

**CENTRO EDUCACIONAL DA FUNDAÇÃO SALVADOR ARENA
FACULDADE DE TECNOLOGIA TERMOMECHANICA**

Endomarketing: da implantação aos resultados.

São Bernardo do Campo, 2008

**CENTRO EDUCACIONAL DA FUNDAÇÃO SALVADOR ARENA
FACULDADE DE TECNOLOGIA TERMOMECHANICA**

Endomarketing: da implantação aos resultados.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
pelo pelos alunos Diego Romero e Vitor Hugo
Pinto, sob orientação do Prof. José Fabiany
Pinheiro, como parte
das exigências para obtenção do grau de
Tecnólogo em Processos Gerenciais

São Bernardo do Campo, 2008

Agradecimentos

Primeiramente aos nossos pais e família, que nos deram seu apoio em toda nossa trajetória de vida, permitindo que superássemos mais essa etapa.

Aos nossos professores, colegas e orientador, pelos três anos de convivência e aprendizado.

E por último, a Deus, por mais um missão a nós concedida e realizada.

Sumário

Introdução	08
1. Origens da Administração	09
1.1 Taylor	09
1.2 Ford	10
1.3 Fayol	11
1.4 Weber	13
1.5 Os Estudos de Hawtorne e Mayo	14
1.6 Mcregor	17
1.7 Contexto Atual	18
1.7.1 Comportamento Microorganizacional	19
1.7.2 Comportamento Mesoorganizacional	20
1.7.3 Comportamento Macroorganizacional	20
2. Comportamento Individual	21
2.1 Idade	21
2.2 Habilidades	22
2.3 Valores	23
2.4 Satisfação com o Trabalho	27
2.5 Motivação	30
2.5.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow	31
2.5.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg	32
2.6 Comunicação	35
3. Endomarketing	37
3.1 Conceito de Endomarketing	37
3.2 A história do Endomarketing	39
3.3 Barreiras ao Marketing Interno	40
3.4 Implantação do Endomarketing	41
3.4.1 Planejamento Estratégico de Endomarketing	42
3.4.2 O Posicionamento Interno	42
3.4.3 O Slogan Interno	44
3.4.4 Planejamento de Conteúdo	45
3.4.5 Planejamento Estrutural e de Processos	46
3.5 Ferramentas de Comunicação Interna	47
3.5.1 Canais Informativos	47
3.5.2 Campanhas Motivacionais	57
3.5.3 Canais de Integração	57
3.6 Padronização e Manualização da Comunicação Interna	59
3.7 Lançando o Endomarketing	59
3.8 Mensurando o Endomarketing	61
3.9 Sabendo manter o Endomarketing	67
4. Metodologia	68
5. Estudo de Caso	69
5.1 Informações Gerais	69
5.2 A Implantação do Endomarketing na empresa	71

5.3 Mensuração de Resultados – Pesquisa de Clima	72
5.4 Análise Geral dos Resultados	81
6. Conclusão	82
Bibliografia	85
Apêndices	86
Apêndice 1	86
Anexos	89
Anexo 1	89

Lista de Figuras

Figura 1 – Características das Organizações Burocráticas	08
Figura 2 – Os Estudos de Hawthorne	10
Figura 3 – Valores Terminais X Valores Instrumentais	18
Figura 4 – Modelo Básico de Administração	25
Figura 5 – A Hierarquia das Necessidades de Maslow	26
Figura 6 – Sistema de Comunicação	30
Figura 7 – Alternativas da Pesquisa de Clima	68
Figura 8 – Resultados da Comunicação	69
Figura 9 – Resultados de Treinamento e Desenvolvimento	69
Figura 10 – Resultados de Condições/ Ambiente de Trabalho	70
Figura 11 – Resultados de Liderança	71
Figura 12 – Resultados de Motivação / Reconhecimento / Valorização	72
Figura 13 – Resultados de Salário e Benefícios	72
Figura 14 – Resultados de Carreira/Perspectiva Profissional	73
Figura 15 – Resultados de Responsabilidade Social	74

RESUMO

Com o advento da tecnologia e da globalização, cada vez mais influenciando em nosso estilo de vida, não poderia ser diferente para o mundo empresarial, com as constantes mudanças às quais as organizações devem se adaptar. Com as empresas inseridas nesse contexto atual, torna-se cada vez mais visível à realidade do diferencial através do capital intelectual, ou seja, através de seus recursos humanos. O marketing sempre investiu fortemente em busca da conquista do cliente externo, contudo, com esse novo cenário mundial, cada vez mais se faz visível a importância de uma abordagem de Marketing Interno, que seria o marketing voltado para o público interno da organização. Para isso a empresa necessita utilizar-se da melhor forma a Comunicação Interna. Mas para que uma organização possa abordar de forma efetiva os seus colaboradores através da Comunicação Interna, é necessário a empresa desenvolver um método eficaz que possa funcionar de forma prática e acompanhar as mudanças, que cada vez mais, se tornam frequentes no âmbito empresarial. Um dos métodos mais eficazes para alcançar os colaboradores em nível de comunicação, e desenvolver um sentimento de confiabilidade com as necessidades da empresa, perante o funcionário, é o processo de Endomarketing. Mesmo sendo um método inovador, ainda pouco utilizado pelas empresas, devido ao seu desconhecimento e a sua falta de divulgação, torna-se um processo eficaz, se aplicado de forma concisa e estruturada. Nesse novo cenário mundial, as empresas precisam cada vez mais, olhar para dentro da empresa, antes de se preocuparem com o mercado. Pois, nessa nova fase de administração, o futuro da organização depende cada vez mais de um importante fator, as pessoas.

Palavras-chave: Endomarketing, Marketing Interno, público interno, colaboradores, funcionários, Comunicação Interna, Motivação.

ABSTRACT

With the advent of the technology and of the globalization, increasingly impacting on our lifestyle, could not be different for the business world, with the constant changes to which organizations must adapt itself. With the companies included in the current context, becomes increasingly visible to the reality of the differential through intellectual capital, through its human resources. The marketing has always invested heavily in search of the conquest of external client, however, with this new world scenario, increasingly visible is the importance of an Internal Marketing, that would be the marketing face for the public's internal organization. For this reason the company needs use is the best way to Internal Communication. But for an organization that can effectively address their employees through the Internal Communication, the company is required to develop an effective method that can work in a practical way and monitor the changes, that increasingly, become frequent in the business. One of the most effective methods to achieve the level of communication with employees, and develop a sense of reliability to the needs of the company, before the official, is the process of Endomarketing. Even being an innovative method, still little used by businesses, because of their ignorance and lack of disclosure, it is an effective procedure, if applied in a concise and structured. In this new world scenario, companies need increasingly, look into the company, before worrying about the market. Because, in this new phase of administration, the future of organization it is increasingly an important factor, peoples.

Keywords: Endomarketing, Internal Marketing, Internal Public, collaborators, officials, Internal Communication. Motivation.

INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, com os avanços tecnológicos e o mundo cada vez mais globalizado, as empresas se assemelham muito na disputa por espaço no mercado e na conquista de novos clientes. Isso reflete em constantes mudanças às quais as organizações devem se adaptar para que seu ciclo de vida não chegue ao fim.

Nesse cenário, as empresas apontam o marketing como um dos diferenciais na busca de oportunidades através de um conjunto de estratégias e ações que visam à aquisição e conquista de novos clientes. Aliado a isso, os dirigentes das organizações deixaram de lado aquela impressão de que os funcionários não são tão comprometidos ou que tem aversão ao trabalho e perceberam o quanto as pessoas são importantes para a sobrevivência e, principalmente, para o sucesso de uma empresa (tanto que passaram a ser chamados de colaboradores). A partir disso, se faz necessário que as empresas busquem novas abordagens. Dentre essas, podemos incluir aquilo que podemos chamar de Marketing Interno, que seria o marketing voltado para o público interno da organização ou, simplesmente **Endomarketing**.

Um dos métodos mais eficazes para alcançar os colaboradores nesse nível, é a partir da comunicação. A comunicação desenvolve um sentimento de confiabilidade entre os funcionários, e faz que com que a responsabilidade seja compartilhada entre todas as áreas e pessoas da organização. Em outras palavras, a idéia é “vender” a empresa aos funcionários, que podemos chamar de clientes internos, seja instruindo, treinando, informando, motivando, recompensando, etc. Isso para que os mesmos possam se identificar com a empresa, resultando suas ações em empenho, esforço e dedicação. Por fim, instalando esse clima de colaboração, os clientes internos, estarão fazendo a sua parte de “vender” a empresa, só que dessa vez aos clientes externos.

O emprego do Endomarketing é ainda pouco difundido nas empresas, devido ao seu baixo conteúdo teórico existente aliado à falta de divulgação do tema. Porém, mesmo que inconscientemente, algumas delas aplicam ações com características similares ao conceito.

Para que uma organização possa abordar de forma efetiva os seus colaboradores através dessa ferramenta, é necessário que a empresa desenvolva um método eficaz que funcione de forma prática e acompanhe o fluxo das possíveis mudanças, que cada vez mais, se tornam freqüentes no âmbito empresarial.

Sob essa nova tendência mundial, as empresas precisam cada vez mais verificar seu ambiente interno antes de voltarem sua atenção ao mercado.

1. ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO

O contexto sobre comportamento organizacional está vinculado a tradições antigas muito fortes, que devemos analisar para chegar ao contexto atual. Segundo Wagner III (2003) o melhor exemplo é o das Escolas Clássicas de Administração, que surgiu por volta do ano 1900.

As teorias que faziam parte dos princípios da administração eram basicamente destinadas a aconselhar gerentes de como administrar suas empresas. Todas elas refletiam a idéia de que a partir de uma administração adequada à empresa poderia alcançar rentabilidade e sobrevivência longa no mundo dos negócios.

Maximiano (2004) cita que a grande preocupação da época era em relação aos processos de fabricação, devido ao surgimento e alta demanda de novos produtos pós-Revolução Industrial. Dessa forma desencadeou-se a necessidade de estudar maneiras de lidar com enormes quantidades de recursos humanos e materiais.

Abaixo, iremos citar alguns pensadores clássicos da administração:

1.1 TAYLOR

A pessoa que conseguiu montar um conjunto de princípios e técnicas para tratar de eficiência foi Frederic Winslow Taylor (1856-1915).

Por isso é considerado o fundador da administração científica, desenvolvendo seus princípios durante sua ascensão de operário a engenheiro-chefe na siderúrgica Midvale, na Filadélfia - Pensilvânia.

Ele acreditava que a prosperidade econômica somente seria conseguida com a maximização da produtividade dos trabalhadores.

Em 1903, divulgou o estudo *Shop management*, no qual propunha sua filosofia, baseada em quatro princípios:

- I. O objetivo da boa administração era pagar salários altos e ter baixos custos de produção.
- II. Aplicação de métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar tarefas
- III. Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis.
- IV. Deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios.

Desde a época de Taylor (início do século XX) já havia uma preocupação de remunerar bem seus funcionários, além de criar um ambiente favorável para a execução do trabalho. Porém durante essa fase, a preocupação com o colaborador, sua motivação, as idéias que os mesmos tinham a passar e como a empresa se demonstrava perante o funcionário, em nível de comunicação, era quase que nula, o funcionário tinha que apenas exercer o seu papel de força de trabalho, sem se importar com as estratégias e objetivos da organização, já que nesse período a empresa não se atentava em passar tais informações aos mesmos.

Não podemos dizer que isso era ruim para os colaboradores nem para a empresa, pois nessa época não havia a necessidade dessa integração entre as partes, devido aos poucos concorrentes e a cultura da época, tanto organizacional como global.

A preocupação que ocorria e que ainda permeia está voltada à obtenção de resultados e lucros para a empresa.

1.2 FORD

Paralelamente aos estudos de Taylor, surgia uma grande expansão da indústria e outra inovação tecnológica importante: a linha de montagem.

O criador desse grande feito - fabricação de produtos não diferenciados em larga escala - foi Henry Ford. Os princípios poderiam ser resumidos em um conceito que era: a padronização de peças e processos, criando assim, um trabalhador especializado.

A contribuição de Ford na gestão de pessoas foi, consideravelmente, pequena, ou quase nula, visto que sua inovação se estreitou somente à melhoria de um processo. É fato que sua idéia modificou a forma de trabalhar das pessoas, mas teve pouca influência na questão do relacionamento com as mesmas.

1.3 FAYOL

Outro contribuinte importante para a Escola Clássica de Administração foi Henri Fayol. Ao contrário de Taylor, que buscou criar seus princípios partindo pelo ponto de vista operacional, Fayol definiu sua teoria a partir de uma visão gerencial (era diretor de uma empresa de mineração), acreditando que a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos – família, negócios e governo – portanto todos deveriam estudá-la.

Maximiano (2004) relata que segundo Fayol, o trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização.

A definição de sua idéia sobre administração pode ser resumida em três partes principais, sendo:

- I. A administração é uma função distinta das demais funções, como finanças, produção e distribuição.
- II. Ela também é um processo de planejamento, organização, comando (liderança, adaptada aos dias atuais), coordenação e controle.
- III. O sistema de administração pode ser ensinado e aprendido.

Além disso, publicou sua teoria baseada em quatorze princípios que, segundo ele, devem ser seguidos para que administração seja eficaz. São eles:

1. Divisão de trabalho, a designação de tarefas específicas para cada indivíduo, resultando na especialização das funções e separação de poderes.
2. Autoridade e responsabilidade, sendo a primeira o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer, e a segunda, a sanção – recompensa ou penalidade – que acompanha o exercício do poder.
3. Disciplina, o respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.
4. Unidade de comando, de forma que cada indivíduo tenha apenas um superior.
5. Unidade de direção, um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam um mesmo objetivo.
6. Subordinação do interesse individual ao interesse geral
7. Remuneração do pessoal, de forma equitativa e com base tanto em fatores externos quanto internos.
8. Centralização, o equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.
9. Cadeia de comando (linha de autoridade), ou hierarquia, a série dos chefes desde o primeiro ao último escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas (a ponte de Fayol)
10. Ordem, um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
11. Equidade, o tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários.
12. Estabilidade do pessoal, a manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.
13. Iniciativa, que faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes.
14. Espírito de equipe.

Robbins (2002) complementa os princípios de Fayol dizendo que além de serem responsáveis pelo planejamento (definição de metas e objetivos), organização (determinação de quais tarefas devem ser realizadas) e controle (garantir que as coisas caminhem como devem), os executivos, ou administradores, devem coordenar as pessoas da organização. Ou seja, é papel deles motivar, dirigir, escolher os canais mais eficientes de comunicação e resolver possíveis conflitos entre as mesmas. Dessa forma, estarão exercendo sua liderança.

Podemos analisar que os estudos de Fayol já possuíam uma preocupação maior com os colaboradores, mesmo essa preocupação sempre estando voltada às necessidades de lucro da

empresa. Mas mesmo assim, podemos dizer que Fayol já percebia que o colaborador é quem faz a empresa funcionar, que sem ele a empresa não pode nem sequer existir.

1.4 WEBER

O sociólogo alemão, Max Weber (1864-1920), fez estudos a respeito da burocracia, e o quanto ela é importante para a administração das empresas. Suas pesquisas foram feitas em cima de civilizações que funcionaram eficazmente durante longos períodos, como o império egípcio, o exército prussiano, a igreja católica romana, dentre outras. Sua intenção era entender o que torna as empresas eficientes.

Segundo Weber, as organizações modernas são sistemas de normas impessoais, regidas por leis e normas, e não por comportamentos ou interesses pessoais. A burocracia, colocada por ele, é empregada no sentido de organização que baseia na racionalidade das leis.

Para Weber, a administração burocrática é a forma mais racional de exercer dominação, possibilitando o exercício da autoridade e a obtenção de obediência, disciplina, rigor e confiança.

Baseado nessas análises, Weber desenvolveu seu modelo de burocracia, que segundo o mesmo, seria uma descrição idealizada de uma empresa eficiente.

Abaixo, estão algumas características:

Figura 1 – Características das Organizações Burocráticas

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Seleção e promoção	A especialização é o critério primordial. Critérios de amizade ou outras formas de favoritismo são explicitamente rejeitados.
Hierarquia de autoridade	Os superiores têm autoridade para dirigir as ações dos subordinados. São responsáveis por assegurar que essas ações estejam voltadas para os melhores interesses da burocracia.
Regras e regulamentos	Regulamentos inalteráveis proporcionam aos membros da burocracia orientação coerente e imparcial.

Divisão de trabalho	O trabalho é dividido em tarefas que podem ser executadas pelos membros da burocracia de uma maneira eficiente e produtiva.
Documentação escrita	Os registros proporcionam consistência e base para avaliação dos procedimentos burocráticos.
Propriedade à parte	Os membros não podem obter vantagem injusta ou imerecida por meio de propriedade.

Fonte: J.A. WAGNER III; J.R. HOLLENBECK. Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva, 2003.

Os estudos de Weber demonstram que a preocupação com as necessidades dos colaboradores era nula, a empresa não necessitava se preocupar com os desejos dos funcionários, simplesmente a autoridade é o requisito necessário para o sucesso da organização. Cada funcionário exercia a sua atividade, sem relacionamentos interpessoais e nem vínculos afetivos com outras pessoas da organização, para Max os mesmos não precisavam de estímulos organizacionais para trabalhar de forma eficaz, uma visão ainda que comum para a cultura mundial da época.

1.5 OS ESTUDOS DE HAWTHORNE E MAYO

Os Estudos de Hawthorne, realizados de 1924 a 1933, em uma fábrica localizada nas proximidades de Chicago - Illinois foram as primeiras demonstrações de que o desempenho das pessoas não só dependia dos métodos, mas também do comportamento.

Pesquisadores da Universidade de Harvard foram contratados para desenvolver experimentos sobre a eficiência no local de trabalho com várias condições de trabalho e práticas gerenciais.

De início, fizeram um experimento que testou os efeitos da iluminação do local de trabalho sobre a produtividade. O resultado foi surpreendente para os pesquisadores, pois a produtividade aumentava a cada variação de intensidade da iluminação.

Em seguida, os pesquisadores deram outro rumo ao estudo, implantando oferta de benefícios, como lanches e intervalos de descanso. Com isso, a produção continuou a

aumentar, alcançando números nunca vistos na empresa. O que gerou bastante espanto nisso tudo foi que, mesmo retirando esses benefícios, a produtividade continuou a aumentar.

Abaixo segue um quadro mostrando as fases de experimento:

Figura 2 – Os Estudos de Hawthorne

EXPERIMENTO	MUDANÇAS PRINCIPAIS	RESULTADOS
1ª Etapa: - Estudo de Iluminação	- Condições de iluminação	-Aumento da produtividade em quase todos os níveis.
2ª Etapa: - Primeiro teste de montagem de relê.	- Simplificação do trabalho, horário de trabalho mais curto, pausas para descanso, supervisão amistosa, pagamento de incentivos.	- 30% de aumento da produtividade
- Segundo teste de montagem de relê. - Teste de separação da mica.	- Pagamento de incentivos -Horário de trabalho mais curto, pausas para descanso, supervisão amistosa.	- 12% de aumento da produtividade - 15% de aumento da produtividade
3ª Etapa: - Programa de entrevistas	-	- Descoberta da presença de normas de produtividade informa
- Teste da Sala com bancada Iluminada	Pagamento de incentivos	- Surgimento de normas de produtividade

Fonte: J.A. WAGNER III; J.R. HOLLENBECK. Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva, 2003.

O que ficou evidente nesse estudo é que não existia qualquer correlação simples e direta entre os fatores que os pesquisadores manipulavam (iluminação e benefícios) e a produtividade (peças produzidas). Foi nesse momento que chamaram Elton Mayo, para ajudar a explicar o que estava acontecendo.

Mayo e sua equipe fizeram inúmeras entrevistas e, a partir de suas conclusões, elaboraram uma nova forma de pensar para administração. Era nesse momento que nascia *A Escola das Relações Humanas*.

Dentre as suas conclusões mais importantes, estão:

- A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento, bom desempenho.
- O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais leal ao grupo do que a administração. Se o grupo resolver ser leal a administração, o resultado é positivo para a empresa. O resultado é negativo para a empresa quando o grupo resolver atender a seus próprios interesses.
- Os supervisores deveriam fazer o papel não de capatazes, mas de intermediários entre o grupo de trabalho e a administração superior.

Segundo Wagner III (2003), as conclusões de Mayo, juntamente com as análises após os experimentos de Hawthorne, lançaram sérias questões sobre a eficiência da abordagem da administração científica e dos princípios da administração. Foi a partir desse marco que surgiram diversos debates sobre a importância da satisfação humana e do desenvolvimento do pessoal no trabalho. Em um desses debates, nasceu a **abordagem das relações humanas**, voltando-se para o crescimento, desenvolvimento e satisfação do funcionário.

Podemos verificar que através dos estudos feitos por Mayo, as empresas passaram a verificar que o colaborador é uma peça essencial para a organização, se o mesmo receber estímulos positivos no ambiente de trabalho, retribuirá a empresa com um trabalho mais eficaz. Desse modo, já podemos verificar a importância da motivação do colaborador para o crescimento e futuro da organização. Do mesmo modo, as empresas também perceberam essa situação valorizando mais o seu capital intelectual.

1.6 MCGREGOR

Douglas McGregor (1906-1964) foi mais um contribuinte no redirecionamento teórico entre a abordagem das relações humanas e as abordagens da administração científica e dos princípios da administração.

McGregor fez o uso de duas teorias para explicar o que os administradores devem fazer para alcançar os objetivos e metas econômicas da empresa, por meio das pessoas, que dela fazem parte. Essas teorias são conhecidas como “Teoria X e Teoria Y”.

A primeira (Teoria X) pode ser definida conforme as premissas abaixo:

- I. A média dos seres humanos tem uma aversão inerente ao trabalho e o evitará, se isso for possível;
- II. Por detestar trabalho, a maioria das pessoas deve ser coagida, controlada, dirigida ou ameaçada de punição para que se empenhe rumo à consecução dos objetivos organizacionais;
- III. A média dos seres humanos prefere ser mandada, deseja evitar responsabilidade, possui relativamente pouca ambição e, sobretudo, quer segurança.

Dessa forma, a Teoria X prega que os administradores são responsáveis pela organização dos elementos do empreendimento produtivo, como dinheiro, matéria-prima, equipamento e, inclusive, pessoal. Sendo de sua responsabilidade motivar essas pessoas, direcionar seus esforços, controlar suas ações e modificar seu comportamento para atender às necessidades da empresa. Segundo essa teoria, sem a intervenção dos administradores, as pessoas ficariam passivas ou mesmo resistentes às necessidades organizacionais. É nesse momento que McGregor enfatiza que os gerentes não devem poupar esforços, seja persuadindo, recompensando ou, até mesmo, castigando, para o bem da empresa.

Ao encontro da teoria acima, temos a Teoria Y. Nela, McGregor coloca que as pessoas são motivadas pelo desempenho, gostam de assumir responsabilidades, trabalham por metas organizacionais e possuem uma ambição ao realizá-las. E que o trabalho dos gerentes ou administradores é buscar condições dentro da organização que sejam favoráveis para alcançar os objetivos da empresa, como também os objetivos e metas pessoais de cada funcionário.

Resumindo, a Teoria X tenta “controlar” os trabalhadores, enquanto que a Teoria Y tenta ajudar os funcionários a aprender como administrar a si mesmos.

A seguir, seguem algumas premissas da Teoria Y:

- I. Despende esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto o lazer e o repouso. A média dos seres humanos não é inerente avessa ao trabalho.
- II. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de dirigir o esforço para objetivos organizacionais. As pessoas praticarão o autocomando e o autocontrole a serviço de objetivos com os quais se sentirem envolvidas.
- III. A dedicação a objetivos é uma função das recompensas associadas à sua consecução. As recompensas mais significativas – a satisfação do ego e das necessidades de auto-realização – podem ser resultados diretos do esforço voltado a objetivos organizacionais.
- IV. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a ênfase na segurança não são características humanas inerentes. Em condições adequadas, a maioria dos seres humanos aprende não só a aceitar, mas também a buscar responsabilidade.
- V. Imaginação, inventividade, criatividade e a capacidade para usar essas qualidades na solução de problemas organizacionais são amplamente distribuídas entre as pessoas.

De uma forma geral, identificamos que os administradores, ao longo dos anos e a partir de diversas pesquisas e estudos realizados, chegaram à conclusão de que não são somente as inovações tecnológicas, processos de produção, melhoria de procedimentos administrativos os meios para atingir os objetivos da organização. Vimos que para que isso ocorra, há necessidade de uma abordagem para as relações humanas, ou seja, faz parte do trabalho dos gerentes criarem estímulos para o crescimento e para a satisfação dos membros de sua equipe, para que a entrega dos mesmos seja de acordo com o que a empresa almeja e espera.

1.7 CONTEXTO ATUAL

Nas linhas acima, pudemos perceber como o pensamento dos administradores era tão voltado a processos da empresa e tão pouco dirigido à satisfação dos funcionários, que dela fazem parte. A importância dessa abordagem das relações humanas foi algo percebido ao longo dos anos, a partir da reflexão dos administradores em entenderem que não só a melhoria de processos e inovações tecnológicas são suficientes para o sucesso da empresa. Há necessidade de enxergar a situação dos seus funcionários ou, do que podemos chamar **clientes internos**.

Portanto, mostraremos os principais pontos que envolvem o comportamento organizacional, conceito que, segundo Wagner III (2003), enfoca tanto comportamentos observáveis, como conversar com colegas de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar um relatório, quanto comportamentos internos, como pensar, perceber e decidir, as quais estão relacionadas com fatores externos, refletidos em ações e atitudes.

Outro ponto importante do comportamento organizacional, é que ele leva em conta as pessoas tanto como indivíduos quanto grupos e organizações. Isso porque os autores acreditam que certos eventos de unidades sociais maiores se explicam através do comportamento em termos de processos grupais ou organizacionais, e não individuais.

Sendo assim, desde as origens da criação do conceito de comportamento organizacional, no final dos anos 40, os pesquisadores dividem-no a partir de áreas como: psicologia, sociologia, ciência, política, economia e outras ciências sociais.

A partir dos contextos descritos acima, chegou-se à divisão de três grandes áreas, cada uma com suas próprias bases nas ciências sociais, como uma forma de explicar tais comportamentos. São elas:

1.7.1 COMPORTAMENTO MICROORGANIZACIONAL

Ocupa-se do comportamento particular do indivíduo. Esse comportamento tem como áreas de estudo a psicologia experimental e pesquisa comportamental, que busca teorias sobre aprendizagem, motivação, percepção, stress, modelos de personalidade, atitudes no local de trabalho e avaliação de desempenho.

Entre as questões que esse comportamento busca responder, estão:

Quais os efeitos das diferentes aptidões sobre a produtividade do empregado?

Qual a satisfação das pessoas sobre o local de trabalho?

O que motiva as pessoas a desempenhar seus cargos?

1.7.2 COMPORTAMENTO MESOORGANIZACIONAL

Essa área compreende os comportamentos das pessoas que trabalham em equipes/grupos. Ela parte de estudos da comunicação e psicologia social, levando em conta aspectos como socialização, liderança e dinâmica de grupo.

Dentre as questões por ela analisadas, podemos citar:

Quais formas de socialização incentivam os que trabalham juntos a cooperar entre si?

Que combinações de aptidões entre membros da equipe aumentam o desempenho do grupo?

Como podemos identificar possíveis líderes dentro de um grupo?

1.7.3 COMPORTAMENTO MACROORGANIZACIONAL

Diz respeito à compreensão de comportamentos de empresas inteiras. A antropologia, economia e ciência política são algumas das áreas que ela utiliza como base de estudo, observando aspectos como relações institucionais, poder, conflito, negociação, influências culturais, análises comparativas, competição e eficiência.

A pesquisa nesse comportamento considera questões como as seguintes:

Como os conflitos podem ser solucionados?

Por que existem diferentes formas de estrutura organizacional?

De que forma o poder é adquirido e retido?

Através desses comportamentos organizacionais, podemos verificar a necessidade da empresa em satisfazer os colaboradores para que os mesmos possam desenvolver o crescimento da organização.

Podemos verificar que com esse contexto atual, onde a empresa se preocupa com as necessidades dos colaboradores, para gerar o seu próprio crescimento, a mesma passou a se preocupar com o como fazer com que seus funcionários se sintam bem para trabalhar, mas para que possamos verificar essa nova atitude empresarial e informar um método prático e eficaz de satisfazer o colaborador, ou seja, o Endomarketing, precisamos entender um pouco das características pessoais dos indivíduos que interagem de forma direta com a empresa.

Desse modo, a seguir iremos citar e analisar algumas das características do comportamento dos colaboradores, para que possamos demonstrar futuramente de que modo o Endomarketing pode atingir o público interno de forma prática e eficaz.

2. COMPORTAMENTO INDIVIDUAL

Wagner III (2003) afirma que é comum os gerentes terem a tendência constante de supor que todas as pessoas são basicamente semelhantes. Essa crença é chamada de **falácia da imagem do espelho** e faz o mundo parecer muito mais fácil de compreender. Dessa forma, do ponto de vista teórico, fica mais fácil incentivá-las para atingir uma meta comum, pois todos partilham de interesses, habilidades, crenças e valores similares. Porém, na prática sabemos que todas as pessoas diferem em diversos pontos, como: personalidade, idéias, opiniões, desempenho, motivação e assim por diante.

Saber lidar com as diferenças das pessoas e utilizá-las em prol dos objetivos da empresa é papel dos gerentes. Segundo Wagner III (2003, p.30), “aqueles que não conseguem atentar para as diferenças entre as pessoas prejudicam seus funcionários, suas empresas e suas próprias carreiras”. Robbins (2007) acrescenta que características biográficas (como idade e sexo) e habilidades (como inteligência) afetam o desempenho e a satisfação dos funcionários. Portanto, vamos conhecer somente algumas, talvez as mais importantes (de dezenas) variáveis que têm impacto direto sobre esses pontos.

2.1 IDADE

Segundo Robbins (2007), há uma crença generalizada, de que a produtividade diminui com a idade. Normalmente pressupõe-se que certas habilidades - como rapidez, agilidade, força física e coordenação – se deterioram com o passar do tempo.

Entretanto, outras linhas de pesquisa mostram que a idade e o desempenho no trabalho não estão relacionados. Independente de isto ser ou não verdade, o fato é que muita gente acredita e age de acordo com essa crença.

Robbins (2007, p.33), aponta que:

Os empregadores percebem uma série de qualidades positivas nos trabalhadores mais velhos, como: experiência, bom-senso, forte sentido de ética e o compromisso com a qualidade. Por outro lado, são considerados pouco flexíveis e avessos a tecnologia, num momento que, segundo o autor, as organizações mais buscam indivíduos adaptáveis e abertos às mudanças. Esta percepção negativa quanto a idade é um obstáculo à contratação destes trabalhadores e aumenta a probabilidade de que eles sejam os primeiros demitidos em um processo de corte de pessoal.

A conclusão para isso é de que não existe uma correlação entre idade e desempenho, inclusive quando se fala de trabalhos especializados. Robbins (2007, p.33) ressalta que, “as demandas para a maioria das atividades, mesmo aquelas com fortes exigências manuais, não são tão grandes para que sua produtividade seja comprometida pelo declínio físico ocorrido com a idade ou que esse declínio é superado pelas vantagens da experiência”.

2.2 HABILIDADES

Segundo Robbins (2007, p.34):

Ao contrário do que aprendemos na escola, não somos todos iguais. O fato de não sermos iguais não significa que alguns sejam inferiores. O fato é que todos possuem pontos fortes e pontos fracos em determinadas habilidades, o que pode tornar alguém melhor ou pior na realização de certas tarefas ou atividades, diz o autor. Portanto, por mais motivado que estejam, dificilmente as pessoas podem desempenhar todas as habilidades de uma mesma forma.

O ponto em questão dessa discussão é descobrir como as pessoas diferem em suas habilidades e usar esse conhecimento para aumentar a chance de que o funcionário desempenhe suas funções profissionais de modo satisfatório.

As habilidades podem ser divididas em: **Intelectuais** (ex: aptidão para números, compreensão verbal, rapidez de percepção, etc.) e **Físicas** (ex: força dinâmica, equilíbrio, resistência, etc.).

Outro ponto-chave é em relação à adequação entre trabalho e habilidade. A colocação de Robbins (2007) quanto a isso é de que a correta adequação entre as habilidades e os requisitos das funções melhora o desempenho dos trabalhadores. O mesmo não acontece quando essa adequação não é bem-feita, ou seja, quando o funcionário não possui as habilidades necessárias, provavelmente ele irá fracassar em seu desempenho, segundo o autor.

Robbins (2007, p.36) também alerta para outro caso, que seria do funcionário exceder ou ultrapassar os requisitos designados a sua função. Nessa situação:

O desempenho seria satisfatório, porém poderia gerar problemas de ineficiência organizacional e uma redução na satisfação do funcionário. Isso porque a remuneração costuma refletir a melhor capacitação dos funcionários. Uma vez que essas habilidades estão muito além do necessário para as tarefas, o funcionário pode ter sua satisfação prejudicada por querer exercer suas capacitações e sentir-se frustrado pelas limitações de seu trabalho.

2.3 VALORES

Robbins (2007) acredita que os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão de atitudes e da motivação.

Segundo o autor, os valores contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. De uma maneira geral, esses valores são estáveis e duradouros, tornando-se inflexíveis.

Portanto, chega-se a pontos importantes como: De que maneira fazer com que os valores do indivíduo não se choquem com os valores da empresa? Como podemos lidar com os valores de um indivíduo (que podem ser divergentes dos valores da empresa) sem frustrá-lo e ao mesmo tempo extraindo de si o máximo desempenho?

Para responder a isso, devemos mapear e classificar os tipos de valores. Robbins descreve abaixo, alguns tipos de identificação desses valores.

Levantamento de Valores de Rokeach - criado por Milton Rokeach, consiste em mapear dois conjuntos de valores, cada qual com 18 itens. Robbins (2007) explica que um desses conjuntos é chamado de **valores terminais** e refere-se às condições de existência desejáveis, ou melhor, às metas que a pessoa gostaria de atingir durante a vida. O outro conjunto, chamado de **valores instrumentais**, contém os modos ou meios para se chegar às metas dos valores terminais.

Abaixo, estão alguns exemplos de cada conjunto:

Figura 3 – Valores Terminais X Valores Instrumentais

VALORES TERMINAIS	VALORES INSTRUMENTAIS
Uma vida confortável (uma vida próspera)	Ambição (esforço no trabalho, vontade)
Uma vida emocionante (ativa, estimulante)	Visão ampla (mente aberta)
Um sentido de realização (contribuição duradoura)	Capacidade (competência, eficácia)
Um mundo de paz (livre de guerras ou conflitos)	Animação (alegria, contentamento)
Um mundo de beleza (beleza da natureza das artes)	Limpeza (asseio, arrumação)
Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais para todos)	Coragem (defesa de seus ideais)
Segurança familiar (cuidado entre os entes queridos)	Perdão (capacidade de perdoar os outros)
Liberdade (independência, liberdade de escolha)	Ser prestativo (trabalhar pelo bem-estar dos demais)
Felicidade (contentamento)	Honestidade (sinceridade, ser verdadeiro)

Harmonia interior (liberação de conflitos interiores)	Imaginação (ousadia, criatividade)
Amor maduro (intimidade espiritual e sexual)	Independência (autoconfiança, auto-suficiência)
Segurança nacional (proteção contra ataques)	Intelectualidade (inteligência, capacidade de reflexão)
Prazer (vida com alegria e lazer)	Lógica (coerência, racionalidade)
Salvação (salvaguada, vida eterna)	Afetividade (carinho, ternura)
Respeito por si próprio (auto-estima)	Obediência (ser respeitável, cumpridor de deveres)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Polidez (cortesia, boas maneiras)
Amizade verdadeira (forte companheirismo)	Responsabilidade (compromisso, ser confiável)
Sabedoria (compreensão madura da vida)	Autocontrole (limites, autodisciplina)

Fonte: ROBBINS, S. Comportamento Organizacional, 2007.

Geração Contemporânea de Trabalhadores – Robbins (2007) reuniu uma série de análises recentes sobre os valores no trabalho em quatro grupos, na tentativa de capturar os valores próprios de diferentes gerações na força de trabalho nos Estados Unidos. Posteriormente, fez a seguinte divisão de gerações:

Veteranos – Trabalhadores que cresceram influenciados pela Grande Depressão, pela segunda Guerra Mundial e pelo Muro de Berlim. Tiveram sua entrada para a força de trabalho entre os anos 50 e início dos anos 60. Acreditam em trabalho duro, no status quo e em figuras de autoridade, por isso costumam ser leais aos seus patrões. Quanto aos valores terminais, dão maior importância a uma vida confortável e a segurança familiar.

Baby Boomers – Influenciados pelos movimentos dos direitos civis, pelos Beatles, pela Guerra do Vietã e pela competição “baby boom”. Ingressaram na força de trabalho entre meados dos anos 60 e meados dos anos 80. São pragmáticos, valorizam a realização pessoal e o sucesso material. Sendo assim, seus valores terminais mais altos são o sentido de realização e o reconhecimento social.

Geração X – Essa geração teve sua vida moldada pela globalização, pela carreira profissional do pai e da mãe, pela AIDS e pelos computadores. Tiveram seu ingresso no mercado de trabalho entre 1985 a 2000. Como características: valorizam a flexibilidade, um estilo de vida equilibrado entre vida pessoal e profissional e a obtenção de satisfação no trabalho. Para essa geração, o dinheiro (ou remuneração) é um indicador da qualidade de seu desempenho profissional. Os valores terminais mais evidentes são: a amizade verdadeira, a felicidade e o prazer.

Geração da Tecnologia – São membros que ingressaram mais recentemente na força de trabalho, criadas dentro da era da tecnologia (2000 em diante). São indivíduos que valorizam muito o dinheiro, sendo assim, buscam o sucesso financeiro. Essa geração traz algumas características da geração que o antecedeu como a facilidade de trabalhar em equipe e a autoconfiança. A liberdade e uma vida confortável são seus valores terminais mais enfáticos.

Os Valores em diferentes culturas – Levando em conta que os valores diferem de uma cultura para a outra, Robbins (2007) define que “os executivos precisam se capacitar para trabalhar com pessoas de diferentes culturas”. O conhecimento dessas diferenças pode ser de grande valia para a explicação e a previsão do comportamento de funcionários vindos de diferentes países.

Para a análise da variação entre diversas culturas, Robbins (2007) usa como exemplo uma das abordagens mais utilizadas, elaborada por Geert Hofstede em 1980. Nela, o pesquisador analisou mais de 116 mil funcionários da IBM (empresa de tecnologia em informática) em 40 países a respeito de seus valores relativos ao trabalho. A partir disso descobriu cinco dimensões de valores de uma cultura nacional, sendo assim definidas:

Distância do poder - grau em que as pessoas de um país aceitam que o poder seja distribuído desigualmente dentro de instituições e organizações. A aceitação pode ser graduada desde relativamente igual (pouca distância do poder) até extramente igual (muita distância do poder).

Individualismo x coletivismo - O individualismo refere-se ao grau em que as pessoas de um país preferem agir como indivíduos, e não como membros de um grupo. O coletivismo significa um baixo grau de individualismo.

Quantidade de vida x qualidade de vida - A quantidade na vida refere-se ao grau de prevalência de valores como a agressividade, a busca por dinheiro e bens materiais e a competitividade. A qualidade de vida refere-se ao grau em que as pessoas valorizam os relacionamentos e mostram sensibilidade e preocupação com o bem-estar dos outros.

Fuga de incertezas - O grau em que as pessoas de um país preferem situações estruturadas em vez das desestruturadas. Nas culturas em que prevalece um alto grau de fuga das incertezas, as pessoas têm níveis mais altos de ansiedade, que se manifestam como maior nervosismo, estresse e agressividade.

Orientação para longo prazo x curto prazo - As pessoas de culturas com orientação para longo prazo pensam no futuro e valorizam a frugalidade e a persistência. Valores de orientação de curto prazo dão mais importância ao passado e ao presente, enfatizando o respeito às tradições e o cumprimento de obrigações sociais.

Robins (2007) coloca que a partir dessas pesquisas com os funcionários da IBM, Hofstede chegou a algumas conclusões, das quais podemos citar:

- China e África Ocidental obtiveram alta pontuação em distância do poder, enquanto que EUA e Holanda obtiveram baixa pontuação;
- A maioria dos países asiáticos mostrou-se mais coletivista do que individualista, sendo que nesse último quesito, os EUA obtiveram a maior pontuação;
- Alemanha e Hong Kong obtiveram alta pontuação na valorização da quantidade. Rússia e Holanda pontuaram baixo nesse item;
- Sobre o quesito fuga de incertezas, França e Rússia apresentaram alta pontuação, em contrapartida, Hong Kong e EUA, baixa;
- China e Hong Kong demonstraram orientação para o longo prazo, enquanto França e EUA para o curto prazo.

Portanto, a partir dessas classificações podemos ter uma noção sobre os fatores que influenciam as características das pessoas no âmbito profissional. Como vimos, esses fatores tem tanta relação com os valores da cultura que fazem parte, como também com o contexto histórico em que essas pessoas se inseriram no mercado. Dessa forma, podemos entender por que as pessoas tomam tais atitudes, reagem dessa ou daquela forma, quais são suas perspectivas ou o que elas esperam sobre o trabalho e o que elas querem no futuro. Ter uma visão nesse grau de detalhamento sobre o comportamento das pessoas é peça chave para o sucesso do gerente e da equipe.

2.4 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Robbins (2007, p.66) define o termo satisfação com o trabalho como:

A atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas.

O que acontece é que o trabalho está muito além de rotinas e procedimentos operacionais e administrativos. Ele requer convivência com os colegas e superiores, obediência às regras e políticas da empresa, que alcancem de padrões de desempenho, aceitação das condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e etc. Portanto, a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação com o trabalho é o resultado de uma somatória de diferentes elementos, conclui Robbins (2007).

Para os executivos, o interesse quanto à satisfação no trabalho costuma se centrar nos seus efeitos sobre o desempenho dos funcionários.

Robbins (2007) coloca que existe uma diferença entre a satisfação no nível individual e no nível da organização. Segundo o autor, no nível individual, funcionários felizes não são, necessariamente, funcionários mais produtivos. A evidência sugere exatamente o contrário – a produtividade é que conduz à satisfação. Isso porque ao realizar um bom trabalho, o funcionário se sente interiormente bem com isso. Além disso, pressupõe-se que a empresa recompense a produtividade em forma de reconhecimento verbal, um aumento de salário ou a probabilidade de uma promoção.

Por outro lado, no nível da organização, Robbins (2007, p.68) afirma que, “organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos.”.

Robbins (2007) explica que a influência da satisfação no nível da organização - e não individual - deve-se ao fato da maioria dos estudos não levarem em consideração todas as interações e a complexidade do processo de trabalho. Robbins (2007, p.68) conclui que, “embora não possamos dizer que um funcionário feliz é mais produtivo, podemos afirmar que as organizações felizes são mais produtivas”.

Outra definição de satisfação no trabalho, formulada por Wagner III (2003, p.121), coloca que o termo, “é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Além disso, atentar a existência de três componentes chaves na definição de satisfação no trabalho, sendo eles: valores, importância dos valores e percepção.

Como dito anteriormente, os valores são aquilo que o indivíduo acredita ser correto. Wagner III (2003, p.121) diz que “as pessoas não diferem apenas nos valores que defendem, mas na importância que atribuem a esses valores, e essas diferenças são cruciais na determinação de seu grau de satisfação no trabalho”. O último componente remete-se a satisfação do indivíduo baseada na percepção da situação atual em relação aos seus valores.

Analisando por outro lado, Robbins (2007, p.70) relata que:

A insatisfação dos funcionários pode ser expressa de diversas maneiras. Por exemplo, em vez de pedir demissão, os funcionários podem reclamar, tornar-se insubordinados, furtar algo da empresa ou fugir de suas responsabilidades de trabalho.

O absentismo e rotatividade são exemplos de variáveis que podem sofrer impacto de acordo com o nível de satisfação do funcionário. Segundo Wagner III (2003), a insatisfação é uma das principais razões do absentismo, como também acelera a rotatividade organizacional. Em ambos os casos, há prejuízo para a empresa. No caso do absentismo, perde-se na produção, pela própria ausência do funcionário, além de gerar custos diretos para a organização em termos de programas de assistência médica. No caso da rotatividade o caso se acentua, pois além de todo o custo em contratação, treinamento e esforços para manter o funcionário, Wagner III (2003, p.125) ressalta que, “se as pessoas que deixam a organização apresentam melhor desempenho do que as que ficam, a rotatividade reduz a produtividade da mão-de-obra remanescente”. O que pode ser pior, segundo Wagner III (2003), é perder um

funcionário para um concorrente, fazendo com que a mesma ganhe acesso a um grande conhecimento sobre as operações da empresa anterior.

Para reduzir os prejuízos causados pela insatisfação do funcionário em cima desses indicadores, Chiavenato (2002, p.194) sugere algumas ações que podem surtir positivamente. No caso do absentismo sugere que, “as empresas adotem horários mais flexíveis, para tornar o trabalho adaptado às conveniências e necessidades dos empregados”. Ou que reduzam seus escritórios e adotem um formato de empresa virtual (*home office*). Para a rotatividade, Chiavenato (2002, p.194) coloca que:

Muitas organizações estão modificando suas políticas de pessoal, redesenhando os cargos para torná-los mais atraentes e desafiadores, redefinindo a gerência para torná-la mais democrática e participativa, repensando a remuneração para transformá-la em ganho variável em função do desempenho e metas a serem superadas além de estratégias motivadoras.

Assim, para que a organização possa manter um colaborador satisfeito, a mesma tem que empregar uma tarefa nada simples, ou seja, a motivação. Através de atitudes motivacionais a empresa atrai e retém o seu cliente interno. A seguir iremos citar o princípio de motivação e algumas formas de manter o funcionário motivado, e conseqüentemente satisfeito e, posteriormente iremos demonstrar uma outra atitude motivacional e foco de nossa pesquisa, o Endomarketing.

2.5 MOTIVAÇÃO

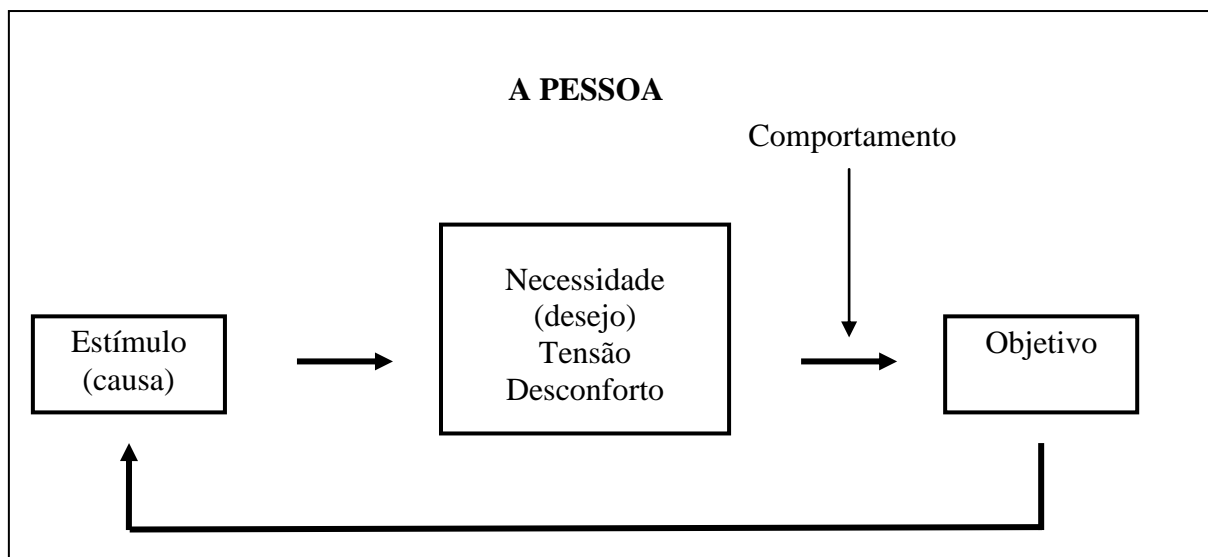
O conceito de motivação é utilizado em diversos sentidos, mas de modo geral como explica Chiavenato (2002, p.80), “**motivo** é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”.

Então podemos dizer que, no ambiente organizacional o **motivo** são todas as atitudes provenientes da organização, dependendo quais ações a empresa toma, as atitudes dos colaboradores poderão variar, conseqüentemente a sua motivação.

O problema é que, as pessoas são diferentes no que se refere à motivação, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, sendo difícil para a empresa mensurar quais são as necessidades de cada colaborador.

Chiavenato (2002, p.81) descreve um modelo de motivação, onde esse conceito depende basicamente de três variáveis:

Figura 4 – Modelo básico de motivação



Fonte: CHIVENATO, I. Recursos Humanos, 2002.

Esse modelo de motivação pode produzir centenas de resultados, pois depende da percepção, das necessidades e da cognição de cada pessoa.

Chiavenato (2004), define que a motivação possui um ciclo motivacional, na qual esse ciclo possui diversas etapas. Primeiramente, o ciclo começa com o surgimento de uma necessidade, esse sentimento causa ao indivíduo um estado de desconforto, insatisfação. Se o indivíduo conseguir satisfazer essa necessidade, o mesmo volta ao estado inicial até que surja novamente uma necessidade, iniciando o ciclo novamente.

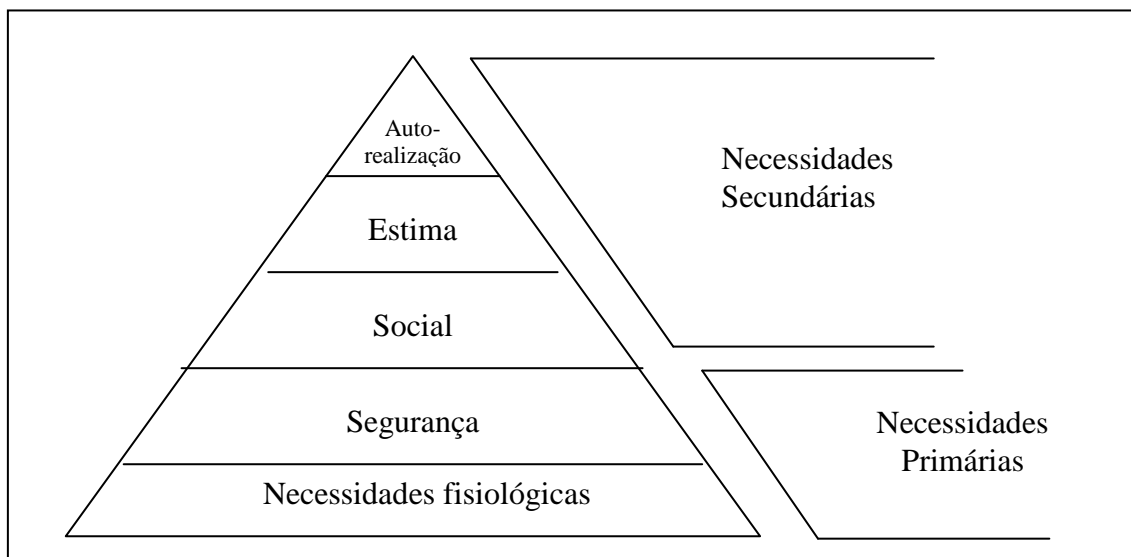
Contudo, se a necessidade do indivíduo não é satisfeita, o mesmo encontra uma barreira, e faz com que compense essa necessidade de algum outro modo.

Chiavenato (2004), cita uma das teorias mais conhecidas sobre motivação relacionada com as necessidades do indivíduo. A teoria das necessidades segundo Maslow.

2.5.1 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Segundo Maslow, as necessidades podem ser distribuídas em uma pirâmide relacionada com o comportamento humano. Na base da pirâmide se encontram as necessidades básicas, enquanto no topo estão as necessidades sofisticadas. Abaixo segue a pirâmide segundo Maslow:

Figura 5 – Hierarquia das necessidades humanas de Maslow.



Fonte: CHIAVENATO, I. Recursos Humanos, 2002.

1. **Necessidades fisiológicas:** São as necessidades de alimento, de sono e repouso, de abrigo, ou desejo sexual. Ou seja, são as necessidades básicas do indivíduo, são elas que direcionam o comportamento do indivíduo.
2. **Necessidades de segurança:** Estão relacionadas com a busca de proteção contra a ameaça ou privação. Surgem após a satisfação relativa das necessidades fisiológicas.

3. **Necessidades sociais:** é a relação da vida social do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de integração com outras pessoas. A não satisfação dessas necessidades causa uma má adaptação do indivíduo aos grupos sociais.
4. **Necessidades de estima:** São as necessidades pelas quais a pessoa se avalia, como por exemplo, auto-estima e auto-avaliação. A satisfação dessas necessidades causa um sentimento de autoconfiança colaborando para que o indivíduo se sinta bem consigo mesmo.
5. **Necessidades de auto-realização:** São as necessidades que levam as pessoas a tentarem elevar o seu próprio potencial continuamente. Essas necessidades só aparecem após a satisfação de todas as outras necessidades.

A teoria de Maslow mostra uma abordagem mais ampla sobre a motivação, pois abrange esse conceito no meio ambiente geral, não somente dentro da organização, que é o ponto importante do nosso trabalho de conclusão de curso. Por isso iremos citar uma outra teoria que delimita melhor a motivação dentro do ambiente organizacional, a teoria dos dois fatores de Herzberg.

2.5.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Chiavenato (2004) explica que, enquanto Maslow desenvolveu uma teoria referente às necessidades humanas de cada indivíduo, Herzberg desenvolveu sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

Herzberg informa que a motivação das pessoas depende de dois fatores:

- **Fatores higiênicos:** São as condições que rodeiam o público interno dentro da organização enquanto trabalham, desde as condições físicas e ambientais da empresa, até os benefícios fornecidos pela empresa, as políticas, estratégias, clima organizacional, etc. Constitui os fatores que são utilizados tradicionalmente pelas empresas para se obter a motivação dos colaboradores. Porém, os fatores higiênicos são muito limitados em relação a influenciar de forma eficaz os colaboradores. Como cita Chiavenato (2004, p.87), “a expressão higiene serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio”.

Podemos dizer então que, se os fatores forem eficazes, irão causar apenas a não insatisfação do funcionário, e se não forem eficazes, irão provocar a insatisfação. Desse modo, Chiavenato (2004, p.87), delimita os fatores insatisfacientes:

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com o supervisor;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança no cargo;
- Relações com colegas.

Esses fatores influenciam de forma determinante o comportamento do indivíduo dentro da organização, como citado acima, caso esses fatores não sejam ótimos, o indivíduo ficará insatisfeito, mas se forem ótimos, simplesmente o colaborador ficará satisfeito, mas não necessariamente motivado.

- Fatores motivacionais: tais fatores são referentes ao conteúdo do cargo propriamente dito, como tarefas e obrigações. Ao contrário dos fatores higiênicos, os fatores motivacionais produzem um efeito duradouro de satisfação e de aumento da produtividade. Como explica Chiavenato (2004, p.87), “o termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho”.

Se os fatores motivacionais forem eficazes, elevam substancialmente a satisfação, mas caso não sejam, simplesmente haverá apenas a ausência da satisfação. Desse modo, eles são conhecidos como fatores satisfacientes, como cita Chiavenato (2004, p.88).

- Delegação de responsabilidade;
- Liberdade de decidir como executar o trabalho;
- Promoção;
- Uso pleno das habilidades pessoais;
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;

- Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante);
- Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal e vertical).

Sendo assim, Chiavenato (2004, p.88), afirma que a teoria dos fatores em essência é:

1. A satisfação no cargo: é função do conteúdo ou atividades desafiadoras ou estimulantes do cargo: são os chamados fatores motivadores.
2. A insatisfação no cargo: é função do ambiente, da gerência e de todos que giram em torno do cargo: são os chamados fatores higiênicos.

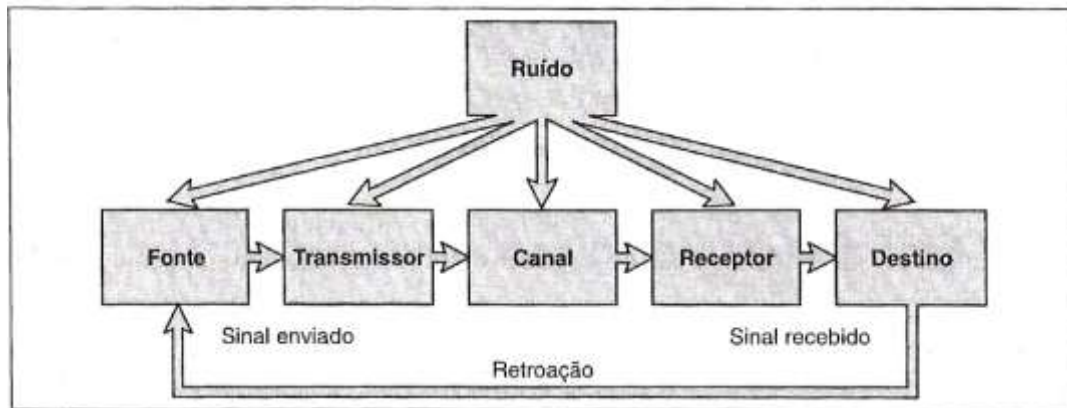
Através desses estudos, podemos verificar que para motivar o colaborador, primeiramente temos de satisfazê-lo, e para que isso ocorra, a organização necessita utilizar benefícios monetários e não monetários. O conceito de Endomarketing funciona a partir das escolhas da empresa em relação aos seus benefícios e atitudes perante o colaborador, ou seja, após a empresa fazer a escolha de quais os benefícios que irão utilizar para atrair e reter o cliente interno, o Endomarketing poderá atuar de forma eficaz, pois o Marketing Interno funciona através da Comunicação Interna da organização, ou melhor, comunica os colaboradores de uma forma mais estruturada atingindo-os de forma completa, esse conceito não determina as atitudes motivacionais da empresa, ele as passa aos colaboradores. Mas para que possamos discorrer sobre esse novo conceito de Endomarketing, ainda é necessário falar sobre um outro assunto, de extrema importância para o funcionamento desse processo, a Comunicação.

2.6 COMUNICAÇÃO

Outro fator de grande importância no comportamento do indivíduo é a comunicação. Chiavenato (2002, p.96) conceitua o termo como, “a transferência de informação e significado de uma pessoa para a outra pessoa (...) envolve transações entre as pessoas (...) As organizações não podem existir nem operar sem comunicação; esta é a rede que integra e coordena todas suas partes”.

Abaixo, segue um processo de comunicação proposto por Chiavenato (2002, p.96):

Figura 6 – Sistema de Comunicação



Fonte: CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*, 2002.

1. *Fonte* – é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para alguém, isto é, para o destino. É a fonte de comunicação.
2. *Transmissor* – é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte para torná-la adequada e disponível ao canal.
3. *Canal* – é a parte do sistema que separa a fonte do destino, que estão fisicamente próximos ou distantes.
4. *Receptor* – é o equipamento situado entre o canal e o destino, isto é, que decodificaria a mensagem para torná-la compreensível ao destino
5. *Destino* – é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada. É o destinatário da comunicação.

Além dos fatores acima, é comum que ocorra o *Ruído*, que segundo Chiavenato (2002, p. 97) “seria uma perturbação indesejável que tende a deturpar, distorcer ou alterar, de maneira imprevisível, a mensagem transmitida”.

É por isso que Robbins (2007, p.232) complementa que, “a comunicação é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida”. Isso porque as pesquisas apontam que as falhas na comunicação são as fontes mais citadas de conflitos interpessoais.

As principais funções da comunicação, que segundo Robbins (2007) são básicas dentro de uma organização, são: controle, motivação, expressão emocional e informação. Abaixo, um maior detalhamento sobre essas funções:

Controle – Nesse caso, a comunicação age de forma a controlar o comportamento das pessoas, seja por orientações formais, comunicar problemas ao superior, seguir a risca as instruções de trabalho ou adequar-se as políticas da empresa.

Motivação – O papel da comunicação é esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, como está seu desempenho e o que pode fazer para melhorá-lo. Serve também como um canal para estabelecer metas específicas, o feedback do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável. Segundo Robbins (2007), essas práticas de comunicação estimulam a motivação do indivíduo.

Expressão emocional – Robbins (2007) coloca que a comunicação dentro do grupo de trabalho é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações e sentimentos de satisfação. Portanto, a comunicação fornece um meio para a expressão emocional de sentimentos e para a satisfação de necessidades sociais.

Informação – A função da comunicação se relaciona como facilitadora de tomada de decisões. Ou seja, proporciona informações de que os funcionários e grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que identifiquem e avaliem alternativas.

A análise que se pode fazer é de que existe uma relação entre satisfação e comunicação, mesmo sabendo que a idéia de comunicação perfeita é improvável. Isso por que quanto maior o fluxo de informações e menor a redução de incertezas, melhor será o desempenho e a satisfação do grupo.

A comunicação é a peça chave para o funcionamento eficaz do processo de Endomarketing, se a empresa não desenvolve a comunicação, a mesma não tem a necessidade de utilizar o Endomarketing, pois não há como esse processo afetar o público interno de forma desejada.

Agora que falamos um pouco sobre o que é a comunicação e como ela interfere no meio organizacional, iremos discorrer sobre como implementar um processo de

Endomarketing em uma empresa. Para isso, além do referencial teórico, iremos utilizar os dados fornecidos pela empresa de nosso estudo de caso, que apresentaremos posteriormente.

3. ENDOMARKETING

3.1 CONCEITO DE ENDOMARKETING

O termo Endomarketing foi consolidado no Brasil no ano de 1996, pelo consultor de Empresas Saul Faingus Bekin, como resultado de sua experiência na atividade profissional, como gerente de uma empresa multinacional.

Segundo Bekin (2004), a empresa estava com problemas como baixa integração entre os diversos setores, visões diferentes sobre as funções que cada colaborador deveria executar, entre outros problemas. Saul concluiu que as pessoas não conheciam com profundidade a empresa na qual trabalhavam. Era preciso um instrumento eficaz para sintonizar os colaboradores, promovendo uma reordenação de objetivos, junto com uma nova ordenação interna da empresa.

Historiadores mencionam que “endo” vem do grego “endon” e significa posição ou ação para o interior, ou seja, movimento para dentro. A palavra Endomarketing, que ainda não possui definição em outros países, significa a atitude de marketing realizada internamente nas empresas, procurando promover entre as pessoas da organização um sistema de valores que estimule aquela ação, tão desejada pelos líderes, de servir o cliente. Bekin (2004) ressalta que:

O Endomarketing tem como objetivo realizar e facilitar trocas, ou seja, construir a lealdade no relacionamento das pessoas com seu cliente interno (os colaboradores), compartilhar os seus objetivos, cativando e cultivando a harmonia dentro da organização para fortalecer as relações interpessoais, e principalmente a Comunicação Interna.

Podemos verificar que o Endomarketing é a Comunicação Interna que a organização passa aos seus colaboradores, de forma a atingi-los de maneira positiva e eficaz, atentando-os aos objetivos e metas propostos pela empresa, com o intuito de que os colaboradores sigam tais pressupostos de forma prazerosa e respeitosa.

De acordo com Brum (2007, p.15), “o objetivo do Endomarketing, é criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc.), dentro de um clima organizacional positivo”.

Ou seja, o real propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e seu valor para o mercado.

As definições de Endomarketing são muitas, mas todas elas têm como pano de fundo a necessidade de se trabalhar o ambiente interno da organização para que isso possa se refletir no relacionamento com o cliente externo.

Como explica Brambilla (2005, p.12):

O Endomarketing começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Se os bens, os serviços e as campanhas de comunicação externas não conseguirem ser vendidas ao público-interno, o marketing tampouco poderá ser bem-sucedido juntos aos clientes finais externos.

Desse modo podemos analisar que o Marketing Interno pode ser brevemente descrito como uma ação do Marketing voltada para o público interno da organização, ou seja, voltada para os colaboradores da mesma. Podemos dizer que é uma ação interna que visa melhoria no atendimento externo, como resultado.

Brambilla (2005, p.14) ainda explica que:

A prática do marketing interno para os colaboradores, não deve ser apenas vista como uma ferramenta de trabalho, mas sim, deve ser ênfase na evolução destes atores organizacionais através do estímulo da concorrência, através de talento, incentivo para a oferta de idéias, uma melhor qualificação por parte das pessoas e para que a própria empresa torne-se um ambiente caracterizado pelo bom aprendizado, sendo um ambiente de evolução dos colaboradores.

Brum (2007) e Bekin (2004) utilizam o termo Endomarketing no mesmo sentido de Marketing Interno. Em função disso, nesse trabalho de conclusão de curso, iremos utilizar tais termos com o mesmo sentido, seguindo a premissa de que esses dois autores, na qual são à base de pesquisa do trabalho, concordam com a utilização dessas expressões de forma sinônima.

Como é dito por Brum (2007, p.36), “Marketing Interno e Endomarketing são expressões utilizadas com o mesmo sentido. Já que “endo”, quer dizer “ação interior”, Endomarketing é, portanto, Marketing Interno ou Marketing para dentro”.

Podemos verificar que o conceito de Endomarketing cresceu muito e, nos dias de hoje, pode-se chamar assim toda e qualquer atitude ou esforço da empresa no sentido de associar, com os seus empregados, um relacionamento produtivo, saudável e duradouro.

O que resume tudo isso? Endomarketing, Marketing para dentro, Marketing Interno, Comunicação Interna. Esse mesmo assunto pode ter muitos nomes, ser analisado e observado por diversas óticas, principalmente quando se trata de algo tão novo e emergente para a maioria das empresas, independente do seu porte ou segmento.

Podemos então, conceituar o Endomarketing ou Marketing Interno como um conjunto de ações de marketing para o público interno das empresas. É um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar a estrutura de marketing da empresa que visa ação direta para o mercado.

Segundo Bekin (2004), o objetivo do Endomarketing é facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da organização.

Em outras palavras, o Endomarketing existe para atrair e reter o cliente interno, através de técnicas e ferramentas de marketing puras e simples, para que o mesmo possa fornecer resultados eficientes tão desejados pela empresa, satisfazendo assim os clientes externos da organização.

3.2 A HISTÓRIA DO ENDOMARKETING

Por falta de um histórico documentado, não há informações registradas sobre como e de onde surgiu o Endomarketing. Mas, podemos verificar que, intuitivamente, as empresas sempre fizeram o Marketing Interno, embora tenham passado a utilizar técnicas mais arrojadas ao passar dos anos, mais precisamente nos anos de 1980 e 1990, seguindo a necessidade de se tornarem mais competentes que os antigos, mas não extintos sindicatos, na comunicação direta com os empregados. Como é dito por Brum (2007, p.16):

No início de sua trajetória, os sindicatos adotavam duas técnicas distintas, porém complementares de comunicação nos portões fabris: as técnicas dos megafones, ou seja, comunicação verbal e a da panfletagem, que se resume na comunicação escrita. Desse modo, atingiam de forma rápida e precisa o seu público alvo, os colaboradores.

Foi a partir desse ponto, que as empresas passaram a tentar combater o movimento dos sindicatos através de técnicas mais eficazes, criativas e sistemáticas. Desenvolvendo e implantando canais de comunicação direta com os seus empregados, gerando um equilíbrio, porém, ainda se encontra nas empresas muitos sindicatos que atuam de forma rápida e eficiente em nível de informação.

Brum (2007) esclarece que, há algum tempo algumas pessoas acreditavam que o Endomarketing havia surgido com um único e simples objetivo: fazer com que os empregados de uma empresa não ficassem atualizados sobre as decisões da organização, do lançamento de um novo produto ou sobre as novas estratégias através da mídia.

Porém, com o passar dos anos, o público interno passou a analisar o Endomarketing de forma mais ampla, como um meio que a empresa utiliza para divulgar todas as informações estratégicas, ou não, para todos os colaboradores.

Desse modo, a empresa para garantir a satisfação do empregado, começou a fazer a comunicação, primeiro para dentro. As agências de propaganda, seguindo as novas atitudes das organizações, ao criarem uma nova campanha de marketing, preocupavam-se em gerar e divulgar campanhas para atingir, primeiramente, o público interno.

3.3 BARREIRAS AO MARKETING INTERNO

Na maioria das organizações as barreiras referentes ao Endomarketing, surgem através da relação entre empresa e funcionários.

Brambilla (2005, p.36) informa as principais ocorrências dessas barreiras, sobre ambos os pontos de vista:

- Ponto de vista da Empresa:
 - Síndrome do segredo de empresa.
 - Falta de comprometimento da alta administração.
 - Falta de planejamento (ações não integradas).
 - Dificuldade na comunicação.
 - Problemas de infra-estrutura da empresa.

- Falta de qualificação de profissionais na área.
- Distorção no envio das informações

- Ponto de vista dos Funcionários:
 - Sentimento de inutilidade.
 - Falta de compreensão e participação.
 - Desconhecimento dos propósitos organizacionais.

Dessa forma podemos analisar que pelo ponto de vista da empresa, as barreiras ocorrem devido às profundas modificações que ocorrem no cenário mundial, mudando a forma tradicional de gerir as pessoas.

Em relação às barreiras provindas dos colaboradores, o conhecimento é primordial, pois se o funcionário não conhece os propósitos da empresa, provavelmente haverá uma “parede” interferindo na eficácia da atuação do processo de Endomarketing.

3.4 IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING

Para que o processo de Endomarketing funcione de forma eficaz dentro de uma organização, é necessário que a empresa estruture um projeto para implantação, abaixo iremos demonstrar como um processo de Comunicação Interna é estruturado, para isso utilizaremos as coordenadas fornecidas pelo referencial bibliográfico de Brum (2007).

3.4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ENDOMARKETING

As empresas fazem Endomarketing para que as pessoas da organização coloquem o seu coração e a sua alma a serviço da empresa. Mas para que isso ocorra é necessário que haja um planejamento eficaz de toda a estrutura do Endomarketing.

Nos dias de hoje, as empresas necessitam de canais, instrumentos e ações para que os funcionários possam se convencer dos conceitos divulgados pela organização. Mais do que isso, Brum (2007, p.138), explica que, para que ocorra, “a empresa necessita de um programa, processo ou uma estrutura de Comunicação Interna que lhe permita documentar, oficializar e veicular essas informações”.

Como explicado por Bekin (2004), documentar significa colocar a informação dentro de um canal ou instrumento de Comunicação Interna. Oficializar significa “assinar” com marca e slogan internos os preceitos da organização, e veicular seria a disponibilização visual, para que todos os colaboradores tenham acesso à informação.

É exatamente para esse objetivo, que devem existir canais oficiais de comunicação com o público interno.

Mas, como já foi dito anteriormente, para que a organização possa desenvolver os seus esforços de Comunicação Interna, é necessário organizar as informações dentro de uma estrutura, processo ou sistema.

Os tópicos que iremos explicar a seguir são de extrema importância para que o processo de Endomarketing possa fazer girar a Comunicação Interna de forma clara e objetiva. Seguindo atentamente estes tópicos, a implantação de um sistema de Endomarketing terá uma forma mais concisa e prática, sendo fácil de ser entendida e aplicada.

3.4.2 O POSICIONAMENTO INTERNO

Do mesmo modo que a empresa se posiciona perante o ambiente externo da organização, a mesma tem de se posicionar para dentro, ou seja, em relação ao seu cliente interno.

Como cita Brum (2007, p.139), “o posicionamento é o ato de desenvolver a imagem e a oferta da empresa de forma a fazê-la ocupar um lugar distinto e valorizado na mente do cliente, neste caso, o colaborador”.

Assim como no marketing externo, para posicionar a empresa na mente do colaborador, temos que desenvolver certo grau de posição privilegiada para passar ao cliente

interno que a empresa é a número um, a melhor, a mais capacitada, a melhor em produzir os seus produtos/serviços, a melhor para se trabalhar, etc.

É muito importante que a empresa passe ao colaborador essa base de pensamento, para que o funcionário possa acreditar na visão da organização e “lutar” para mantê-la desse modo, como a melhor empresa.

Mas, atuando desse modo à organização além de utilizar o posicionamento psicológico, que é desenvolvido pelo Endomarketing, necessita ter uma sustentação maior, o posicionamento real, através de atitudes motivacionais, benefícios, etc. Para que o funcionário estabeleça uma relação de credibilidade entre empresa e colaborador.

Seguindo essa base de pensamento de Brum (2007), é necessário que a empresa tome cuidado ao adotar algum tipo de posicionamento interno, como por exemplo, se a empresa não é a mais capacitada em desenvolver seus produtos e serviços, não é a líder de mercado, nesse caso, ela não pode adotar um posicionamento interno de “a melhor” ou “a número um”, o ideal é que a empresa utilize posicionamentos mais subjetivos e fáceis de serem avaliados internamente. Exemplo: Utilizar um slogan passando uma idéia de crescimento para a organização: “Sempre em busca de crescimento”.

O posicionamento interno também pode ser desenvolvido a partir das estratégias e objetivos da organização.

Depois de feito o posicionamento, o próximo passo é sinalizar os colaboradores sobre os objetivos propostos e posicionar toda a organização através deles. Depois de estabelecido o posicionamento de forma correta, a organização necessita trabalhar os conteúdos conceituais referentes ao posicionamento interno.

Segundo Brum (2007), a definição de conceito referente a essa abordagem, significa a determinação de uma idéia principal que seja pensada e elaborada.

Então é necessário que a organização sustente o seu processo de Endomarketing em conceitos fortes e duráveis, que possam complementar as metas da empresa. É necessário que ocorra uma boa base conceitual, para que a Comunicação Interna seja eficaz, já que o sucesso do Endomarketing está exatamente na sistemática e na integração.

Após a definição do conceito, é necessário analisá-lo e prepará-lo para iniciar uma boa comunicação empresarial. Estruturar a idéia é a chave de sucesso, para que a organização possa atingir o público interno. A partir daí, é só utilizar as técnicas de marketing externo, para auxiliar sobre como criar mensagens e mídias interessantes.

3.4.3 O SLOGAN INTERNO

Vamos utilizar a definição descrita por Bekin (2004, p.148) para explicar o que é slogan interno. “É a frase que representa o posicionamento interno e que pode estar associada à assinatura do processo ou identificando os canais oficiais de Comunicação Interna”.

Ou seja, é a assinatura da empresa demonstrando, quais são os meios de divulgação da informação fornecidos pela organização.

Muitas empresas utilizam o slogan através de um ícone. Como a figura de um mapa, ou de um globo terrestre, demonstrando a atuação global da empresa, ou o ícone de um coração que demonstra a união e afetividade que a empresa tem com o seu colaborador.

Além de representar o posicionamento interno, o slogan tem que ser uma frase curta de fácil memorização, que resuma os objetivos e metas da organização ao implementar o processo.

Podemos citar dois exemplos de slogan, retirados dos cases da empresa Happy House Brasil, uma empresa especializada na consultoria e implementação de Endomarketing que são:

- Uma empresa do setor de alimentos, que trabalha externamente o conceito de “sabor”, utiliza internamente o slogan “Informação com sabor de integração”;
- Uma empresa do setor de embalagens, que se tornou conhecida por embalar o leite longa vida, utiliza o slogan interno “(nome da empresa) e você – Uma relação de longa vida”.

3.4.4 PLANEJAMENTO DE CONTEÚDO

O Endomarketing é um processo que é desenvolvido e utilizado em um curto prazo de tempo. Isso acontece porque as informações que são utilizadas são decorrentes de decisões e atitudes que ocorrem no dia-a-dia da empresa. Isso permite que o planejamento conceitual e

estrutural aconteça, mas como é um processo rápido, o planejamento de conteúdo fica quase que impossibilitado de existir.

Então o que deve ser feito para desenvolver o conteúdo das campanhas de Endomarketing? O modo mais simples e prático é a empresa criar alguns grupos de conteúdo, onde esses grupos são criados a partir dos objetivos estratégicos de cada organização.

Abaixo seguem alguns grupos de conteúdos mais utilizados nos planejamentos estratégicos, tais grupos de conteúdo foram informados pela empresa Happy House Brasil.

- Gestão (objetivos, estratégias e resultados).
- Recursos Humanos (benefícios, incentivos, política salarial, treinamento, integração e desligamento de colaboradores, etc.).
- Mercado e Produto (o que produzimos e/ou vendemos, para quem produzimos/vendemos, em que mercado atuamos, quem são os nossos concorrentes, etc.).
- Produção (metas a serem cumpridas, processos e resultados).
- Responsabilidade Ambiental (programas de tratamento de resíduos, campanhas de preservação, etc.).
- Celebrações (aniversário da empresa e dos colaboradores, datas comemorativas, prêmios obtidos pela empresa, resultados alcançados, etc.).
- Participação nos Resultados (regulamento, acompanhamento mensal e divulgação do resultado semestral e/ou anual).
- Programas de Reconhecimento (por tempo de casa, pelo cumprimento de metas, pela conquista de clientes, etc.).
- Diretrizes e normas internas (código de ética, padrões e procedimentos).
- Dia-a-dia da empresa.

A partir desses grupos de conteúdo, a empresa deve colocar todos os assuntos relacionados a eles. Os assuntos são aqueles que a empresa se depara diariamente e que, devem ser do conhecimento do público interno. Após esse passo, é necessário determinar os espaços dentro dos canais de Comunicação Interna, através de jornais de parede, por exemplo, informativos via e-mail, etc.

3.4.5 PLANEJAMENTO ESTRUTURAL E DE PROCESSOS

Planejar a estrutura de um processo de Comunicação Interna significa determinar os canais, instrumentos e ações que serão utilizados.

Segundo Brum (2007, p.153), “o primeiro passo é determinar as suas dimensões. O ideal é que sejam planejadas, no mínimo, três dimensões”:

- Comunicação Interna Corporativa – da empresa para o público interno de todos os setores da organização.
- Comunicação Interna Local – da unidade para o seu público interno.
- Comunicação Face a Face – da liderança para a sua equipe.

A intenção da comunicação interna corporativa é fornecer a todos os colaboradores todas as informações geradas pela empresa. O objetivo dessa comunicação é fazer com que os colaboradores entendam que, além de fazerem parte de um setor da empresa ou uma área específica, fazem parte de um grupo empresarial.

Já a proposta da comunicação local é demonstrar todos os fatos e decisões do dia-a-dia da empresa ou apenas do setor em que o colaborador se insere, desse modo a Comunicação Interna respeita as individualidades de cada área da empresa.

A comunicação face a face, já é um relacionamento mais interpessoal, no qual é padronizado um número mínimo de reuniões para que as lideranças possam analisar as informações que serão realizadas pelo Endomarketing.

Como cita Brum (2007), dentro de cada dimensão deve haver, os processos informativos, de integração e interativos e seus respectivos canais de informação, tais processos e canais podem ser considerados como ferramentas de comunicação interna.

Os canais informativos devem ter uma aparência e um formato jornalístico, demonstrando ao colaborador, que se trata de informações sérias. Fora isso, eles devem ser complementares, a informação tem de ser disponibilizada através de vários canais ao mesmo tempo, fazendo com que o colaborador possa acessá-las de varias formas possíveis.

Os canais de integração são aqueles que permitem a união e a troca de experiência entre as pessoas, setores e unidades.

Já os canais interativos são aqueles que permitem a comunicação entre colaborador e alta gerência, ou seja, uma via de mão dupla.

3.5 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

O Endomarketing ou Marketing Interno utiliza-se de diversas ferramentas de comunicação para divulgar as informações aos colaboradores, mas para que não haja contradições em relação ao entendimento dessas ferramentas, deve ficar claro que tais ferramentas que serão mencionadas e descritas a seguir, não são utilizadas somente para o sistema de Endomarketing, mas sim que, o Marketing Interno utiliza-se de tais ferramentas para a sua efetiva disseminação entre os colaboradores.

3.5.1 CANAIS INFORMATIVOS

Segue abaixo os canais informativos mais utilizados pelas empresas:

Revista Interna

Segundo Brum (2007), aqueles jornais que antigamente eram utilizados nas empresas transformaram-se em revistas internas de qualidade, cujo planejamento é feito para “encantar” o público interno.

A revista interna tem a função de além de informar os colaboradores, ela deve envolvê-los, fazer com que os funcionários se interessem pelo seu conteúdo, e se der certo, fazer com que aguardem pelas próximas edições.

Em relação ao conteúdo, a revista deve abordar temas diversos, como mostrar as atitudes dos colaboradores que se destacam, eventos, programas de treinamento, programas corporativos, dicas de bom desempenho profissional, etc. Mas uma importante informação

que deve ser passada, são as informações estratégicas da organização, demonstrando os processos de gestão e cultura da empresa.

Os textos da revista têm de ser leves, coesos e objetivos, para que todos da organização possam entender. Já que tanto os colaboradores, como os diretores, sócios e acionistas vão ter acesso a sua leitura.

Outro fator de extrema importância é o colaborador, é muito necessário que o funcionário tenha um espaço reservado na revista, para relatar informações, através de entrevistas, questionários, etc.

O que a empresa tem que pensar, é que a revista interna é realmente isso, uma revista. Desse modo, a periodicidade de publicação tem de ser padrão, para que as notícias estejam sempre atualizadas.

Quanto à entrega, o interessante é que ela seja feita individualmente, na mão de cada colaborador, e se possível que ela seja entregue na casa do funcionário, para que a família também seja atingida pelas informações.

Um informativo interessante que pode ser colocado junto com a revista, que é um Encarte de Recursos Humanos, com informações de projetos, programas e processos da área. Mas a uma importante análise deve ser feita, a parte de Recursos Humanos tem que ter um espaço reservado, para que as informações sobre essa área, sejam passadas aos colaboradores de forma clara.

A Odonto A utiliza desse canal informativo, a revista interna, como um meio de divulgação de suas informações para os colaboradores, a empresa desenvolveu uma revista com o nome “Dos molares aos incisivos”, onde esse foi escolhido pelos colaboradores através de uma coleta de dados feitos pela ferramenta de brainstorming, e em seguida criado um questionário para a escolha de um dos nomes que foram selecionados na pesquisa.

É importante salientar a preocupação da Odonto A em colocar os colaboradores como os responsáveis pela escolha do nome da revista. Desse modo, a empresa demonstra a preocupação com as idéias que os funcionários podem oferecer a organização e passam aos colaboradores a sensação de que, quando os mesmos tiverem uma idéia, serão ouvidos pela empresa.

E podemos dizer que, já que são os colaboradores que irão desfrutar da revista, nada mais simples, do que deixá-los criar o nome do informativo.

A revista possui informações sobre as confraternizações que irão ocorrer entre as diversas áreas da empresa. Há também o espaço do colaborador, onde os funcionários dão

entrevistas sobre a sua carreira dentro da organização, e o que eles acham da empresa. Um espaço interessante dentro do informativo é uma página em que os colaboradores dão receitas culinárias para serem feitas em casa.

Um exemplar dessa revista interna desenvolvida pela Odonto A, poderá ser visto nos apêndices desse trabalho de conclusão de curso.

Jornal de Parede

Antigamente eram utilizados murais de fórmica ou de feltro verde, onde eram “espetadas” as informações, que ficavam semanas e até meses sem atualização.

Hoje, os antigos murais foram substituídos pelos jornais de parede, que possuem espaços bem definidos para todos os tipos de comunicação.

Os jornais devem possuir espaços reservados e específicos para cartazes motivacionais. Esse é um meio de divulgação muito eficaz para divulgar as campanhas motivacionais da empresa.

É muito interessante que as empresas coloquem urnas junto aos jornais de parede, para que os colaboradores possam entrar em contato com a gerência ou com a presidência, enfatizando assim, os canais interativos.

Outro aspecto importante é a posição geográfica dos jornais, mesmo o nome sendo jornais de parede, os mesmo podem ser colocados em suportes e distribuídos pela área da empresa.

Brum (2007) cita que, muitas empresas como não possuem tantas paredes para anexar os seus jornais, passaram a utilizá-los em suportes, e ao invés de colocá-los dentro do setor produtivo da organização, passaram a colocá-los apenas em locais de acesso como corredores externos, entrada e saída e restaurantes.

Porém, com essa medida, os colaboradores dessas organizações passaram a pedir para que os jornais de parede voltassem para dentro do setor produtivo, já que na hora do almoço ou no horário de saída de trabalho, os colaboradores na maioria das vezes não têm tempo para lerem os painéis informativos.

Brum (2007) continua dizendo que, as lideranças dessas organizações acreditam que os jornais colocados dentro da área de trabalho, fazem com que os colaboradores percam a atenção no trabalho para ficarem lendo os informativos.

Desse modo temos duas visões divergentes sobre a utilização dos jornais de parede, mas quem realmente está com a razão? Depende da visão da empresa, se a organização prioriza a informação como diferencial motivacional, achará muito positivo a utilização dos mesmos dentro da área de trabalho e o tempo que os funcionários utilizam para lerem os informativos colocados nos jornais.

Painel de Resultados

Um outro canal informativo muito importante e necessário são os painéis de resultado, já que hoje, as empresas estão totalmente focadas em atingir metas e objetivos. O acompanhamento de tais informações é fundamental para o processo de Comunicação Interna.

Devido a sua importância, os painéis de resultado na maioria das vezes são colocados isolados dos outros informativos, e possui duas divisões, uma com as metas e objetivos da organização e, outro, com os resultados obtidos.

Boletins Informativos

Os boletins informativos são instrumentos de comunicação para divulgar as informações que necessitam de repasse imediato para os colaboradores da organização.

Os boletins são entregues de mão em mão, no início, no meio ou no fim do expediente de trabalho, demonstrando assim, a atenção da empresa para com o funcionário e a importância da informação.

Outro dado importante, os boletins informativos podem ser tanto impressos como eletrônicos, e com o passar dos anos, os boletins eletrônicos irão substituir os e-mails, devido aos mesmos possuírem informações isoladas.

Mala-direta

Na maioria das organizações a mala-direta é utilizada para repassar as mensagens enviadas pelo presidente da empresa.

É um canal de comunicação muito importante, devido ao mesmo, tratar de informações estratégicas da organização, e do mesmo modo que a Revista Interna, a mala-direta funciona de forma mais eficaz sendo entregue na residência do colaborador, fazendo com que os familiares também sejam atingidos por esse veículo.

Display de Mesa

Muitas empresas utilizam mesas de acrílico e colocam displays com informações para que os colaboradores possam vê-las.

As informações mais divulgadas nesse tipo de comunicação são sobre o dia-a dia da empresa, sobre conteúdos referentes ao setor de Recursos Humanos, de Mercado e de Produto, ou ainda, de Responsabilidade Social.

Trata-se de um canal de comunicação muito eficaz, devido ao custo acessível e a ótima visibilidade, e também é importante salientar que, os colaboradores passam pelo menos trinta minutos no refeitório, desse modo, irão ler as informações contidas nas mesas.

Intranet

A intranet é um dos meios que realmente demonstra a funcionalidade da Comunicação Interna, pois uma determinada área pode divulgar ao restante da empresa aquilo que está

acontecendo, o que está fazendo, quais são os resultados que vêm sendo obtidos, quais vão ser as melhorias e claro, informações sobre o mercado.

As intranets na sua maioria possuem o formato de um portal comum, sendo desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos, e também controladas por eles. Muitas empresas utilizam esse canal de informação, como um sistema de feedback, onde inserem um espaço para a interatividade dos colaboradores. Desse modo, os funcionários podem sugerir melhorias, fazer reclamações, ou mesmo elogios sobre a organização.

Como reforça Brum (2007, p.160), “a intranet representa a oportunidade das pessoas que trabalham numa mesma empresa compartilharem entre si os conhecimentos que detém individualmente, o que torna, também, um canal de integração”.

A Odonto A também utiliza a intranet como um meio de comunicação com os seus colaboradores, a empresa divulga a maioria das informações referentes ao público interno através desse veículo. Um espaço interessante nessa ferramenta da Odonto A é o espaço de FAQ (Frequently Asked Questions), que significa um espaço para esclarecimento de questões freqüentes, onde os colaboradores encaminham as suas dúvidas, e os setores responsáveis as responde, ou os próprios funcionários que saibam, encaminham as respostas.

Para a empresa esse canal de comunicação é muito importante para que eles possam mensurar se o público interno está buscando novas informações. Através da própria FAQ, o fato dos próprios colaboradores responderem as perguntas, significa que os mesmos estão verificando as informações que são atualizadas na página virtual.

TV Interna

Esse é um canal de Comunicação Interna que, nos últimos anos, mais tem despertado a atenção das grandes empresas. Isso se deve ao dinamismo que esse sistema proporciona, no sentido de “acelerar” e consolidar a cultura da empresa pela organização.

A TV interna vai criando um enorme interesse pelas grandes empresas, devido ao seu ótimo nível de aprendizado, porém, esse tipo de mecanismo, é bastante complexo, e, dependendo da organização, o mesmo se torna ineficaz.

Isso acontece, pois a grande maioria das empresas não está preparada para a implementação e, principalmente, pela sua manutenção.

O insucesso, na maior parte das vezes, acontece por causa do desinteresse gradativo dos colaboradores, a cada programa, devido à falta de atualizações nas informações.

Para que os colaboradores não percam o interesse pela TV interna, é necessário que ocorra um processo de pesquisa contínua, junto com a pesquisa, é necessário que seja feito um levantamento dos assuntos que mais interessam o público interno.

Após o levantamento, é necessário desenvolver o conteúdo dos programas que serão apresentados na TV, junto com a definição do local e horário que serão apresentados ao público interno, o importante é salientar que, os programas têm de ser passados poucas vezes durante o mês, para evitar o seu desgaste.

Um dos inconvenientes em adotar esse canal de comunicação, é o custo alto para a sua implantação e posterior manutenção.

Rádio Interna

A rádio interna é um dos canais menos eficazes de Comunicação Interna. Como explica Brum (2007, p.162), “o Endomarketing é um processo educativo e o aprendizado acontece somente 12% pela audição”.

Para que a comunicação funcione através das rádios, as mesmas têm de ter um formato diferente das rádios externas, ela devem possuir frases de efeito curtas e ou notícias curtas, intercaladas com a programação musical, produzindo assim, ótimos resultados, funcionando durante o expediente de trabalho.

Mas se, a empresa deseja passar informações mais longas como, discursos ou informações técnicas essas devem ser divulgadas durante o horário de descanso dos colaboradores, como o almoço, por exemplo.

No entanto, como cita Brum (2007, p.162) em suas análises:

Tenho percebido que, durante o horário das refeições, as pessoas preferem o silêncio. Especialmente quando os restaurantes são grandes, freqüentados por 100 ou 200 pessoas num mesmo momento, o barulho da apresentação de vídeos, de músicas, ou de notícias incomoda bastante as pessoas. Conheço uma empresa que realiza seus eventos internos sempre no restaurante, onde almoçam mais de 300 pessoas ao mesmo tempo. A percepção das pessoas, sobre essa prática, é muito negativa.

Podemos verificar que, a rádio interna sendo utilizada desse modo, possivelmente não irá afetar os colaboradores da forma desejada. Então, para que se possa utilizar a rádio interna é necessário que ela seja elaborada e analisada profundamente antes de ir ao ar, para que não cause o efeito indesejado nos colaboradores.

Mensagens Virtuais e Eletrônicas

Caso a tecnologia da empresa permita, as organizações podem utilizar diversos meios tecnológicos e digitais para divulgar a comunicação interna para os seus colaboradores.

A tela de descanso dos computadores pode ser um bom exemplo. Muitas organizações utilizam desse meio para divulgar mensagens ou imagens referentes às campanhas internas que estão sendo disseminadas pela empresa.

Painéis luminosos podem também ser um bom meio para prospecção da informação, desde que fiquem passando mensagens informativas e se possível motivacionais, enquanto as pessoas aguardam na recepção ou na fila do almoço.

Brum (2007, p.163) cita um exemplo sobre mensagens virtuais:

O telefone celular é outro veículo utilizado, hoje, para mensagens rápidas aos empregados. Conheço uma empresa que, ao receber um prêmio importante, gravou uma mensagem de voz do Presidente, parabenizando as pessoas, e enviou para o telefone celular de todos.

As mensagens eletrônicas e virtuais possuem um efeito positivo em relação à assimilação das informações perante o colaborador, pois mesmo não sendo lidas com atenção pelas pessoas, atingem o seu inconsciente.

Correio Eletrônico

Em uma organização, normalmente os e-mails são divididos em dois grupos:

- Assuntos do dia-a-dia de trabalho;
- E-mails informativos oficiais das áreas que compõem a empresa.

A maioria das organizações segue algumas regras importantes para a utilização de e-mails, mas que precisam ser trabalhadas:

- Os e-mails que se referem aos assuntos do dia-a-dia são utilizados e acessados por todos que possuem um computador dentro da empresa. Dentro desse grupo, devem ser evitadas as mensagens excessivamente longas ou com relatórios anexados.
- Os e-mails informativos oficiais das áreas específicas são aqueles que possuem informações sobre as estratégias e resultados da empresa, nesse caso os e-mails devem ser padronizados com o nome da área, mas contendo a marca interna da empresa.
- Cada setor da empresa deve determinar quais os colaboradores que terão acesso a tais e-mails, para que possam ser utilizados somente para informações oficiais das áreas específicas.
- O colaborador quando receber um e-mail com o cabeçalho da área específica saberá que o mesmo contém uma informação corporativa oficial da área que o encaminhou.
- E-mails que devem ser encaminhados para um grande número de destinatários sobre assuntos como: limpeza, água, luz, etc, devem ser encaminhados pela área de Comunicação Interna, para não embaralhar os assuntos de cada área específica da empresa.

Além de desenvolver essas regras, a empresa deve divulgá-las aos colaboradores, para que os mesmos possam respeitar as normas e encaminhar os e-mails de forma correta.

O e-mail é um dos canais mais utilizados pela Odonto A, a empresa utiliza desse informativo para divulgar quase tudo o que é necessário ao público interno, desde informações referentes às ações gerais da empresa, como mudanças de horários, feriados prolongados, até informações de resultados obtidos, metas alcançadas, etc.

Na empresa o e-mail é um dos canais mais eficazes de comunicação entre o funcionário e a alta gerência, quase todas as idéias, reclamações ou elogios são enviados por e-mail pelos colaboradores.

Um programa muito interessante utilizado pela Odonto A através da comunicação via e-mail, são as “Dicas do Professor Manoel”, que consiste em um e-mail que é encaminhado

para os colaboradores quase que diariamente com dicas para melhorar a capacidade dos funcionários em relação as suas tarefas diárias. Como exemplo, a empresa possui um setor de telemarketing, uma espécie de SAC (serviço de atendimento ao cliente) onde os clientes entram em contato para tirar dúvidas, fazer reclamações, sugestões e também marcar consultas odontológicas. Além disso, existe uma central ativa onde os colaboradores entram em contato com os clientes para oferecer serviços e novos planos odontológicos. Nesses casos, as “Dicas do Professor Manoel” são muito utilizadas por estes setores de teleatendimento. Os superiores desses segmentos também encaminham dicas através desse programa, sobre formas de como atender melhor o cliente com excelência, como utilizar o português de forma correta (sem gerúndios, com pronúncias corretas, etc.), facilitando no dia-a-dia dos colaboradores.

A analista de Recursos Humanos da Odonto A, Ana Paula C. Puga Moreira informa que recebe e-mails diariamente dos colaboradores elogiando, pedindo para continuarem com as dicas, pois, segundo as pessoas, facilita o esclarecimento de dúvidas, e dão sugestões de como aprimorar o sistema.

Desse modo, conseguimos chegar ao ponto de atuação do Endomarketing, pois um e-mail bem divulgado para o público certo, com um formato diferenciado, pode ser considerado um canal de Comunicação Interna eficaz, como é o caso das “Dicas do Professor Manoel”.

Assim, o planejamento estrutural irá acontecer a partir do momento que a empresa decidir quais canais de comunicação irá utilizar com os seus colaboradores.

Por sua vez, esses canais, além de veicularem instrumentos informativos, veiculam também instrumentos motivacionais. Como por exemplo: a revista interna é um canal ou veículo. A entrevista, ou a imagem que será veiculada na revista interna é um instrumento, podendo ser informativo ou motivacional. Por isso, os instrumentos informativos devem ter sempre, além da informação, a explicação dessa informação.

Como cita Brum (2007, p.166), “uma empresa necessita de esforços para informar e para engajar”.

Quando a empresa está em busca de passar informação aos seus colaboradores, então devem ser criados instrumentos informativos para que sejam veiculados aos canais de comunicação interna. Se a necessidade é de engajamento, como dito por Brum (2007) anteriormente, então é necessário o desenvolvimento de uma campanha motivacional.

Brum (2007) informa que, quando as empresas descobrem o Endomarketing, querem fazer campanha para tudo.

Por causa disso, é necessário fazer essa análise sobre qual a necessidade da empresa, em nível de comunicação, para que a organização não desenvolva campanhas internas para tudo, acarretando em, além de gastos desnecessários, em informações passadas de forma incorreta, podendo não atingir o seu real objetivo.

No entanto, existem programas, processos e determinados projetos, que necessitam do engajamento do público interno, ou seja, da sua conscientização e se possível da sua aprovação. Desse modo, é importante que os mesmos sejam divulgados por campanhas motivacionais específicas.

3.5.2 CAMPANHAS MOTIVACIONAIS

Segundo Brum (2007), as campanhas motivacionais são divididas em três tipos: lançamento, reforço e temporárias.

- Campanhas de lançamento: são as campanhas que a empresa desenvolve para divulgar um novo produto, processo, ou mesmo uma nova meta ou objetivo, como por exemplo, uma campanha divulgando as novas estratégias da empresa para atingir 30% do mercado.
- Campanhas de reforço: tais campanhas são realizadas para reafirmar conceitos já estabelecidos pela empresa, missão, visão, valores, ou até mesmo campanhas sobre segurança no trabalho, qualidade de vida, etc.
- Campanhas temporárias: são as campanhas que são realizadas em datas específicas, a partir das necessidades da organização, como por exemplo, informações sobre possíveis atrasos na produção devido a reformas, comemoração de datas festivas, etc.

3.5.3 CANAIS DE INTEGRAÇÃO

Segundo Brum (2007, p.168), “os canais de integração são aqueles que permitem a convivência entre as pessoas, área e unidade de uma organização”.

Muitas empresas utilizam realizações de grandes eventos, onde todos os funcionários são convidados para se reunir, conversar e se divertir, como festas de final de ano, convenções internas e celebrações de aniversário da empresa, fazendo com que os colaboradores tenham um relacionamento saudável com outras áreas da empresa.

Existem ainda, algumas atividades que incentivam a troca de experiências dentro da organização. Como a troca de nível por um dia, ou a troca de área por um dia, onde os colaboradores trocam de obrigações por um dia, vão trabalhar ou apenas conhecer outra área da empresa.

A Odonto A possui um canal de integração desse tipo, conhecido como “Dia de visita”, na qual os colaboradores trabalham em outra área por um dia, tendo novas atribuições, e executando tarefas de um outro setor da empresa.

Como o exemplo passado pela analista Ana Paula, onde um funcionário da área administrativa foi trabalhar durante um dia no setor de odontologia, diretamente com o cirurgião dentista, executando as tarefas de um auxiliar da área.

As ações de integração são interessantes de serem utilizadas se possuírem um objetivo, e se produzem resultados concretos. No caso da Odonto A, desenvolvendo esse programa do “Dia de visita”, a empresa faz com que as pessoas além de se socializarem e aumentarem a colaboração entre elas, aprendem novas atribuições, o que torna importante caso ocorra um remanejamento de pessoal, ou mesmo quando ocorrer alguma abertura de nova vaga. Desse modo, os funcionários já conhecem o outro ambiente e quais são as funções, podendo assim mudar de área de uma forma mais rápida e prática.

Um dado importante que após cada visita que os funcionários realizam na Odonto A, a empresa fornece um espaço em seus informativos, na revista interna, na intranet, para que os colaboradores relatem sobre a experiência e o aprendizado decorrente dessa participação. Isso é necessário, pois desse modo a empresa passa aos seus colaboradores a importância da participação deles na estrutura da empresa, fazendo com que seja estimulada a sua participação.

3.6 PADRONIZAÇÃO E MANUALIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Após a escolha dos meios de comunicação que serão utilizados para divulgar as informações para o público interno, é necessário padronizar e, em seguida manualizar o processo de Comunicação Interna, de acordo com as necessidades da empresa.

Desenvolvendo a padronização e a manualização, a empresa impede que o processo de Comunicação Interna seja interrompido, permitindo que, posteriormente, todas as áreas da empresa possam seguir o mesmo padrão.

Brum (2007) sugere alguns itens que devem compor um padrão de Comunicação Interna:

- Política de Comunicação Interna.
- Matrizes de Conteúdo.
- Ícones, marcas e slogans.
- Planejamento estrutural, com a descrição de todos os canais, instrumentos e ações.
- Programação visual de todos os canais e suas especificações técnicas.
- Itens de controle e instrumentos de medição e monitoramento.

3.7 LANÇANDO O ENDOMARKETING

O Endomarketing é um processo que tem de ser criado, implantado e operacionalizado não apenas pelo setor de Recursos Humanos, como cita Brum (2007), o processo tem que ser acompanhado por outras áreas da empresa, como a área de Marketing, por exemplo, que é o setor que detém as técnicas e estratégias necessárias para divulgar o Endomarketing para o público interno, através dos meios informativos da Comunicação Interna.

Como é o caso na Odonto A, que no início, quando implantou o Endomarketing, tinha como supervisão apenas a área de Recursos Humanos, sem acompanhamento das outros setores da empresa. Mas assim que foi verificado que havia a necessidade de outras áreas participarem do processo, para que toda a empresa pudesse sentir o efeito do Marketing Interno, a Odonto A criou um Comitê de Endomarketing, no qual fazem parte, a área de Recursos Humanos, Responsabilidade Social, Qualidade, Gestão Integrada e Marketing.

Cada integrante do comitê possui uma responsabilidade no processo de Endomarketing. Na Odonto A, cada integrante, ou seja, cada área da empresa possui uma tarefa pré-determinada para a divulgação do Endomarketing, cada setor passa as informações necessárias que devem ser divulgadas nos informativos, como campanhas motivacionais, resultados obtidos, informações sobre meio ambiente, problemas de custos na empresa, etc. Todas essas informações são encaminhadas para o setor de Recursos Humanos que as analisa e separa quais são mais importantes para o público interno, e em seguida, encaminham para o setor de marketing, para que os mesmos possam distribuir as informações de forma atrativa nos comunicativos da empresa.

A partir do momento que a empresa estabeleceu quais são os seus canais de comunicação e qual é o seu padrão, é necessário que ela se pergunte: Quando e como lançar o Endomarketing?

Como explica Brum (2007, p.180), “o lançamento de um padrão é muito importante, pois não se deve esperar que as pessoas se dêem conta, pelo menos em curto prazo, de que existe uma nova realidade em nível de comunicação”.

Para efetuar o lançamento o interessante é que a empresa estabeleça uma data e um horário e se possível um local para realizar a divulgação. É muito importante que a empresa ao divulgar o lançamento dos novos canais de comunicação, possa fazer ao mesmo tempo, em todos os locais da empresa.

Mas, como dito em vários trechos anteriormente, o Endomarketing deve ter a capacidade de despertar o interesse e a expectativa do público interno. Desse modo, desde o momento em que a empresa pretende lançá-lo, é importante que o Marketing Interno seja divulgado, primeiramente, através de uma campanha teaser e/ou uma campanha informativa sobre os principais conceitos e a importância da comunicação entre a empresa e seus colaboradores.

Agora, para o lançamento propriamente dito, é interessante que a empresa produza uma edição especial da revista interna, por exemplo, apresentando como funcionará o canal, como será o seu formato, quais serão os seus objetivos e qual será a periodicidade.

Uma estratégia importante para o lançamento do Endomarketing, citada por Brum (2007, p.181), é a palavra do Presidente:

O ideal é que o Presidente fale para o público interno, pessoalmente ou através de um vídeo, colocando o quanto o momento é importante para a empresa e o quanto a Comunicação Interna, feita de forma sistemática e integrada, vai contribuir para o seu crescimento.

Existem muitas oportunidades para que a empresa coloque o seu padrão para funcionar. O que realmente importa é fazer com que a empresa pare, pelo menos por alguns momentos, para refletir na real importância da Comunicação Interna.

É muito importante também que o Endomarketing faça com que as pessoas percebam que a Comunicação Interna é uma estratégia de gestão da empresa, sendo necessário apoiá-la para que a empresa funcione de forma desejada.

3.8 MENSURANDO O ENDOMARKETING

O grande desafio, hoje, é mensurar o retorno das ações de Endomarketing, especialmente no que se refere às campanhas internas.

Segundo Brum (2007, p.183), “sobre a mensuração de resultados, a informação é a quantidade numérica que mede a incerteza do resultado de um experimento a realizar-se; medida quantitativa do conteúdo da informação”.

De acordo com o pensamento acima, podemos dizer que, para que possamos mensurar o Endomarketing, é necessário que haja informações, mas não basta informação por si só, ela tem de estar ordenada, para que se possa justificar o Marketing Interno com resultados.

Para realizar a mensuração de resultados é necessário estabelecer métricas e a utilização de um instrumento quantitativo, de acordo com o que foi disponibilizado ao público interno em nível de informação.

Brum (2007) informa quais são os aspectos necessários de uma pesquisa quantitativa para medir a eficácia de um processo de Endomarketing, que são eles:

SOBRE OS PÚBLICOS

A pesquisa deve incluir todos os segmentos de público interno, até mesmo aqueles que não faziam parte do direcionamento das ações do Endomarketing. Brum (2007), informa que para a pesquisa devem ter 30% dos segmentos de público localizados na base e 70% das lideranças. Se o número de lideranças for inferior a 10, então se deve incluir 100%.

SOBRE A ABRANGÊNCIA

A Pesquisa de Comunicação Interna deve abranger:

- Todos os esforços corporativos, ou seja, todos os canais em funcionamento.
- Os esforços locais, que também são todos os canais em funcionamento.
- Esforços pontuais, alguns exemplos de campanhas internas relacionadas com as informações e a motivação.
- A Comunicação face-a-face, que seria a comunicação das lideranças com as suas respectivas equipes.

O ideal é que seja feito pelo menos uma pergunta sobre a importância de cada canal implantado, em todos os níveis. Isso é necessário para que a empresa perceba quais são os meios que mais atingem o público interno. E desse modo, a empresa pode analisar se existe algum tipo de comunicação que funcione de forma livre, ou seja, sem um padrão.

Posteriormente, com o resultado, a empresa pode tomar a decisão de implantar um padrão ou não.

SOBRE OS ITENS DE CONTROLE

Brum (2007) sugere quatro itens de controle:

- *Informação*: Mensura a percepção das pessoas em relação ao conteúdo veiculado aos canais de Comunicação Interna.
- *Integração*: Mede a percepção das pessoas em relação à integração decorrente do processo de Comunicação Interna.
- *Sistemática do Processo*: Mensura a percepção do público interno sobre a sistemática e atualização dos canais, instrumentos e as ações de Comunicação Interna.
- *Comunicação Face a Face*: Mede a atuação das lideranças, funcionando como canais de Comunicação Interna.

SOBRE A FORMATAÇÃO DO INSTRUMENTO

O padrão do questionário é composto por:

- seis a oito questões sobre os níveis de informação.
- seis a oito questões relacionadas aos níveis de integração.
- seis a oito questões sobre a sistemática do processo.
- seis a oito questões relacionadas com a comunicação face a face.
- uma ou duas questões preferencialmente fechadas sobre cada canal de comunicação.
- e uma questão aberta para análise do clima organizacional.

O formato do questionário citado acima é o mais utilizado na maioria das organizações, como citado por Brum (2007).

SOBRE A MENSURAÇÃO

Para mensurar as respostas da Pesquisa de Comunicação Interna e Endomarketing, deve ser atribuído um valor numérico para cada palavra ou resposta.

Como informa Brum (2007, p.185), “em pesquisas de Comunicação Interna, o ideal é não trabalhar com respostas numéricas e, sim, com palavras que determinam o sentimento e a percepção das pessoas em relação ao assunto”.

Desse modo, após o agrupamento das questões relacionadas com a informação, será gerado um Índice de Favorabilidade sobre o item de controle informação.

A partir desse índice, a cada ano, poderá ser mensurada a percepção do público interno em relação à informação, sendo a percepção positiva ou não. Assim, a empresa pode ao longo dos anos, melhorar cada canal de comunicação.

SOBRE OS CRUZAMENTOS

Brum (2007) sugere os seguintes cruzamentos para analisar quais as deficiências do Endomarketing, em cada área da empresa:

- geral.
- item de controle.
- por cargo.
- por área.

Através desses cruzamentos a empresa pode verificar em quais áreas, a comunicação não esta chegando ou, está chegando, porém de forma desordenada. Por isso, na abertura de cada questionário, há um espaço para identificação de qual setor o colaborador atua.

SOBRE A TABULAÇÃO

A tabulação deve ser feita, como em qualquer outro questionário, através de um profissional de estatística, para que a empresa possa gerar gráficos de controle para uso contínuo.

Abaixo seguem algumas questões como exemplo de um questionário referente à mensuração do Endomarketing.

Item de Controle: Informação

1. Em sua opinião, a empresa tem conseguido manter uma comunicação ágil e eficaz com seus colaboradores?

Sim Não Em parte

2. Em sua opinião, os canais de Comunicação Interna da empresa têm aumentado o seu nível de informação sobre a empresa?

Sim Não Em parte

3. Você conhece claramente a Visão, a Missão, os Valores e os Princípios da empresa?

Sim Não Em parte

Item de Controle: Integração

1. Você conhece o Diretor Presidente da empresa e já teve acesso a sua opinião sobre diversos assuntos, mesmo que apenas através de canais internos?

Sim Não

2. Você consegue sentir-se parte da empresa, mesmo trabalhando numa área ou loja distante da sede?

Sim Não Trabalho na sede da empresa

3. Você acredita que os canais de Comunicação Interna da empresa conseguem mostrar que a empresa realmente se preocupa com o ser humano, sua segurança e bem-estar?

Sim Não Às vezes

Item de Controle: Sistemática do Processo

1. Você recebe a Revista Interna da empresa sistematicamente?

Sim Não Às vezes

2. Você considera importante ler a Revista Interna da empresa?

Sim Não Em parte

3. Você costuma ler o que é publicado no Jornal de Parede?

Sim Não Somente quando o assunto chama a atenção

Item de Controle: Comunicação Face a Face

Somente para quem não possui cargo de liderança

1. O líder da sua área tem feito reuniões com a equipe para repassar informações da empresa e locais?

Sim Não Às vezes

2. Em sua opinião, o líder de sua área pode ser considerado um “agente de comunicação” da empresa?

Sim Não

3. Quando necessita de uma informação e não encontra em um dos canais de comunicação interna da empresa, você costuma procurar o seu líder e perguntar a ele?

Sempre Nunca Somente em último caso

Somente para quem possui cargo de liderança

1. Você tem feito reuniões com a sua equipe para repassar informações corporativas e locais?

Sim Não Às vezes

2. Você se considera um “agente de comunicação” da empresa?

Sim Não

3. Quando necessita de uma informação e não a encontra em um dos canais de comunicação interna da empresa, as pessoas da sua equipe costumam procurá-lo e fazer a pergunta a você?

Sempre Nunca Somente em último caso

4. Cite os momentos e oportunidades nas quais você costuma conversar com a sua equipe:

Essas regras que foram citadas acima são de extrema importância para a medição dos processos de Comunicação Interna.

Sem essas regras, a mensuração do Endomarketing fica mais complicada, fazendo com que a empresa tenha que utilizar outras formas para acompanhar a situação da Comunicação Interna. Desse modo, os dados recolhidos ficam isolados, sendo mais difícil analisá-los de forma sistemática.

Caso a empresa não utilize um padrão ou regras para acompanhar a situação do Endomarketing, a alta gerência ou um setor específico devem estar constantemente levantando hipóteses para que, no momento da análise, possam fazê-la com maior eficácia.

3.9 SABENDO MANTER O ENDOMARKETING

Segundo Brum (2007, p.193), “os resultados das pesquisas realizadas periodicamente devem servir para que os processos de Comunicação Interna sejam aperfeiçoados sistematicamente”.

Através dessas pesquisas feitas, a organização pode verificar quais os conceitos que estão sendo adotados e analisar a eficácia de cada canal de comunicação utilizado. Fazendo essa análise, o processo de Endomarketing pode ser visto como “algo vivo” e não algo que foi apenas implantado, e que ficará do mesmo modo ao longo dos anos.

A empresa precisa ter a consciência que, com o aperfeiçoamento do Endomarketing, através dessas pesquisas, a organização poderá melhorar a comunicação com o seu público interno e, do mesmo modo, pode também aumentar a satisfação do colaborador, passando a idéia de uma empresa que mantém os funcionários informados, mesmo eles não buscando as informações.

Há empresas que também possuem uma estrutura de análise da Comunicação Interna mínima, mesmo assim, conseguem afetar de forma positiva os seus colaboradores. Porém essa estrutura conta com a participação das lideranças e de conselhos dos colaboradores.

Como é o caso da Odonto A. Ainda que a empresa não utilize todos os meios de comunicação possíveis para atingir o seu público interno, ela consegue atingi-los de forma efetiva. A empresa, para mensurar a Comunicação Interna e os efeitos do Endomarketing, utiliza-se apenas de questionários e pesquisas de clima anuais.

Utilizando poucos métodos para medir esses processos, as respostas que a empresa vem conseguindo são muito satisfatórias, como poderão ser vistas no estudo de caso, ao final desse trabalho de conclusão de curso.

METODOLOGIA

O enfoque desta pesquisa é demonstrar o quanto o processo de Endomarketing é eficaz para a organização. Partindo desse princípio, a proposta deste trabalho refere-se em coletar e analisar informações fornecidas por autores em suas obras, para que assim, após tais informações forem selecionadas, possam ser trabalhadas no sentido de direcionar e concluir como implantar e aplicar o Endomarketing em uma organização.

O trabalho exploratório bibliográfico parte de conceitos já estabelecidos previamente por autores, entretanto, como o processo de Endomarketing ainda é novo no âmbito empresarial, existindo ainda poucas obras sobre esse assunto, iremos utilizar também de obras similares, para concluir a nossa pesquisa.

Este trabalho de conclusão de curso trouxe como ponto de partida, como o indivíduo, nesse caso o funcionário, foi sendo analisado pelas empresas ao longo dos anos. Para que posteriormente, pudéssemos explicar o objetivo do conceito de Endomarketing e como aplicá-lo de forma a atrair e reter o cliente interno de uma organização.

E, para que o funcionamento do Endomarketing seja entendido de uma forma simples e clara, iremos utilizar como objeto de pesquisa, uma empresa que atua no ramo de serviços odontológicos, a Odonto A.

Para a compreensão do problema proposto, utilizaremos as análises feitas em cima do nosso objeto de pesquisa, para que possamos verificar se o processo de Endomarketing realmente é eficaz, ou não.

5. ESTUDO DE CASO

Para nosso estudo de caso, escolhemos uma empresa de pequeno porte que atua na prestação de assistência odontológica ao setor empresarial, chamada **Odonto A**.

5.1 INFORMAÇÕES GERAIS

É uma operadora especializada em atendimento odontológico, com mais de duas décadas de experiência e destacada atuação no mercado. Foi fundada por cirurgiões-dentistas que ocupam, até hoje, importantes cargos de direção. Isto tem possibilitado à empresa um adequado enfoque em todas as suas atividades, priorizando a saúde em todas as suas ações comerciais e de responsabilidade sócio-ambiental.

Regulamentada na ANS (Associação Nacional de Saúde Suplementar) sob a inscrição Nº. 40648-1, sendo a única operadora do país certificada ISO 9001 (Qualidade), ISO 14001 (Meio Ambiente) e NBR 16001 (Responsabilidade Social).

Sua carteira de clientes abrange desde empresas multinacionais de grande porte até empresas de pequeno porte, a todos atendendo com a mesma dedicação e com o mesmo foco na saúde, na satisfação e na segurança do cliente.

Missão

“Oferecer o melhor convênio odontológico, garantindo a plena satisfação dos Associados e Gestores de Pessoas”.

Visão

“Ser reconhecida como a melhor Operadora de planos odontológicos do mercado, como resultado da excelência e da agilidade de seus serviços, da qualidade dos atendimentos odontológicos prestados pela sua Rede Credenciada e de seus consultórios *in company*”.

Valores

- Busca da Excelência;
- Espírito de Parceria;
- Cortesia;
- Inovação;
- Integridade;
- Alto Desempenho;
- Respeito;
- Compromisso Socio-ambiental.

Diretrizes

- Garantir um atendimento rápido, confortável e eficaz;
- Atender sempre com cortesia, dedicação e interesse;
- Demonstrar qualidade em toda comunicação ou serviço;
- Promover um estilo de liderança participativa e comprometida com resultados;
- Estimular a inovação e criatividade;
- Agir em conformidade com a Política do SGI.

5.2 A IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING NA EMPRESA ODONTO A

Explicaremos como surgiu e como foi implantado o processo de Endomarketing na Odonto A.

Como informado pela analista de Recursos Humanos Ana Paula Puga Moreira, o Endomarketing surgiu devido à necessidade de melhorar a Comunicação Interna e o reconhecimento dos funcionários dentro da empresa, devido alguns problemas que estavam começando a surgir, referente a atritos entre funcionários e o clima que estava se instalando pela falta de comunicação.

Mesmo a empresa desconhecendo inicialmente o conceito de Endomarketing, em meados de Abril e Maio de 2006, a área de Recursos Humanos desenvolveu algumas formas de melhorar os respectivos pontos que estavam com problemas.

Como informou Ana Paula Puga Moreira, os primeiros resultados foram imediatos, fazendo com que a mesma começasse a pesquisar sobre o conceito de Marketing Interno. Dessa forma, a analista participou de diversos cursos e palestras, que tinham como tema principal à importância do Endomarketing dentro da organização.

A Odonto A não teve uma implantação do processo de Endomarketing de forma estruturada, como citamos no referencial teórico. Simplesmente começaram a promover ações que tinham como base a Comunicação Interna para empresa. Como a empresa percebeu que tais atitudes geravam resultados positivos, resolveram estruturar melhor o processo de Endomarketing.

O primeiro passo foi criar um Comitê de Endomarketing na empresa, sendo responsáveis os gestores dos setores de: Recursos Humanos, Responsabilidade Social, Qualidade, Gestão Integrada e Marketing. Essas áreas ficaram responsáveis por manter a ideologia de Endomarketing dentro da empresa. O comitê se reúne periodicamente, e discute as melhorias que podem ser realizadas dentro do processo de Marketing Interno.

O passo seguinte foi a estruturação do processo de Endomarketing, com a criação de ferramentas de comunicação para atingir de forma definitiva o público interno.

A empresa já trabalhava com alguns veículos de comunicação, como a intranet, mas não a utilizava de forma a atingir o público interno com esse intuito. Com a implantação do Endomarketing, a empresa passou a desenvolver canais de comunicação ou mesmo aproveitava de outra forma aqueles já existentes.

Como já citado anteriormente, a empresa aprimorou a intranet para atingir o público interno de forma eficaz. Desenvolveu também uma Revista Interna, nomeada “Dos molares aos incisivos”, para divulgar as informações de forma rápida para os colaboradores. Criou programas de ajuda, para facilitar as tarefas dos colaboradores, como é o caso das “Dicas do Professor Manoel”, já citadas anteriormente no referencial teórico.

Após a empresa ter desenvolvido esses canais de comunicação, ela resolveu criar algo para atrair de forma eficaz os funcionários. Eles desenvolveram um programa chamado “Dia de visita”, onde os colaboradores trocam de funções por um dia, exercendo as atividades de outras áreas, já mencionado no referencial teórico.

Uma das etapas importantes do Endomarketing, o qual a empresa ainda não desenvolveu um padrão é a Mensuração de Resultados. Como informou a analista Ana Paula Puga Moreira, para que possam mensurar o quanto o Endomarketing afeta os colaboradores, a empresa ainda utiliza as Pesquisas de Clima que são feitas anualmente, pois através de alguns tópicos dessa pesquisa, é possível tabular e mensurar as ações do processo de Endomarketing. Mas a analista deixou claro que, o próximo passo, será desenvolver uma ferramenta mais eficaz para mensurar os resultados do processo, como por exemplo, o questionário citado no referencial teórico.

Um dado importante mencionado na entrevista feita com a Ana Paula Puga Moreira, é que após a implantação do Endomarketing, os colaboradores começaram a se interessar pelo assunto, e regularmente pedem para esse processo não termine, e que seja aprimorado cada vez mais.

Agora que explicamos como foi implantado o Endomarketing na empresa, iremos explicar como o mesmo é mensurado.

5.3 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS - PESQUISA DE CLIMA

Através dos referenciais estudados, como Brum (2007) e Bekin (2004), informando que o Endomarketing é o Marketing Interno, ou seja, o marketing voltado aos funcionários, imagina-se algo que pudesse mensurar os efeitos da implantação dessas ações de Endomarketing na empresa, pois a mesma não utiliza um questionário padrão para mensuração do processo. Dessa forma, chegamos a Pesquisa de Clima, que é composta de questionários com perguntas quantitativas com o ponto de vista dos funcionários em relação à empresa.

Sendo assim, coletamos e analisamos os dados das Pesquisas de Clima dos anos de 2005 e 2007 (em 2006 não foi realizada) no intuito de demonstrar o quanto foi benéfico o início do Endomarketing para a empresa, na opinião e visão dos colaboradores e também da empresa.

Na Pesquisa de 2007, a empresa adotou algumas alterações em relação a 2005 (realizada por uma consultoria), para que, segundo a analista de Recursos Humanos tenha uma melhor percepção nas respostas dos funcionários. Uma dessas alterações foi a mudança da nomenclatura das alternativas. Outra alteração foi à retirada da alternativa “Não se aplica”, pois se entendeu que todas as perguntas eram aplicáveis e possíveis de serem respondidas.

Segundo a empresa, mesmo com essas mudanças, os conceitos são similares.

A tabela a seguir mostra as alterações nas respostas:

Figura 7 – Alternativas da Pesquisa de Clima

PESQUISA DE CLIMA 2005	PESQUISA DE CLIMA 2007
Concordo totalmente	Concordo
Concordo	Concordo parcialmente
Discordo totalmente	Discordo
Discordo	Discordo parcialmente
Não sei	Não sei
Não se aplica	-

Fonte: Dos autores

Juntamente com os resultados das Pesquisas, mostraremos cada item das avaliações, de forma a entender o que cada um representa e qual a percepção das pessoas em relação a cada fator. Também houve um acréscimo nos fatores da Pesquisas de 2007. Isso se explica,

pois no intervalo de tempo entre as duas pesquisas, a empresa teve duas certificações (Meio Ambiente – ISO14001 e Responsabilidade Social - NBR 16001), o que a obriga incluir perguntas que se referem a esses assuntos.

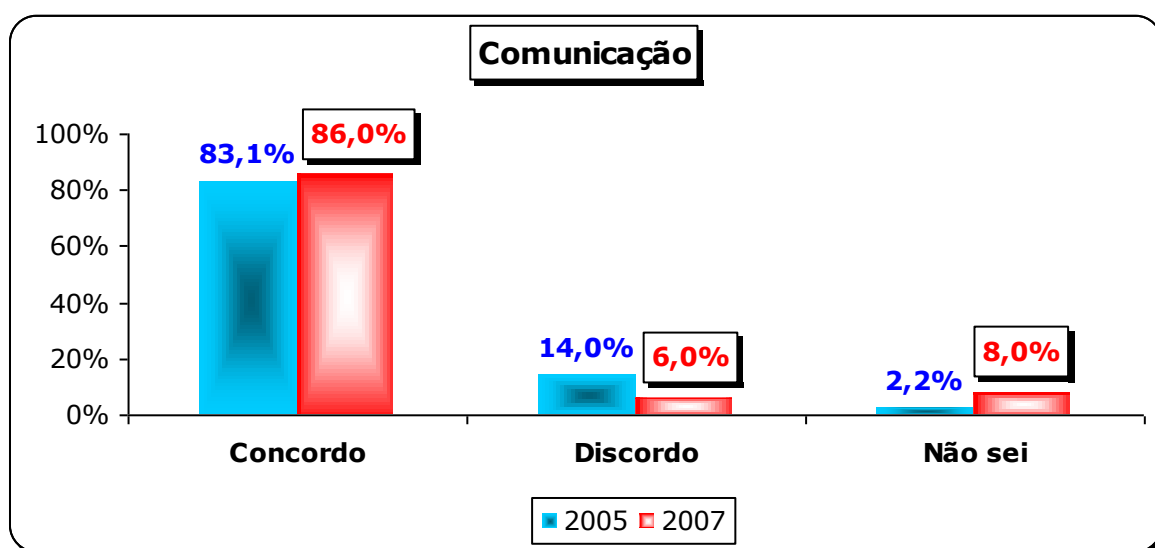
Comparando os números em ambas as pesquisas dos itens mais importantes, no intuito de avaliar se realmente a aplicação da ferramenta Endomarketing teve um reflexo positivo na percepção dos funcionários em relação as atitudes da empresa. Vale ressaltar que as ações de Endomarketing tiveram início em meados de 2006, portanto em 2005 elas não existiam.

O resultado da Pesquisa de Clima é a média entre todos os fatores avaliados.

Fator 1 – Comunicação

Avalia a percepção dos colaboradores sobre os canais de comunicação da Odonto A. Refere-se à percepção de se a empresa e seus líderes estão se comunicando da melhor forma possível, se estão comunicando as decisões importantes, os rumos e estratégias da empresa, as práticas e políticas de Recursos Humanos, a Política da Qualidade e outras informações de vital interesse para a organização.

Figura 8 – Resultados da Comunicação

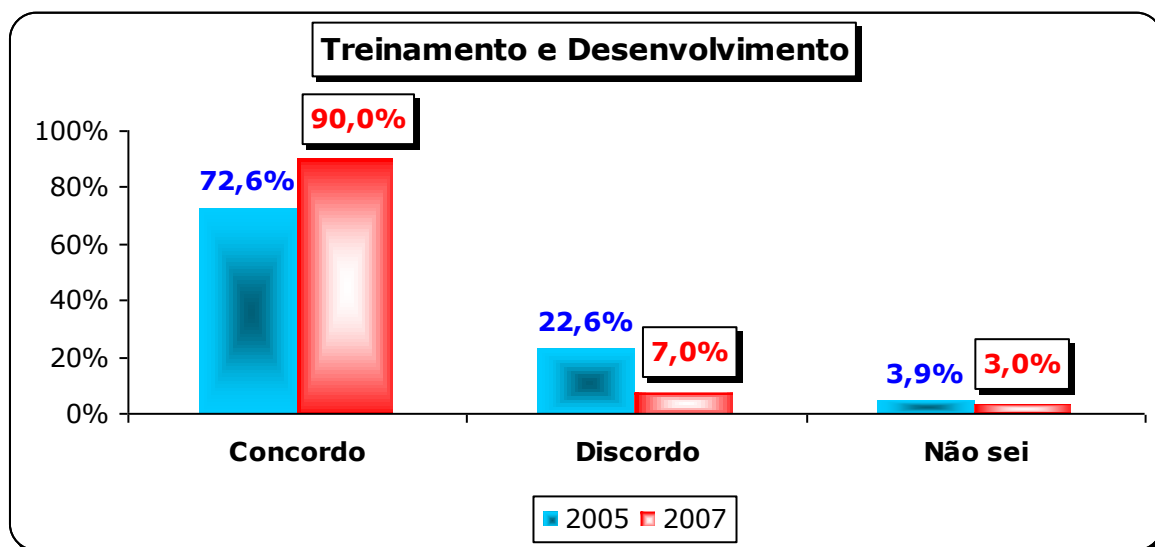


Fonte: Dos autores

Fator 2 – Treinamento e Desenvolvimento

Avalia a percepção dos colaboradores sobre os treinamentos oferecidos pela Odonto A e sua política de desenvolvimento profissional, ou seja, como percebem o investimento atual em programas de reciclagem, bolsas de estudo, treinamentos internos e qualificação.

Figura 9 – Resultados de Treinamento e Desenvolvimento

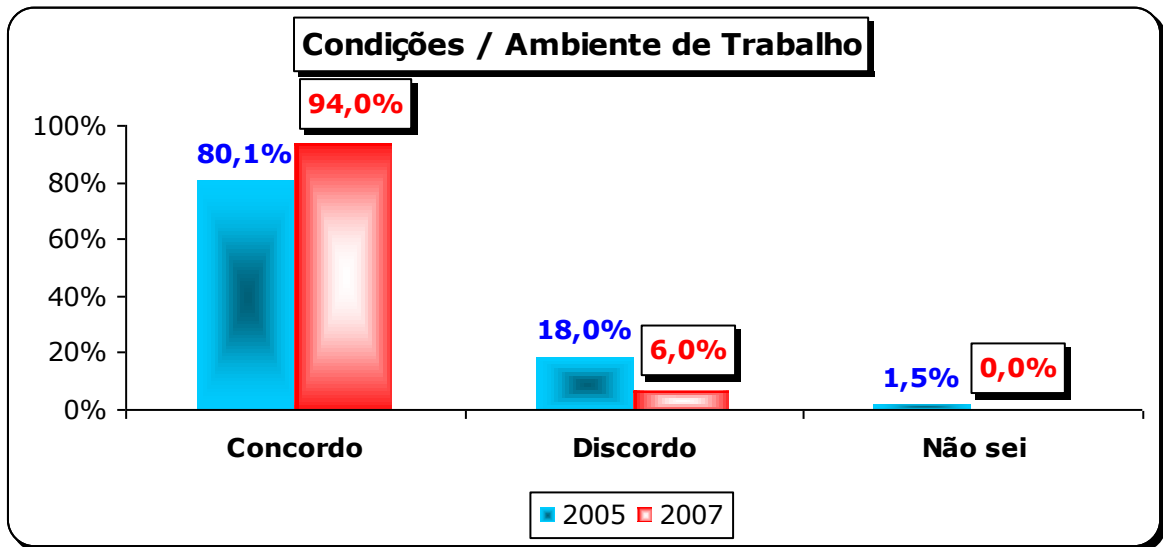


Fonte: Dos autores

Fator 3 – Condições / Ambiente de Trabalho

Avaliamos aqui as Condições / Ambiente de trabalho oferecidos aos colaboradores pela Odonto A. Abordamos o senso de equipe, materiais e equipamentos necessários para o desenvolvimento de suas atividades no dia-a-dia, cooperação entre as diversas áreas, respeito, mudanças organizacionais e a qualidade de vida dos colaboradores.

Figura 10 – Resultados de Condições / Ambiente de Trabalho

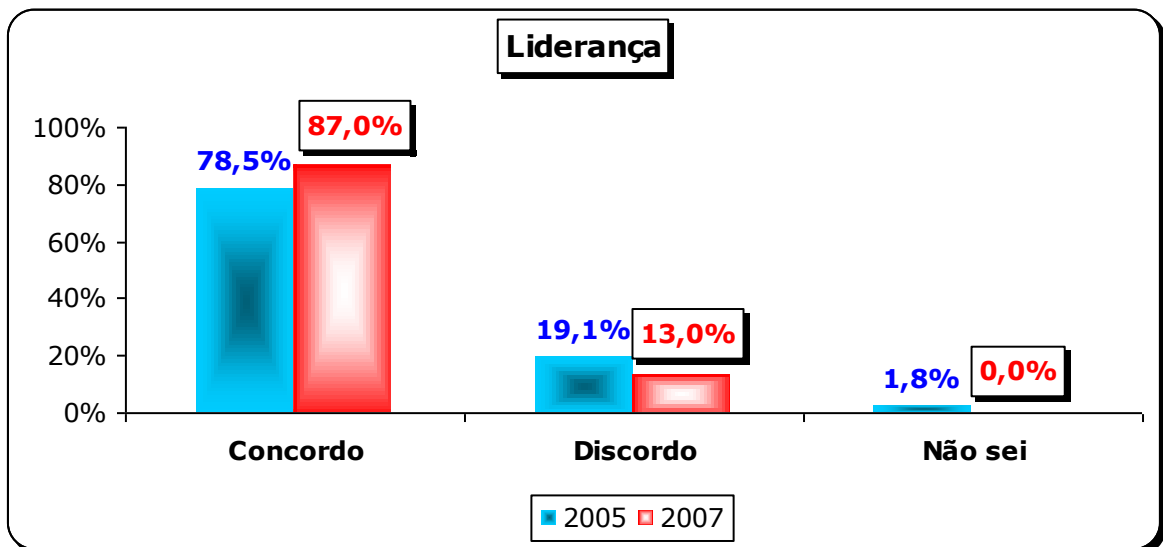


Fonte: Dos autores

Fator 4 – Liderança

Analizamos o perfil dos líderes da Odonto A, suas qualidades, capacidade de liderança de equipes e de influenciar pessoas no sentido de que ajam em prol dos objetivos da organização.

Figura 11 – Resultado de Liderança

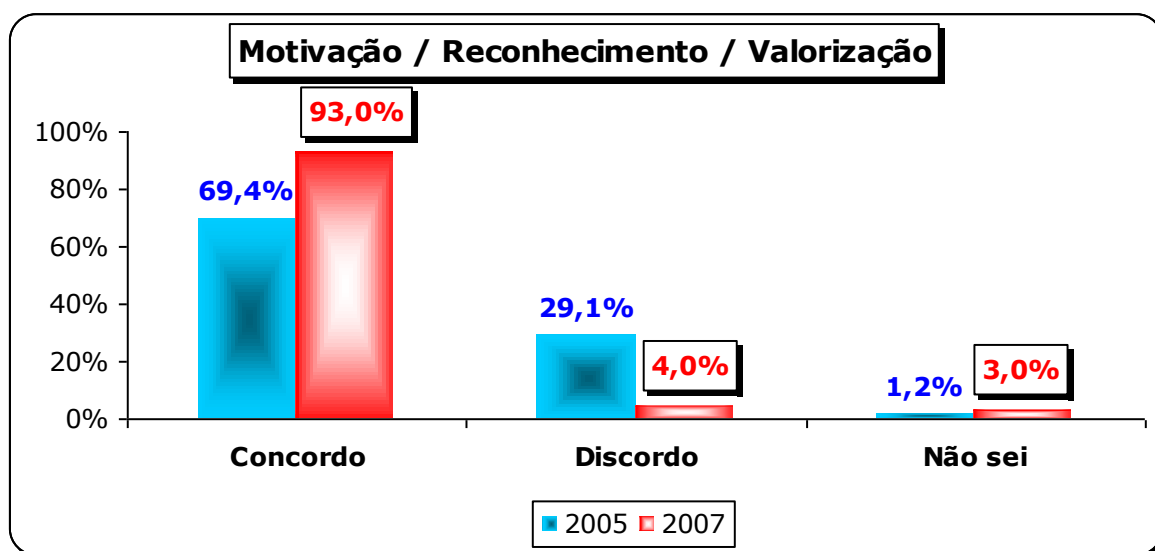


Fonte: dos autores

Fator 5 – Motivação / Reconhecimento / Valorização

Busca entender como os colaboradores percebem por parte da Diretoria e dos Líderes da Odonto A os aspectos de reconhecimento e valorização de suas atitudes para com a empresa e a relação “ganha – ganha”. Estes fatores estão ligados diretamente à motivação e ganhos financeiros e não financeiros como reconhecimento por alguma meta alcançada ou superada.

Figura 12 – Resultados de Motivação / Reconhecimento / Valorização

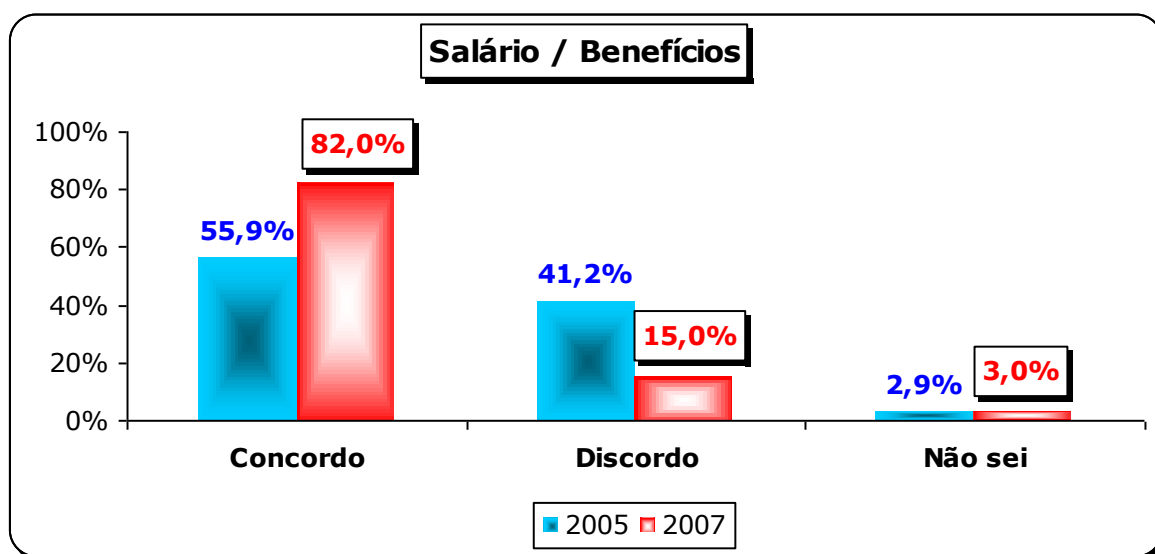


Fonte: Dos autores

Fator 6 – Salário / Benefícios

Reflete a percepção dos colaboradores em relação aos salários e benefícios praticados pela Odonto A e sua relação com as atividades relacionadas aos cargos existentes em sua estrutura organizacional.

Figura 13 – Resultados de Salário e Benefícios

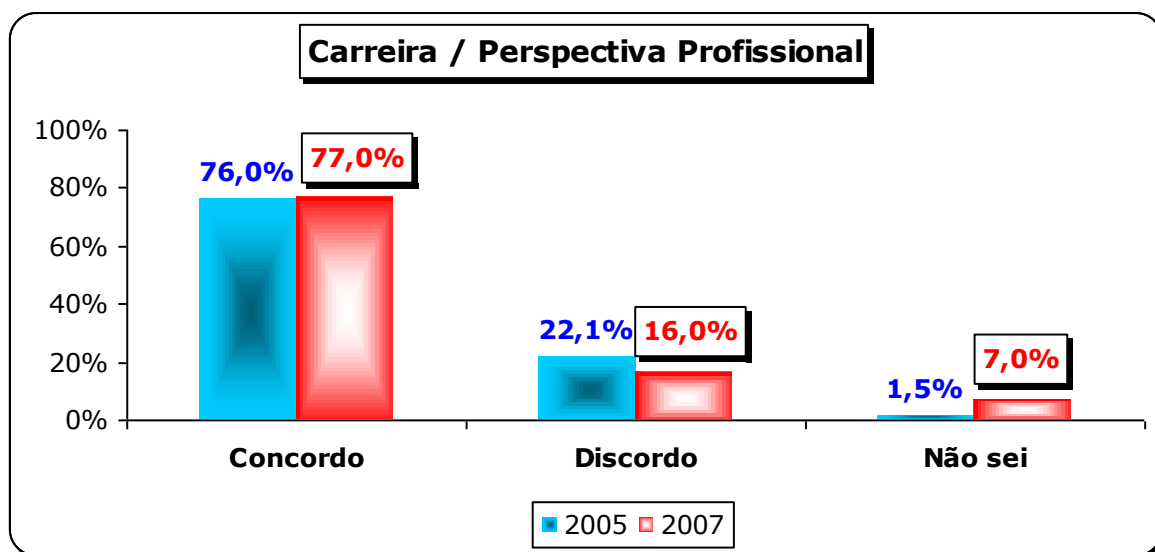


Fonte: Dos autores

Fator 7 – Carreira e Perspectiva Profissional

Busca avaliar como os colaboradores percebem sua perspectiva profissional dentro da Odonto A, este fator está relacionado ao fator *Treinamento e Desenvolvimento*, já abordado anteriormente.

Figura 14 – Resultados de Carreira/Perspectiva Profissional



Fonte: Dos autores

Fator 8 – Imagem Organizacional

Reflete como os colaboradores percebem a empresa e como sentem que os clientes e a comunidade vêem a Odonto A.

Este fator demonstra como os seus valores e serviços são apresentados aos seus clientes e qual sua imagem perante a comunidade.

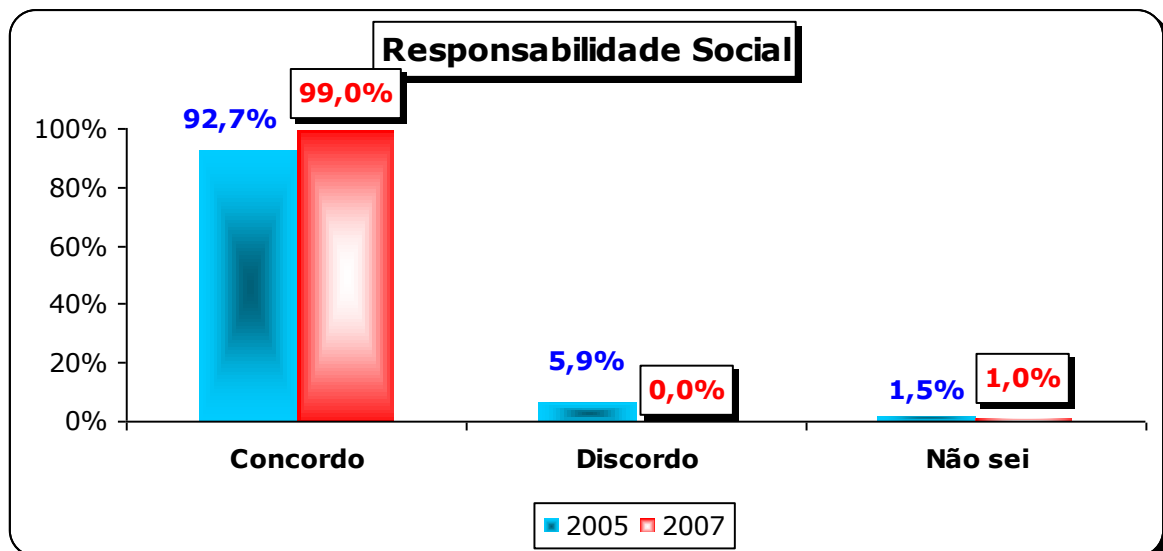
Fator 9 – Ética

Apresenta a percepção em termos de Ética nos negócios praticados pela Odonto A para com seus clientes e fornecedores de serviços.

Fator 10 – Responsabilidade Social

Responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social.

Figura 15 – Resultados de Responsabilidade Social



Fonte: dos autores

Fator 11 – Discriminação*

Procuramos saber se os colaboradores não se sentem discriminados por seus superiores imediatos, por meus colegas de equipe, pelos demais colaboradores da Odonto A ou pelos membros da Direção da Odonto A.

Fator 12 - Práticas de Governança*

Procuramos saber se os colaboradores percebem que a Odonto A está preocupada com o combate à pirataria, com o combate à sonegação, com o combate à fraude e corrupção, com o combate à discriminação, com a promoção do desenvolvimento sustentável, com os direitos da criança e do adolescente e com combate ao trabalho infantil, com proteção ao meio-ambiente e aos direitos das gerações futuras e se promove ações para a Saúde e Segurança no Trabalho. E ainda se está pautada em boas práticas de governança.

Fator 13 – Trabalho Forçado*

Procuramos saber se os colaboradores não se sentem forçados a trabalhar além de seu horário de trabalho.

Fator 14 – Livre Associação*

Procuramos saber se os colaboradores estão cientes sobre seu direito à livre associação.

** Itens incluídos na Pesquisa de Clima 2007*

5.4 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

A partir dos resultados comparativos entre as duas Pesquisas de Clima realizadas nos anos de 2005 e 2007, foi perceptível que houve uma mudança positiva na visão dos funcionários em relação à empresa. Dos 14 pontos avaliados, oito tiveram uma melhoria na visão das pessoas que responderam as pesquisas (vale lembrar que quatro desses quatorze pontos, não faziam parte da Pesquisa de 2005). Pontos como: Comunicação, Treinamento/Desenvolvimento, Condições/Ambiente de Trabalho, Liderança, Motivação/Reconhecimento/Valorização, Salário/Benefícios, Carreira/ Perspectiva Profissional e Responsabilidade Social tiveram um aumento médio de quase 10% em concordância.

Não podemos deixar de pesar fatos importantes que ocorreram entre a aplicação dessas pesquisas. Um deles foi o aumento considerável do quadro de funcionários (de 40 em 2006 para 100 em 2008) o que pode explicar o aumento de quase 18% na percepção no item Treinamento. Por outro lado, funcionários novos podem não conhecer a empresa em sua totalidade (tais como as suas estratégias, procedimentos, objetivos) por estarem pouco tempo na organização. Isso pode explicar o aumento de quase 2%, em todos os itens, da alternativa “Não sei” na pesquisa de 2007.

O fator Salário/ Benefícios foi o que mais cresceu (26%), isso porque a Odonto A paga salários acima da média do mercado, podendo ser esse o motivo do grande aumento na percepção dos funcionários.

A Carreira / Perspectiva Profissional é baseada na meritocracia, não descartando a contratação externa como forma de mesclar pessoas que tenham experiência vinda do mercado com pessoas que possam desenvolver na empresa. Nesse ponto, a percepção teve um ligeiro aumento de concordância de 1%, porém a discordância diminuiu 6%.

O fator Motivação/ Reconhecimento/ Valorização, que segundo sua descrição, mede a percepção dos ganhos financeiros e não-financeiros do funcionário, pode ter relação com os dois itens acima (Carreira e Salário). Sendo assim, o resultado foi coerente, pois houve um também aumento, de quase 24%, na concordância desse item. Outro ponto que pode ter influenciado tal aumento desse fator foi à entrada do Programa Comemora, que premia o funcionário com brindes em dias importantes de sua vida, tais como aniversário, casamento e

nascimento do filho. Isso pode ser considerado uma forma de valorização e reconhecimento, resultando assim, na sua motivação.

A explicação para o aumento da percepção dos funcionários aos fatores como Comunicação, Condições/Ambiente de Trabalho, Liderança e Responsabilidade Social pode ser colocada pela direta atuação das ações de Endomarketing (meados de 2006). Na parte Comunicação, foi onde houve um maior ganho. Foi criado o jornal bimestral “Dos molares aos incisivos”, a intranet, sendo também ponto de apoio para a atuação da Liderança, que vem se tornando mais flexíveis a cada dia, tendo aumento na percepção de 8,5% em concordância, e “As Dicas do Prof. Manuel”, que também foi outro ponto positivo para a empresa. Quanto às Condições/Ambiente de Trabalho, o aumento de 13,9% pode ser atribuído a uma prática que é desenvolvida pela empresa com o intuito de aumentar a colaboração, cooperação e integração dos setores e áreas da empresa que é chamado “Dia de Visita”.

Por fim, a Responsabilidade Social, tornou-se um assunto de extrema importância para a empresa, sendo percebido através de ações que tem como objetivo o desenvolvimento sustentável, principalmente após a sua certificação NBR 16001. A realização de palestras e cursos para os funcionários com temas sobre o assunto, são algumas das práticas de Endomarketing adotadas pela empresa atualmente. No mais, teve um crescimento superior a 6% na concordância a partir da percepção das pessoas da organização.

De uma forma geral, é notável a evolução dos resultados na comparação das duas pesquisas. Vimos que ações de pequenas, como também de grandes proporções têm um diferencial enorme aos olhos dos funcionários. Sendo assim, tornou-se válido a utilização da ferramenta Endomarketing para a empresa Odonto A. Mesmo porque, além de criar um ambiente favorável para a execução do trabalho, o negócio da empresa está crescendo a cada ano. Em dezembro do ano passado, a empresa contava com aproximadamente 114.000 clientes. Nesse ano, até Março, já contava com quase 120.000.

6. CONCLUSÃO

Analisando sobre o conceito de relacionamento das organizações com as pessoas, percebemos que se trata de uma idéia com histórico recente. No início do século passado, os

gerentes eram mais preocupados com os processos da empresa, imaginavam que para prosperar, as organizações deveriam focar em melhorias e novas idéias de procedimentos e normas. Exemplo disso foram às pesquisas de Taylor, cujo objetivo era diminuir o tempo de execução de tarefas, aumentando assim, o número de produtos fabricados. Ford, ao implantar a linha de produção, especializou o trabalho, caracterizando assim, a produção em massa. Fayol instituiu o “Manual do Executivo”, sendo uma forma de centralizar o poder nas mãos dos dirigentes e Max Weber, com sua análise da empresa ser dirigida através de uma burocracia, para manter seu controle, sem que seja levado em conta os desejos e vontades dos funcionários. Numa escala pouco relevante, devido a cultura organizacional e mundial da época, esses pensadores se referiam aos funcionários, ou seja, defendiam que proporcionar um melhor tratamento e/ou ambiente de trabalho a eles, poderia ser um fator chave de sucesso. Somente após os estudos de Mayo em Hawthorne, a abordagem das relações humanas teve início. Nesses estudos, perceberam que as pessoas eram sensíveis a estímulos. Sendo esses estímulos positivos, como recompensas, incentivos e bom tratamento, o trabalho desenvolvido pelos funcionários seria mais eficiente. A partir disso, iniciaram-se discussões sobre o quanto a empresa, além de suas regras e normas, é também responsável pelo crescimento, desenvolvimento e satisfação dos funcionários que dela fazem parte.

O nosso tema principal vem ao encontro das discussões sobre a criação de um ambiente agradável aos colaboradores, ou seja, nossa intenção é demonstrar que a utilização dessa ferramenta, chamada Endomarketing, auxilia a empresa naquilo que também é de sua responsabilidade.

Porém, em nossa pesquisa realizada sobre o que é o conceito de Endomarketing, como implantá-lo e o porquê utilizá-lo, constatamos que muito ainda está por ser esclarecido acerca desse processo e suas práticas específicas.

Fato que demonstra o quanto esse tema é novo e pouco difundido, é a existência de pouco referencial teórico (existem apenas cinco livros sobre o assunto). Outra comprovação é a existência de somente uma empresa, especializada em consultoria de Endomarketing, o que mostra o quanto esse tema pode ser explorado, ou mesmo tornar-se um negócio.

Pelo que foi citado, pode-se considerar que existe certo receio dos dirigentes das empresas em apostar no Endomarketing, receio que pode ser traduzido em perda de recursos financeiros, isso porque, de acordo com os referenciais analisados, o sucesso das empresas está associado à maximização dos lucros e/ou minimização dos custos, e é inegável que, a utilização do Endomarketing acarreta em custos para a empresa, como custos de criação de

campanhas motivacionais, desenvolvimento de canais de comunicação, manutenção das ferramentas elaboradas, etc.

A partir da revisão bibliográfica e do estudo de caso, verificamos que a aplicação do Endomarketing é algo benéfico à empresa. É indiscutível a importância da força de trabalho na organização, como meio para a obtenção da satisfação do cliente externo. O tratamento que o cliente interno recebe, resulta e reflete no atendimento ao cliente externo, contudo isso não é uma questão tão simples de ser interpretada, já que envolve questões culturais, econômicas e estratégicas da organização, que devem ser analisadas. Através desse contexto, é possível verificar que a maior dificuldade de implantar e executar o Endomarketing de maneira adequada está nos conjuntos e práticas relacionadas diretamente com as questões comportamentais (valores, habilidades, satisfação) e culturais do ambiente organizacional.

Como explicado no início da pesquisa, é importante lembrarmos que as ações de Marketing Interno devem estar organizadas de acordo com as estratégias, metas e objetivos da empresa. Através disso, o Endomarketing propiciará um clima de satisfação interna, que tenha reflexo positivo tanto para os colaboradores, (o público interno), clientes da empresa (clientes externos) e para o bom andamento dos negócios da empresa.

Concluindo, o sucesso das empresas depende, entre outros fatores, da forma mais adequada em gerir pessoas dentro da organização, e em virtude disso, o Endomarketing pode tornar-se uma peça chave e cada vez mais presente no dia-a-dia organizacional. Agora, compete aos gestores começarem a refletir e utilizarem essa ferramenta como um investimento, e não como custo. E que essa ferramenta auxilie a empresa na utilização de técnicas que possam fidelizar seus clientes, tanto internos como externos.

BIBLIOGRAFIA

WAGNER III, J.A; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva. 4. Ed., 2003.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**: São Paulo: Prentice Hall. 11. Ed., 2007.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas. 6. Ed., 2004.

BEKIN, S.F. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall. 1. Ed., 2004.

BRUM, A.M. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzzatto. 1. Ed., 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 7. Ed., 2002.

BRAMBILLA, Flávio Régio. **Abordagem Conceitual de Marketing Interno**. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/resumo.php?cod_artigo=341&cod_edicao=27>. Acesso em: 12 fev. 2008.

A INFLUÊNCIA do Marketing Interno na Cultura Organizacional em uma empresa de Transporte Rodoviário de Passageiros. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0275_Iberoamerican%20mkt%20int.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA

Para um maior apoio ao nosso Estudo de Caso, realizamos no dia 05/04/2008 uma visita à empresa ODONTO A, no intuito de entender os detalhes da ferramenta Endomarketing, utilizada pela empresa.

Nesse dia, realizamos uma entrevista com Ana Paula Canteiro Puga Moreira, Analista de Recursos Humanos, responsável pelas áreas de Seleção e Treinamento da ODONTO A. Ela foi uma das primeiras a implantar ações de Endomarketing na empresa, portanto conhece o seu funcionamento desde o início.

Abaixo seguem um roteiro de entrevista:

1. Quando surgiram as ações de Endomarketing na ODONTO A?

Ana Paula: *As primeiras ações tiveram início em meados de Abril/Maio de 2006.*

2. Como surgiu o Endomarketing na empresa, a partir de qual necessidade?

AP: *Identifiquei que alguns pontos da empresa, tais como a comunicação e o reconhecimento dos funcionários, necessitavam de uma melhoria. Dessa forma, mesmo sem conhecer o conceito Endomarketing, criei algumas formas de melhorar os respectivos pontos deficientes. Os resultados, a partir dessas mudanças, foram imediatos, despertando em mim uma maior curiosidade e interesse sobre o assunto. O*

que fez com que eu participasse de cursos e palestras que tinham como tema principal da importância do Endomarketing nas empresas.

3. Como foi implantado o sistema de Endomarketing na empresa?

AP: Não tivemos uma estrutura padrão no início, simplesmente iniciamos ações para promover a Comunicação Interna. Posteriormente, vimos que seria algo positivo e, a partir disso, começamos a estruturar melhor o assunto. Prova disso foi à criação do Comitê do Endomarketing. Não identificamos a necessidade de fornecer treinamento ao comitê, pois eles seriam co-produtores e responsáveis pelas ações pontuais. Já para mim e para o responsável pelo MKT foi diferente, pois nosso papel é de coordenação do endomarketing, logo precisaríamos de subsídios para entender a estrutura e as diversas metodologias que poderíamos utilizar na empresa. Por exemplo, a idéia de criação do comitê, surgiu após a minha participação em um treinamento com tema “Endomarketing”.

4. Quem são os responsáveis pelo Endomarketing da ODONTO A?

AP: Hoje temos um Comitê de Endomarketing, formado por representantes das áreas de Recursos Humanos, Responsabilidade Social, Qualidade e Gestão Integrada e Marketing. Em reuniões periódicas, discutimos sobre melhorias dos processos que hoje existem para manter essa ideologia do Endomarketing viva na empresa.

5. Quem executa e controla as ações do Endomarketing?

AP: A execução é de responsabilidade compartilhada entre as áreas citadas acima e a coordenação é de responsabilidade de quem cuida da Seleção e Treinamento, no caso eu, e também o responsável pelo Depto. de Marketing.

6. Quais são as ações mais importantes em relação ao Endomarketing que a empresa vem utilizando nos últimos tempos?

AP: Não temos esta ou aquela mais importante, mas podemos destacar o “Programa Comemora”, onde são lembrados dias importantes na vida do funcionário como aniversário, casamento e nascimento de filhos. O “Dia de Visita” que busca a integração entre as áreas de forma a colocar um funcionário para desempenhar outra função na empresa durante um dia inteiro.

E as “Dicas do Prof. Manuel” que são e-mails com dicas sobre a correta utilização de nossa Língua Portuguesa, “O Jornal do Colaborador” e todas as demais ações pontuais, que acontecem de acordo com as datas comemorativas de nosso calendário.

7. Qual é a visão dos funcionários sobre essas ações de Endomarketing?

AP: De uma maneira informal, tenho recebido diversos feedbacks positivos das pessoas sobre essas ações, principalmente quanto às “Dicas do Prof. Manoel”. Existe também, a Pesquisa de Clima que é feita anualmente.

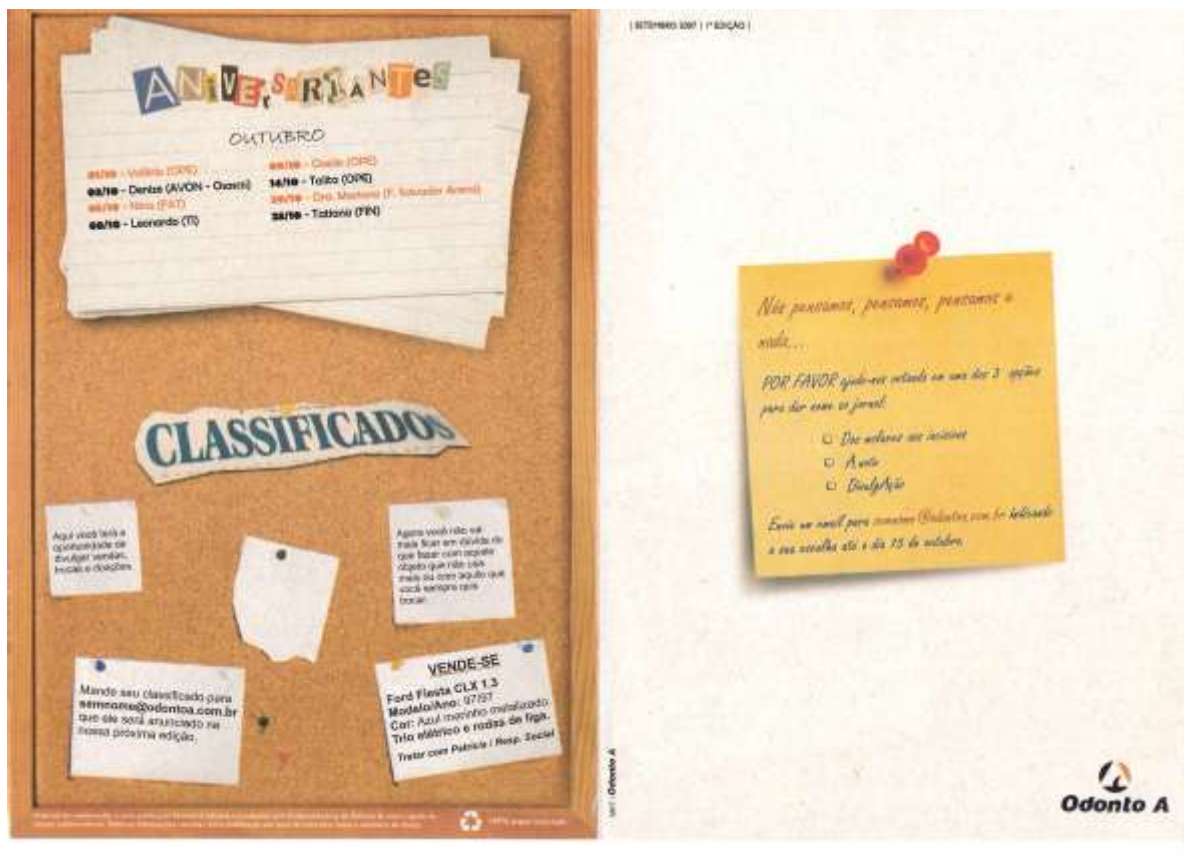
8. O retorno do investimento feito no Endomarketing é mensurável? De que forma?

*AP: Podemos colocar que o resultado dessas ações é a satisfação dos funcionários da empresa. Dessa forma, se tomarmos como referência as últimas duas Pesquisas de Clima, notamos uma evolução. Em 2005, 79% dos funcionários concordavam com a política da empresa. Já em 2007, esse número subiu para 90%. Os itens como **Comunicação, Treinamento e Desenvolvimento e Ambiente de Trabalho**, que são as peças fundamentais no Endomarketing, também cresceram consideravelmente. Outro fator importante nesse resultado foi nosso crescimento em relação ao número de clientes. Desde 2004 esse crescimento de clientes foi, no mínimo, de 24%. O que mostra que as ações não só tem influencia na satisfação, como no negócio como um todo.*

ANEXOS

ANEXO 1 – REVISTA INTERNA

EDIÇÃO DE SETEMBRO/2007



Parte Externa da Revista

NOVIDADES

Nesta seção serão colocados todos os eventos, comemorações e fatos importantes que ocorrerão na empresa.

Para começar, na próxima semana entre os dias **1 e 5 de outubro**, ocorrerá a **II SIPAT Odonto A "Todos pela Saúde e Segurança no Trabalho!"**.

Não deixem de participar!

Momento do colaborador

Uma boa dica para um presente diferente e barato é criar o **Planetaário de Pequeno Dinopossauro**, que apresenta imagens dos fósseis de animais. Para mais informações e para encomendas, entre em contato com a loja especializada **Planetaário**, localizada na Rua da Constituição, número 1000, no bairro do Centro, em São Paulo. Para mais informações, visite o site www.planetario.com.br.



Dr. Ana Cláudia - AVON Interlagos

Este é o espaço para trocarmos ideias sobre preservação do meio ambiente, saúde e responsabilidade social, além das sugestões que você tiver para nos contar. Aqui vai a primeira dica, um delicioso e econômico doce da casca de laranja.

Doca de casca de laranja

INGREDIENTES:
Casca de laranja (lavada e picada)
5 xícaras (chá) de açúcar
5 xícaras (chá) de água

MODO DE PREPARO:
Cocine as cascas em pouca água até amolecerem. Retire do fogo, escorra, reserve a água e deixe esfriar. Bata as cascas e a água no liquidificador, passe por uma peneira grossa. Junte o açúcar e leve novamente ao fogo, mexendo sempre, até desprender do fundo da panela.



DICAS

Agenda Cultural

Chegue a hora de aproveitar os momentos de lazer e conferir as atrações que separamos para você. Aqui você sempre encontrará as melhores oportunidades de lazer como shows, peças teatrais, cinema e exposições. Espere a sua e bom divertimento!

SHOWS

Djavan
25 e 26 de outubro - Estádio Neri
Ingressos de R\$95 e R\$140 (residentes)
R\$200 (não-residentes)

CINEMA

O homem que desafiou o Diabo
Filme de Harvey Keitel
Comédia
Estreia 28 de setembro

Parte Interna da Revista

EDIÇÃO DE JANEIRO/FEVEREIRO 2008



Parte Externa da Revista

NOVIDADES

O ano de 2008 foi decretado pela ONU o **Ano Internacional do Planeta Terra** com o objetivo de conscientizar a população de todo o mundo sobre as melhores maneiras de conseguir uma vida mais segura e próspera as futuras gerações.

A Odonto A, uma empresa com compromisso socioambiental, está preparando para 2008 diversas ações em comemoração ao Ano Internacional do Planeta Terra.

E não está sozinha nesta campanha! Ela contará com parceiros muito especiais...**Aguardem!**

Depoimento do colaborador

"É cada dia que passa me sinto mais realizada, profissionalmente por trabalhar em uma ótima empresa e educar milhares de pessoas. Tenho várias responsabilidades, tais como:

- A limpeza e organização de alguns ambientes da empresa;
- Montagem e organização de sala de reunião para receber os visitas;
- Separação dos materiais colhidos pelos colaboradores para reciclagem, entre outras atividades.

Sou muito grata ao trabalho, aos demais profissionais que trabalham comigo, do ambiente familiar e amigável da empresa e espero estar sempre constantemente aprendendo para colaborar sempre mais com o crescimento desta empresa que me orgulho de fazer parte."



Maria da Neves - Serviços Gerais

Após se esbanjar na casa de Natal e nas comemorações de fim de ano, vamos ver uma receita para uma saborosa sobremesa e com poucas calorias!

Mousse de geléias e iogurte light

INGREDIENTES

- 6 geléias vermelhas
- 1 xíc. (chá) de água
- 1/2 xíc. (chá) de açúcar (ou adoçante)
- 2 xíc. (chá) de iogurte natural desnatado
- 1 col. (sopa) de raspa de limão.

MODO DE PREPARO

Cozinhe a polpa das geléias na água até levantar fervura e passe a mistura numa peneira. Bata o caldo no liquidificador com o resto da fruta, o açúcar, o iogurte e as raspa de limão. Distribua em taças e leve à geladeira por uma ou duas horas antes de servir.

Rendimento: 8 porções.

Calorias: 97 calorias cada uma.

CRÉDITOS

Reportagens e textos
Ana Cláudia Barboux
Barboux

Layout e Arte Final
Oyete do Plakatop

CULTURA

Visita ao Museu do Ipiranga

O Museu Paulista da Universidade de São Paulo, mais conhecido por Museu do Ipiranga, é um dos mais importantes e visitados da cidade de São Paulo. Lá, é possível conhecer datas da nossa história e alguns personagens e independentistas do Brasil.

Aproveite as férias para visitar os mais de 125 mil artigos pertencentes ao acervo do Museu com a família e amigos e assim conhecer um pouco mais da história do nosso país.

Informações

Parque da Independência - Ipiranga - Zona Sul/SP
Telefone: 5155-8000

Horário de visitação: terça a domingo
das 10h às 17h.

Valor da ingresso: R\$ 2,00
Quarta, 5ª e 6ª dias: tarifa de estudantes de instituições
educacionais não pagam.

Toda terceira domingo do mês é gratuito.

DICAS