho em busca da vitória no mercado competitivo.

O endomarketing, segundo Bekin (2005), forma-se por três fases:

- Endomarketing na fase de satisfação do colaborador

Cabe à empresa ter colaboradores satisfeitos a fim de conquistar consumidores satisfeitos, porque muito do que os clientes compram (se servem) é apenas mão-de-obra. Basicamente, o meio para ter funcionários satisfeitos é então tratá-los como clientes.

- Endomarketing na fase da orientação para o cliente

A relação entre comprador e vendedor não somente afeta a decisão do cliente em adquirir um serviço, mas também oferece uma preciosa oportunidade para o *marketing* da empresa.

- Endomarketing na fase de implementação de estratégia com gestão de mudanças

Se a estratégia for bem implantada, melhorando a comunicação, automaticamente os conflitos internos acabam superando resistências e mudanças, ajudando a empresa a atingir a sua meta.

Segundo Bekin (2005), alguns autores afirmam que o endomarketing

*é um esforço planejado usando uma abordagem mercadológica, para superar a resistência organizacional a mudanças e obter alinhamentos, motivar e coordenar interfuncionalidades, integrando funcionários para uma implementação eficaz de estratégias corporativas e funcionais, a fim de atingir a satisfação do cliente por meio de um processo de criação de funcionários motivados e orientados para o cliente (autores desconhecidos apud BEKIN, 2004:51).*

A ação do endomarketing é, pois, essencial para a sobrevivência no mercado. Na hotelaria não é diferente: um empreendimento hoteleiro é um conjunto de serviços oferecido ao cliente para sua satisfação, seu prazer e sua alegria, podendo ser esses serviços concretos ou abstratos.

É importante ressaltar que serviços abstratos seriam as ações realizadas para satisfazer o cliente, as quais não são palpáveis, ou seja, ações subliminares que não podem ser tocadas, mas sim sentidas. É preciso enfatizar que a hotelaria é um meio de serviços abstratos não palpáveis, em que, muitas vezes, a ação de servir e de como servir tem maior relevância do que um simples ambiente oferecido pelo hotel. Trata-se de um tipo de mercado que se qualifica pela prática da hospitalidade, que não pode ser vista como uma forma de serviço novo prestado pelo homem na hotelaria, mas como uma ação subliminar de servir que vem, segundo a história, acompanhando o homem durante a sua evolução. Ou seja, a hospitalidade é um campo lúdico oferecido pela hotelaria aos hóspedes, com um contexto amplo (BELCHIOR e POYARES *apud* CASTELLI, 2005:144): “hospitalidade, sob qualquer de suas formas, compreende essencialmente a prestação, gratuita ou não, de

serviços obtidos normalmente por uma pessoa...”; é um tipo de ação prestada buscando a satisfação do próximo (hóspede), uma ação natural e normal do ser humano que, desde o nascimento, já conhece o profundo conceito de hospitalidade, como é o caso de uma mãe à espera de um filho em seu ventre, em que se mostra hospitaleira, acolhendo-o, dando-lhe carinho e alimento até o dia do seu nascimento.

Atitudes de hospitalidade são descritas durante toda a passagem do homem pelo mundo. Castelli (2005:4) ressalta: “ Foi num ato de acolhimento que tudo começou, conta a Bíblia, ao dizer que Deus acolheu Adão e Eva num paraíso, após tê-los criado. Foi também hospitaleiro, pois lhes franqueou tudo o que ali havia, com a restrição de não comerem da árvore proibida.”

É interessante observar que toda liberdade tem suas restrições desde o começo dos tempos. Há o livre arbítrio de ir e vir, de fazer o que se quer desde que não se seja repreendido pelo governo, não se esteja fora das leis impostas para a sobrevivência. Na hotelaria também acontece da mesma forma, impõem-se leis e ações que devem ser seguidas pelo cliente.

Outro fato marcante no âmbito da hospitalidade é o dos povos gregos, romanos e orientais, que buscavam o culto à hospitalidade, em que seus hóspedes eram bem tratados, quase como deuses, porque, conforme explica Castelli (2005), pensavam que poderiam a qualquer momento receber a visita de um deus disfarçado de viajante.

Com o passar do tempo, a hospitalidade veio perdendo o seu encanto, e as pessoas começaram a adaptar-se a uma vida diferente, visto que a velocidade da produção começou a valer mais do que a qualidade de vida de funcionários, fazendo assim com que a sociedade fosse se adaptando e criando novos empreendimentos para suprir as necessidades de um mundo industrializado.

Segundo Cuillé (*apud* CASTELLI, 2005), a prática da hospitalidade envolve quatro princípios básicos: segurança, cortesia, contato e coerência; além de três momentos distintos chamados de cadeia da acolhida (boas-vindas, atenção dada entre a estada e a despedida).

Dessa forma, a prática da hospitalidade é um fato essencial para o mercado hoteleiro, ou seja, um tipo de serviço indispensável na hotelaria, tanto para clientes externos como para colaboradores. Vale lembrar, conforme Bekin (2005:52) destaca, uma frase de Talmud: “não se preocupem se seus filhos não o ouvem, pois eles vêem tudo aquilo que você faz”. Se utilizarmos essa frase e substituímos *filhos* por *funcionários*, ela se encaixaria facilmente nas ações que merecem observação no empreendimento, isto é, cabe ao gestor agir corretamente, pois estará sendo observado por funcionários que, quase sempre, buscam figuras de superiores para nelas se espelhar.

Por esse motivo, cresce a importância do endomarketing nos empreendimentos hoteleiros. É importante, portanto, implantar um sistema de gerência de qualidade total, buscando maior satisfação do colaborador que deve ser hospitaleiro, proporcionando momentos inesquecíveis e permitindo que ele vista a camisa da empresa e seja feliz com o que faz. Torna-se necessário fazer com que o colaborador se sinta realizado em cada momento de sua vida, alcançando uma completa satisfação, levando-o a melhorar a prestação de serviço automaticamente para que se alcance uma maior fidelização de clientes.

Observa-se, em algumas grandes redes de hotéis que conseguem trabalhar bem essa questão de hospitalidade — como a rede Marriott e a Ritz Carlton, que são duas das maiores redes hoteleiras do mundo —, que alcançaram sucesso preocupando-se com os colaboradores. Assim, nas citadas redes, há um processo de treinamento e qualificação dos colaboradores, proporcionando-lhes momentos inesquecíveis, tanto para eles, quanto para os clientes.

Segundo Ricci (2002), a rede Ritz Carlton é tão conceituada no mundo, que recebeu, no ano de 1999, o prêmio Malcolm Baldrige de melhor empresa prestadora de serviços. Essa rede criou um modelo de gestão que valoriza os empregados com uma preocupação constante quanto ao monitoramento da qualidade de serviços e às expectativas dos clientes. Cada empregado da rede recebe, em média, cem horas anuais de treinamento e reciclagem em atendimento ao cliente. A rede segue alguns critérios de trabalhos — liderança, planejamento estratégico, foco no cliente e no mercado, análise e informações, foco em recursos humanos, gestão de processos, resultados dos negócios — com os quais conseguiu conquistar o prêmio Malcolm Baldrige (prêmio nacional de qualidade nos Estados Unidos). Como exemplo de hospitalidade interna na rede Ritz Carlton, há a integração de novos colaboradores: “[...] durante um dia inteiro, que começa com um café da manhã, com direito a talheres de prata e tudo mais, o grupo de novatos é apresentado aos conceitos de trabalho da rede” (RICCI, 2002:103).

Segundo Katzenbach (2002), também a rede Marriott revela uma preocupação especial para com os colaboradores, colocando-os no topo de sua cadeia de valores, buscando ser hospitaleira e procurando manter uma trajetória de missão, valores e orgulho, com uma forte ênfase nas trajetórias de processo e avaliação, reconhecimento e celebração. Os gestores da rede Marriott são condicionados a acreditar que simples agradecimentos e expressões pessoais de respeito pelos funcionários são essenciais em um ambiente de trabalho. A rede não costuma estimular a auto-estima de seus funcionários por meio de remunerações — os salários não são os mais altos da categoria —, mas o ato de ser humano e hospitaleiro para com os empregados é o ponto forte da organização. Assevera Win Aung, diretor de serviços da rede Marriott (*apud* KTZENBACH, 2002:179), “é uma cultura muito simples: cuidamos dos associados e os associados cuidam dos hóspedes [...] Se o seu pessoal está feliz, o hóspede ficará feliz”.

É preciso, pois, suprir as necessidades de realização dos colaboradores, observando acima de tudo que precisam de um emprego que possibilite o sustento de suas famílias, além de uma estrutura de estabilidade e coerência que lhes permitirá realizar-se em outros segmentos de suas vidas. Torna-se necessário um constante bom atendimento ao cliente, mas também a crença de que os associados merecem ser tratados com sincero respeito. Essa é uma filosofia que vem diretamente da família Marriott. Segundo Bill Marriott Jr. (<http://www.slideshare.net/vitors/responsabilidade-corporativa/>), a rede Marriott tem como objetivo: “Primeiro, satisfazer os empregados; em seguida, os empregados satisfeitos melhor atenderão os hóspedes; por fim, os hóspedes bem servidos sempre voltarão, o que gerará dinheiro para os acionistas...”

Portanto urge tratar de satisfazer os colaboradores, oferecendo-lhes treinamentos e acompanhando seus crescimentos. A rede Marriott acredita que seus funcionários são o principal produto da empresa. Dessa forma, objetivam agradar primeiro os colaboradores, para que possam também agradar os clientes. Com essa atitude, a rede alcançou sucesso no mercado hoteleiro mundial. Como exemplo de hospitalidade da rede Marriott, há o fato que ocorreu com o bartender Thong Lee que afirma vestir o uniforme todos os dias com

orgulho: “Lee nunca se esquece do dia em que seu chefe, Sandy Olson, fechou a lavanderia do hotel onde ele trabalhava para que todos da seção pudessem comparecer ao enterro de sua mãe. O gesto conquistou a lealdade de Lee para toda a vida” (KTZENBACH, 2002:178).

Constata-se, pois, que ter a preocupação de atender os colaboradores com mais hospitalidade é um ponto importante para o sucesso. Cabe, por meio do endomarketing, melhorar e facilitar o desenvolvimento e o comprometimento dos colaboradores para com a empresa. Para que isso funcione, é preciso trabalhar alguns valores básicos conforme sugere Cerqueira (1999):

- **Auto-estima:** deve-se trabalhar e desenvolver a auto-estima dos colaboradores sempre que possível para que haja uma maior motivação e comprometimento com a empresa.
- **Empatia:** deve-se pensar sempre no grupo como um todo e não apenas no eu: colocar-se no lugar do outro, ouvir mais e sentir suas necessidades. Não se pode esquecer de interagir, seja dando ordens, pedindo, consultando ou conversando. Lembrar sempre que à frente existem pessoas.
- **Afetividade:** deve-se enxergar a pessoa que está à frente com a mesma natureza igualitária, independente de raça, cargo ou nível social. A afetividade é uma grande facilitadora da empatia, pois, se não se sente a outra pessoa como um ser humano, não é possível colocar-se em seu lugar e trabalhar a auto-estima. Uma empresa possui uma linha hierárquica; no entanto, sugere-se observar que todos nela tenham uma mesma natureza igualitária, sem relações de prepotência ou discriminação.

Agregando-se esses três valores básicos à empresa, pode-se alcançar uma satisfação e envolvimento do colaborador fazendo com que vista a camisa da empresa. Segundo Bekin (2005:69), “funcionário motivado e mobilizado tem motivos de sobra para entrar em ação, e a comunicação é justamente o que o abastece e o mantém jogando ‘com amor a camisa’, para usar uma expressão de futebol...”

Um ponto-chave para alcançar esse patamar é o ato do reconhecimento, ou seja, cabe a todos reconhecer que o mundo está cheio de pessoas que desejam ser valorizadas. A ferramenta do reconhecimento é barata, disponível e simples de empregar e, com certeza, ajudará a consertar e construir um mundo melhor com resultados notáveis nos locais de trabalho.

Ressalta um artigo do jornal *Gallup Management* (ULMAS, 2007:44):

*“A valorização do bom trabalho libera dopamina no cérebro, que cria sentimentos de orgulho e de prazer. Melhor ainda que a dopamina, causa sedimentação do conhecimento: de que mais deste comportamento vai gerar mais elogios, resultando noutra carga de dopamina, e assim por diante.”*

Ou seja: os efeitos do reconhecimento ultrapassam os limites físicos, agindo principalmente no campo psicológico e emocional do colaborador.

Neste mundo globalizado, cheio de pressões e prazos, é inevitável a presença de conflitos e mudanças de rumo nas empresas. Para lidar com isso, cabe ao gestor lapidar uma cultura

de equipe de alto desempenho que, conforme define Ktzenbach (2002:9), é “qualquer grupo significativo de funcionários cujo compromisso emocional os capacite a produzir ou fornecer bens e serviços que representam uma vantagem competitiva sustentável para seu empregador”.

Valorizar o desempenho e o comportamento de cada pessoa cria um vínculo que fortalece o relacionamento de trabalho. Vale lembrar que o reconhecimento deve ser sincero, verdadeiro, merecido e no momento certo. A questão não é com que frequência se valoriza alguém, mas sim como fazê-lo. Ulmas (2007:44) explica: “Um instante sincero de reconhecimento gera a lealdade da equipe e fortalece o comprometimento geral para realizar as tarefas ou objetivos estabelecidos.”

É preciso sinceridade no ato do reconhecimento, esforço na prática para que saia naturalmente, com sinceridade e honestidade; pois, caso isso não aconteça, a ferramenta do reconhecimento vai ser usada em vão, sem efeito algum, podendo até mesmo ter um efeito contrário. Mas, se for usada corretamente, o resultado será surpreendente, podendo modificar toda a harmonia e a convivência da empresa, afetando diretamente o campo econômico e produtivo do empreendimento.

A prática do gesto de reconhecimento, tanto dos colaboradores, quanto dos gestores, pode formar e criar integrações poderosas, neutralizando e reduzindo o efeito do ciúme e da inveja, exterminando sanguessugas que geram conflitos e ansiedade ao agirem como substâncias tóxicas que reduzem o resultado produtivo e a energia da equipe.

Portanto é necessário valorizar o trabalho bem-feito, pois isso resulta em desempenho de qualidade elevada e resultados estupendos. É provável também que o reconhecimento possa melhorar a saúde física e emocional, tanto de quem faz, quanto de quem recebe. A gratidão e o perdão auxiliam o bem-estar, a atenção, a energia, reduzindo o estresse e os sentimentos negativos e realmente impulsionando o sistema imunológico. O ato de valorizar age diretamente nos campos psicológico e físico das pessoas, fazendo com que passem a produzir mais e melhor. Segundo Ulmas (2007:47):

*o reconhecimento faz parte do repertório dos líderes e todos eles deveriam reservar um tempo para observar atentamente as ações dos membros de sua equipe. Algumas vezes, uma ação extremamente simples que é repetida com frequência e verdadeiramente faz a diferença no ambiente de trabalho e passa a ser assumida como boa.*

O reconhecimento é, pois, um campo lúdico que afeta a produtividade da empresa, podendo ser bom, caso o sistema seja bem utilizado, resultando em um ato de reconhecimento produtivo, realista, conforme o necessário, no tempo e na dosagem certa. Caso seja mal utilizado, o ato do reconhecimento pode virar uma rotina, fazendo com que não atue no campo psicológico positivamente, proporcionando maiores problemas para o estabelecimento.

Dessa forma, ato da hospitalidade e o endomarketing são expressões diferentes que se encaixam perfeitamente, principalmente na hotelaria que, como se sabe, é um campo empresarial avaliado, muitas vezes, pelo serviço prestado, principalmente pela hospitalidade prestada pelo colaborador ao cliente.

Há necessidade então de se dar uma atenção diferenciada ao endomarketing prestado nos empreendimentos hoteleiros, pois nesse setor, assim como em outras empresas prestadoras de serviço, a linha de frente é a razão pela qual a empresa será avaliada. Esse é um dos motivos pelo qual se sugere ter uma ação de endomarketing bem trabalhada. Treinamentos e incentivos são meios pelos quais se pode demonstrar hospitalidade para com os colaboradores. Lembrando que os colaboradores observam e, naturalmente, se espelham e refletem os sentimentos e as atitudes realizadas pela empresa internamente, propõe-se que, por meio da ação do endomarketing, se trabalhe a hospitalidade para com os colaboradores, oferecendo-lhes um bom local de trabalho, com uma atitude afetiva e humana. Assim, haverá união e, conseqüentemente, uma maior produção.

Não é necessário colocar à prova os colaboradores, pois eles refletem no cliente o que vivenciam; cabe primeiro conquistar os clientes internos, para que eles conquistem novos clientes, trazendo uma maior média de faturamento. Para isso é necessário tratá-los como os principais produtos, treinando-os, educando-os, alimentando-os, tratando-lhes da saúde e, se possível, ajudando-lhes no tratamento da família. Esse tipo de tratamento, além de aumentar a auto-estima do colaborador, melhora a economia da empresa.

A hospitalidade é um campo lúdico que vem acompanhando o homem desde o começo dos tempos, em que se impuseram também as primeiras regras a serem seguidas, passando pelos povos orientais, gregos e romanos. A hospitalidade vem, conforme revela a história, criando meios de sociabilização, fazendo com que os homens trabalhem em grupos, formando comunidades, onde cabe a cada um ajudar o outro, onde se requer o pensar no grupo e alcançar uma maior empatia. Ao observar alguns povos antigos, verifica-se que muitos sobreviveram graças ao simples ato da ação da hospitalidade, ou seja, pela sociabilização realizada.

Podem-se considerar empresas as pequenas populações ou os povos que vivem em conjunto em busca de um mesmo resultado, pois estão em alerta todo o tempo, numa guerra sem fim. Empresas também podem ser vistas como exércitos, que devem ser bem geridos numa guerra econômica, onde estão em jogo preços e serviços para a conquista de um território. Torna-se de primordial importância observar como estão sendo tratados nossos soldados-colaboradores, uma vez que soldados mal preparados e mal liderados não chegam ao final da batalha.

Para que isso seja realizado necessita-se pôr em prática a ação do endomarketing, oferecendo melhor comunicação e atendimento ao colaborador, acabando com os ruídos internos e fazendo com que a empresa entre em sintonia, ou seja, fazendo com que todos caminhem no mesmo sentido. O endomarketing é uma ferramenta de comunicação interna, pela qual pode ser implantada a hospitalidade para com o colaborador.

É fundamental seguir a cadeia da acolhida que, segundo Cuillé (*apud* CASTELLI, 2005), faz parte das boas-vindas, atenção dada entre a estada e a despedida, ou seja, desde o momento da chegada do funcionário, deve-se tratá-lo com igualdade, humildade, sendo acolhedor e fazendo com que se sinta como se fizesse parte da família. Sugere-se a todo o momento fazer com que o colaborador se sinta bem, proporcionando-lhe momentos que podem ser definidos, segundo Jan Carlzon, como a ‘hora da verdade’ — ações e atitudes tomadas em curto espaço de tempo que trazem muita satisfação, isto é, momentos inesquecíveis que ficarão marcados como especiais durante o resto da vida.

Vale lembrar que o endomarketing é avaliado em três valores básicos: empatia, auto-estima e afetividade. Assim também podem ser avaliados os valores da hospitalidade. Essas características são propostas para que todos possam viver e sociabilizar-se com o resto do mundo. Cabe, portanto, entender o sentimento do outro, ser afetuoso para que isso possa causar um sentimento de auto-estima nas pessoas. Caso isso seja alcançado, tem-se a certeza de que a hospitalidade e o endomarketing foram implantados com sucesso.

---

### 3. Considerações finais

Segundo o estudo realizado, conclui-se que há necessidade de implantar-se o endomarketing e a hospitalidade na hotelaria brasileira que são duas ferramentas com nomes diferentes, mas que se interligam por seus princípios básicos.

São, pois, ferramentas de grande importância que podem movimentar surpreendentemente as economias da empresa, sendo um investimento barato e de fácil aplicação. Como visto, algumas empresas no setor hoteleiro implantaram essas ferramentas e alcançaram sucesso no mercado competitivo.

Dessa maneira, torna-se importante observar, na hotelaria principalmente, a importância da implantação do endomarketing e da hospitalidade, pois nessa atividade é fundamental a acolhida, proporcionando-se momentos inesquecíveis aos hóspedes e conquistando-se mais espaço no mercado competitivo. Muitas vezes busca-se onde está o erro, e esquece-se de que ele pode estar no agir. Cabe ter em sã consciência que a satisfação não significa felicidade: uma pessoa pode estar satisfeita estampando alegria, mas essa alegria pode ser fruto somente de um momento específico de intenso prazer, enquanto a felicidade deve ser compreendida como um sentimento intermitente de realizações.

Urge aprimorar-se cada vez mais, por meio de diálogos e reuniões, para poder vislumbrar e fixar uma meta para o futuro. Melhorar sempre com projetos e treinamentos. Observar o que há de melhor. Saber ser humilde, aceitar e tentar introduzir novidades que sejam úteis ao ambiente hoteleiro e realizar os possíveis ideais (detalhes) que vão surgindo. Quem sabe um único detalhe — aquele insignificante detalhe — seja o diferencial para a definição da escolha do hóspede.

No ambiente de trabalho, deve reinar a harmonia, o respeito mútuo e a irrestrita obediência hierárquica, para que seja gerada a confiabilidade entre os colegas, que é o âmago do sucesso e a eficiência da hotelaria e que transmite aos hóspedes a tranquilidade e o bem-estar, tornando agradabilíssima a sua estada, mesmo que por tempo limitado.

Todas as questões, com resultados positivos ou não, giram em torno do endomarketing e da hospitalidade, refletindo-se no grau de satisfação do hóspede que se despede.

---

### Referências

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CARLZON, Jan. *A hora da verdade: o clássico sobre liderança que revolucionou a administração de empresas*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CASTELLI, Geraldo. *Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria*. São Paulo: Saraiva, 2005.

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

KTZENBACH, Jon R. *Desempenho máximo*. São Paulo: Negócio, 2002.

RICCI, Renato. *Hotel: gestão competitiva no século XXI: ferramentas práticas de gerenciamento aplicadas à hotelaria*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SHINYASHIKI, Roberto. *Liderança em tempo de tempestade*. São Paulo: Gente, 1996.

UMLAS, Judith W. O poder do reconhecimento: um catalisador para pessoas de alto desempenho. *Revista Mundo PM*, ago./set. 2007.

<[http://www.ociocriativo.com.br/frases/pesquisa.cgi?cmd=psq&chk=1&opc=txt&chk\\_aut=1&key=Henry%20Ford%20](http://www.ociocriativo.com.br/frases/pesquisa.cgi?cmd=psq&chk=1&opc=txt&chk_aut=1&key=Henry%20Ford%20)>. Acesso em: 28 out. 2007.

<<http://www.slideshare.net/vitors/responsabilidade-corporativa/>>. Acesso em: 28 out. 2007.