

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
GESTÃO EMPRESARIAL

**O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO NAS
ORGANIZAÇÕES**

SANDRA REGINA PEREIRA DA SILVA

AMERICANA/SP

2013

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA

SANDRA REGINA PEREIRA DA SILVA

O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Americana como parte das exigências do curso de Gestão Empresarial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Me. Sérgio Luiz Cabrini

AMERICANA/SP

2013

SANDRA REGINA PEREIRA DA SILVA

RA: 0040641022025

O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Americana como parte das exigências do curso de Gestão Empresarial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Banca Examinadora:

Orientador: Prof. Me. Sérgio Luiz Cabrini (FATEC/AM)

Professor Convidado: Prof. Maricê Léo Sartori Balducci (FATEC/AM)

Professor Convidado: Prof. Me. Reydner Furtado Garbero (FATEC/AM)

Americana, 21 de Junho de 2013

Dedico este trabalho ao meu esposo Fernando, pelo seu amor, apoio, compreensão e por simplesmente fazer parte da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Me. Sérgio Luiz Cabrini, pela orientação, conhecimento e sabedoria.

Aos professores participantes da Banca Examinadora, pela disposição, atenção e envolvimento.

A todos os professores que lecionaram suas disciplinas durante a realização do curso e que contribuíram, cada um à sua maneira, na minha formação.

À minha família que eu tanto amo: meus pais Valdemar e Vera Lúcia, meus irmãos Renato e Karina e meu sobrinho Hendryck.

Aos meus amigos e colegas de classe, pelo companheirismo e amizade ao longo do curso.

*“O mais valioso dos capitais é aquele
investido em seres humanos”
(Alfred Marshall).*

RESUMO

Esta monografia apresenta o Endomarketing como uma poderosa ferramenta de motivação do cliente interno nas organizações. Em uma abordagem teórica, são apresentados os conceitos, princípios, objetivos e métodos relacionados ao Endomarketing e a sua fundamentação nas necessidades humanas e nas organizações do século XXI. Em uma abordagem prática, são apresentados os detalhes sobre a implantação do programa de Endomarketing e a sua relação com o clima organizacional. A análise realizada dos resultados de pesquisas de clima organizacional permitiram identificar ações de Endomarketing nas empresas melhores classificadas, reforçando que a maneira mais eficaz de atingir os objetivos estratégicos nas organizações é manter o foco no cliente interno, por meio de um programa de Endomarketing bem planejado, implantado e administrado visando sempre a motivação e satisfação de seus colaboradores.

Palavras-chave: Endomarketing. Clima organizacional. Cliente interno. Motivação.

ABSTRACT

This monograph presents the Endomarketing, also known as Internal Marketing, as a powerful tool internal for motivating employees in organizations. In a theoretical approach, it is presented the concepts, principles, objectives and methods related to Endomarketing and its grounding in human needs and the organizations of the 21st century. In a practical approach, it is presented the details of the implementation of the Internal Marketing program and its relationship with organizational climate. The analysis of the results of organizational climate surveys have identified internal marketing actions in companies best classified, reinforcing that the most effective way to achieve the strategic objectives in organizations is to focus on the internal customer, through a well planned internal marketing program, deployed and managed always concerning motivation and satisfaction of its employees.

Keywords: Internal Marketing. Organizacional Climate. Internal Customer. Motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Quadro de Paradigmas das organizações para os Séculos XX e XXI...	16
Figura 2.2 – Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	19
Figura 2.3 – Teoria dos dois fatores de Herzberg	20
Figura 2.4 – Quadro com a diferença entre as gerações	25
Figura 3.1 - Quadro comparativo de canais internos de comunicação	41
Figura 4.1 - Capa do Guia das Melhores Empresas para Você Trabalhar.....	52
Figura 4.2 - Ranking das Melhores Empresas para Você Trabalhar 2012.....	53

SUMÁRIO

1. Introdução	11
1.1. Justificativa.....	13
1.2. Objetivos	14
1.2.1 Objetivos Gerais.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
2. As Organizações do Século XXI.....	15
2.1. Motivação.....	17
2.2. As Necessidades Humanas	19
2.3. Cliente Interno.....	21
2.3.1 O perfil do cliente interno de acordo com a sua geração	22
2.3.2 Geração Tradicional.....	23
2.3.3 Geração Baby-boomers	23
2.3.4 Geração X	24
2.3.5 Geração Y	24
3. Endomarketing.....	26
3.1. Os Objetivos do Endomarketing.....	28
3.2. Os seis princípios do Endomarketing.....	29
3.2.1 Do endomarketing ao marketing	30
3.2.2 Da motivação e do engajamento.....	30
3.2.3 Do pragmatismo nos fins.....	31
3.2.4 Da subjetividade nos meios.....	32
3.2.5 Da mutualidade	32

3.2.6 Da reciprocidade	33
3.3. O composto de Endomarketing.....	33
3.4. A importância da comunicação organizacional	36
3.5. Os canais de comunicação internos	38
3.6. Implantação de programas de Endomarketing.....	41
3.6.1 Pesquisa.....	42
3.6.2 Diagnóstico.....	42
3.6.3 Projeto.....	43
3.6.4 Continuidade ou manutenção.....	44
4. O Endomarketing e as Pesquisas de Clima Organizacional.....	45
4.1. Definição	45
4.2. Funcionamento	46
4.2.1 O Processo.....	47
4.2.2 O Questionário	50
4.2.3 Os Relatórios.....	51
4.3. Ranking das Melhores Empresas	52
4.4. Análise dos Resultados.....	57
5. Conclusão	59
Referências Bibliográficas.....	61

1. Introdução

O Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo que utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com o seu trabalho e garantir os objetivos estratégicos da organização (COSTA, 2012).

A proposta deste trabalho é apresentar o programa de Endomarketing como uma poderosa ferramenta de motivação dos colaboradores, ou seja, mostrar que seus princípios são de extrema relevância para as empresas no intuito de alcançar a satisfação dos seus colaboradores no trabalho e o envolvimento do seu pessoal, além de fortalecer a relação com o seu público interno e, conseqüentemente, aumentar sua produtividade com qualidade.

O Endomarketing, enquanto disciplina da administração, é um tema relativamente novo, com um referencial teórico não muito amplo. No entanto, já existem várias empresas que adotaram este conceito e aplicaram em sua gestão, obtendo resultados positivos e satisfatórios.

As empresas precisam de pessoas que se envolvam com o trabalho em sua plenitude, pois só assim elas conseguirão alcançar os seus objetivos. Será que o que falta nas empresas são pessoas motivadas? O Endomarketing pode ajudar as empresas a criarem uma boa e sólida relação entre chefes e empregados? No decorrer do trabalho, serão apresentadas reflexões sobre possíveis respostas para estas questões.

O objetivo do trabalho não é apresentar uma receita pronta de como implantar o programa de Endomarketing, mas sim investigar e analisar os meios e prover o entendimento deste processo ajudando a entender melhor o comportamento humano, suas necessidades e a empresa vista de dentro para fora.

O Capítulo 1 apresenta a justificativa para a elaboração deste trabalho assim como seus objetivos, tanto os gerais quanto os específicos, relacionados ao Endomarketing.

O Capítulo 2 traz um perfil das organizações do século XXI e suas novas práticas de gestão. Ele mostra ainda, os fatores relacionados às necessidades humanas e à motivação bem como uma abordagem sobre o cliente interno e seu perfil de acordo com a sua geração.

O Capítulo 3 apresenta o conceito de Endomarketing, os seus princípios, objetivos e processos bem como os aspectos relacionados à implantação do programa de Endomarketing.

O Capítulo 4 aborda as pesquisas de clima organizacional e a sua relação com o Endomarketing, detalhando a metodologia e os processos envolvidos na aplicação destas pesquisas. É apresentado, ainda, o *ranking* nacional das melhores empresas para trabalhar eleitas através das pesquisas e uma análise sobre as características das melhores classificadas.

Por fim, o Capítulo 5 traz a conclusão deste trabalho considerando o estudo teórico realizado, os detalhes da aplicação prática do programa de Endomarketing e as considerações finais da análise realizada a partir dos resultados da pesquisa de clima organizacional.

1.1. Justificativa

Há evidências de que muitas empresas não valorizam o seu pessoal de forma adequada, tratando seus funcionários como mão-de-obra pura e simplesmente, com foco somente para o lucro. Não são raros os casos em que as empresas não compreendem que a forma mais eficaz para obtenção dos resultados esperados é através do comprometimento de seus funcionários. Desta forma, criar mecanismos para provocar a motivação nos agora então chamados colaboradores passa a ser uma das soluções para este problema.

A justificativa para a elaboração deste trabalho é a busca pelo domínio de todos os processos envolvidos com a aplicação das técnicas e práticas de Endomarketing de modo que as empresas possam atingir os resultados esperados e objetivos estabelecidos.

A expectativa é que o trabalho traga contribuições na divulgação do Endomarketing tanto no meio acadêmico quanto na indústria, como a observação, análise e proposta de novas técnicas, e a assimilação da cultura, aplicação direta das técnicas e práticas nas empresas, respectivamente.

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivos Gerais

- Compreender, analisar e verificar como o Endomarketing pode ser utilizado como uma ferramenta eficaz de motivação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar um levantamento amplo e abrangente de referências bibliográficas sobre o tema;
- Contextualizar e detalhar as necessidades humanas e a motivação em relação às questões envolvidas na busca por produtividade e qualidade nas empresas;
- Adquirir conhecimentos amplos e específicos sobre as técnicas e práticas envolvidas no programa de Endomarketing;
- Apresentar os princípios e processos de Endomarketing;
- Apresentar os resultados de uma pesquisa de clima organizacional de abrangência e reconhecimento nacional realizada em várias empresas do país;
- Analisar os resultados desta pesquisa e identificar as suas relações com o Endomarketing.

2. As Organizações do Século XXI

Todas as empresas, independentes do segmento de atuação, possuem um objetivo em comum: obter lucro através de uma produtividade com qualidade e baixos custos. Entretanto, para obter tal objetivo, é necessário que seus funcionários estejam envolvidos e engajados, até porque a empresa, no limite, são as pessoas que trabalham nela compondo a sua cultura e a sua essência. Se não fossem seus recursos humanos, a empresa em si não existiria.

Brum (2000, p.35) salienta a complexidade da administração dos dias de hoje:

É importante levar em consideração que administrar é, atualmente, um exercício constante de quebra de tradições pré-determinadas e que as empresas precisam estar atentas para criar o futuro a partir de relacionamentos internos saudáveis, sólidos e duradouros.

Antigamente, no início do século XX, as empresas atuavam em um modelo mecanicista, rígido e burocrático, não havendo nenhuma possibilidade de abertura para a comunicação entre os níveis organizacionais. A empresa via seus funcionários como simples mão-de-obra, não se importando com a dimensão humana que realizava o trabalho e suas motivações.

Hoje em dia, a grande maioria das empresas está mudando ou já mudou o seu modelo de atuação, renovando o seu estilo de gestão. Exceções à parte, as empresas estão mais flexíveis, dispostas a ouvir seus colaboradores, provendo mecanismos para captar informações, analisá-las e compreendê-las, usando-as como ferramentas para tomadas de decisão e implementação de melhorias.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 9) listaram alguns dos paradigmas dos séculos XX e XXI sob o ponto de vista das organizações, conforme a Figura 2.1:

Paradigmas para o Século XX	Paradigmas para o Século XXI
Estabilidade, previsibilidade	Descontinuidade, melhoria contínua
Porte e escala	Velocidade e responsividade
Comando e controle de cima para baixo	<i>Empowerment</i> (delegação de autoridade com responsabilidade)

Rigidez organizacional	Organizações virtuais, flexibilidade
Controle por meio de regras e hierarquia	Controle por meio da visão e princípios
Informações em segredo	Informações compartilhadas
Racionalidade, análise quantitativa	Criatividade, intuição
Necessidade de certeza	Tolerância à ambiguidade
Reativo, avesso ao risco	Proativo, empreendedor
Orientado para o processo	Orientado para os resultados
Autonomia e independência da empresa	Interdependência, alianças estratégicas
Integração vertical	Integração virtual
Foco na organização interna	Foco no ambiente competitivo
Consenso	Dissenso construtivo
Orientação para o mercado nacional	Orientação para o mercado global
Vantagem competitiva	Vantagem colaborativa
Vantagem competitiva sustentável	Constante reinvenção da vantagem
Competindo por mercados atuais	Competindo por mercados futuros

Figura 2.1 - Quadro de Paradigmas das organizações para os Séculos XX e XXI.

Fonte: Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001).

A comparação dos paradigmas entre os séculos revela mais que uma simples mudança na atuação das empresas. Os novos paradigmas requerem uma evolução das organizações para que estas obtenham sucesso em seus negócios. De acordo com Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 27), o perfil de sucesso de uma empresa do século XXI deve contemplar alguns dos seguintes itens:

- É orientada por princípios;
- Constrói o futuro com visão estratégica;
- É enxuta, flexível, inovadora e empreendedora;
- É uma “fábrica” de líderes;
- Tem a informação e o conhecimento como oxigênio;
- Possui excelência total.

Atualmente, através dos novos modelos de gestão, as empresas querem mais do que simplesmente ter um funcionário para executar as tarefas e realizar o trabalho. Elas querem que seus colaboradores estejam alinhados com a sua missão, que se envolvam e colaborem pró-ativamente para que os seus objetivos

sejam alcançados. Para isso, as empresas estão fornecendo mais autonomia e autoridade para os funcionários exercerem suas funções, com o intuito de tornar mais eficaz o resultado dos trabalhos realizados.

Esta postura de dar mais espaço para o funcionário na atuação de seu trabalho, não quer dizer necessariamente que tudo ficará sem controle e que os funcionários farão o trabalho como e quando quiserem. Pelo contrário, as empresas estão mais rígidas quanto à produtividade e qualidade. Esta atitude é apenas uma maneira de gerenciar com mais flexibilidade, mas sempre com a visão voltada para os resultados.

As organizações do século XXI estão valorizando mais o seu capital humano e suas competências. Elas estão se preocupando mais com o bem estar dos seus colaboradores, enxergando que quem está fazendo parte de sua equipe é uma pessoa, com sentimentos e necessidades tanto profissionais quanto pessoais. Portanto, é importante que as empresas conheçam a fundo seus colaboradores, capturem informações sobre eles e estejam atentas quanto às suas necessidades para estabelecerem uma relação de parceria, na qual haja uma troca profissional eficaz, transparente e boa para ambos.

Para um funcionário trabalhar ativamente na empresa, com envolvimento, comprometimento e engajamento, ele precisa estar motivado, com disposição para executar o trabalho. Para entender melhor os aspectos relacionados à motivação e os fatores motivacionais, a seção a seguir traz uma contextualização do tema abordando o entendimento do comportamento humano e as suas necessidades.

2.1. Motivação

Atualmente, no mundo corporativo tem se falado cada vez mais sobre trabalho em equipe, participação, envolvimento dos funcionários etc., ou seja, cada vez mais estes temas tem se destacado pela necessidade das empresas em atingir seus resultados. Para que as empresas atuem com sucesso nos negócios, é necessário, portanto, que seus colaboradores estejam engajados, envolvidos

com o seu trabalho, buscando satisfazer as necessidades da empresa e, em certo grau, as suas também.

O desafio que fica para as empresas é o de motivar o seu pessoal. Segundo Vergara (2012, p. 42), “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa e que nos é, absolutamente, intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”. O desafio das empresas, na verdade, é estimular a motivação em seu pessoal, pois a mesma está dentro de nós, é algo individual, que varia de pessoa para pessoa.

A motivação é propriedade exclusiva e intransferível do indivíduo, podendo apenas ser estimulada. [...] o que estimula a motivação nas pessoas é uma série de fatores que, em conjuntos ou combinados, nas proporções certas àquela pessoa, poderão aumentar sua percepção de valor acerca do que a motiva no trabalho e na empresa. Cabe, portanto, à empresa fazer com que isso ocorra. (COSTA, 2012, p. 36).

O que é possível fazer é estimular, provocar a motivação em alguém, fazer com que a pessoa sinta satisfação e realização ao executar determinada tarefa. É válido destacar que algumas pessoas podem ter motivação para realizarem certas atividades e outras pessoas não, isto vai depender do grau de interesse que a pessoa terá para realizar tal atividade.

A motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estudo geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo. No campo da administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. (MAXIMIANO, 2010, p. 250).

Pode-se dizer então que motivação é algo que sentimos quando há interesse em realizar determinada atividade em função dos nossos interesses, às nossas necessidades interiores, para alcançar nossa satisfação. Esta última está intrinsecamente relacionada com as necessidades humanas.

Para entender as necessidades humanas é essencial o domínio dos aspectos da motivação. A seção a seguir apresenta duas das teorias mais amplamente difundidas sobre as necessidades humanas: a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg.

2.2. As Necessidades Humanas

Abraham Maslow, psicólogo norte-americano (1908 – 1970), ficou reconhecido através da sua teoria sobre as necessidades humanas. Maslow dividiu as necessidades humanas em cinco partes na figura de uma pirâmide, formando uma hierarquia, como mostra a Figura 2.2:



Figura 2.2 – Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

Fonte: Maximiano (2010).

Maximiano (2010) explica que na base da pirâmide, como necessidade principal estão as necessidades básicas ou fisiológicas: referente às necessidades de respirar, comer, dormir etc.; em seguida estão as necessidades de segurança: uma proteção, um escudo contra ameaças, garantia da ausência de perigos; logo após estão as necessidades sociais: referentes ao convívio social e ao status perante a sociedade; acima estão as necessidades de estima: referente a estima tanto por parte dos outros indivíduos quanto a própria autoestima, realização, aprovação, reconhecimento etc.; e no topo, estão as necessidades de autorrealização: referente à realização que sentimos quando estamos satisfeitos com algo executado, um objetivo alcançado.

Para Maslow, à medida que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, o indivíduo buscará satisfazer às mais altas. No entanto, para ele, as pessoas podem subir e descer na hierarquia de acordo com as diversas situações às quais estão expostas.

[...] os colaboradores também têm necessidades de natureza social e psicológica, diretamente relacionadas à qualidade de vida no trabalho. Não apenas estrutura física, instalações e condições para o desempenho da tarefa são motivadores. Há uma série de fatores intangíveis, como autoestima e autorrealização, que são geradores de motivação. (COSTA, 2012, p. 20).

É impossível para a empresa satisfazer todas as necessidades de seus colaboradores, entretanto, ela tem contribuição direta para a realização das necessidades nos níveis mais altos na hierarquia, autoestima e autorrealização, que estão diretamente relacionados com a motivação.

Maximiano (2010) apresenta outra teoria de destaque no campo das necessidades humanas: a teoria dos dois fatores de Herzberg. Frederick Herzberg, psicólogo norte-americano (1923 – 2000), que divide as necessidades em duas categorias: os fatores higiênicos e motivacionais. Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão presentes: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas etc. Os fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento. Esta categoria contempla: conteúdo do trabalho em si, exercício da responsabilidade, possibilidade de crescimento etc.

Pode-se afirmar que “os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Os fatores motivacionais, se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação” (VERGARA, 2012, p.45). Os fatores são vistos na Figura 2.3.

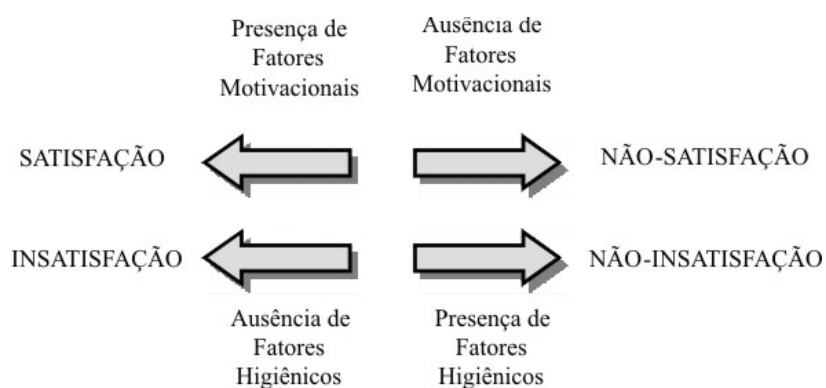


Figura 2.3 – Teoria dos dois fatores de Herzberg.

Fonte: Maximiano (2010).

Os estudos de Maslow e Herzberg mostram-se complementares. O primeiro voltou-se a como se manifestam as necessidades humanas, acreditando que, conforme é satisfeito o conjunto mais básico dessas necessidades, o indivíduo passa a perseguir o próximo nível hierárquico. Já Herzberg ficou-se nas formas como essas necessidades podem ser satisfeitas pela organização, propondo, ainda, o enriquecimento do trabalho para aumentar a motivação do indivíduo e, por consequência, seu desempenho, a partir da indução intencional de maior responsabilidade, ampliação das tarefas e desafios. Os primeiros níveis das necessidades humanas de Maslow são correlatos aos fatores higiênicos de Herzberg, enquanto os níveis superiores aos fatores motivacionais. (COSTA, 2012, p. 20).

Ambas as teorias explicam os fatores motivacionais que fazem com que indivíduos busquem satisfazer suas necessidades. Aos gestores, cabe usá-las como ferramentas para criar mecanismos a fim de estimular a motivação nos seus colaboradores, ou seja, no seu cliente interno.

2.3. Cliente Interno

Toda empresa só existe devido aos recursos humanos que nela opera. Ou seja, toda empresa necessita de pessoas para realizarem os trabalhos em todos os níveis: operacional, tático e estratégico.

Todas as pessoas que realizam trabalho, seja na produção, vendas, finanças, marketing, gestão de recursos humanos, gerência, diretoria etc. são, além de funcionários, colaboradores da organização. São os clientes mais importantes que uma empresa pode ter: o *cliente interno*.

O cliente interno “é que satisfaz as necessidades dos clientes e consumidores da organização e, para satisfazer as necessidades dos outros, é preciso que suas próprias necessidades, tangíveis ou não, estejam satisfeitas em primeiro lugar” (COSTA, 2012, p.12).

A satisfação do cliente interno é necessária e primordial, e servirá de base para a conquista da satisfação dos consumidores, os clientes externos. Isto porque uma vez que o cliente interno está motivado, treinado e disposto para o trabalho, a satisfação é naturalmente refletida em suas ações.

Os clientes externos conseguem perceber o comprometimento da equipe com a missão da organização. Brum comenta indiretamente sobre esta missão afirmando que “quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário. Para isso ele precisa ser bem preparado, bem informado, criativo e feliz. Esse funcionário será capaz de fazer a diferença” (BRUM, 2000, p.34).

Este comportamento enriquece a imagem da empresa perante o mercado. “A qualidade da relação de uma empresa com seu mercado, clientes ou consumidores é um reflexo direto da qualidade do relacionamento que ela estabelece com seus colaboradores” (COSTA, 2012, p.11).

É preciso que as empresas percebam a importância do seu cliente interno, entendendo que ele é peça fundamental para o bom andamento dos seus negócios e para que um bom resultado seja atingido e produtos e serviços de qualidade sejam entregues aos seus consumidores. Vale destacar também que é preciso que o cliente interno esteja treinado, capacitado, apto a exercer um bom trabalho, e que lhe seja fornecido informações sobre os acontecimentos organizacionais. Para isso é necessário informar, preparar, valorizar e satisfazer as necessidades do público interno para que resulte em clientes igualmente informados e satisfeitos.

Não há razão para se desenvolver um plano de marketing com estratégias que visam o crescimento da empresa e a satisfação do cliente externo, se o cliente interno não tiver conhecimento para garantir a eficácia desse plano. A relação da empresa com o mercado passa a ser reflexo do trabalho realizado pelo seu cliente interno.

Para que as empresas possam conquistar um posicionamento desejável no mercado, é fundamental que elas primeiramente direcionem sua atenção ao seu cliente interno, pois é a partir dele que se dará início ao caminho para alcançar os resultados e objetivos organizacionais estabelecidos.

2.3.1 O perfil do cliente interno de acordo com a sua geração

Através do perfil do colaborador, derivado da sua geração, é possível conhecer, analisar e entender um pouco melhor as suas perspectivas e

necessidades, visando assim dispor das práticas de Endomarketing para atingir um bom relacionamento para com ele.

Atualmente, é muito provável que as empresas possuam em seu corpo de colaboradores até quatro perfis de profissionais, ou seja, quatro gerações diferentes, com personalidades e atitudes distintas. Elas são classificadas como gerações Tradicional, *Baby-boomers*, X e a muito comentada nos últimos tempos, a geração Y (Lombardía, 2008).

Estas gerações são bem distintas umas das outras, o que resulta em pessoas com perfis diferentes e, muitas vezes, não muito fáceis de lidar. A dissemelhança entre estas gerações acontece devido ao fato das pessoas terem nascido em determinado ano, crescido em certa época, vivendo em contextos diferentes que envolvem desde tendências culturais à mudanças políticas e sociais, influenciando, de certo modo, em sua educação e em seu estilo de vida.

Para conhecer um pouco melhor o perfil destas gerações, serão apresentadas algumas características de cada uma delas, possibilitando o entendimento de tais personalidades. A ênfase, porém, será nas gerações X e Y, uma vez que são as gerações predominantes no mercado de trabalho atual e futuro. As seções a seguir detalham as gerações e suas características de acordo com Lombardía (2008).

2.3.2 Geração Tradicional

A geração tradicional (pessoas nascidas até 1950) é composta por pessoas que vivenciaram guerras e períodos difíceis referentes à economia. Na vida profissional, essas pessoas priorizam o trabalho antes de qualquer coisa, estão acostumados a trabalhar sob pressão e são bastante dedicados. Geralmente se estabilizam na empresa e ali ficam por muitos anos.

2.3.3 Geração *Baby-boomers*

Faz parte da geração *Baby-boomers* os nascidos entre 1951 e 1964. Esta geração cresceu num cenário reconstruído (pós-guerra) e possuem um espírito revolucionário e transformador. São profissionais focados, que priorizam o trabalho e deixam prevalecer o consenso.

2.3.4 Geração X

As pessoas que fazem parte da geração X (nascidas entre meados dos anos 60 e início dos anos 80) possuem um perfil mais conservador, derivado da educação rígida que recebeu dos seus pais (que por sua vez eram de uma geração anterior, mais rígida ainda) e de todo o contexto relacionado àquela época. No ambiente profissional, estas pessoas são mais reservadas, geralmente não possuem habilidade para trabalho em equipe, aceitam a hierarquização facilmente e não se importam muito com a sua qualidade de vida pessoal, podendo até levar tarefas para fazer em casa e considerar que faz parte do seu trabalho.

2.3.5 Geração Y

São integrantes desta nova geração as pessoas nascidas entre meados dos anos 80 e início dos anos 90. Esta geração recebeu uma educação mais flexível de seus pais e estes, por sua vez, estimulavam a comunicação e posição crítica de seus filhos sobre determinados assuntos. A geração Y pôde vivenciar o avanço tecnológico e desfrutar do uso de tais tecnologias como computadores, internet, celulares entre outros e atualmente, participam, a cada dia que passa, das novas descobertas no mundo da tecnologia.

A geração Y possui um comportamento bastante diferente da geração X também no que diz respeito ao ambiente de trabalho. Esta geração gosta de trabalhar em empresas que os estimulem, que os apresentem tarefas desafiadoras, proporcionando-lhes um ambiente adequado para mostrarem o seu potencial através de seu trabalho. Eles valorizam o trabalho em equipe além de possuírem habilidades para lidar com tecnologia e inovação, podendo realizar um relatório no computador e ao mesmo tempo fazer uma pesquisa na internet através de um celular moderno.

Os integrantes da geração Y têm mais facilidade para lidar com a chefia. Eles sabem que deve prevalecer o respeito e assim o fazem, porém eles gostam de uma subordinação menos fechada, ou seja, um pouco mais aberta para uma melhor comunicação. A geração Y tem atitude para expôr suas ideias e confiança para apresentar seus argumentos. Ela só trabalha em determinada função na

empresa enquanto estiver empolgada com o seu trabalho e este lhe fizer algum sentido. Ela ainda prioriza a vida pessoal antes de qualquer coisa.

Para Lombardía (2008), “o jovem universitário atual quer trabalhar por objetivos, vinculando seu salário à conquista deles (o que demonstra sua segurança), para que possa conciliar a vida profissional com a pessoal”.

Loiola (2009) cita uma pesquisa realizada por Ana Costa, Miriam Korn e Carlos Honorato, da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP), sobre o perfil da geração Y.

Esta pesquisa foi realizada com cerca de 200 jovens de São Paulo e revelou que 99% dos nascidos entre 1980 e 1993 só se mantêm envolvidos em atividades que gostam, e 96% acreditam que o objetivo do trabalho é a realização pessoal. Na questão "qual pessoa gostariam de ser?", a resposta "equilibrado entre vida profissional e pessoal" alcançou o topo, seguida de perto por "fazer o que gosta e dá prazer".

A Figura 2.4, de acordo com Lombardía (2008), mostra o quadro com as características das quatro gerações em questão.

	Tradicionais	Baby-boomers	Geração X	Geração Y
Ano de nascimento	Até 1950	1951-1964	1965-1983	1984-1990
Perspectiva	Prática	Otimista	Cética	Esperançosa
Ética profissional	Dedicados	Focados	Equilibrados	Decididos
Postura diante da autoridade	Respeito	Amor/Ódio	Desinteresse	Cortesia
Liderança por ...	Hierarquia	Consenso	Competência	Coletivismo
Espírito de ...	Sacrifício	Automotivação	Anticompromisso	Inclusão

Figura 2.4 – Quadro com a diferença entre as gerações.

Fonte: Lombardía (2008).

Como pode ser visto, há uma mudança de cultura e comportamento evidente entre as gerações. Esta mudança acaba por afetar as relações de trabalho uma vez que estas pessoas possuem necessidades e motivações bastante distintas.

Um programa de Endormarketing que busque sucesso na sua implantação deve contemplar estas diferenças, generalizando suas ações de modo a conciliá-las e torná-las eficazes, mas ainda sim atento às suas especificidades.

3. Endomarketing

“*Éndon* é do grego e quer dizer: movimento para dentro ou posição anterior. Endomarketing é, portanto, marketing para dentro. É todo esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu colaborador” (Brum, 2000, p.34).

O Endomarketing é um tema relativamente novo e seu referencial teórico é bem restrito se comparado às outras disciplinas da administração. Da mesma forma que o Marketing é necessário para as empresas, o Endomarketing também é preciso, sendo que o primeiro está voltado para atender as necessidades dos clientes externos e a empresa o emprega para promover seus produtos e serviços para gerar lucro; enquanto que o segundo está voltado para atender as necessidades dos clientes internos, promovendo uma boa relação entre empresa e colaboradores gerando satisfação e comprometimento de ambos os lados.

O conceito de Endomarketing está, em certo grau, relacionado com o conceito de comunicação, motivação e satisfação. A definição a seguir é dada por Analisa de Medeiros Brum, graduada em Comunicação Social, com ênfase em Relações Públicas, e pós-graduada em Administração de Empresas, com especialização em Marketing. Foi pioneira no estudo e na publicação de livros sobre Marketing Interno.

Como Endomarketing entende-se tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos. Como um conjunto de estratégias e técnicas de comunicação que a empresa utiliza “para dentro”, não há dúvidas de que o canal, o instrumento e a ação, ou seja, os meios técnicos que fazem operar o processo da comunicação, influenciam no modo e no grau deste estímulo (BRUM, 2000, p.41).

Em seu livro “Endomarketing Inteligente”, a partir das definições de outros autores sobre o tema e tomando-as como base, Costa (2012, p.53) define:

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares

de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.

O Endomarketing é importante e necessário, pois através de seus métodos e processos possibilita a empresa conhecer o seu público interno, estabelecer uma relação produtiva com ele, podendo diagnosticar as necessidades deste e posteriormente atendê-las, estimulando-o em seu trabalho, que por sua vez, produzirá com produtividade e qualidade.

Para Bekin (1995, p. 2), o Endomarketing é entendido como:

ações de marketing para o público interno – funcionários – das empresas e organizações. [...] Um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado.

Já Gronroos (1990, p. 145) associa o conceito de Endomarketing a um processo de gerenciamento:

O endomarketing funciona como um processo holístico de gerenciamento, que visa integrar as múltiplas funções da organização de duas formas: primeiro, assegurando que os empregados de todos os níveis da organização participem ativamente no contexto de um ambiente que se volta para a preocupação com o cliente; segundo, assegurando que todos os envolvidos sejam preparados e estejam suficientemente motivados para atuar de forma orientada na prestação de serviços.

A análise aprofundada sobre os aspectos relacionados ao Endomarketing terá como principal embasamento a obra de Daniel Costa. A sua visão sobre o Endomarketing é mais atual e pragmática, em sintonia com as percepções da autora deste trabalho. Ele é administrador de empresas formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com especialização em gestão de pessoas. cursou o mestrado no PPGA/UFRGS. É um dos dirigentes da empresa “Santo de Casa :: Endomarketing”, onde atua em gestão, pesquisa, consultoria e planejamento em projetos de Endomarketing e comunicação interna para grandes empresas de atuação nacional e internacional. Ministra, ainda, cursos e palestras sobre o tema em todo o Brasil.

3.1. Os Objetivos do Endomarketing

Segundo Costa (2012, p. 55), “os objetivos do Endomarketing são: promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização.”

Bekin (1995, p.17) afirma que os objetivos do Endomarketing são:

- Facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações;
- Integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Para Gronroos (2003, p. 411), o objetivo do Endomarketing trata de:

[...] criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, de modo que eles primeiro sintam-se motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, e segundo, tenham as habilidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços de tal maneira.

Cabe à empresa estimular a motivação do seu pessoal com o trabalho, ou seja, proporcionar condições favoráveis para que este realize o seu trabalho da melhor maneira, através do seu potencial. Desta forma, é válido destacar que é bastante natural que exista uma troca entre as partes, ou seja, que a empresa forneça ferramentas de qualidade no trabalho e proporcione um ambiente profissional eficaz para o seu público interno; em contrapartida ela esperará bons resultados e o comprometimento do seu pessoal com os objetivos estratégicos da organização.

“Trata-se de uma visão cooperativa, na qual as ações da empresa precisam ser percebidas em tudo aquilo, tangível ou intangível, que ela oferece às pessoas

em troca de seu trabalho, e as ações do empregado, percebidas em seu desempenho, tanto na dimensão objetiva quanto na subjetiva.” (COSTA, 2012, p. 55).

Ainda segundo Costa (2012, p. 55), é válido considerar como objetivos complementares do marketing interno:

- Garantir que as pessoas tenham à sua disposição todas as informações necessárias para tomar decisões melhores, sempre alinhadas ao posicionamento e aos objetivos da organização;
- Manter o alinhamento do foco do indivíduo à visão da empresa, seu desempenho alinhado à missão e sua conduta orientada pelos princípios éticos e valores da organização;
- Garantir a adaptação constante da empresa às mudanças em seu ambiente de negócios, como forma de manter sua competitividade, simultaneamente à preservação de sua ideologia central;
- Favorecer uma relação entre empresa e seus empregados mais duradoura e benéfica para ambas as partes;
- Consolidar canais internos de comunicação eficazes entre indivíduo e empresa, contribuindo para a integração humana a partir da disseminação de sua identidade, alinhando estratégias e apoiando reações imediatas às novas exigências do mercado;
- Promover a formação de um clima organizacional altamente motivador, desafiante, cooperativo e marcado pelo espírito de equipe.

3.2. Os seis princípios do Endomarketing

O Endomarketing é um diferencial para a organização que o adere por se tratar de um programa que visa estabelecer uma relação de qualidade entre a organização e seus colaboradores. Afinal, não é qualquer empresa que se preocupa com o seu público interno e que se dispõe a tal adesão, uma vez que esta exige investimentos financeiros, tempo e pesquisa.

É importante salientar que estamos falando sobre um processo de alta relevância estratégica para a organização. O Endomarketing proporciona diferenciação competitiva ou comparativa através de pessoas [...] portanto, para entender o endomarketing, é preciso entender os seis princípios estratégicos que o norteiam. (COSTA, 2012, p. 56).

Segue abaixo os seis princípios do Endomarketing:

3.2.1 Do endomarketing ao marketing

O Endomarketing viabiliza indiretamente o marketing da empresa com seus clientes, uma vez que na maioria das vezes é o colaborador, seu cliente interno, quem está em contato direto com o consumidor de produtos e serviços, ou seja, seu cliente externo. Neste aspecto, Bekin (2004) coloca que deve ser praticada:

[...] a realização de trocas, visando à construção de relacionamentos leais com o público interno da organização, buscando, desta forma, envolver as pessoas para que as relações possam ser fortalecidas no âmbito empresarial e contribuir para uma boa imagem da empresa com os colaboradores que estão inseridos nas suas ações.

Costa (2012, p. 57) leva a consequência desta relação ao campo de atuação da empresa indicando que há uma relação causal entre o que a empresa oferece ao empregado e o que este oferece ao mercado:

Quanto melhor for essa relação, mais respaldo competitivo e legitimidade a organização terá em seu campo de atuação [...] significa dizer que os valores transacionais internos serão os mesmos valores negociais externos. Logo, o empregado só será capaz de oferecer ao mercado aquilo que a empresa lhe oferece.

A relação da empresa com o mercado somente poderá ser de qualidade se a relação entre ela e seus colaboradores também for de qualidade. Há, portanto, uma relação de implicação entre a sua relação com os colaboradores e o mercado.

3.2.2 Da motivação e do engajamento

As pessoas, tanto na vida pessoal quanto na profissional, têm atitudes para realizar determinadas tarefas quando estas são deliberadas por motivação e

vontade. Portanto, é sempre importante que o colaborador esteja motivado com o seu trabalho para que possa executá-lo com êxito.

[...] com um alto nível de motivação e um clima favorável ao crescimento pessoal e profissional de cada um, a empresa pode ter o funcionário como um 'agente de marketing'. E esse Marketing será intuitivo. (BRUM, 1994, p.132).

As pessoas estão nas empresas para tomar decisões, e decisões corretas significam a estratégia empresarial colocada em prática – é dessa forma que o engajamento se revela. (COSTA, 2012, p. 57).

Além da motivação, é imprescindível que o colaborador esteja engajado com os objetivos da empresa, buscando sempre as soluções com maior precisão possível e visando colaborar ativamente para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

3.2.3 Do pragmatismo nos fins

Muitas empresas estão se preocupando em oferecer aos seus colaboradores um ambiente profissional promissor, onde as pessoas queiram fazer parte daquele “time” e contribuir com ele através do seu trabalho.

Esta decisão de se tornar uma boa empresa para trabalhar, proporcionando ambientes de trabalho promissores, é também um diferencial diante de seus concorrentes, pois torna a empresa mais competitiva, uma vez que despertará o desejo das pessoas de trabalharem nela e estas envolvidas com o trabalho, gerarão bons resultados. Já a competitividade entre a concorrência no mercado existe, porém não é o único foco.

Empresas melhores para as pessoas trabalharem também são mais rentáveis, sólidas e competitivas. [...] As pesquisas nacionais, como as realizadas por revistas de grande circulação que estabelecem rankings das melhores empresas para trabalhar no Brasil, demonstram de maneira incontestável que, na média, quanto mais próxima ao topo do ranking, maior é a lucratividade e a rentabilidade sobre patrimônio líquido da organização. (COSTA, 2012, p. 58).

3.2.4 Da subjetividade nos meios

Para Brum (2000, p. 43), “o importante é que a empresa seja a “número um” para o seu funcionário e que ele acredite e lute para mantê-la neste patamar.”

Para a empresa ser a marca preferida do mercado, precisará constituir altíssimo grau de orgulho por parte de seus colaboradores. Trata-se de um raciocínio linear e aplicável a qualquer organização, de qualquer porte. (COSTA, 2012, p. 59).

Para que as empresas sejam reconhecidas pelo mercado por determinado diferencial, é preciso que ela seja reconhecida internamente pelo seu público interno por um diferencial semelhante. A empresa será incoerente ao exigir que seus vendedores ofereçam um bom atendimento aos clientes caso ela trate mal os seus colaboradores, por exemplo.

3.2.5 Da mutualidade

A relação entre empresa e colaborador se baseia principalmente na troca, ou seja, o colaborador oferta o seu trabalho e a empresa paga por ele. O que a empresa oferece aos colaboradores precisa ser precificado, ou seja, precisa ficar claro que não se trata de uma doação e sim de uma troca, pois se os colaboradores entenderem que alguns benefícios estão sendo dados, a empresa corre o risco de eles avaliarem que é obrigação dela oferecer tais benefícios a eles.

Se, no marketing, a precificação é estratégica, no endomarketing, também é preciso agregar valor às ofertas da empresa para que as pessoas paguem com seu trabalho na forma de um desempenho superior. A empresa precisa, então, vender, colocando preço ao deixar claro o que espera em troca daquilo que oferece. (COSTA, 2012, p. 60).

A empresa, ao invés de dar um benefício (parte de uma bolsa de um curso, por exemplo), pode vendê-lo. Ao financiar parte de um curso para o seu colaborador, a empresa pode exigir uma atuação em um grau maior do que antes da realização do curso era exercido, até porque este curso terá proporcionado ao colaborador certo conhecimento, que pode ser aplicado na própria organização.

Em uma visão similar, Bekin (1995, p. 61) coloca que a relação de troca entre empresa e funcionário deve ser bem objetiva. Ele sugere, inclusive, o que pode ser trocado entre as partes:

[Enquanto a empresa deve oferecer] segurança, dinheiro, carreira, status e reconhecimento profissional, o empregado deve oferecer por sua vez as seguintes respostas à empresa: conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade, empenho.

3.2.6 Da reciprocidade

Trata-se de uma relação dual, que tanto mais próspera se torna quanto maior for a maturidade e a noção de corresponsabilidade de seus partícipes. É a partir do princípio da reciprocidade que se fortalece o compromisso de parceria entre organizações e seus empregados. (COSTA, 2012, p. 61).

Para conquistar e manter uma boa relação com o seu público interno é necessário que a empresa consolide esta relação através da reciprocidade e da comunicação interna. Costa afirma que tão importante quanto falar às pessoas é ouvi-las.

3.3. O composto de Endomarketing

Uma vez que o Endomarketing pode ser entendido como uma espécie de marketing voltado para o público interno da organização, ele herda grande parte das essências presentes no marketing.

Marketing é o negócio visto pelo seu resultado final, ou seja, pelo ponto de vista do consumidor. Quando o marketing é voltado para dentro, a regra também permanece a mesma: é a percepção do funcionário sobre a empresa e seus processos de gestão. (BRUM, 2000, p.39).

É necessário então que a empresa consiga, de certa forma, conquistar e seduzir seus colaboradores, como faz o marketing com os consumidores. Costa salienta esta necessidade porque “da mesma forma que o marketing vende produtos, o endomarketing gera demanda, fomenta a imagem e “comercializa” a empresa a seus colaboradores.” (COSTA, 2012, p. 61).

Para entender o composto de Endomarketing, é essencial rever o significado e a importância do Mix de Marketing (os 4 P's de Marketing), também conhecido como composto de Marketing. Esta revisão ao Mix de Marketing é necessária para compreender a comparação das variáveis correspondentes aos dois compostos (de Marketing e Endomarketing).

O Mix de Marketing é o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Consiste em tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto. As diversas possibilidades podem ser agrupadas em quatro grupo de variáveis conhecidas como os 4 P's: produto, preço, praça e promoção. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p. 42).

Vejamos os significados dos 4 P's, de acordo com Kotler e Armstrong (2007):

- **Produto:** significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo (variedade, design, características, embalagem etc.);
- **Preço:** é a quantia de dinheiro que os clientes têm de pagar para obter o produto (preço de tabela, descontos, prazo de pagamento etc.);
- **Praça:** envolve as atividades da empresa que disponibilizam o produto aos consumidores-alvo (canais, cobertura, variedade, logística etc.);
- **Promoção:** envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo (propaganda, promoção de vendas, relações públicas etc.).

Para a empresa conseguir atrair os seus clientes e fazer com que eles comprem os seus produtos, ela utiliza o Mix de Marketing como uma ferramenta para auxiliá-la, a seu favor, na promoção de seus produtos. De forma semelhante, para a empresa conseguir “vender-se” para os seus colaboradores, ela pode utilizar o composto de Endomarketing, com o objetivo de gerar a demanda por ela.

Costa (2012, p. 65), tomando como base algumas abordagens sobre o composto do Marketing interno, apresenta a sua visão sobre o agora chamado

“composto de Endomarketing”, sendo este bastante semelhante aos 4 P’s do marketing moderno, porém, cuidadosamente revistos para a aplicação ao Endomarketing:

- **Empresa:** É o produto, pois é, de certa forma, vendida às pessoas, não somente enquanto instituição, mas a partir de tudo aquilo que entrega a elas em troca de seu trabalho, caracterizado por um fluxo de benefícios, constituído de fatores objetivos e subjetivos, indutores da motivação, análogos à noção de valor percebido;
- **Trabalho:** É o preço, significa o valor “pago” pelo indivíduo por aquilo que recebe da empresa, análogo ao desempenho mobilizado junto à organização;
- **Ambiente:** É o ponto e representa o local, físico ou virtual, onde a relação de trabalho entre pessoas e organização acontece, em duas dimensões: tangível e intangível. A primeira refere-se basicamente às instalações físicas da empresa e seus atributos, tais como ergonomia, estética, funcionalidade. A intangível reúne todos os aspectos pertinentes ao clima organizacional, ou seja, as qualidades do ambiente interno percebidas pelos membros da organização e que influenciam seu comportamento;
- **Comunicação interna:** É a promoção, representando o sistema integrado de canais internos de comunicação da empresa, suas iniciativas de relacionamento com empregados, suas campanhas internas de publicidade e propaganda, estruturas de mídia e, substancialmente, suas práticas e políticas de comunicação direta.

Através do composto de Endomarketing a empresa poderá combinar as variáveis para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo, neste caso, os seus colaboradores.

3.4. A importância da comunicação organizacional

A comunicação é essencial para a vida de qualquer pessoa em diversos aspectos. É através dela que as pessoas podem se expressar, expor seu ponto de vista, trocar informações e também aprender através do diálogo com seus familiares, amigos, vizinhos etc.

Para Robbins (2005, p. 232):

Nenhum grupo pode existir sem comunicação, ou seja, sem a transferência de significados entre seus membros. Apenas através da transferência de significados de uma pessoa para outra é que as informações e as ideias podem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida.

Em uma organização não é diferente, ou seja, a comunicação interna é imprescindível e necessária, uma vez que através dela podem ser coletadas informações sobre as expectativas e perspectivas do público interno, pois ela é um canal que possibilita que os colaboradores se manifestem.

Costa (2012, p.79) salienta que:

A comunicação organizacional, ou comunicação interna, é mantida pelo conjunto de canais internos de comunicação da empresa, que atuam de maneira inter-relacionada, e também por suas iniciativas de propaganda interna, de relacionamento com o público interno e ações motivacionais, além da comunicação direta.

Para ele não existe qualquer tipo de relacionamento, muito menos entre empresa e empregados, sem comunicação.

A comunicação interna é parte importante e essencial do Endomarketing, e por este motivo, faz-se necessário abordá-la com detalhes e apresentar como espera-se que seja uma boa rede interna de comunicação.

De forma bem abrangente, Brum (2000, p.79) coloca que:

O poder da comunicação não está no reter ou deter a informação e sim fazê-la circular. Para isso, é preciso trabalhar com canais oficiais, neutros e desobstruídos. [...] A informação, produto da comunicação interna, deve ser transmitida através de uma linguagem simples e clara,

permitindo uma leitura rápida, estar exposta em lugares estratégicos, estar acompanhada de apelos visuais, atingir tanto o público otimista quanto o pessimista, além de ter padronização e periodicidade.

Com uma visão mais aprofundada sobre a definição, Costa (2012, p. 86) coloca que:

Comunicação interna é um processo organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções que ocorre por meio de um conjunto diversificado de canais, diálogos, relacionamentos e dinâmicas sociais constituídas por atributos de linguagem, estéticos e discursivos, pertinentes à cultura dessa organização, que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para a consecução de objetivos comuns, com a finalidade de prosperar e perpetuar-se como grupo.

É válido destacar que a empresa, ao emitir uma informação ao seu público interno, ela deverá atentar-se quanto ao envio, credibilidade e fundamentação da mesma, uma vez que informações soltas de qualquer jeito e sem nexos, além de não terem valor, poderão causar uma impressão negativa a quem recebê-las.

Para Costa (2012, p. 87), a comunicação interna só é eficiente quando:

- **Há o uso de regras semânticas compreensíveis para o público:** A partir de um estudo consistente das particularidades de cada grupo, são escolhidos os melhores meios, os melhores códigos referenciais e os discursos mais pertinentes;
- **O conteúdo da mensagem é verdadeiro:** Assim como a verdade, a mentira e a omissão também são facilmente percebidas, a organização que assumir o risco de propagar comunicados que não traduzam sua real intenção pode comprometer a credibilidade de todas suas ações – e, de alguma forma, isso chegará ao público externo;
- **O emissor possui credibilidade e autoridade nos argumentos utilizados:** O que é comunicado, seja orientado pela direção ou disseminado na comunicação direta por meio das lideranças, deve, antes, garantir que o emissor do conteúdo seja legítimo para propagá-lo e seja reconhecido pelos destinatários da comunicação;

- **São facilitados a interação e o diálogo:** Quando as ações de comunicação veem o receptor como agente passivo da estratégia, alguém que apenas recebe determinada orientação em um único fluxo *top-to-down*, dificilmente os indivíduos e grupos irão compreender e agir em favor da estratégia.

3.5. Os canais de comunicação internos

Os colaboradores em seu cotidiano têm acesso a muitas informações dos mais diversos assuntos, seja através de jornais, revistas, televisão, internet etc. Assim como as informações do mundo são veiculadas para informar os cidadãos, em uma empresa não é diferente.

É importante que a empresa transmita suas informações de forma eficiente e objetiva para o seu público interno, mantendo-os informados sobre a companhia onde trabalham. Para uma empresa transmitir a sua propaganda interna em diversos aspectos e manter o seu público interno informado sobre os acontecimentos da mesma, é necessário aderir à implantação de uma rede interna de comunicação, viabilizando vários tipos de canais internos de comunicação.

A comunicação interna para Costa (2012, p. 95) tem um papel de extrema relevância, pois é vista sob uma perspectiva de extensão da própria empresa.

A rede interna de comunicação talvez seja a principal extensão viva da organização, uma forma dela se manifestar materialmente e, assim, estabelecer relacionamento com as pessoas, apoiando-as a compartilhar uma identidade, desempenhar melhor, empreender mudanças necessárias e perpetuar aquilo que é essencial.

A empresa que desejar realizar a implantação de uma rede interna de comunicação poderá adotar os canais que melhor lhe convém, aderindo aos que lhe sejam mais viáveis e eficazes.

Brum (2000, p. 37) ressalta a importância da comunicação interna na aproximação com o público interno. Segundo ela:

São muitos os motivos pelos quais uma empresa decide utilizar-se das técnicas e estratégias de comunicação para aproximar-se do seu público interno. Muitas desejam apenas melhorar o seu contexto e acabam tendo muito resultados, inclusive financeiros. Outras desejam ter sua visão conhecida, reconhecida e aceita pelos funcionários, promovendo uma direção clara dos seus objetivos. Neste caso, trabalha-se no sentido de torná-la instigante e estimulante, ativando o lado emocional de todos os envolvidos.

Ela defende, ainda, que “um bom processo de comunicação, na sua totalidade, precisa estar sustentado em conceitos fortes, arrojados, duráveis e, principalmente, complementares”.

Para suportar este processo de comunicação, é necessária uma estrutura de rede abrangente e direcionada para esta finalidade. Segunda Costa (2012, p. 95):

A estrutura de uma rede interna de comunicação é constituída por diferentes canais que se complementam. A escolha desses canais é baseada nas necessidades de abrangência de público, nas suas preferências ou hábitos de consumo de informação, nas restrições orçamentárias e, também, nas características de foco editorial pertinentes a cada canal de acordo com as particularidades da organização – que serão determinados por uma pesquisa, que avalia a pertinência de conteúdo, entre outros atributos, dos canais de comunicação.

Abaixo, são apresentados os quatro diferentes focos editoriais que precisam ser atendidos pela organização segundo ele (2012, p. 96):

- **Humano:** Voltado à valorização das pessoas, à melhoria do clima organizacional, à construção de uma identidade comum, ao reconhecimento individual e ao reconhecimento das pessoas como parte essencial da organização;
- **Estratégico:** Visa orientar as ações das pessoas em direção ao propósito estratégico da organização – validando critérios para o processo de tomada de decisão –, esclarecer sobre os processos produtivos e mercado de atuação, estimular atitudes relacionadas à estratégia posta em prática e propagar os valores corporativos intrínsecos à ideologia central da empresa e associados à perpetuidade do negócio;

- **Informativo:** Destinado a divulgar a ampla oferta de informação gerada pela empresa constantemente, ao marketing de benefícios, à apresentação das realizações da empresa, à divulgação de suas ações externas e internas e à ratificação do papel de cada um nos processos de trabalho;
- **Serviço:** Tem o objetivo de oferecer às pessoas serviços úteis não só em seu dia-a-dia de trabalho, mas também animadores de sua empregabilidade e, ainda, fora da empresa – para que saibam fazer valer seus direitos e exercer a cidadania, além de agregar diferenciação e vida útil mais longa aos canais.

É válido destacar que tanto os canais de comunicação quanto os materiais utilizados para propagar as informações e propaganda da empresa precisam ser de qualidade, pois como quaisquer outros canais de comunicação externa, eles só despertarão interesse se forem objetivos, bem construídos, apresentados em boa impressão, possuírem uma boa imagem etc.

Sobre os vários aspectos qualitativos envolvendo os canais internos de comunicação, o objetivo maior deve ser sempre a compreensão por parte do público interno. Este deve ser o resultado esperado na escolha por um desses canais.

Especialmente na comunicação interna, é preciso adotar mecanismos que permitam aumentar a compreensão da informação na menor quantidade de tempo. Sem a aceitação da informação por parte do funcionário não haverá processo informativo e, portanto, os objetivos globais não serão alcançados. (BRUM, 2000, p. 47).

A Figura 3.1 mostra um quadro comparativo dos canais internos de comunicação.

CANAL	Resultado	Cobertura	Foco editorial	Manutenção	Custo Inicial	Custo de atualização
Mural	Baixo	Parcial	Humano e serviço	Simples	Alto	Baixo
Jornal	Alto	Geral	Informativo e humano	Regular	Médio	Baixo
Revista	Alto	Ampla	Estratégico e serviço	Complexa	Alto	Médio

Intranet	Regular	Parcial	Todos	Simples	Alto	Baixo
Newsletter	Baixo	Baixa	Informativo	Simples	Baixo	Baixo
Rádio	Alto	Ampla	Estratégico e informativo	Regular	Médio	Baixo
Tevê, vídeo	Alto	Geral	Estratégico	Complexa	Alto	Médio
Reverso	Regular	Geral	Serviço	Simples	Baixo	Baixo

Figura 3.1 - Quadro comparativo de canais internos de comunicação.

Fonte: Costa (2012, p.99).

O mural é o mais simples e barato canal interno físico de comunicação, também pode ser visto como o mais antigo. No entanto, é importante destacar que ele tem um resultado considerado baixo em relação à eficiência da comunicação. No outro oposto, com alta complexidade de manutenção e custo elevado, estão a revista e a TV, mas em contrapartida apresentam um resultado considerado alto quanto a sua eficiência. Este fato pode ser justificado pela atratividade que estas mídias possuem.

Para a empresa, vale ponderar os custos iniciais e de manutenção frente aos resultados desejados e optar pela implantação daqueles canais que melhores se ajustam nesta equação.

3.6. Implantação de programas de Endomarketing

A implantação de programas de Endomarketing trata do passo-a-passo que as empresas interessadas devem seguir para colocá-lo em prática. Para realizar esta implantação, é essencial para a empresa se conhecer, ou seja, entender como é o seu dia-a-dia além de detectar o que acontece internamente. É de suma importância também fazer com que os colaboradores saibam o que é o projeto e compreender o seu propósito. Considerando estes fatores, a empresa poderá atingir um bom resultado através do programa, além de aproveitar ao máximo os investimentos realizados, tais como financeiro, de tempo e de esforço.

Costa (2012, p. 122) sugere as seguintes etapas para o processo de implantação do programa de Endomarketing, conforme as seções a seguir.

3.6.1 Pesquisa

“A primeira etapa para qualquer estratégia de marketing interno é o levantamento de informações, que tem por objetivo compreender as características dos problemas da empresa, os fatores que efetivamente motivam seus colaboradores (fluxo de benefícios), bem como suas características culturais. Essas informações, dependendo da complexidade dos problemas, podem ser reunidas com pesquisas propriamente dita, ou até mesmo com conversas informais junto aos gestores”.

Nesta etapa é imprescindível a aplicação destas pesquisas para que seja possível através delas identificar o que acontece no ambiente interno da empresa. Dentre as pesquisas a serem realizadas, a pesquisa de clima organizacional pode ser o primeiro passo, para que se possa estudar, com maior profundidade, o ambiente interno e suas variáveis.

Depois da aplicação destas pesquisas, é necessário analisá-las, contextualizá-las e interpretá-las, dando origem ao diagnóstico, ou seja, na apuração dos fatos, direcionando as ações de Endomarketing e as iniciativas de comunicação interna.

3.6.2 Diagnóstico

“Uma pesquisa bem feita deve ser capaz de verificar a relação de oferta e demanda por comunicação entre a empresa e seus colaboradores, além da percepção deles sobre a imagem da empresa, analisando, assim, a motivação pelo trabalho, o engajamento com a empresa e o compromisso com resultados. O diagnóstico ainda apontará as possíveis dissonâncias entre o posicionamento de mercado da organização e as atitudes individuais orientadas pela comunicação interna, bem como o nível de entendimento dos colaboradores quanto às estratégias da organização.” Através do diagnóstico é possível estabelecer quais ações podem ser tomadas de acordo com os problemas detectados. Elas serão a base para o estabelecimento de objetivos na elaboração de planos de projeto.

3.6.3 Projeto

“Essa fase tem por diretriz estabelecer um processo cíclico e contínuo da orientação das pessoas ao foco da empresa e de sua imagem no mercado de trabalho, consolidando um sistema que sintetize a relação da organização com seu público interno. O objetivo é construir um ambiente de trabalho cooperativo, inovador e propício ao cumprimento de metas. Isso ocorre na medida em que os colaboradores passam a ter novas percepções quanto a seu trabalho e, por conseqüência, geram interações inovadoras com o ambiente em que estão inseridos. A partir daí, o que se espera é que essa relação tenha reflexo imediato no desempenho da empresa no mercado em que atua.”

Para construir e consolidar o projeto, Costa apresenta ainda oito passos que ele considera fundamentais:

1. **Premissas estratégicas e políticas:** O projeto não deve divergir do planejamento estratégico da empresa, precisa estar alinhado aos seus valores culturais e à sua ideologia central. Essa é a única maneira de torná-lo duradouro e efetivo. Além disso, faz-se necessário o estabelecimento de políticas claras de comunicação interna, papéis e responsabilidades;
2. **Estrutura e processos de trabalho:** É preciso que se defina, nessa etapa, como os gestores vão organizar e capacitar as pessoas para a execução do programa, que profissionais internos e parceiros serão envolvidos e com qual escopo o farão, como funcionarão os processos de trabalho e demais atividades necessárias à consecução dos objetivos;
3. **Rede interna de comunicação e grade de mídia:** São definidos aqui que canais de comunicação serão mais efetivos para a organização em função das particularidades do público e das demandas da empresa. Define-se, também, que tipo de conteúdo eles vão veicular, como e quando serão distribuídos e que espaços dedicarão para anúncios;

4. **Propaganda interna e estrutura de mídia fixa:** É definido um posicionamento macro e institucional para a propaganda interna, a partir do qual serão desenvolvidas todas as iniciativas, bem como a estrutura de mídia para sua veiculação;
5. **Ações de relacionamento, reconhecimento e marketing de benefícios:** Define como serão mobilizadas as pessoas, como serão reconhecidos os méritos dos colaboradores e como será fortalecida a mutualidade entre empresa e empregados;
6. **Indicadores de mensuração de resultados:** É preciso definir também como serão os resultados dos esforços de implantação e manutenção do programa e suas correlações com o desempenho do negócio da organização;
7. **Cronograma e orçamento:** O projeto precisa compreender quando e quanto a empresa pretende investir para atingir determinados objetivos. Esses custos e prazos devem estar de acordo com a capacidade da organização e precisam otimizar os atuais investimentos;
8. **Fontes de “financiamento”:** A organização deve visar quanto poderá obter de retorno financeiro a partir do investimento realizado com as melhorias do negócio obtidas com o programa, projetando-se ganhos potenciais nos fatores sensíveis à atuação do programa.

3.6.4 Continuidade ou manutenção

“Nessa etapa, é comum que a organização identifique novos horizontes até então inatingíveis. As conquistas acumuladas nesse ponto deverão ser fortalecidas para que seja possível transcender os limites e paradigmas que, antes, impediam a evolução da cultura organizacional e, agora, são apenas novos objetivos a atingir. O posicionamento interno precisa ser consolidado para, então, refletir na relação da empresa com seu mercado, gerando benefícios perceptíveis a seus clientes externos e internos e, dessa forma, melhores resultados e maior lucratividade.”

4. O Endomarketing e as Pesquisas de Clima Organizacional

As pesquisas de clima organizacional têm como principal objetivo coletar informações referentes ao ambiente interno da empresa. Através destas pesquisas, é possível caracterizar o clima organizacional em diversos aspectos.

A utilização destas pesquisas é importante porque através de seus resultados é possível conhecer mais intimamente o ambiente interno, com maior precisão e clareza, detectar problemas, além de extrair as necessidades e expectativas dos colaboradores.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que pode ser aplicada de duas formas: pela própria empresa ou por empresas terceiras especializadas na aplicação de pesquisas de clima organizacional.

O objetivo principal deste capítulo é apresentar a relação das pesquisas de clima organizacional com o Endomarketing. Através dos resultados da pesquisa, é possível medir a eficácia do programa, uma vez que se as práticas do programa estiverem sendo aplicadas adequadamente e bem administradas, é esperado que o resultado da pesquisa de clima seja positivo.

Este capítulo apresentará ainda os processos envolvidos na aplicação das pesquisas de clima organizacional. Será mostrado também como funciona a pesquisa, detalhes da aplicação dos questionários e relatórios.

Por fim, será apresentado o *ranking* das melhores empresas para trabalhar e análise sobre as principais características das três empresas com maior pontuação neste *ranking*.

4.1. Definição

O conceito de clima organizacional reflete de alguma forma as características do ambiente interno de uma organização. Porém, antes de mais nada, está intimamente ligado à motivação individual dos colaboradores. É o

conjunto destas motivações individuais que, no limite, regula o clima organizacional.

Nesse contexto, Chiavenato (2002, p. 94) descreve que:

[...] O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc.

Logo, pode-se supor que a pesquisa de clima mede diretamente o grau de satisfação do colaborador em relação à organização.

4.2. Funcionamento

Existem algumas empresas especializadas na aplicação de pesquisa de clima organizacional. Dentre as mais conhecidas e consolidadas neste mercado, pode-se citar a “Revista VOCÊ S/A” da editora Abril e a “Carvalho & Mello – Consultoria Organizacional”. A primeira, além de realizar a pesquisa de clima organizacional, elenca, através dos resultados obtidos, as melhores empresas para trabalhar em um *ranking*, seguindo uma ordem de classificação das empresas com maior pontuação. A segunda, presta serviços de consultoria, conduzindo a pesquisa de clima e gerando relatórios e planos de ação pós-pesquisa.

A vantagem de se aplicar a pesquisa de clima organizacional por estas empresas especializadas é que os resultados obtidos através das respostas dos colaboradores poderão estar muito mais próximos da realidade, ou seja, as respostas poderão ser mais sinceras e verdadeiras do que se a própria empresa aplicasse o questionário. Os colaboradores se sentirão mais à vontade para responder às questões aplicadas por uma empresa contratada já que se garante anonimato e sigilo nas informações.

Como a ideia é apresentar posteriormente uma análise das características das melhores empresas, será estudada e apresentada a metodologia envolvida na aplicação da pesquisa de clima organizacional da Revista VOCÊ S/A, uma vez que esta elabora e publica anualmente o *ranking* das melhores colocadas, atribuindo às empresas eleitas o título de melhores do ano para trabalhar.

O “Guia VOCÊ S/A – As Melhores Empresas para Você Trabalhar” nasceu em 1997 com a missão de valorizar as empresas que melhor cuidam de seus colaboradores (Revista VOCÊ S/A, 2013). A elaboração do guia conta com a parceria da Fundação Instituto de Administração (FIA) da Universidade de São Paulo (USP).

4.2.1 O Processo

Para que uma empresa possa se inscrever para participar da pesquisa, ela deverá assinar o “Termo de Compromisso”. Neste termo, constam as regras e os pré-requisitos gerais necessários.

Os pré-requisitos que constam no “Termo de Compromisso” são:

- Ter 100 funcionários no momento da inscrição;
- Operar no mercado brasileiro e/ou internacional há cinco anos ou mais;
- Responder ao questionário destinado à empresa;
- Distribuir os questionários destinados aos funcionários da maneira recomendada.

No “Termo de Compromisso” constam também as regras nas quais a empresa participante não pode:

- Coagir, influenciar ou constranger os funcionários para que eles respondam à pesquisa;
- Reunir os funcionários para que eles respondam coletivamente ao questionário;
- Fazê-los completar as perguntas ao lado de um chefe ou alguém do RH;

- Oferecer prêmios de qualquer espécie para que os funcionários respondam ao questionário;
- Insinuar que haverá punições caso a empresa não se classifique no Guia;
- Entregar o cartão de leitura óptica com rasuras;
- Abrir as senhas dos funcionários que responderão pela internet (a senha deve ser entregue lacrada);
- Recolher os questionários e/ou controlar a devolução dos cartões de leitura óptica;
- Controlar quem respondeu ou não a pesquisa.

Se houver qualquer tipo de irregularidade ou até mesmo denúncias, as equipes da Revista VOCÊ S/A e da FIA/USP apuram os dados e se confirmadas, podem resultar na desclassificação imediata da empresa.

Com o “Termo de Compromisso” assinado eletronicamente através do *site* da revista, a empresa poderá realizar gratuitamente a sua inscrição e dar início à participação da pesquisa.

As etapas da pesquisa são:

1. As empresas devem realizar a inscrição entre 1º de Fevereiro e 31 de Março do ano corrente;
2. De acordo com a data de inscrição da empresa, os funcionários escolhidos aleatoriamente recebem um prazo para responder ao questionário de 80 questões relativas ao ambiente de trabalho. Ao mesmo tempo, o responsável pelo RH preenche outro questionário, no qual declara suas práticas de gestão de pessoas. Toda empresa deve enviar também um Caderno de Evidências (*Book*), relatando suas práticas. São 64 questões relativas ao ambiente de trabalho para os dois questionários de funcionários, empresa privada e instituições públicas;
3. Os questionários são processados pela Editora Abril. A partir deste ponto, são definidas as empresas pré-classificadas – aquelas que

atingem um mínimo de respostas de acordo com o número de funcionários –, e a nota de corte da pesquisa do ano – tanto para os índices de ambiente de trabalho quanto para o índice alcançado pelo questionário da empresa;

4. Entre os meses de Junho e Julho, a equipe da VOCÊ S/A vai a todas as empresas pré-classificadas. Os jornalistas checam as instalações da companhia, entrevistam profissionais de RH e fazem reuniões com representantes dos níveis operacional e gerencial;
5. Em meados de Julho, os jornalistas da VOCÊ S/A e a equipe da Fundação Instituto de Administração (FIA) comparam os dados da pesquisa com a percepção das visitas. Nessa reunião, são definidas as 150 melhores empresas do ano;
6. Até o final de Agosto, o material editorial do Guia é preparado contendo mais de 200 páginas de reportagens sobre as melhores empresas. A produção é, em média, de 45 textos por semana;
7. Em Setembro, são premiadas as melhores empresas e os destaques em gestão de pessoas no ano através de uma festa que reúne os principais executivos das companhias em um evento em São Paulo.

Tradicionalmente, o Guia publica a lista das 150 melhores empresas para trabalhar. Em 2011, o Guia adotou uma nova organização do *ranking*. As empresas passaram a ser apresentadas de acordo com o seu setor de atuação – e não mais por porte de acordo com o número de funcionários, como era feito desde 2005. Também ganharam destaques a empresa revelação (aquela que, entre as estreantes, recebeu a maior nota geral) e a melhor cooperativa do ano. A melhor empresa do ano (a posição mais desejada pelas companhias que se inscrevem na pesquisa) continua com o mesmo destaque (Revista VOCÊ S/A, 2013).

4.2.2 O Questionário

A pesquisa de clima organizacional aplicada pela Revista VOCÊ S/A é realizada através de questionários que são respondidos pelos colaboradores e pela empresa.

O questionário do funcionário é exclusivo para o público interno e tem como objetivo medir o grau de satisfação que ele tem em relação à empresa em que trabalha. Através dele é possível coletar dados da percepção que o colaborador tem sobre a empresa bem como perceber a relação dele com o seu trabalho, chefes e colegas. Os funcionários que respondem a pesquisa são sorteados através de um dispositivo de seleção randômica. As questões que compõem o questionário dos funcionários estão ligadas a quatro aspectos descritos abaixo:

Identidade: como os funcionários veem a empresa, o negócio em que ela atua e sua estratégia. Tem a ver com "vestir a camisa", com o orgulho que a pessoa sente em trabalhar naquela organização;

Satisfação/Motivação: o objetivo é medir como os funcionários se sentem em relação ao que fazem, ao que recebem, aos processos de gestão adotados pela empresa e ao ambiente de trabalho;

Liderança: avaliação da capacidade da chefia de inspirar, orientar e ser imparcial com seus subordinados;

Aprendizado/Desenvolvimento: como os funcionários avaliam as oportunidades de aprendizado oferecidas pela empresa e o que ela efetivamente faz para promover seu desenvolvimento profissional.

O questionário da empresa é respondido simultaneamente ao dos funcionários uma vez que ambos têm que ser devolvidos no mesmo prazo. O questionário da empresa se divide em duas partes: na primeira, as questões são relacionadas às informações gerais sobre a empresa como total de funcionários, missão, visão, grau de instrução dos funcionários etc. A segunda parte consiste na avaliação da empresa em si, que coletam informações desde políticas e práticas adotadas pelo Recursos Humanos até a consistência, sustentabilidade e abrangência dessas ações. O questionário da empresa é composto por questões relacionadas aos seguintes aspectos:

Estratégia e Gestão: avalia não só como a empresa aplica e mantém sua estratégia, mas o quanto ela comunica, consulta e envolve seus funcionários nas questões referentes a esse assunto.

Liderança: As questões avaliam se a empresa tem mecanismos para identificação e formação de líderes, além da formalização da responsabilidade do gestor na gestão do clima organizacional;

Políticas e Práticas: avalia a empresa em quatro subcategorias: remuneração e benefícios; carreira, saúde e desenvolvimento;

Cidadania Empresarial: impacto das ações, programas de voluntariado, questões relacionadas à ética, à maneira como a empresa lida com as pessoas com deficiência.

Além de responder ao questionário, a empresa deve enviar o seu *Book* de Evidências. Estes dois documentos, o questionário e o *Book*, geram o *Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas* (IQGP). O *Book* de Evidências (Caderno de Evidências) é um documento elaborado pela empresa onde devem constar as práticas de gestão da mesma para que sejam evidenciadas as suas ações. Tais ações devem ser coerentes com as respondidas através do questionário da empresa. O envio deste material é obrigatório, sendo que o não envio resulta na desclassificação da empresa. A revista VOCÊ S/A disponibiliza para as empresas um manual de instruções para o desenvolvimento do *Book*.

4.2.3 Os Relatórios

Depois que o Guia é publicado, é gerado o sumário executivo das empresas participantes. Este documento é um relatório preparado pelos professores Joel Dutra e André Fischer juntamente como a equipe da FIA/USP. Ele contém uma espécie de diagnóstico do desempenho da empresa em relação às outras participantes.

O sumário executivo é totalmente gratuito e é enviado para todas as empresas que participarem da pesquisa, mesmo as que não entraram na lista das 150 – desde que seus funcionários tenham respondido a um número mínimo de questionários (que é determinado de acordo com o total de funcionários da

organização), que tenham preenchido completamente o questionário e enviado o *Book*.

Este documento mostrará o desempenho, questão a questão, dos quatro indicadores que constam no formulário dos empregados: identidade, satisfação/motivação, liderança e aprendizado/desenvolvimento. Também mostra com clareza o alinhamento entre duas realidades: o que a empresa acredita ser e a maneira como seus funcionários a percebem.

O sumário é entregue de forma eletrônica para o presidente e o principal executivo de recursos humanos, em duas versões: uma em português e outra em inglês.

4.3. Ranking das Melhores Empresas

Anualmente, a Revista VOCÊ S/A elege as 150 melhores empresas para trabalhar e realiza a publicação destes resultados através de um guia que contém informações sobre estas empresas. A Figura 4.1 mostra a capa de divulgação do guia no ano de 2012.



Figura 4.1 - Capa do Guia das Melhores Empresas para Você Trabalhar.

Fonte: Revista VOCÊ S/A (2013).

Além do guia impresso, a Revista VOCÊ S/A divulga a lista com as melhores empresas para trabalhar em seu *site*. O *ranking* apresenta as empresas com maior nota final de cada setor. Na lista estão empresas de vinte setores dispostas em ordem alfabética com exceção da primeira colocada, que está posicionada na primeira linha devido a sua maior pontuação. A Figura 4.2 mostra este *ranking*.

Setor	Empresa	Número de funcionários	Número de executivos	Idade média dos funcionários	Tempo médio na casa (em anos)	Nota final
Energia	Elektro	3.849	150	34	8	92,5
Atacado	ALE Combustíveis	1.101	196	35	5	74,7
Telecomunicações	Cisco	390	71	39	6	86,5
Química e Petroquímica	DuPont	2.700	646	37	10	82,7
Papel e Celulose	Embalagens Jaguaré	252	27	33	8	77,4
Indústrias Diversas	Embraco	5.427	342	35	11	88,7
Bancos e Serviços Financeiros	Embracon Administradora de Consórcio	2.183	312	34	4	80,5
Farmacêutico	Eurofarma	4.319	481	36	7	81,9
Siderurgia e Metalurgia	Gerdau	24.486	2.660	36	9	81,0
Tecnologia e Computação	Google	381	93	29	3	90,3
Serviços	Instituto Nordeste Cidadania	4.799	618	27	4	83,5
Serviços de Saúde	Laboratório Sabin	1.131	90	31	5	87,1
Eletroeletrônico	Landis+Gyr	474	65	36	9	84,9
Varejo	Losango	1.173	203	36	10	87,0
Transporte e Logística	MRS Logística	5.635	323	35	10	81,0
Bens de Consumo	Moinho Globo Alimentos	160	38	33	9	83,3
Autoindústria	Perkins Motores	113	9	35	7	92,3
Construção	Pormade - Portas	377	26	35	11	87,8
Mineração	Sama	602	52	38	13	88,3
Cooperativas	Unimed Sul Capixaba	189	31	32	7	87,2

Figura 4.2 - Ranking das Melhores Empresas para Você Trabalhar 2012.

Fonte: Site Revista Você S/A (2013).

A seguir serão apresentadas as características das três melhores empresas classificadas no *ranking* de acordo com a sua pontuação. O objetivo é mostrar os pontos positivos listados na pesquisa e os fatores que as levaram a alcançar o topo do *ranking*. Os fatos e informações de cada empresa apresentados nas seções a seguir são parte das reportagens realizadas pela revista e divulgadas tanto no guia impresso quanto no *site* da Revista VOCÊ S/A.

1ª Colocada: Elektro (Setor: Energia, Nota Final: 92,5)

A Elektro é uma distribuidora de energia elétrica com sede em Campinas, interior de São Paulo, com mais de 2 milhões de clientes e está presente em 223 cidades do estado de São Paulo e em cinco municípios do Mato Grosso do Sul.

A Elektro passou recentemente por mudanças profundas. Em 2011, o executivo Carlos Ferreira deixou a presidência da Elektro e, em Setembro, Márcio Fernandes assumiu sua cadeira, então diretor administrativo da companhia.

Márcio era visto como o principal sucessor de Carlos Ferreira e sua ascensão ao cargo de presidente foi interpretada pelos funcionários como um processo de continuidade. Na verdade, mais do que isso, foi visto como um sinal de coerência entre o que a Elektro prega e o que faz: utilizar do recrutamento interno como principal ferramenta de seleção e preenchimento de vagas no seu quadro.

A movimentação interna é uma das políticas mais eficientes na Elektro. No Brasil, 86% das vagas abertas em 2011 foram preenchidas dessa forma, ante 64% de aproveitamento em 2010. A empresa opta por abrir o processo mesmo para posições que têm sucessores mapeados.

No início de 2012, poucos meses depois de assumir a presidência, Márcio percorreu mais de 10.000 quilômetros em 17 dias, participando dos chamados Encontros Elektro, para falar aos empregados não só dos planos da companhia, como também de engajamento e valores.

Os profissionais da Elektro têm planos de desenvolvimento individuais. Em 2011, a companhia investiu 6,5 milhões de reais em programas de treinamento e desenvolvimento para suas equipes.

Um exemplo é o Programa Geração Futuro, que visa identificar, entre os funcionários que se destacaram na avaliação, aqueles com características de inovação, empreendedorismo e protagonismo para participar de um plano de desenvolvimento acelerado. São 30 vagas por ano e, ao final, a pessoa está pronta para assumir posições de liderança. Os três profissionais com melhor desempenho durante o programa são, ainda, reconhecidos e premiados com bolsa para MBA ou especialização, programa de *coaching* e cursos de curta duração.

O subsídio da Elektro para Ensino Médio, cursos técnicos, graduação, pós e MBA chega até a 60% do valor da mensalidade e beneficia 76 pessoas. Para os cursos de inglês *online*, são 100%, extensivos, até mesmo, para as famílias dos empregados.

Ponto(s) Positivo(s): A qualidade de vida é uma preocupação da companhia e a meta de zero hora extra é levada a sério por todos. Consolidada política de gestão de pessoas e a motivação de seu time.

2ª Colocada: Perkins Motores (Setor: Autoindústria, Nota Final: 92,3)

A Perkins é uma empresa fabricante de motores pertencente ao grupo americano Caterpillar e sua fábrica está instalada em Curitiba, capital do Paraná.

O índice que mede a satisfação de seus funcionários subiu 21 pontos percentuais do ano de 2011 para 2012, o que colocou a empresa em primeiro lugar no setor de autoindústria. O número é reflexo de algumas mudanças que a Perkins vem promovendo em sua gestão de pessoas.

Desde o ano passado, a companhia começou a mapear seus talentos – hoje 15% de todo o quadro está sendo preparado para assumir cargos de liderança nos próximos anos.

Em especial, a capacidade que a organização tem de ouvir os profissionais já faz parte da cultura há tempos. São espalhados pelas plantas, por exemplo, cartões coloridos para as pessoas darem sugestões, seja para as áreas técnicas, seja para as áreas corporativas – uma herança da Caterpillar. Eles dão suas sugestões e colocam tudo em um mural.

Os líderes são obrigados a responder a todas elas, mesmo as que não forem aplicadas. Não é raro um funcionário apontar uma melhoria que propôs e foi aceita. Apesar de um ano movimentado para a empresa, o clima interno é de muita tranquilidade e segurança e, além do bom desempenho obtido no Guia, a Perkins exibe outro índice bastante relevante – há sete anos não registra nenhum acidente com afastamento na fábrica. Isso é mérito de profissionais conscientes, da responsabilidade com a segurança e do RH, que os deixa ter voz para propor mudanças.

Ponto(s) Positivo(s): A empresa tem uma comunicação muito aberta, os líderes são acessíveis e os valores são respeitados e admirados pelos funcionários.

3ª Colocada: Google (Setor: Tecnologia e Computação, Nota Final: 90,3)

Google Inc. é uma empresa multinacional de serviços *online* e *software* dos Estados Unidos. A Google hospeda e desenvolve uma série de serviços e produtos baseados na internet e gera lucro principalmente através da publicidade. No Brasil, o escritório da empresa está localizado na cidade de São Paulo.

Os salários são acima da média de mercado de empresas de internet. Há também um bônus anual, pago de acordo com metas da área e do negócio e prêmios de reconhecimento. No *peer bônus*, por exemplo, a pessoa recebe 200 reais se o colega disser que ela merece levando em conta as regras e justificativas. Ainda sim, em 2011 esse agrado foi concedido 1.063 vezes. Já o *spot bônus* é o reconhecimento feito pelo gerente e vai de 550 a 28.000 reais. Estas são formas de reter seus 410 profissionais, constantemente assediados por outras empresas.

Os *googlers*, como eles são chamados, recebem também ações da companhia a partir do ato da contratação. Se o desempenho for bom, a companhia pode premiar com mais um lote no fim do ano. O plano de saúde é de primeira para todos, e com dependentes inclusos. Caso o funcionário decida ir a um médico particular, terá reembolso de 374 reais por consulta.

Na previdência privada, a empresa deposita no *Googleprev* um valor equivalente a 5% do salário, mesmo que o profissional não contribua. Se contribuir, a Google faz um aporte no mesmo valor, até o limite de 12% do valor do salário.

Além disso, por ano, 450 reais podem ser usados para lentes ou novas armações para os funcionários que usam óculos. Há ainda reembolso de 180 reais por mês em academia. Para os novos pais, há o oferecimento de 600 reais para as despesas com alimentação nos primeiros 90 dias do bebê e os homens ganham quatro semanas de licença-paternidade.

O reembolso dos gastos com internet é de 112 reais por mês. O funcionário novo tem direito a 100 reais só para decorar a sua mesa de trabalho. A indicação de um colega para trabalhar na Google rende mais de 5.000 reais (70% da equipe chegou lá por indicação).

A Google ainda oferece até 16.000 reais por ano para despesas com educação. Desse valor, 20% podem ser gastos para fazer cursos que estimulem a criatividade, como culinária. Por fim, tem o presente de Natal. No ano passado, por exemplo, foi um *smartphone*.

Ponto(s) Positivo(s): Ao completar 30 anos, todo funcionário tem direito a *checkup*, que pode ser feito aos 35, 38 e 40 anos. A partir dessa idade, esse tipo de exame é anual.

4.4. Análise dos Resultados

A partir dos resultados obtidos na pesquisa, podemos supor que as três melhores empresas classificadas no *ranking* possuem características que estão presentes nos princípios, objetivos e ações de um programa de Endomarketing.

Nota-se que todas elas valorizam o seu público interno, adotam meritocracia para a concessão de benefícios, investem fortemente no crescimento profissional e desenvolvimento de carreiras além de demonstrarem preocupação com a qualidade de vida dos seus colaboradores.

Há um foco bem definido no capital humano e no entendimento de que a motivação dos seus colaboradores é de extrema relevância para o bom desempenho das atividades. Sendo assim, a gestão de pessoas pode ser vista como a área mais trabalhada entre todas por estas empresas.

É possível perceber também que estas empresas têm ações voltadas ao marketing de benefícios, em que uma vasta gama de benefícios é oferecida aos colaboradores com o objetivo de criar condições favoráveis para a motivação, além de colaborar para a retenção de funcionários e atrair novos talentos.

Nota-se ainda que elas estimulam o crescimento individual e profissional de seus colaboradores através de treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e o apoio à continuidade dos estudos. Com isso, ela cria oportunidades de desenvolvimento contínuo que, além de contribuir para o crescimento intelectual do indivíduo, trazem resultados diretos para a empresa.

Todas estas ações, em maior ou menor grau, estão em sintonia com as ações de Endomarketing. Isso pode ser evidenciado se confrontarmos os resultados constatados acima com os princípios e objetivos do Endomarketing apresentados ao longo deste trabalho.

De acordo com tais princípios e objetivos, devem haver ações que promovam a motivação e o engajamento das pessoas para que, juntas, atinjam os mesmos objetivos estabelecidos pela organização. Além disso, ações para tornar as empresas melhores para as pessoas trabalharem tornam-nas também mais rentáveis, sólidas, competitivas e mais atrativas, fazendo prevalecer o sentimento de orgulho entre todos.

O ponto principal em comum entre estas empresas é que todas compreendem e tem plena convicção de que a melhor maneira de atingir seus objetivos é valorizar o seu capital mais importante: as pessoas. São elas em si próprias a essência da organização.

5. Conclusão

Atualmente, vivemos em um mundo globalizado onde as mudanças ocorrem mais rapidamente que antes, exigindo esforços de todos para entender e acompanhar tais mudanças. No mundo corporativo, não é diferente. A relação entre empresa e funcionário vem mudando ao longo dos tempos. A maioria das empresas já percebeu que somente será possível alcançar os seus objetivos estratégicos através do comprometimento e participação direta dos seus colaboradores, ou seja, o seu pessoal deve estar motivado e engajado com o seu trabalho, contribuindo com a organização como um todo, para que esta atinja os resultados desejados e obtenha sucesso nos negócios.

Os colaboradores são os clientes mais importantes da empresa. É o cliente interno que transmite ao mercado o que a empresa é, o que ela faz e o que ela quer ser. É preciso que o cliente interno esteja motivado com o seu trabalho, pois, no limite, é ele quem vai satisfazer as necessidades do cliente externo. A motivação é intrínseca, ou seja, está dentro de cada uma das pessoas, mas cabe à empresa estimular a motivação do seu pessoal, de diversas maneiras, combinando fatores e direcionando ações para que o ambiente organizacional provoque a motivação.

O Endomarketing se apresenta como uma ferramenta poderosa para promover a motivação. O Endomarketing é o Marketing voltado para dentro, ou seja, da mesma maneira que o Marketing vende os seus produtos aos clientes externos, o Endomarketing “vende” a empresa ao seu cliente interno. Ele visa estabelecer uma boa relação com os colaboradores através do comprometimento de modo a atingir os objetivos estratégicos da organização. A implantação de um programa de Endomarketing, quando bem administrado, pode ajudar a empresa a conquistar o seu público interno, alcançar os resultados e tornar-se mais competitiva.

A eficácia do programa de Endomarketing pode ser medida através das pesquisas de clima organizacional. Estas pesquisas medem o grau de satisfação do cliente interno com a empresa em que trabalha. É através delas que se pode conhecer o ambiente interno com mais precisão, detectar problemas e extrair

necessidades e expectativas dos colaboradores. Assim, é possível afirmar que estas pesquisas trazem indicadores capazes de caracterizar o clima organizacional. Se o clima organizacional estiver bom, o resultado da pesquisa será positivo, e caso o clima estiver ruim, o resultado será negativo.

A pesquisa de clima organizacional mais ampla e respeitada do país é a pesquisa aplicada pela Revista VOCÊ S/A. Ela elabora o *ranking* das melhores empresas para trabalhar através dos resultados dos questionários aplicados entre os funcionários e a empresa. Estes questionários são voltados para o mapeamento do clima organizacional e seus resultados permitem medir o nível de satisfação do colaborador em vários aspectos.

Uma análise foi realizada sobre as três primeiras empresas classificadas nesta pesquisa. É possível supor que elas dispõem de ações de Endomarketing para conquistar e fidelizar o seu público interno. Estas ações valorizam os seus colaboradores e colocam em prática a meritocracia, boa comunicação interna e a política de benefícios, com o oferecimento de planos de carreira, bônus diversos e programas visando a saúde e o bem estar de seus colaboradores.

Foi possível perceber que quanto melhores forem os cuidados e a atenção que a empresa tiver com o seu público interno, melhores serão seus resultados, tanto econômicos quanto humanos. Tais cuidados e atenção são entendidos aqui como práticas que podem ser bem empregadas por meio de ações de um programa de Endomarketing bem planejado e administrado.

Desta forma, chega-se a conclusão que o Endomarketing é importante e necessário, pois através de seus métodos e processos possibilita a empresa conhecer o seu público interno, estabelecer uma relação produtiva com ele, podendo diagnosticar as necessidades deste e posteriormente atendê-las, estimulando-o em seu trabalho, que por sua vez, produzirá com produtividade e qualidade.

O Endomarketing pode ser visto, sim, como uma poderosa ferramenta de motivação porque consegue colocar em evidência, acima de tudo, as pessoas, que são o principal ativo das organizações.

Referências Bibliográficas

- BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: MakronBooks, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que Buscam a Qualidade e a Competitividade*. 1. ed. Porto Alegre : Ortiz, 1994.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Um olhar sobre o Marketing Interno*. 1. ed. Porto Alegre : L&PM, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COSTA, Daniel. *Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora*. 1. ed. Porto Alegre : Dublinense, 2012.
- GRÖNROOS, Christian. *Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: the marketing and organizational behavior interface*. Journal of Business Research, vol. 20. pp. 3-11, 1990.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LOIOLA, Rita. *Geração Y*. Revista Galileu, [S.I.] 2009. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 10 abril 2013.
- LOMBARDÍA, Pilar García. *Quem é a Geração Y*. HSM Management, [S.I.] 2008. Disponível em: < <http://www.hsm.com.br/artigos/quem-e-geracao-y>>. Acesso em: 10 abril 2013.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2010.
- Revista VOCÊ S/A. *As melhores empresas para você trabalhar 2012*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa>>. Acesso em: 15 maio 2013.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. *Construindo Estratégias para Vencer!*. 12. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 11. ed. São Paulo : Atlas, 2012.