



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

RAFAELA OLIVEIRA CARNEIRO

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO DE
PESSOAS**

Feira de Santana – BA
2018

RAFAELA OLIVEIRA CARNEIRO

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO DE
PESSOAS**

Monografia apresentada ao colegiado de administração, vinculado ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da UEFS - Universidade Estadual de Feira de Santana, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Msc. Renata Dias Costa Sá

Feira de Santana – BA
2018

TERMO DE APROVAÇÃO

RAFAELA OLIVEIRA CARNEIRO

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO DE PESSOAS

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof^a. Msc. Renata Dias Costa Sá.

Data: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Msc. Renata Dias Costa Sá – Orientador(a)
Universidade Estadual de Feira de Santana

Prof. Dr. Hélio Ponce da Cunha
Universidade Estadual de Feira de Santana

Prof^a. Msc. Annita Kelly Cardoso Andrade Souza
Universidade Estadual de Feira de Santana

RESUMO

As organizações percebem a importância das pessoas como forma de obter sucesso. Para tal, se faz uso de estratégias que visam valorizar e integrar os seus colaboradores aos objetivos da empresa. Assim, muitas organizações fazem uso dos conceitos de endomarketing (ou marketing interno). Neste sentido, o presente estudo tem como principal objetivo identificar a aplicabilidade do endomarketing como ferramenta estratégica de gestão de pessoas na construção de um novo contexto de valorização e comprometimento dos funcionários aos objetivos organizacionais. O estudo foi realizado com base em pesquisa bibliográfica somada a pesquisa quantitativa, seguido de um estudo de caso aplicado em uma organização que faz uso dos preceitos do marketing interno. Os questionários foram desenvolvidos com o intuito de verificar a utilização do endomarketing na organização e mensurar seus resultados. Como principais resultados, a pesquisa revelou que a utilização do endomarketing possibilita diversos benefícios para a organização, tais como: melhoria no fluxo de comunicação e informação, maior integração e melhoria no ambiente de trabalho.

Palavras chave: Gestão de Pessoas. Endomarketing. Organização.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Políticas e práticas de Recursos Humanos na administração científica	32
Quadro 2 Políticas e práticas de Recursos Humanos na fase das relações humanas..	37
Quadro 3 Metodologia	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Em qual área da empresa você trabalha?	64
Gráfico 2 Há quanto tempo você trabalha na empresa?	65
Gráfico 3 Em sua opinião, a empresa tem conseguido manter uma comunicação ágil e eficaz com seus colaboradores?	66
Gráfico 4 Em sua opinião, os canais de comunicação interna da empresa têm aumentado o seu nível de informação sobre a empresa?.....	66
Gráfico 5 Você conhece claramente a visão, a missão, os valores e os princípios da empresa?	67
Gráfico 6 Você conhece os gerentes/Superintendente da empresa e já teve acesso a sua opinião sobre diversos assuntos, mesmo que apenas através de canais internos?.....	69
Gráfico 7 Você consegue sentir-se parte da empresa para que ela alcance seus objetivos?	69
Gráfico 8 Você acredita que os canais de comunicação interna da empresa conseguem mostrar que a empresa realmente se preocupa com o ser humano, sua segurança e bem-estar?	70
Gráfico 9 Você recebe ou tem acesso a Revista/Jornal interno da empresa?	71
Gráfico 10 Você considera importante ler a Revista/Jornal interno da empresa?	72
Gráfico 11 Você costuma ler o que é publicado no mural?	72
Gráfico 12 O líder da sua área tem feito reuniões com a equipe para repassar informações da empresa?	74
Gráfico 13 Em sua opinião, o líder de sua área pode ser considerado um "agente de comunicação" da empresa?	74
Gráfico 14 Quando necessita de uma informação e não encontra em um dos canais de comunicação interna da empresa, você costuma procurar o seu líder e perguntar a ele?	75

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1. ENDOMARKETING	12
1.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DO ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO	12
1.2 FORMAS DO USO DO ENDOMARKETING NA ORGANIZAÇÃO.....	18
1.2.1 Na gestão de pessoas	20
1.2.2 No processo de comunicação interna	22
1.2.3 Na valorização do cliente interno	25
2. GESTÃO DE PESSOAS	28
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	29
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	39
2.2.1 Gestão estratégica de pessoas como alinhamento sistêmico	42
2.2.2 Gestão estratégica de pessoas como potencial competitivo	43
3 ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO DE PESSOAS	44
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ENDOMARKETING	46
3.1.1 Posicionamento interno	47
3.1.2 Slogan interno	48
3.1.3 Planejamento de conteúdo	49
3.1.4 Planejamento estrutural e de processos	50
3.2 APLICANDO O ENDOMARKETING NA ORGANIZAÇÃO	52
4. METODOLOGIA	56
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	57
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	57
4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	58
4.4 TRATAMENTO DOS DADOS	59
5. ESTUDO DE CASO	60
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	60
5.2 IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING NA ORGANIZAÇÃO	61
5.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	63
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICES	82

INTRODUÇÃO

As empresas perceberam a importância da conquista do seu cliente interno. Para tal, se faz uso de ferramentas estratégicas do endomarketing, ou ainda, de marketing interno. O endomarketing parte da ideia de que os funcionários são um primeiro “mercado”, interno, para a organização. Alguns autores acreditam que o marketing interno é pré requisito para o sucesso do marketing externo. Seu conceito compreende as práticas aplicadas por uma organização que visa considerar seus colaboradores como clientes internos e que juntos podem atuar com excelência. O endomarketing é utilizado para obtenção de vantagem competitiva ao procurar orientar suas ações junto com os seus colaboradores.

O uso sábio do marketing interno traz resultados positivos para a organização, assim como auxilia na captação de melhores resultados. A integração entre funcionários e a organização se mostra relevante para o sucesso organizacional e inclui desde a determinação de um perfil desejado, as diversas formas de comunicação utilizadas para alcançar o cliente interno e as estratégias de desenvolvimento e retenção implantadas para cativar os colaboradores. Nesse sentido, o endomarketing pode ser implantado através de métodos, tais como: ações internas, treinamentos, eventos de valorização, uma efetiva comunicação interna que reforce e estimule os objetivos organizacionais com os dos seus colaboradores. Portanto, o endomarketing tem sido utilizado como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas por visar atrair, engajar e reter colaboradores.

Esse trabalho busca verificar a utilização do endomarketing como ferramenta estratégica na gestão de pessoas e seu efeito para a organização. O conceito de endomarketing revela que a conquista do cliente interno se mostra relevante para o sucesso da organização. Além de atentar para visualizar o funcionário não como um subordinado mais sim a partir de uma parceria onde há trocas.

Nesse sentido, a pesquisa em questão gira em torno da seguinte problemática: Quais as implicações da utilização do endomarketing enquanto ferramenta estratégica de gestão de pessoas?

A construção do presente estudo teve como seu objetivo principal: Identificar a aplicabilidade do endomarketing como ferramenta estratégica de gestão de pessoas. Com os objetivos específicos, o estudo buscou:

- Identificar como as organizações podem utilizar os preceitos do endomarketing
- Analisar quais as funções do endomarketing como ferramenta de gestão de pessoas.
- Verificar possíveis vantagens no uso do marketing interno como ferramenta estratégica de gestão de pessoas.

Como foco principal levantada pela questão central do estudo, se buscou verificar as seguintes hipóteses:

- Com o uso de ferramentas do endomarketing, a organização pode proporcionar aos seus colaboradores um ambiente de trabalho mais saudável e agradável, o qual as pessoas desenvolvem suas atividades de forma eficiente.
- Com o endomarketing o clima organizacional se mostra favorável para que os funcionários se sintam integrados à organização.
- Através da utilização de ferramentas do marketing interno, verifica-se uma melhora substancial no fluxo de comunicação interna entre os colaboradores e a organização.

Acredita-se que o uso do endomarketing na gestão de pessoas pode acarretar em uma melhoria na comunicação interna da organização e assim criar relacionamentos positivos entre as pessoas, a conquista e valorização do cliente interno, bem como a satisfação dos funcionários com o seu trabalho e consigo mesmos. Por conta disso, desde a década de 1990, o endomarketing já vinha atraindo o interesse de gestores.

O tema proposto pode ser justificado pela curiosidade que nasceu a partir da

abordagem do marketing interno vista na universidade. Em razão disso, foi despertado o interesse em desenvolver um trabalho que possibilitasse maior entendimento do tema. Logo, a escolha do tema a ser estudado se dá pelo interesse em entender, de maneira prática e conceitual, o processo de marketing interno dentro das organizações. Outro fator relevante foi a observância do pouco uso de ferramentas e estratégias de gestão de pessoas para motivar e satisfazer os funcionários, bem como de um sistema de comunicação distante dos colaboradores.

O estudo em questão contribui academicamente, pois agrega e multiplica o conhecimento adquirido na Universidade, além de promover o papel de desenvolvedor de trabalhos e estudos com a mesma linha de pensamento. Nessa perspectiva, representa relevância na área da administração de marketing visto que ainda é um tema novo e que muitos gestores encontram dificuldades em implantá-lo. Na área de recursos humanos o endomarketing deve ser visto como uma importante ferramenta estratégica que pode integrar os colaboradores aos objetivos organizacionais e melhorar o ambiente de trabalho. Além de compreender que funcionários motivados trabalham melhor e são mais comprometidos com a organização.

Muitas empresas possuem um bom programa de marketing voltado para o cliente externo, mas esquecem do seu cliente mais valioso: o cliente interno. Dessa maneira, o tema em estudo mostra sua relevância para a administração, pois na maioria das vezes as organizações esquecem que também precisam conquistar seus clientes internos, por se tratarem, também, de clientes em potencial.

Do ponto de vista social, a pesquisa possui sua relevância no que diz respeito ao entendimento que se constrói entre colaboradores e organizações, pois através do endomarketing se entende que a organização gere ganhos em termos de clima organizacional e integração coletiva, afetando assim, de forma positiva a qualidade dos produtos e serviços prestados para a sociedade. Além de buscar diminuir a distância entre líderes e liderados e fazer com que os colaboradores se sintam parte integrante dos processos decisivos da empresa. Assim, a perspectiva é de que haja uma melhora nas condições de trabalho nas organizações que fazem uso dos preceitos do marketing interno.

No que diz respeito à estrutura o presente estudo está dividido da seguinte forma:

após a introdução, são apresentadas as bases teóricas do estudo com o capítulo 1 apresentando os principais conceitos em torno do endomarketing, logo após uma breve evolução do marketing interno, seus preceitos e seus principais fundamentos. O capítulo 2 apresenta os principais conceitos sobre gestão de pessoas, sua evolução histórica e sua perspectiva estratégica de gestão. O capítulo 3 mostra de que forma o endomarketing pode ser usado na organização, mais especificamente, como ferramenta estratégica na gestão de pessoas, bem como quais são as formas de aplicação do endomarketing em determinada organização. O capítulo 4 mostra os caminhos metodológicos da pesquisa. O capítulo 5 apresenta o estudo de caso realizado em uma organização que utiliza o endomarketing como ferramenta de gestão e a análise de conteúdo a partir de questionários aplicados na organização. E, por fim, o capítulo 6 apresenta as considerações finais do estudo.

1. ENDOMARKETING

1.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DO ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

O endomarketing se fundamenta como uma atividade derivada do marketing e foi definida por Saul Bekin em 1985 no seu livro “Fundamentos do Endomarketing”. Apesar de estarem correlacionados, o marketing possui um enfoque diferente do endomarketing. O primeiro visa através de ações conquistar e reter o cliente externo. Já o segundo tem por objetivo fazer do seu público interno seu primeiro cliente, além de buscar reter e satisfazer esses clientes por meio de suas ferramentas.

A ideia central é de que o marketing se ocupe de ações que supram as demandas de determinado grupo de consumidores. Para isso, é necessário identificar as características dos consumidores e o seu potencial aquisitivo com o intuito de reter esse cliente e satisfazê-lo por meio de produtos/serviços. O marketing pode ser definido por perspectivas social e gerencial. O ponto de vista social geralmente mostra o papel do marketing na sociedade, como indivíduos ou grupos alcançam aquilo de que necessitam ou desejam. Do ponto de vista gerencial, muitas vezes o marketing é descrito como a arte de vender produtos. No entanto, Peter Drucker (1973, *apud* KOTLER, 2012, p.4) nos mostra que essa visão do marketing é deveras simplista, nas palavras do autor, “o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço da venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho.”

Na sua tarefa de suprir mercados e necessidades dos consumidores, o marketing conta com um conjunto de ferramentas, o qual é conhecido como composto de marketing, a saber: 1-) desenvolvimento de produtos, um bem ou serviço que possa satisfazer as necessidades dos clientes; 2-) apereçamento, ou ainda atividade de determinar um preço para o bem ou serviço; 3-) distribuição, ou seja tornar o produto disponível em pontos de vendas; e 4-) promoção que nada mais é do que a vinculação da informação do produto ou serviço com vista a estimular o seu consumo. Este composto de marketing também é

conhecido como “4 P’s” do marketing, resumidamente: Produto, Preço, Praça e Promoção. (KOTLER,2012). Segundo Inkotte(2000) o endomarketing também possui um composto específico de atividades, conhecidas como “4Cs”: 1-)Companhia; 2-)Custos; 3-)Coordenadores; 4-)Comunicação.

Companhia diz respeito a ofertar a organização como uma companhia que seja atraente e capaz de reter os profissionais com perfil desejado. Os custos se tratam de como a organização pode gerenciar seus custos com o intuito de ofertar investimentos necessários para motivar, reter, capacitar e informar seus colaboradores. A atividade dos coordenadores visa garantir as necessidades dos colaboradores sejam supridas de maneira ágil e eficaz. A comunicação visa informar e promover a organização e comunicar valores e estratégias.

Segundo Bekin (1995), o marketing não pode ser visto como uma atividade distinta sem interação dentro da empresa. Se o principal objetivo do marketing é atender e satisfazer o cliente, logo se espera que todos os setores da organização estejam envolvidos para esse fim e não apenas o departamento de marketing. Dessa forma, Bekin (1995, p. 22) conclui que “o marketing é o processo que envolve a concepção, a produção, a fixação do preço, a promoção e a distribuição de produtos ou serviços com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.”. Então, percebe-se que, apesar de possuir um enfoque distinto do endomarketing, o marketing, assim como os demais setores de uma organização, deve trabalhar juntos para o alinhamento sistêmico dos objetivos organizacionais.

Nessa perspectiva, a definição de marketing de Richers (2001) enfatiza a visão sistêmica da qual leva em conta as necessidades de um certo nível de entrosamento racional entre os vários instrumentos que fazem parte da execução de um determinado plano de marketing voltado para a prática da administração. Sendo assim, o marketing é definido como sendo “[...] as atividades sistêmicas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos” (RICHERS,2001,p.18).

A base principal desta definição é a ideia de que pode haver troca ou intercâmbio de qualquer tipo de valores entre as partes interessadas. Nessa perspectiva, segundo Richers, para implantar o conceito de marketing numa situação específica é válido que a

empresa siga um modelo de sistema integrado de marketing. Nessa concepção, as responsabilidades administrativas de uma equipe de marketing giram em torno de quatro funções básicas, denominadas “4 AS”, a saber: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação.

A função de marketing, para Richers (2001), se desenvolve a partir da intenção em entender e atender o mercado, sendo responsável pela realização de pesquisas, formulações e execuções de uma política de produtos, desde a escolha até a distribuição física e pela divulgação e venda de seus produtos. No entanto, não se deve confundir marketing com vendas, pois a primeira é mais ampla que a segunda da qual é responsável pelo controle dos resultados de suas transações comerciais, das atividades de uma organização humana voltada à busca e realização de trocas com o seu meio ambiente.

Existem inúmeras linhas de abordagem do marketing que são continuamente desenvolvidas e aprimoradas, bem como orientações da empresa em relação ao mercado. Neste sentido, cada vez mais as empresas agem em conformidade com o conceito de marketing holístico, a partir do qual se entende que tudo no marketing é importante. “O conceito de marketing holístico se baseia em desenvolvimento, estruturação e implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos” (KOTLER, KELLER, 2012, p.17). Ou seja, muitas vezes é preciso se ter uma perspectiva abrangente e integrada do todo e das relações dentro da organização.

O marketing holístico é caracterizado por quatro componentes: o marketing de relacionamento, o marketing integrado, o marketing de desempenho e por fim o marketing interno. O marketing interno é um esforço das organizações em captar e conquistar seu cliente interno. No entanto, apesar da sua amplitude e efeito para a organização muitas vezes se observa um distanciamento entre a teoria e a prática no uso do endomarketing nas organizações. Algumas empresas, por questões diversas, orientam-se em função do seu produto/serviço e esquecem de focar no mercado e nos seus clientes, sejam eles internos ou externos.

Neste sentido, no artigo publicado pela primeira vez em 1960 na Harvard Business Review, intitulado de “Miopia em Marketing”, Theodore Levitt informa sobre o

perigo que enfrentam as organizações voltadas para o produto ao invés de se orientarem para o mercado e para seus clientes. A “miopia”, sobre a qual trata Levitt, diz respeito às organizações que buscam orientar sua produção em torno de seu próprio produto preocupando-se em tornar o produto o melhor e empurrando esta produção para o mercado ao invés de compreender as reais necessidades dos seus clientes. Isto se configura em uma filosofia de orientação para o produto e não para o cliente, daí o equívoco. Para fundamentar sua tese, Levitt traz os exemplos das ferrovias e da indústria de cinema mostrando que o declínio destes segmentos se deu pelo fato delas não terem se atentado para o que poderia aparecer como mais útil para seus clientes e não pelo fato de outros segmentos terem surgido e tirado delas os seus clientes.

Fazendo uso do conceito de “miopia” empregada por Levitt para uma perspectiva de marketing interno, pode-se incluir que algumas empresas exploram suas estratégias de marketing externo de forma eficiente, focando nas necessidades dos clientes. O que se coloca aqui é a importância de se explorar as ferramentas de orientação para os seus clientes internos. Nesse sentido, o esforço desse trabalho se debruça sobre a perspectiva do marketing interno e qual o respaldo dessas ferramentas na estratégia da gestão de pessoas nas organizações.

Segundo Bekin (2004) o artigo do Levitt foi a sua principal influência para as ideias que foram desenvolvidas acerca do endomarketing. A noção de que para que a empresa atinja seus objetivos faz-se necessário certificar-se de que todos nela estejam comprometidos com tais objetivos e, ainda, a noção de que para atrair clientes toda a empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atrair clientes foi, nas palavras de Bekin, “a semente conceitual do endomarketing” (BEKIN, 2004, p.5)

Assim, o termo endomarketing foi usado pela primeira em 1975 quando Saul Faingaus Bekin era ainda gerente de produtos da empresa Johnson & Johnson e mais tarde registrado por ele, que por meio da sua experiência profissional, pôde perceber como era baixa a integração entre os funcionários e departamentos e como eram divergentes as suas visões, de maneira que não conheciam com profundidade a empresa na qual trabalhavam e isso lhe apareceu como um desafio. (BRUM, 2010).

Etimologicamente, o termo endomarketing origina-se da palavra grega “édon” e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. Nesse sentido, o endomarketing

nada mais é do que o marketing para dentro ou ainda, marketing interno. Essa terminologia tem sido usada para demonstrar e se discutir como o funcionário é parte valiosa na organização e na relação com os clientes. Assim, o endomarketing ou ainda marketing interno consiste na utilização de conceitos de marketing voltados para o público interno das organizações visando integração e motivação e conseqüentemente melhores resultados.

Bekin (1995, p.11) nos apresenta o seguinte conceito de Endomarketing:

Endomarketing é toda e qualquer ação de marketing para o público interno, o funcionário da empresa e organizações. É um processo cujo foco é sintonizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado.

Para Bekin (1995), o endomarketing tem como finalidade realizar e facilitar trocas em busca de construir um melhor relacionamento entre as pessoas dentro das organizações com o seu cliente interno, compartilhando assim, objetivos e metas. Desta forma, observa-se que as relações interpessoais se mostram fortalecidas e que a comunicação interna é melhorada.

Brum (2010, p.14) diz concordar com os conceitos defendidos por Bekin (1995) e complementa definindo-o como:

Concordando com Saul Bekin, tenho defendido, em meus livros, que fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Ainda na concepção de Bekin (1995) o endomarketing visa incentivar todos os setores a se comprometerem com os objetivos e metas da empresa com o intuito de promover a melhor satisfação de seus clientes.

Kotler e Keller (2012) definem o marketing interno como um dos componentes do marketing holístico, o qual se baseia em desenvolvimento, estruturação e implementação de programas, processos e atividades de marketing com o reconhecimento da amplitude de seus efeitos. Assim, o marketing holístico reconhece que em marketing tudo é

importante.

Nessa perspectiva, entende-se que o marketing não é mais responsabilidade apenas de um departamento, mas sim um compromisso de toda a organização que impulsiona sua visão, seus objetivos e seu planejamento estratégico. Dessa forma, as ações de marketing voltadas para dentro da organização se mostram tão importantes quanto às ações de marketing voltadas para fora da empresa, pois se entende que os funcionários formam um mercado interno que também deve ser “alcançado” em primeiro lugar. Portanto, o marketing interno “consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 20)

Segundo Grönroos (2003), a organização deve tratar os funcionários como clientes de modo que eles se sintam satisfeitos com o seu ambiente de trabalho e essa relação deve ser disseminada por toda a organização, para os departamentos e grupos de trabalho. Nesse sentido, o autor defende que:

Endomarketing é a filosofia que trata funcionários como clientes. Eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos, bem como o relacionamento com seu empregador como organização. (GRÖNROOS, 2003, p.409).

Como se viu, os conceitos de endomarketing giram em torno da concepção de que a empresa deve conceber seus funcionários como clientes internos e capacitá-los de modo que eles possam atender de forma satisfatória ao cliente externo compreendendo seu papel dentro da organização.

Com essas ideias em mente, o marketing interno se revela uma importante ferramenta estratégica na gestão de pessoas. A sua evolução como ferramenta estratégica de gestão se dá, segundo Bekin (2004), pelos processos de mudança que as empresas se depararam, com a globalização, com a tecnologia da informação em alta substituindo o mundo da revolução industrial. Tratava-se de uma nova realidade, marcada por um mercado orientado para o cliente, para o consumidor, e para o valor do serviço prestado ao cliente, seja de modo direto, com na área de serviços, seja de modo indireto com o valor agregado ao produto. Nesta nova realidade, marcada pela competitividade e mudança, o recurso essencial para a criação da riqueza é a informação

e o conhecimento e quem detêm ambos os recursos são as pessoas.

A evolução do endomarketing inclui uma breve história do cenário da competição econômica internacional. Após a segunda guerra mundial, o mercado viu surgir uma série de mudanças representativas, como a origem de uma economia baseada em serviços e um mercado cada vez mais exigente. A crescente competição internacional e a concorrência japonesa fizeram com que as ações do endomarketing surgissem como uma necessidade inevitável, uma estratégia vital para a organização. A principal causa do sucesso dos japoneses estava na ênfase dada ao “fator humano”.

Com a contribuição de Edward Deming, as empresas japonesas introduziram um conceito de qualidade em seus objetivos. Esse conceito buscava o comprometimento total dos funcionários dos mais diversos níveis aos objetivos da empresa. O sistema de produção japonês, como ficou conhecido, tinha como características a cooperação dos diversos grupos de trabalho, a autonomia do trabalhador, a não aceitação de erros, paralisando-se a linha, se for necessário, até que os erros fossem eliminados. Tudo isso em busca da qualidade aceitável com o mínimo de estoque possíveis. Eles descobriram que não bastava a qualificação técnica, mas que também a qualidade humana do comprometimento, da iniciativa era o impulso capaz de conduzir à liderança e à vantagem competitiva. (BEKIN, 2004)

O endomarketing surge em meio a um cenário de competitividade e faz com que as empresas se atentem para o seu funcionário. Assim, o endomarketing é usado como ferramenta de gestão de pessoas, pois seu enfoque principal é: a valorização do funcionário. O marketing interno trabalha como um aliado à gestão estratégica de pessoas, promovendo a valorização da mão de obra, o treinamento contínuo dos funcionários e todo o conjunto necessário de medidas para estimulá-los, tornando-os motivados.

1.2 FORMAS DO USO DO ENDOMARKETING NA ORGANIZAÇÃO

As organizações têm uma necessidade constante de mudar, seja por meio da suas marcas, produtos e serviços. Esta mudança, não somente estabelece diferenciação

como também as tornam cada vez mais competitivas no mercado. Para tanto, é necessária uma abrangência de esforços na valorização dos colaboradores, com o objetivo implícito de torná-los mais motivados e satisfeitos. (BRUM,2005)

Com a ideia de que o mercado consumidor é complexo e competitivo, se compreende a necessidade de tornar os colaboradores aliados da empresa em que atuam, capacitando-os, orientando-os, e motivando-os com o objetivo de criar um ambiente favorável. A principal ideia é alinhar os objetivos da empresa aos objetivos profissionais dos colaboradores. Assim, as organizações recorrem ao seu recurso intangível, ou ainda, ao recurso humano, como uma forma de diferencial na competição por um espaço cada vez maior no mercado.

Segundo Lacombe (2005), os colaboradores são agentes de transformação nas organizações, em que agregados a eles estão condicionados aspectos como motivação e satisfação, os quais conduzem um processo de maximização da produção, excelência na qualidade do atendimento e melhores resultados para a organização. Para Brum (2005), as organizações que fazem uso das práticas do endomarketing, evidenciam no decorrer do processo um clima de entusiasmo, consequência positiva do uso correto do endomarketing.

Para que os funcionários se sintam motivados e valorizados é necessário um ambiente que promova isto. Portanto, o conceito de motivação está ligado a ideia de clima organizacional, logo, pode-se dizer que existe uma relação entre o clima organizacional e a motivação. Fleury e Fischer (1996) apontam que o clima da organização é o atributo ou a propriedade do ambiente da organização e, assim, é visto ou experimentado pelos membros da organização e, por outro lado, influencia também o seu comportamento.

A empresa que se manter atenta para as práticas dos valores que envolvem a satisfação humana poderá ter funcionários motivados. Contudo, vale ressaltar que existe um elevado nível de complexidade para se criar um ambiente de motivação dentro da empresa. Os indivíduos costumam sentir-se motivados quando alcançam determinados níveis de necessidades.

Segundo Bekin (2004) o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Esta necessidade gera um estado de tensão em contrapartida ao antigo estágio de equilíbrio. A tensão conduz

a um comportamento ou a uma provável ação que seja capaz de criar alguma forma de satisfação da necessidade. Assim, se a necessidade for satisfeita, o organismo volta ao seu estado de equilíbrio até que outro estímulo surja. Porém, nem sempre a satisfação acontece, as vezes pode ocorrer um bloqueio que impede esta satisfação. Quando isso acontece há frustração, e, havendo frustração, a tensão existente não é liberada e se conserva o estado de desequilíbrio. Logo, pode-se entender que a motivação humana nasce da necessidade e não das coisas que a satisfazem.

Toda essa adaptação deve ser seguida através de uma parceria com o setor de recursos humanos. É ele que usará as ferramentas do endomarketing a seu favor para recrutar, reter, treinar e desenvolver pessoas. Adiante será abordado as formas do uso do endomarketing nas organizações, na perspectiva da gestão de pessoas; no processo de comunicação interna; e na valorização do cliente interno.

1.2.1 Na gestão de pessoas

Cada vez mais as organizações se voltam para os recursos humanos nos processos produtivos da organização. Segundo Gronroos (2009), para manter os funcionários envolvidos com o gerenciamento do endomarketing é essencial que eles estejam sempre bem treinados e motivados, orientados para satisfazer e manter relacionamentos rentáveis com os clientes. Dessa forma o fator humano é visto como o recurso mais estratégico dentro da organização.

Segundo Kotler (2012), o endomarketing emoldura-se de uma ferramenta de parceria com o setor de recursos humanos, que exerce o papel de doutrinação e determinação dos colaboradores.

Brum (2010) enxerga o endomarketing como uma das principais estratégias de gestão de pessoas dentro da organização: “Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização.” (BRUM, 2010, p. 22). Observa-se que, para a autora, a gestão eficaz de pessoas pode ser responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas.

Visando garantir a eficiência na implantação da gestão do endomarketing na

organização é importante que esta implantação seja vista como uma filosofia de gerenciamento. Segundo Gronroos (2003), a gestão de endomarketing deve ser inserida no planejamento estratégico da organização tendo apoio da alta administração e estar alinhada a estrutura organizacional para que assim possa obter êxito na sua utilização. É importante citar que o gerenciamento do endomarketing visa também atrair e reter bons funcionários para a organização. Ainda nesse sentido, Kotler e Keller (2012, p.21) abordam que “O marketing interno pressupõe um alinhamento vertical com a alta gerencia e um alinhamento horizontal com os demais departamentos, de tal modo que todos compreendam, prezem e apoiem o esforço do marketing”.

O sucesso do marketing ocorre quando todos os departamentos trabalham em conjunto para atingir as metas voltadas para o cliente e é nesse sentido que entra o gerenciamento estratégico desenvolvido pelo marketing interno visando integrar os funcionários para o bom atendimento do cliente e a percepção de que o cliente interno também deve ser valorizado pela organização como um cliente em potencial.

Assim sendo, o endomarketing pode ser visto como uma ferramenta estratégica para alcançar a competitividade por meio da integração e envolvimento do seu corpo funcional alinhado aos objetivos da organização. A implementação das estratégias de endomarketing pode ser vista como uma série de ações utilizadas pela empresa para vender a sua imagem para seus funcionários ou ainda clientes internos. No entanto não se deve confundir Endomarketing com Gestão de Recursos Humanos.

Gestão de recursos humanos (GRH) e endomarketing não são a mesma coisa, embora tenham muito em comum. GRH oferece ferramentas que podem ser usadas no endomarketing, tais como treinamento, contratação, e planejamento de carreira. O endomarketing oferece diretrizes sobre como essas e outras ferramentas devem ser usadas, isto é, para melhorar o desempenho do marketing interativo mediante empregados capacitados e orientados para o cliente.” (GRONROOS, 2003, p.409)

Segundo Bekin (2004) o marketing interno auxilia a empresa a atingir suas estratégias, diminuindo conflitos e melhorando a comunicação interna. Para ele, a organização que incorpora o endomarketing à gestão se compromete com a valorização dos funcionários e clientes, fazendo com que o conhecimento acabe se transformando

em parte integrante da organização e na medida em que os funcionários conhecem os objetivos da organização eles se esforçam para atingir suas metas.

Para Costa (2012), O endomarketing está associado à gestão de pessoas, pois a motivação esta diretamente conectada ao engajamento dos colaboradores. Assim, pessoas motivadas realizam as atividades com maior empenho e desenvoltura diante de problemas do dia a dia. Com a motivação, os funcionários expressam a sua vontade de fazer mais pela organização, demonstrando interesse pelos objetivos e metas da empresa.

1.2.2 No processo de comunicação interna

A comunicação interna tem como objetivo central promover uma maior integração entre a organização e seus colaboradores. Kunsch (2003) destaca a importância da comunicação interna pois ela oferece a possibilidade de estimular o diálogo e a troca de informação entre a gestão executiva e a base operacional, buscando-se a qualidade. Alguns aspectos devem ser considerados para que a comunicação interna alcance seus objetivos, são eles: política empresarial, estratégias, conteúdo da informação e linguagem.

A importância de manter um alto grau de informação e de comunicação com o público interno é o que determinará se toda a empresa caminha uniformemente em uma mesma direção. Portanto, a importância da comunicação deve ser sempre valorizada. (BEKIN, 2004). Nesse sentido, Fleury e Fleury (2001, pg.186), estabelece que a comunicação ou ainda o ato de “comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão”

Neste caso, o gerenciamento da comunicação, é relevante visto que todos os setores de uma empresa necessitam de informações para exercerem com excelência suas funções. Essa informação deve transparecer claramente os objetivos, planos e visão da empresa. Na visão de Brum (2000. Pg.54), “a informação é o produto da comunicação e o objeto de valor que se estabelece na relação empresa/funcionário.”

Ainda nesse sentido, Torquato (2004) defende que a comunicação interna

contribui para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo dentro da organização, o qual favorece o alcance das metas, melhorias nas estratégias, além de desenvolver crescimento contínuo de suas atividades e serviços e expansão da linha de produtos. Faz-se importante mencionar que a comunicação interna é um fator de motivação e satisfação dos colaboradores, pois é por meio dela que é possível conhecer os colaboradores por meio das suas opiniões, sentimentos e aspirações.

A prática do endomarketing busca melhorar o fluxo de comunicação interna entre os funcionários e a organização. Para tal, o marketing interno utiliza ferramentas desde o diálogo interno entre a administração e os colaboradores diretamente, como por exemplo o feedback, bem como canais de comunicação interna de massa, para isso é usado materiais de suporte tais como: “Softwares de computador, CDs e DVDs videoteipes e outros materiais audiovisuais explicando novas estratégias[...] folhetos, memorandos internos e revistas.” (GRÖNROOS; 2003, p.418)

Tendo o endomarketing como uma ferramenta que auxilia na comunicação interna é possível através dela alcançar os objetivos do plano interno de marketing, visto que o plano de marketing só obtém sucesso quando as suas ações e metas são repassadas para a organização. Bekin (2004) reforça que o endomarketing indica que as estratégias empresariais sejam comunicadas a todos os funcionários com a intenção de que todos saibam o efeito do seu trabalho sobre essas estratégias.

Segundo Brum, “existem quatro formas de nos comunicarmos: falando, ouvindo, lendo e escrevendo” (BRUM, 2010, pg.40). A autora defende que devido a modernização das empresas, as pessoas estão perdendo o hábito de falar e ouvir, pois, com a modernidade, as pessoas cada vez mais utilizam sistemas de mensagens eletrônicas e por vezes não expõem suas opiniões nas discussões, o que acaba não sendo saudável para as relações dentro das organizações. Assim, a comunicação se torna importante para qualquer empresa, independente do seu ramo, estrutura ou porte e deve tornar comum objetivos, metas e resultados. A autora conclui dizendo que a comunicação interna é a linha mestra que gerencia a entrada e a saída formação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Na perspectiva de Bekin (2004) no local onde não há comunicação existe o boato e a insatisfação. Neste caso, a comunicação interna é responsável por fazer com que as

informações e o conhecimento circulem dentro da organização, uma mesma informação poderá ser percebida de formas diferentes quando se trata de pessoas diferentes. É importante citar que a organização deve se preocupar em adequar a sua linguagem para os mais variados tipos de público interno que compõem o seu pessoal. Assim, é importante que a comunicação seja compreendida de forma uniforme e legítima por toda a empresa. Uma das ferramentas do endomarketing é a comunicação interna e a empresa que faz uso dos seus preceitos aceita a postura de saber ouvir os seus funcionários.

Segundo Matos (2004), existem quatro tipos de comunicação dentro das organizações, são elas: a verbal, a não verbal, a formal e a não formal. A comunicação verbal é aquela que faz uso da escrita e da fala. A comunicação não verbal diz respeito ao uso de imagens, figuras, desenhos, símbolos, postura corporal, pintura, música, mímica, escultura e gestos.

A comunicação formal busca transmitir: informações, medidas e ordens. Este tipo de comunicação segue uma certa hierarquia dentro da organização respeitando sua administração. A comunicação informal não possui regras, trata-se de uma forma alternativa dos funcionários se comunicarem ou obterem mais informações. A forma mais conhecida de comunicação informal são os boatos e os rumores.

Estrategicamente, a comunicação é dividida em interna e externa, conforme Matos (2004, pg.109):

a comunicação é dividida em interna onde é direcionada a colaboradores diretamente vinculados à empresa. E externa, relacionada a clientes, consumidores, fornecedores, acionistas, empresas concorrentes, sociedade, mídia, governo, órgãos públicos, escolas, sindicatos.

O autor também reafirma a ideia de clareza e objetividade da comunicação e reforça ao dizer que ela estimula o diálogo e a troca de informação entre os diversos níveis hierárquicos da empresa, resultando, assim, na qualidade das relações humanas. Portanto, o objetivo principal da comunicação interna é manter o público interno informado sobre todos os acontecimentos da empresa. (MATOS,2004)

Pode-se notar que a comunicação é um dos fatores mais importantes a serem

considerados na implantação do endomarketing. Sem ela o processo de endomarketing não existiria dentro das organizações. Portanto, nenhum princípio do endomarketing poderia ser feito senão através da especialização da informação. Informar é, portanto, o grande desafio das empresas como inclusão do público interno nos seus interesses e é determinante para o sucesso organizacional.

1.2.3 Na valorização do cliente interno

O processo de valorização do cliente interno perpassa na ideia de motivação. Um funcionário que se sente valorizado é um funcionário motivado e conseqüentemente trabalhará com maior engajamento com os objetivos da empresa. Segundo Bergamini (1973) a valorização das pessoas dentro da organização nasceu, entre outras, da necessidade de se corrigir alguns elementos da desumanização do trabalho surgida, principalmente, com a aplicação de métodos rígidos e rigorosos, científicos e precisos no ambiente de trabalho. Esses métodos, dos quais o trabalhador deveria se submeter tinha a sua eficiência medida unicamente por meio da produção e a motivação era vista exclusivamente como financeira.

Atualmente, as empresas estão mais atentas para o fator humano no ambiente organizacional. E assim, enxergam a importância dos funcionários se sentirem motivados. Segundo Brum (2010, p.136) a motivação é “[...] um conjunto de motivos que levam um ser humano a empreender uma determinada ação.” E acrescenta ainda “é um processo com intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.” Deste modo, a organização deve promover um ambiente de trabalho com condições de segurança, respeito, espírito e equipe, reconhecimento profissional, autonomia e valorização. Isso ajuda aos funcionários a se sentir bem e querer atingir os objetivos da empresa.

Bekin (1995) também aborda o uso de processos motivacionais dos quais o endomarketing faz uso. Segundo o autor, nos meios motivacionais que tratam o endomarketing, pode ser observado o uso de um plano constante de aprimoramento de tratamento para os funcionários, igualando a importância dos mesmos à importância que é dada ao cliente externo. Nesse processo se inclui dignidade, responsabilidade e

liberdade de ação.

Desta forma entende-se que a motivação é um processo constituído pela valorização, recompensa, satisfação e comprometimento do empregado que forma um encadeamento necessário. Bekin cita critérios e instrumentos necessários para criar um processo de motivação, visto que não se pode recompensar ou atribuir responsabilidades e nem delegar poder sem antes apresentar os critérios organizacionais que estão ligados ao objetivo.

Segundo Bekin (1995, p.70), os critérios e instrumentos necessários para criar um processo motivacional são:

1. Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com chamamento à parceria, à cooperação e à lealdade;
2. Valorização do indivíduo dentro de seu grupo;
3. Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
7. Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. Estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
10. Remuneração adequada.

Os seis primeiros critérios dizem respeito ao grupo de atuação profissional. Conduzir o grupo à motivação causa um grande efeito integrador, logo a empresa deve atingir seus objetivos por meio de esforços conjuntos. Um dos aspectos mais relevantes do comportamento motivacional inclui a projeção das motivações em termos de futuro, pois através do futuro a organização alcançará os objetivos de médio e longo prazo. O funcionário motivado com o futuro trará bons frutos para alcance destes objetivos. Cabe salientar ainda que processo de motivação merece atenção dos gestores visto que se trata de um processo contínuo, que muitas vezes exigem programas permanentes e que as vezes pode requerer adaptação.

O reconhecimento e a valorização dos funcionários devem se referenciar pela função que ele atua dentro do grupo e de acordo com as suas atitudes. Como pode-se constatar, os funcionários devem estar envolvidos e integrados as metas e visões da

organização para, assim, pode fazer parte do planejamento e na tomada de decisões.

GRÖNROOS (2003), nos atenta sobre a importância de dar ao funcionário autonomia para que ele possa executar o seu trabalho, além de treinamento para adquirir as habilidades necessárias a um bom desempenho, visto que as maiorias das pessoas se sentem motivadas a apresentar um desempenho melhor se tiverem liberdade para pensar, analisar, tomar decisões e agir.

Katzenbach & Santamaria (1999, *apud* Grönroos, 2003, p. 427) nos apresenta cinco diferentes abordagens para motivar os funcionários. É interessante notar que, essas abordagens requerem o uso de ferramentas de endomarketing, são elas:

1. Criar um orgulho coletivo da missão e dos valores da empresa entre os funcionários (a trilha da missão, dos valores e do orgulho)
2. Deixar claro para os funcionários quais são as tarefas de cada um por que elas são importantes e como o desempenho é medido e fazer o acompanhamento dos resultados de maneira consciente (a trilha do processo e da métrica).
3. Dar aos funcionários liberdade pessoal e oportunidade de ganho, mas também a liberdade para assumir riscos pessoais significativos, com algumas regras de comportamento (a trilha do espírito empreendedor)
4. Mostrar respeito pelas realizações individuais dos funcionários e reconhecer a qualidade do desempenho (a trilha da realização pessoal)
5. Oferecer sistemas de recompensas e bônus para dar apoio a realizações (a trilha da recompensa e da celebração)

Como pode-se observar, a abordagem de Bekin (1995) e as apresentadas por Grönroos (2003) tem perspectivas parecidas. Ambas usam estrategicamente ferramentas do endomarketing para motivar seus funcionários, através de uma maior participação dos mesmos, além do foco na valorização e autonomia, transformando, assim, o ambiente de trabalho em um ambiente mais fácil de se conviver.

2. GESTÃO DE PESSOAS

Historicamente as pessoas são encaradas pelas organizações como um insumo, ou ainda, como um recurso a ser administrado. No entanto, é do conhecimento das organizações que seu sucesso depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano. Por essa razão, se desenvolve e se organiza formas diversas de atuação sobre o comportamento humano que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas. Este modelo é determinado por fatores internos e externos à organização. (FISHER, 1992)

Diante disso, é importante citar o que vem a ser a função de recursos humanos nas organizações, pois é a partir da determinação da função que a área de recursos humanos é delineada e é a partir dela que se concentram a administração de pessoal, relações de indústria e trabalho, relações humanas, engenharia humana e o desenvolvimento executivo. (MARCIANO,1995)

A gestão de pessoas, como entendida atualmente, pode ser definida como: “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.” (DUTRA, 2013, p.17) Segundo o próprio autor, a ideia de “políticas” diz respeito a princípios e diretrizes que sustentam a decisões e comportamentos da organização e das pessoas, e as “práticas” dizem respeito aos diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações da organização em relação ao seu ambiente externo.

A “conciliação de expectativas” está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre pessoas e a empresa. Nessa perspectiva, a pessoa tem papel ativo no direcionamento de sua relação com a empresa, à empresa cabe o papel de estimular e dar suporte necessário para que, assim, as pessoas possam entregar o que tem de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a lhes oferecer. Logo, caracteriza-se por uma relação de reciprocidade.

Essa ideia é advinda das teorias comportamentais que afirmam que a organização é um sistema no qual os participantes oferecem trabalho e dedicação para

a organização em troca de incentivos. Afirma-se que as organizações fazem investimentos nos participantes (através de incentivos) enquanto esperam retorno (contribuições). Os participantes, por sua vez, também fazem investimentos na organização, buscando retorno para si. Essa ideia é conhecida também como a teoria de equilíbrio organizacional.

Gil (2007, p.16), define a gestão de pessoas como: “[...] a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” Percebe-se nesta definição a mesma linha de raciocínio de Dutra, compreende-se uma relação entre empresa e pessoas para um fim determinado que é o alcance dos objetivos profissionais e pessoais.

Fisher (2002) concebe a gestão de pessoas por meio da evolução dos seus modelos de gestão ao longo de épocas históricas. Nas palavras do autor:

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processo de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. (FISCHER,2002, p.12)

Ainda na concepção de Fischer (2002), as correntes de gestão de pessoas podem ser classificadas em quatro categorias, que correspondem a períodos históricos e articuladores específicos, são eles: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão de comportamento, como gestão estratégica e, por fim, como vantagem competitiva. O que irá diferenciar um modelo de outro são as características de seus elementos que determinaram a forma como se guiará cada operação.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A administração de recursos humanos é o resultado do desenvolvimento empresarial, industrial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos. É um

conceito que reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos. Segundo Fischer (2002), a construção da evolução do RH se dá entre os anos 1890 e 1920, no momento em que a função do RH era apenas a de contratar, demitir e supervisionar seus trabalhadores.

A história da *human resource management*, nos EUA, inicia-se com o surgimento dos departamentos pessoais, cuja a origem é datada em 1890, quando a NCR Corporation criou seu *personnel office*. Segundo Beverly Springer (1990), a função dos gerentes de pessoal, que atuavam nesta nova área, seria o de “estabelecer um método pelo qual pudessem discernir melhor, entre a extensa e diversificada massa de candidatos a emprego, que indivíduos poderiam tornar-se empregados eficientes ao melhor custo possível.” (SPRINGER e SPRINGER, 1990 *apud* FISCHER, 2002, p.19)

Nesse sentido, a gestão de pessoas tem sua origem no modelo de departamento pessoal, quando "os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção" (FISHER, 2002, p.20). As práticas deste modelo estavam voltadas para as transações, os procedimentos, e os processos de maneira mais eficiente possível, era evidente a sujeição do modelo de departamento pessoal a teoria da administração científica. Portanto, é no século XX que a gestão de pessoas se estrutura. Essa estruturação ocorre com base na Escola de administração científica e é sistematizada por esta escola durante todo o século XX. (DUTRA, 2013)

As ideias da administração científica foram responsáveis por gerar um modo de organização do trabalho e princípios que nortearam a gestão de pessoas e foram importantes para suportar a produção de bens e serviços em larga escala, aspecto fundamental para o mundo industrial da época. As principais ideias da administração científica são: o entendimento do homem como um ser racional que, ao tomar uma decisão, conhece todas as ações disponíveis bem como as consequências da sua ação; A existência de uma maneira certa de executar uma tarefa e que uma vez descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho; Ao fixar os padrões de produção eles deveriam ser atingidos e para tal era necessário a seleção, o treinamento, o controle, supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos. (DUTRA, 2013)

O principal autor desta época foi Frederick W. Taylor, e ele se destacou por sua visão de produtividade, estudo de tempos e movimentos, incentivos para os trabalhadores, além de seguir as ideias de Adam Smith com relação a divisão do trabalho/especialização. Segundo PACHECO (2009), a perspectiva de Taylor apresentava uma visão mecanicista dos empregados, e isso assumia que os empregados eram primeiramente motivados pelas razões econômicas.

Apesar desse modelo de organização do trabalho ter sido duramente criticado por tornar o trabalho humilhante e degradante e, ainda, por não permitir um processo de desenvolvimento das pessoas por si mesmas, considerando ainda a época, Taylor tinha preocupação com as condições de trabalho dos funcionários. Este aspecto pode ser evidenciado, segundo PACHECO (2009), pela participação de Taylor na criação do departamento de funcionários com o propósito de determinar uma forma para a aplicação da análise de cargos, treinamento e orientação de funcionários, manutenção de registros de desempenho, revisão de eficiência periódicas, obtenção de enfermeiras para caso de acidentes ou doenças, provisão de um refeitório e demais questões que mostram um avanço por se desenvolver naquela época.

Em síntese, as práticas e políticas de recursos humanos exercidas na fase da administração científica foram resumidas conforme quadro 1, segundo PACHECO (2009)

Políticas e práticas de Recursos Humanos	Fase da Administração Científica
Análise e desempenho dos cargos	A divisão de tarefas foi o principal motivo que Taylor vislumbrou para conquistar o aumento da eficiência e da alta produtividade, assim os cargos eram analisados pelo estudo dos tempos e movimentos e o desenho desses cargos era de responsabilidade da administração das empresas uma vez que a tomada de decisão era feita justamente pelos gerentes e administradores.
Recrutamento e Seleção	O recrutamento era considerado um dos problemas do trabalho, bem como a seleção, pois era preciso recrutar e selecionar pessoas com as habilidades requeridas pelos cargos descritos sendo que havia uma grande escala de trabalhadores do mesmo nível, e também, na época as indústrias eram recentes e mão-de-obra qualificada com experiência era raridade.
	As indústrias eram recentes e a mão-de-obra qualificada era escassa, por isso, Taylor tinha o pensamento de aproveitar o treinamento alheio, contratando pessoas já treinadas por outras empresas ao invés de treiná-las e, por isso, defendia que o treinamento estava vinculado à seleção

Treinamento e desenvolvimento	de funcionários, que deveriam recrutar e, principalmente, selecionar pessoas já treinadas. O treinamento em si envolve uma série de etapas custosas e criteriosas, e, além disso, havia resistência por parte dos trabalhadores em desenvolver ao longo do tempo esse treinamento aplicado, sendo ele replicado constantemente e modificado quando necessário.
Avaliação de desempenho	Basicamente, avaliar o desempenho de um funcionário veio da necessidade de identificar objetivamente o desempenho gerado a partir dos dados empíricos do estudo dos tempos e movimentos. E para efetivar a avaliação tomava-se o cuidado de saber para quais pessoas questionar o comportamento do funcionário avaliado evitando que fosse alguém de relacionamento próximo, como amigos ou membros da família.
Renumeração	A respeito da renumeração do funcionário fica implícita que o sindicato estabelecia o salário base e o que se constatava era que de acordo com a produção, por peça ou por tarefa, que excedesse da meta estipulada o funcionário recebia incentivo. Assim, o fator relevante do componente da renumeração desta época era o incentivo que variava de acordo com a produtividade.
Plano de carreira	O que se pode comentar sobre o quesito plano de carreira é que Taylor evidenciava o apoio à mudança organizacional e ao desenvolvimento. Neste caso, o que se aproxima como preocupação à política de plano de carreira é o desenvolvimento da empresa em geral, o que inclui o desenvolvimento dos funcionários e a continuidade dos mesmos na empresa

Quadro 1 Políticas e práticas de Recursos Humanos na administração científica

Fonte: Adaptado de Pacheco (2009, p.21)

Com base no quadro, é fácil perceber a simplicidade das políticas e práticas com relação ao estudo da gestão de pessoas. Fica evidenciado que a necessidade que se tinha em relação ao funcionário se resumia em simplesmente, recrutar, selecionar e depois de contratado realizar um acompanhamento através da supervisão e administração. Caso o funcionário não fosse mais necessário para a empresa ele seria demitido e recompensado. Se percebe uma lógica racional e mecanicista das relações trabalhistas, o que deu espaço para críticas e o surgimento das fases posteriores, que podem ser entendidas como uma espécie de resposta às necessidades de melhoria.

Assim, surge a fase das relações humanas, concebida por Fisher (2002) como o modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano. Essa fase é marcada pelas influências das escolas de psicologia. Os estudiosos dessa época se anteciparam aos estudos dos fatores humanos demonstrando preocupação e tendo por

base princípios científicos. Segundo Pacheco (2009), esses estudos iniciais são marcados, principalmente, por Mary Parker Follett, com princípios psicológicos e Chester Barnard, com princípios sociológicos. Tanto Follett como Barnard percebiam a necessidade da interatividade dos indivíduos e os resultados que eles poderiam proporcionar com a troca de experiências e o aprendizado em conjunto.

O uso da psicologia enquanto ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional fez com que mudasse o foco de ação da gestão de recursos humanos. “Ela deixou de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato para atuar sobre o comportamento das pessoas.” (FISCHER, 2002, p.21). Estes estudos intermediários representam a base para o delineamento da fase das relações humanas. Mascarenhas (2015) completa que com base nesses estudos e a teorização sobre o comportamento humano nas áreas de antropologia e psicologia aplicada se viu nascer um novo patamar de complexidade da função de gestão de pessoas.

Nesse sentido, a teoria motivacional humanista de Maslow, ao classificar e hierarquizar as diversas necessidades humanas, foi um passo primordial para o reconhecimento dos indivíduos como seres complexos. A pirâmide das necessidades sugeria que a energia motivacional seria dirigida inicialmente à satisfação de necessidades primárias e fundamentais, que dizem respeito à fisiologia e à segurança do ser humano. Após satisfazê-la em patamares mínimos o indivíduo procurará satisfazer progressivamente suas necessidades mais complexas, relacionadas à sociabilidade, autoestima e potencial de desenvolvimento. (MASCARENHAS, 2015)

O surgimento da teoria das necessidades de Maslow, em 1943, era uma crítica influente às ideias correntes de motivação nas organizações, pois sugeria a existência de necessidades humanas complexas e diversificadas, que deveriam receber atenção dos administradores. Ao final da década de 1950, Douglas McGregor baseia-se nas teorias de motivação propõe um argumento importante em favor de reformas nas ideologias gerenciais com implicações profundas na função de gestão de pessoas. Na sua obra *The human side of enterprise*, o autor alerta que a adoção de pressupostos até então hegemônicos de gestão gerava problemas indesejados nas organizações. A esses pressupostos McGregor deu o nome de teoria X, a qual o ser humano seria naturalmente

avesso ao trabalho, evitando-o sempre que possível. Como consequência, a administração precisaria incrementar o controle, os esquemas de incentivos e denunciar a insubordinação, seguindo um modelo de gestão centralizador e autoritário. Assim, o exercício do controle intenso e a centralização administrativa deixavam os indivíduos frustrados e insatisfeitos, o que estimulava reações como passividade, desinteresse e resistência fenômenos que levavam a queda de produtividade.

Segundo Dutra (2013), é na década de 60 que o modelo de gestão de pessoas com base nos paradigmas tayloristas/fordista sofre suas primeiras fissuras. Na década de 70, porém, é que surgem críticas melhores fundamentadas, gerando as bases para a ruptura profunda com os princípios que inicialmente sustentavam as políticas e práticas de gestão de pessoas.

Nas palavras de FICHER (2002, p.21), “Nos anos 1960 e 70, a escola de relações humanas, nome pela qual ficou conhecida essa linha de pensamento, predominou como matriz de conhecimento em gestão de pessoas.” Uma das contribuições dessa escola foi perceber que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha. Logo, reconhecer a importância e levar o gerente de linha a exercer corretamente o seu papel constituiu a principal preocupação da gestão de recursos humanos. Portanto, o foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação e desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas que a empresa espera alcançar. Motivação e liderança eram vistos como conceitos-chave do modelo humanista. (FISCHER,2002)

Outro importante teórico da fase das relações humanas, Elton Mayo desenvolveu um estudo na empresa *Western Electric company*, em *Hawthone* por volta dos anos 30. O seu trabalho ficou conhecido por apresentar a função social, a interação social dos funcionários, e relações sociais informais com a organização formal. (Pacheco,2009). Alguns aspectos relevantes do resultado deste estudo foram:

- O nível de produção: é consequência da interação social. O que estabelece um nível de competência e eficiência na execução das suas atividades é a capacidade

social dos funcionários e não a sua capacidade de executar corretamente movimentos eficientes dentro de um tempo definido.

- Comportamento social do empregado: O indivíduo tem seu comportamento com base no grupo, ou seja, na organização informal, que é composta não apenas de pessoas, mas que representa o próprio conjunto de pessoas.
- Relações humanas: baseadas no indivíduo e como ele influencia o comportamento e as atitudes dos demais do grupo. Podendo acontecer, inclusive, o inverso: um indivíduo ser influenciado pelo comportamento geral do grupo.
- Grupos informais: A estrutura dos grupos informais da organização nem sempre é igual a organização formal da empresa. Ela é constituída pela organização humana da empresa, definindo suas regras de comportamento, seus objetivos, seus valores, crenças e expectativas.
- Ênfase nos aspectos emocionais: Os elementos emocionais não podem ser medidos nem planejados e podem ter características irracionais afetando o comportamento humanos na organização, por conta disto, devem receber uma atenção especial.

Estes resultados do estudo da empresa *Western Electric* não são ligados, explicitamente, às políticas e práticas de RH, porém eles se tornam relevantes pois é a partir deles que a fase das relações humanas concebe suas bases sobre o comportamento humano no trabalho. Assim, a escola de relações humanas chama a atenção dos administradores para a complexidade do comportamento dos indivíduos nas organizações, que não dependiam apenas de estímulos econômicos, mas deveria ser compreendido por meio da sua inserção no sistema sociocultural. O indivíduo não seria, então, um ser utilitarista em busca da satisfação de suas necessidades egoístas, como era implícito ao conceito de homo *economicus*. O indivíduo seria um ser social, em

constante interação com outros indivíduos e a eles ligados por laços afetivos e culturais. Segundo Mascarenhas (2015, p.5)

A escola de relações humanas definiu as bases para a compreensão da organização como um complexo sistema social no qual os indivíduos se aliam a outros espontaneamente, constroem relações sociais que transcendem suas posições formais, produzem interpretações culturais que divergem das intenções da administração, tendo assim sua produtividade mediada por diversos fatores até então ignorados pelos teóricos clássicos. Esta não dependia apenas da efetividade do controle e da remuneração monetária, mas também da inserção social dos indivíduos nos grupos de trabalho. Os comportamentos dos grupos informais eram influenciados por padrões culturais negociados e hábitos trazidos de fora da organização, que tinham impacto no sistema produtivo.

O processo evolutivo da gestão de pessoas é visto de forma diferente por diversos autores. Alguns procuram classificar as várias fases desse processo evolutivo com base em funções desempenhadas na organização pela gestão de pessoas. Segundo Dutra (2013) pode-se identificar três fases:

Operacional: Até a década de 60. Nesta fase, a gestão de pessoas preocupa-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informação etc.;

Gerencial: dos anos 60 até início dos anos 80, em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional.

Estratégica: a partir dos anos 80, em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internacionalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações. (DUTRA, 2013, p.30)

No quadro 2, é sistematizado um resumo da fase das relações humanas com suas principais características.

Políticas e práticas de Recursos Humanos	Fase das relações humanas
Análise e desempenho dos cargos	O desenho de cargo e sua análise eram basicamente delineados por aptidões relativas às funções que os empregados deveriam desempenhar, no entanto, não havia uma grande preocupação com relação a essas aptidões, pois os funcionários tinham a possibilidade de trocar de posição para variar e evitar a monotonia, sempre com ênfase

	na interatividade social e na facilidade de entender e se relacionar com os demais empregados.
Recrutamento e Seleção	Baseado na necessidade social do candidato, e na forma como ele reconheceria as necessidades das demais pessoas o recrutamento e a seleção eram usados para testar as habilidades em grupo. Além disso, teria que estar de acordo com as funções a serem desempenhadas, porém de uma maneira menos rigorosa com tais delimitações, uma vez que o que realmente importava eram a interação social e o bom convívio com os demais funcionários.
Treinamento e desenvolvimento	O treinamento e o desenvolvimento humano e social nos aspectos industriais da organização tinham como objetivo desenvolver a característica de escutar e conciliar o lado não lógico das regras sociais. Praticados apenas por acompanhamento de treinadores que eram técnicos em reconhecer os problemas em grupo. Método que requeria habilidade com relação às outras pessoas.
Avaliação de desempenho	Baseados na psicométrica e procedimentos de psicologia, os métodos de avaliação eram aplicados para avaliar o desempenho dos funcionários a fim de obter resultados sobre a posição social e habilidades que os faziam relacionar com os outros funcionários.
Renumeração	As recompensas não econômicas desempenham um papel central na determinação da motivação e da felicidade do funcionário, e são dadas pelo esforço em grupo, pois a principal tarefa da administração segundo Mayo era aumentar a satisfação e a felicidade não necessariamente de forma monetária, mas sim da maneira que agradasse realmente os empregados.
Plano de carreira	Não ficava evidente para a época a preocupação com o plano de carreira dos funcionários, pois a garantia que os funcionários tinham de estabilidade na empresa era por meio contratual e o bom desempenho de habilidades e convívio social.

Quadro 2 Políticas e práticas de Recursos Humanos na fase das relações humanas

Fonte: Adaptado de Pacheco (2009, p.25)

É possível perceber a preocupação com a interação social dos indivíduos, ou seja, com as relações sociais dos grupos informais, bem como com a motivação dos colaboradores. Observa-se então, que é reconhecido de maneira implícita a subjetividade, ou ainda, para se atingir os resultados organizacionais previstos, os processos conduzidos pela empresa devem incidir, principalmente, sobre as relações que ela estabelece com as pessoas. Estes resultados estarão sempre envoltos em uma

relação de consenso, negociadas entre as duas partes envolvidas: as pessoas e a organização. Segundo Fisher (2002), reconhecer essa característica básica da gestão de recursos humanos significa reconhecer também quanto é limitado o grau de previsibilidade da empresa com relação aos produtos finais resultantes das práticas que adota.

Ainda na concepção de Fischer (2002, p.23), de forma mais completa e abrangente, o modelo de gestão de recursos humanos em sua concepção mais moderna pode ser constituído como: “um conjunto de processos que a empresa concebe e implementa com o objetivo de administrar suas relações com as pessoas buscando concretizar seus interesses.” Na concepção do autor, esses interesses podem ser resumidos em três eixos principais: a efetividade econômica, a efetividade técnica e a efetividade comportamental.

Entende-se por efetividade econômica o alcance dos resultados de redução de custos ou maximização de lucros através das práticas de gestão de pessoal, o que acaba resgatando os objetivos da escola anterior (administração científica), pois pressupõe os impactos efetivos do trabalho humano nos resultados da empresa. A efetividade técnica refere-se à manutenção da ação do homem em acordo com os padrões de qualidade requeridos pelos produtos, equipamentos e negócios realizados pela empresa. A efetividade comportamental diz respeito à busca da motivação e da satisfação dos interesses dos funcionários, atendendo adequadamente suas necessidades.

Conforme é possível constatar, o modelo que reconhece o comportamento humano como seu foco principal de gestão se caracteriza, de acordo com Fisher (2002), em torno de dois binômios envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão. Assim sendo, cabe para a empresa promover a motivação das pessoas, e para as pessoas cabe manterem-se permanentemente envolvidas com os projetos da organização num contrato de submissão de longo prazo. Assim, a expressão “vestir a camisa da empresa” compõe o *slogan* para empregar e manter as pessoas nas empresas. (FISHER, 2002, p.23) A fase das relações humanas é considerada a mais influente e conhecida como modelo de gestão de pessoas da história da teoria organizacional.

A partir da década de 1970 já se começa a identificar o modelo estratégico de gestão de pessoas que tem como objetivo demonstrar que o importante é a capacidade dos funcionários se adaptarem às situações e às necessidades para implementação das estratégias organizacionais. Nesse modelo, a motivação dos funcionários não é o foco, mas apenas instrumento para deixá-los prontos para a atuação na direção dos objetivos estratégicos da organização. Para Mascarenhas (2015), ainda na década de 1980, após a diminuição do vigor das teorias humanísticas, a atenção de teóricos passou a centrar-se na ligação entre práticas de gestão de pessoas e os esforços relacionados a implantação das interações estratégicas da organização.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas está ligada à estratégia da organização ou do negócio. Segundo Dutra (2013), muitos autores trabalham como se a estratégia de gestão de pessoas fosse derivada da própria estratégia da empresa. Porém, na verdade elas se influenciam mutuamente.

Segundo Fischer (2002) esse modelo de gestão foi datado entre as décadas de 1970 e 1980 e a necessidade de se pensar a gestão de pessoas ligada às estratégias da organização foi sugerida inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan. A visão desses autores era a de que a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Para tal, os planos estratégicos dos diversos processos de gestão de recursos humanos derivariam das estratégias corporativas da organização.

Na visão de Mascarenhas (2015), é na década de 1980 que se tornaram claros os limites sobre as ideias humanísticas. Apesar de todas as inovações, a abordagem humanística não gerava o comprometimento e o alinhamento à organização, como cada vez se demandava por conta do acirramento da competição no cenário dos negócios. A área de RH era vista apenas como um setor que administrava os processos inerentes a área de RH e era responsável por manter os funcionários motivados e comprometidos com o trabalho. Nas palavras de Mascarenhas (2015, p.21):

Até então, a área de RH desenvolvia-se como uma função relativamente desvinculada a preocupações estratégicas, sendo vista como um centro de custo responsável por administrar processos de RH e por manter o moral alto entre os funcionários, e não como um departamento que devesse contribuir significativamente para a definição e consecução dos objetivos estratégicos.

A gestão estratégica de pessoas pode ser definida, segundo concepção de Dutra (2013, p.67), como “um processo estruturado de interação das pessoas, as quais mantêm algum tipo de relação de trabalho com a empresa, entre si e com a organização e/ou negócio de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento.” Na concepção do autor é necessário entender a estratégia da empresa para se pensar e articular a estratégia que o RH seguirá. Segundo Mascarenhas (2015), A atuação do RH tem por base a análise minuciosa das variáveis do contexto de negócios, de forma a viabilizar o alinhamento estratégico.

Neste sentido, Mascarenhas (2015, p. 39) conceitua o planejamento estratégico de pessoas como:

Um processo paralelo ao planejamento estratégico geral da empresa, baseado no pressuposto da adaptação, isto é, a ideia de que as etapas de definição das estratégias de gestão de pessoas estão subordinadas às etapas do planejamento estratégico da companhia.

Conforme dito, o RH estratégico se alinha as estratégias gerais da organização. Nesse sentido, existem alguns modelos ou “roteiros” a ser utilizados pelos profissionais de RH que estão envolvidos com o planejamento estratégico de pessoas, bem como com a ideia de implementação e a avaliação das estratégias. Nesta perspectiva, Milkovich e Boudreau (1997) descreveram o modelo de diagnóstico que é constituído em quatro etapas: 1-) diagnóstico as condições de negócio. 2-) Definição das estratégias de gestão de pessoas. 3-) Planejamento das atividades de RH e 4-) Avaliação e acompanhamento.

O diagnóstico das condições de negócio diz respeito ao ambiente em que a organização está inserida. Segundo os autores, as organizações se inserem em determinado ambiente, seja ele institucional, econômico e cultural, sendo detentor

também de recursos físicos: humanos, financeiros, organizacionais, culturais, cuja a interação e gestão influenciam a implementação das estratégias empresariais, e até certo ponto, determinam a estrutura do modelo de gestão de pessoas que a empresa adotará. Ou seja, o ambiente no qual a organização está inserida reflete nas decisões estratégicas que ela tomará. Essa fase engloba a análise de duas grandes variáveis: as condições externas a organização e as condições internas. As condições externas dizem respeito as particularidades do ambiente social, cultural, econômico, político e institucional. Entre as condições internas estão as decisões, intenções, cultura organizacional, padrões tecnológicos, condições financeiras, qualificação e competência dos funcionários dentre outros fatores.

As definições das estratégias de gestão de pessoas apontam, primeiramente, para a importância da separação entre a atividade de formulação da estratégia e a implementação. Assim, conforme afirma Mascarenhas (2015), a formulação da estratégia de gestão de pessoas ficaria a cargo da diretoria de RH, a qual deve estar coerente com a definição prévia de planos estratégicos divisionais, os quais as implicações das macroestratégias corporativas às diferentes instancias da empresa seriam detalhadas. Logo, a área de RH assumiria a responsabilidade de se articular ao processo de planejamento estratégico corporativo e ao seu desmembramento em planos divisionais, contribuindo com informações para o processo e derivando seus planos estratégicos.

A terceira fase, ou ainda, o planejamento das atividades de RH, prevê o planejamento tático no nível das atividades e dos processos de gestão de pessoas. Nessa perspectiva, espera-se da área de RH um papel consultivo mais proativo, de forma a contribuir com o desenvolvimento organizacional por meio do planejamento e da operação de sistemas de gestão de pessoas capazes de reforçar as escolhas estratégias das organizações. E por fim, o acompanhamento e a avaliação das políticas de RH estão ligados às novas metodologias para a avaliação e gestão do desempenho visando reforçar os comportamentos conforme as estratégias empresariais.

Para Mascarenhas (2015), a gestão estratégica de pessoas possui dois paradigmas entendidos como conjuntos de ideias, pressupostos e objetivos que se sobrepõem nas práticas organizacionais, complementando um ao outro na estruturação dos modelos estratégicos de gestão de pessoas. Em muitas organizações, porém, é

possível notar a prevalência de um ou outro paradigma, dependendo da sua visão, seus paradigmas, seus desafios e processos de gestão gerencial. Esses paradigmas são: a tese do alinhamento sistêmico e a noção de gestão de pessoas como potencial competitivo.

2.2.1 Gestão estratégica de pessoas como alinhamento sistêmico

A noção de gestão de pessoas como alinhamento sistêmico é datada da década de 1980 e foi discutida por Snell, Shadur e Wright (2005, apud MASCARENHAS, 2010, p.8), a qual dizia que a função de gestão de pessoas caberia a contribuição para a consecução dos objetivos de uma organização, com a intenção de alinhar a estrutura e cultura organizacional a estratégia corporativa.

O paradigma do alinhamento sistêmica visava a concepção de uma abordagem comportamental que salientasse o ajuste necessário entre o comportamento organizacional às demandas estratégicas da organização. Assim, entendia-se que cada organização deveria pensar o comportamento organizacional por meio das contingências do negócio. Como, por exemplo, o posicionamento estratégico, que contribuiria para o atingimento de patamares cada vez mais elevados de desempenho. Nessa perspectiva, os indivíduos iriam assumir papéis organizacionais com o objetivo de implantar as estratégias, e seus comportamentos seriam um fator mediador entre a definição dessas estratégias e sua implantação bem-sucedida, assim, iria impor que o alinhamento estratégico de gestão de pessoas seria um objetivo central dos gestores da área de RH. (MASCARENHAS 2010)

Diante disto, a cultura organizacional se apresenta como relevante no que diz respeito a ideia de padronizar a dimensão cognitiva dos indivíduos, os quais deveriam internalizar conhecimentos e buscar respostas coerentes às estratégias da empresa com o objetivo de responder aos desafios impostos pelo cotidiano de negócios. Na concepção da construção de culturas organizacionais adequadas, as variáveis das dimensões funcionais da gestão de pessoas, tais como: sistema de recrutamento, seleção, socialização, remuneração, treinamento, e também os conjuntos de atividades que englobam o endomarketing, reforçariam as expectativas e significados culturais em que

deveriam ser trabalhados de forma integrados para o melhor gerenciamento do fator humano nas organizações.

Segundo Mascarenhas, Zambaldi, Natrieli (2010), na concepção deste paradigma, as ações de marketing interno têm por objetivo promover o alinhamento estratégico ao comunicarem valores e visões da cultura organizacional, metas e estratégias permitindo, assim, o engajamento dos colaboradores em torno dessas diretrizes. Nessa perspectiva, as variadas ações de endomarketing são decisivas, por exemplos, no que diz respeito ao posicionamento de mercado adotadas pela organização, contribuindo para a implantação estratégica. Ainda sobre este paradigma, dá-se destaque às questões de alinhamento interno da gestão de pessoas, que diz respeito a necessidade do modelo de gestão de pessoas se reforçar internamente com base nas necessidades e os anseios dos colaboradores. Assim, as ações do marketing interno permitiriam o reconhecimento das necessidades dos colaboradores através das políticas e processos de RH.

2.2.2 Gestão estratégica de pessoas como potencial competitivo

Conforme Mascarenhas (2010), o entendimento da gestão de pessoas como potencial competitivo surge na década de 1990, por conta da influência da visão da firma baseada em recursos, das perspectivas baseadas em conhecimento e das noções de aprendizagem organizacional e das capacidades dinâmicas com o objetivo a explicar a vantagem competitiva. Essas ideias emergentes em estratégia dão ênfase aos indivíduos e aos seus relacionamentos, aos conhecimentos implícitos, às competências organizacionais distintas, à gestão da mudança e à efetividade de sistemas complexos de gestão de pessoas. Nesse sentido, segundo a visão da firma baseada em recursos, a vantagem competitiva não advém apenas do posicionamento de mercado, mas também de recursos e de competências valiosas e de difícil imitação, como patentes, posições geográficas, marcas e *know-how* específicos. Assim, as pessoas se tornam agentes de competitividade. (FLEURY e FLEURY,2001)

Nessa perspectiva, os indivíduos e suas competências seriam o capital humano disponível para a organização e é através deles que as diversas configurações

estratégicas são implantadas. Nas palavras de Mascarenhas (2010, p.12), “em vez de pensarmos as práticas de gestão de pessoas como consequência do planejamento estratégico que deveriam implantar, este processo também seria pensado em termos de competência e do potencial de seus recursos humanos.” A partir da concepção de competências, pensada em termos de contribuição para com a formulação e implantação de estratégias e na construção de organizações mais dinâmicas e inovadoras, surge a ideia de capital social que irá gerar vantagem competitiva, sendo esta a essência da função de gestão de pessoas.

Consoante a isto, o endomarketing surge como um conjunto de atividades capaz de alavancar a relação entre colaborador e organização, com objetivo de potencializar o compartilhamento de relações sociais. (GRONROOS,2003). Assim, o endomarketing pode ser considerado um sistema complexo de gestão de pessoas e um recurso organizacional estratégico valioso, no que diz respeito à satisfação das necessidades dos colaboradores, com o intuito de reter e desenvolver talentos em busca do atingimento dos objetivos organizacionais.

Então, segundo Mascarenhas (2010), as contribuições do endomarketing à gestão estratégica de pessoas como potencial competitivo podem ser entendidas como: o desenvolvimento de recursos e competências estratégicas ao disseminar conhecimentos, integrar grupos, comunicar diretrizes e permitir maior aproveitamento de oportunidades internas, assim, o endomarketing promove comprometimento e desenvolvimento, tornando-se uma ferramenta à coordenação interfuncional necessária à construção de competências. E como desenvolvimento do capital humano para retenção de talentos: Como um sistema organizacional complexo, o endomarketing pode alinhar a relação entre colaborador e organização.

3 ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO DE PESSOAS

Devido a dinâmica de competitividade e as mudanças constantes no ambiente (seja este interno ou externo), as relações entre as empresas e seus colaboradores vêm

sofrendo constante evolução. Essas relações se caracterizam por uma orientação para o diálogo direto e participativo, no qual o funcionário é reconhecido como o agente principal no desempenho da organização.

Nesse sentido, o endomarketing possui uma importância estratégica para tornar o resultado final da empresa eficiente e competitivo. Assim, entende-se o endomarketing como um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente. Logo, a relação da empresa com o mercado passa a ser a de entrega de serviços e produtos feitos por clientes internos para clientes externos. (BEKIN, 1995).

Ainda nesta perspectiva, do ponto de vista estratégico, o endomarketing busca adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente, não podendo assim, ser visto separadamente do marketing. Então, assim como o marketing realiza as pesquisas de mercado, o endomarketing deve pesquisar os funcionários.

De acordo com Bekin (2004), a empresa que incorpora o endomarketing à gestão usufrui de diversas recompensas, pois se compromete com a valorização dos funcionários e clientes, assim, o conhecimento se torna parte integrante da organização, os funcionários conhecem os objetivos da empresa e se esforçam para alcançar suas metas. Os funcionários estão motivados pois a realização de treinamentos é contínua, a comunicação e a informação são permanentes e acessíveis a todos e as necessidades e expectativas dos funcionários são conhecidas pelos gestores e atendidas gerando um ambiente de confiança mútua.

Na visão de Costa (2012), o endomarketing está associado à gestão de pessoas, pois a motivação está diretamente ligada ao engajamento dos colaboradores. Assim, pessoas motivadas realizam as atividades com mais empenho e desenvoltura diante de problemas do dia a dia. Com a motivação, os colaboradores expressam sua vontade de fazer mais pela organização, demonstrando interesse pelos objetivos e metas.

Segundo Grönroos (2003), o marketing interno engloba dois tipos de processos de gerenciamento: gerenciamento de atitudes e gerenciamento de comunicações. Assim, em primeira instância, atitudes e motivação dos empregados devem ser gerenciados no sentido de conscientizá-los sobre os clientes e serviços a ser realizados como forma de desenvolvimento de diferencial competitivo. Em segundo lugar, o autor apresenta a necessidade da comunicação e da disseminação de informações como um meio de expor

tarefas a serem executadas, discutir as características dos bens e serviços e esclarecer os objetivos da empresa quanto as campanhas publicitárias.

Destaca-se ainda que, para que o processo de marketing interno funcione de forma eficaz na organização é preciso um projeto que estruture o endomarketing como ferramenta de gestão. Assim, veremos o planejamento estratégico de endomarketing segundo a visão de alguns autores.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ENDOMARKETING

No decorrer das décadas de 1980 e 1990, as empresas perceberam a importância da comunicação com o público interno, e, portanto, passaram a realizar campanhas internas. Este período é conhecido como a descoberta do endomarketing. No entanto, o período inicial de ações do marketing interno foi caracterizado por ações desorganizadas: muitas campanhas sem posicionamento único, sem um conceito consistente, e na maioria das vezes sem um alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa. As empresas desenvolviam esforços com o intuito de melhorar a comunicação interna, porém sem sistemática e integração e sem que houvesse uma preocupação com o posicionamento interno. (BRUM, 2010).

Para Costa (2012), o processo de gestão de endomarketing é concebido a partir do posicionamento da empresa, ou ainda, da maneira como deseja ser percebida pelo mercado a partir de seus diferenciais competitivos. Desta forma, é o posicionamento que determina os critérios básicos de comunicação interna e a forma como o ambiente interno organiza e interage para uma boa relação entre empresa e empregado. O posicionamento tem o objetivo de construir um fluxo de benefícios para sustentar e demonstrar a empresa para os seus funcionários, com o intuito de criar um valor percebido.

Neste sentido, a partir do final da década de 1990, com uma maior demanda em relação a comunicação interna dentro das organizações surge a necessidade de se planejar e implantar um processo estruturado que permitisse as empresas documentar, oficializar e veicular informações em diferentes níveis. Portanto, percebe-se que as

organizações necessitam de canais, instrumentos e ações para que os colaboradores possam se convencer dos conceitos divulgados pela organização. Assim, segundo Brum (2010, p.159), documentar significa “colocar a informação dentro de um canal ou instrumento de comunicação interna”. Formalizar diz respeito a “assinar com a marca slogan internos” e veicular significa “tornar disponível visualmente para que todos os colaboradores tenham acesso à informação”. É por esta razão que existem canais oficiais de comunicação com o público interno. Para tal, é necessário organizar as informações dentro de uma estrutura, processo ou sistema.

Segundo Brum (2010), alguns tópicos devem ser seguidos a fim de nortear a organização para o planejamento e implantação do endomarketing, são eles: o posicionamento interno, o slogan interno, o planejamento de conteúdo e o planejamento estrutural e de processos.

3.1.1 Posicionamento interno

Da mesma forma que a empresa se posiciona diante o seu mercado externo ela também deve se posicionar diante o seu mercado interno, ou seja, em relação ao seu público interno. Conforme cita Brum (2010, p.160), “afinal, posicionamento é o ato de desenvolver a imagem e a oferta da empresa de forma a fazê-la ocupar um lugar distinto e valorizado na mente do consumidor, neste caso, o empregado.”

Nesta perspectiva, o posicionamento não está relacionado ao que se faz para uma empresa, mas sim o que se cria na mente do consumidor. No marketing interno, a ideia é a mesma, ou seja, o que realmente importa é o que se cria na mente do colaborador (PAULINO,2014). Desta forma, ao posicionar uma empresa na mente do colaborador, deve-se fortalecer uma ideia de privilegio ao trabalhar na determinada empresa. Por exemplo, a ideia de se trabalhar na empresa número um, ou a maior empresa em determinado ramo de negócios, ou a empresa mais capacitada. A principal diferença entre o posicionamento externo e o interno é a de que a ideia de posicionamento não precisa ser exclusiva conforme no marketing externo, ou seja, não importa se outras empresas utilizam, internamente, determinado posicionamento. É importante que a empresa consiga passar essa base de pensamento para seus

funcionários, pois assim, eles passam a acreditar na visão da organização e se sentir parte dos objetivos organizacionais ao tentar manter determinada posição.

Bekin (2004), enfatiza a importância de se sustentar um posicionamento real frente ao posicionamento psicológico criado pelo endomarketing. Ou seja, não é aconselhável apenas criar um posicionamento psicológico na mente do colaborador, pois assim se estabeleceria um jogo mental sem uma relação de credibilidade entre funcionários e organização. Por exemplo, não se deve utilizar um posicionamento de empresa número um se a empresa não é líder de mercado. Neste caso, o ideal era partir para posicionamentos mais subjetivos e mais fáceis de serem avaliados internamente. Como, por exemplo, uma empresa que respeita seus colaboradores ou uma empresa que busca a melhoria contínua.

Após elaborado o posicionamento, o passo seguinte é mostrar aos colaboradores os objetivos propostos e direcionar toda a organização através deles. Depois de estabelecido o posicionamento de forma correta, cabe a organização trabalhar os conteúdos conceituais referentes ao posicionamento interno. Nas palavras de Brum (2010, p.162) “um bom processo, na sua totalidade, precisa estar sustentado em conceitos fortes, arrojados, duráveis e, principalmente, complementares.”. Depois de descobrir o conceito principal é que será possível construir a comunicação através das mais variadas associações e mecanismos, e para tal pode-se utilizar as técnicas do marketing externo, para auxiliar no processo divulgação através de mensagens e mídias interessantes.

3.1.2 Slogan interno

O slogan interno pode ser definido como “a frase que representa o posicionamento interno e que pode estar associada à assinatura do processo ou identificando os canais oficiais de comunicação” (BRUM, 2010, p.168). Assim, é entendida como a assinatura da empresa demonstrando quais são os meios de divulgação da informação fornecida pela organização.

Conforme menciona Bekin(2004), algumas empresas utilizam o slogan apenas através de um ícone. Como na figura de um mapa, ou de um globo terrestre, com intuito

de demonstrar a atuação global da empresa, ou um ícone de coração demonstrando a união e afetividade que a empresa tem com seus colaboradores. Outras empresas optam por assinar o seu processo apenas com as expressões: comunicação interna ou endomarketing associados à sua marca sem a presença de um slogan.

O slogan, além de representar o posicionamento interno, deve ser uma frase curta e de fácil assimilação, com o intuito de resumir o objetivo da empresa ao adotar o processo. Algumas empresas conseguem não apenas representar o processo de comunicação interna, mas também fazer uma versão do marketing externo para dentro. Tudo em um só slogan. (GRONROOS, 2003).

Brum (2010, p.170), cita dois exemplos de slogan, retirados da sua empresa de consultoria em endomarketing, a Happy House Brasil. São elas:

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

Deve-se destacar que, naturalmente, o slogan interno deve ter coerência com a gestão da empresa. No exemplo do último slogan (uma relação de longa vida) somente deve ser utilizado por uma empresa com baixo índice de rotatividade de pessoal.

3.1.3 Planejamento de conteúdo

O endomarketing é um processo que se desenvolve em um curto espaço de tempo. Tal fato se justifica por conta da utilização da informação que são decorrentes de decisões e atitudes que ocorrem no dia-a-dia da empresa. Isso permite o planejamento conceitual e estrutural, porém impede o planejamento de conteúdo. (SOARES,2011)

Nesse sentido, como se desenvolver o conteúdo das campanhas em endomarketing? O que se pode fazer é a criação de grupos de conteúdo para desenvolver o planejamento do endomarketing. Estes grupos são criados a partir dos objetivos estratégicos de cada empresa ou do seu modo de ser e operar. Assim, segundo Bekin(2004),por exemplo, para algumas empresas o importante é a celebração, para

outras o que importa é preparar o pessoal de linha de frente com técnicas e estratégias de vendas. A seguir, segue alguns grupos de conteúdo mais utilizados em planejamentos estratégicos, segundo Brum (2010, p.172), com base na empresa Happy House Brasil:

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

Em cada grupo de conteúdo deve-se colocar todos os assuntos que interessam àquele grupo específico, com os quais a empresa se depara no seu dia a dia, e que, na visão da organização, deve ser compartilhado com o público interno. É a partir dos grupos de conteúdo que serão determinados quais espaços serão utilizados dentro dos canais de comunicação interna. Por exemplo, um jornal interno ou um mural de parede precisam ter espaços específicos para a divulgação das informações referentes ao grupo de conteúdos do Recursos Humanos. Assim, se alinha os canais de informação para determinado grupo de conteúdo em específico.

3.1.4 Planejamento estrutural e de processos

Para planejar a estrutura de um processo de marketing interno deve-se determinar os canais, os instrumentos e as ações que serão utilizadas para determinado fim. Segundo BRUM (2010), O ideal é que se determine dimensões para o processo de comunicação interna, mais especificamente a autora aconselha, no mínimo, três dimensões:

- A comunicação interna corporativa (da empresa para o público interno de todas as suas unidades)
- A comunicação interna local (da unidade para o seu público interno)
- A comunicação face a face (da liderança para a sua equipe)

A comunicação interna corporativa tem por objetivo fornecer a todos os colaboradores todas as informações geradas pela organização. Na visão de Torquato(2004), a intenção é fazer com que os colaboradores entendam que eles não fazem apenas parte de um setor da empresa ou uma área determinada, mas que também fazem parte de um grupo empresarial.

A ideia de comunicação local é a de demonstrar todos os fatos e decisões do dia a dia da empresa ou de uma área ou unidade da organização, respeitando, contudo, a individualidade de cada indivíduo e setor. (BEKIN,2004)

No que diz respeito a comunicação face a face, ela se insere no âmbito de um relacionamento mais interpessoal. É exemplificado por meio das reuniões que a liderança deve realizar para repassar informações e discuti-las. (BRUM,2010)

Dentro de cada dimensão citada por Brum (2010) deve conter os processos informativos, de integração e interativos, assim como seus respectivos canais de informação. Os processos e os canais podem ser considerados como ferramentas de comunicação interna.

Na concepção de Brum (2010), os canais informativos devem ter uma aparência e um formato jornalístico, com o objetivo de mostrar ao colaborador que as informações prestadas têm caráter sério. Gronroos (2003), completa ao reforçar que os canais informativos devem ser complementares, estando à disposição dos colaboradores através de vários canais ao mesmo tempo com o intuito de estar disponível ao colaborador de várias formas possíveis. São exemplos de canais informativos: e-mails, jornal eletrônico, revista interna, jornal de parede/mural de parede, boletins informativos, intranet, rádio interna, mídias eletrônicas, entre outros.

Brum (2010), Bekin (2004) e Gronroos (2003) concordam sobre os canais de integração permitirem a união e a troca de experiência entre as pessoas, setores ou

unidades. Normalmente acontece através da realização de grandes eventos, os quais são convidados todos os públicos da organização. Por exemplo: festa de fim de ano, convenções internas e celebrações importante. Existe também a integração através de atividades que incentivem a troca de experiência entre elas, como a ideia da troca de lugar por um dia com alguém do mesmo setor ou de um setor diferente ou até mesmo de nível ou função diferente. Existe também a integração por meio de viagens com o objetivo de conhecer a sede da empresa ou uma unidade da empresa. O ideal é que no final dessas integrações as percepções dos funcionários sejam publicadas a fim de mostrar a importância sobre a experiência que viveram e o aprendizado que construíram.

Os canais interativos dizem respeito a comunicação entre o colaborador e a alta gerência. Podem ser exemplificados pelas reuniões, pela comunicação que se estabelece entre os líderes e a sua equipe, como o famoso “Café com o presidente”, ou “café com a direção”. A ideia é aproximar a equipe da alta gerência aos colaboradores para que haja maior troca de informações.

3.2 APLICANDO O ENDOMARKETING NA ORGANIZAÇÃO

A implantação do programa de endomarketing tem início a partir da avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno. Mediante essa avaliação deverá ser obtido os pontos fortes e fracos da empresa sobre o ponto de vista do ambiente interno e da sua cultura organizacional. Essa avaliação utiliza as mesmas perspectivas da avaliação externa conhecida como análise SWOT. Trata-se, portanto, de um SWOT interno, onde é feita uma análise interna da empresa levando em conta suas forças (Strengths), suas fraquezas (Weaknesses), suas oportunidades (Opportunities) e as ameaças ao seu desempenho (Threats). (BEKIN,2004)

É importante mencionar que para que o programa de endomarketing seja eficiente é necessário que se ajuste à realidade da empresa, identificando suas prioridades, seus pontos vulneráveis que devem ser corrigidos e em quais pontos o marketing interno deve agir.

Bekin (2004), afirma que o endomarketing é aplicado em qualquer contexto a fim

de envolver o público interno para o alcance dos objetivos organizacionais através da maximização da eficiência produtiva dentro do ambiente de trabalho.

Ainda segundo Bekin (1995) para a implantação do endomarketing são necessários um diagnóstico e um plano de ação. O autor afirma ainda que “para que um programa possa ser eficiente, é preciso um diagnóstico que guie a ação do endomarketing” (p. 43). No diagnóstico, a empresa deve obter todas as informações necessárias, como os já mencionados, pontos fracos e fortes do ambiente interno, que mais especificamente implicam nas: instalações, equipamentos, pessoas, potenciais, limitações internas etc.

Após o diagnóstico Bekin (2004), aponta três níveis de abrangência do endomarketing: O primeiro nível surge quando se tem consciência de que a empresa precisa de uma estratégia voltada para o atendimento ao cliente como uma prioridade para a conquista do mercado. O segundo nível acontece quando se deve criar uma mentalidade de uma cultura voltada para o serviço e deve criar métodos para manter essa cultura. No terceiro e último nível percebe-se que a consciência já foi criada e é mantida, porém ainda se deve ampliar essa consciência com a inserção de novos bens e serviços aos funcionários.

Neste sentido, os pontos fundamentais que fazem parte de um programa de implantação do endomarketing, são:

- Treinamento sob a ótica da educação e desenvolvimento;
- Processos seletivos;
- Plano de carreira;
- Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- Segmentação de mercado interno;
- Cenário para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

O treinamento tem por base as necessidades observadas pela empresa para o seu crescimento. Para tal, o treinamento precisa ser qualificado como educação, com o objetivo de apresentar os valores necessários do trabalho em equipe que implicam a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano. O treinamento necessita abranger todos os níveis hierárquicos, pois sempre há um componente que deve ser reforçado, como atitude e envolvimento. O treinamento não pode ser apenas uma via de

mão única. Portanto, é preciso fazer feedback com os funcionários, escutar seu ponto de vista e as experiências adquiridas durante o processo de treinamento.

No processo de seleção é estabelecido o tipo de colaborador que a organização busca atrair e reter. Nesse sentido, a organização precisa estar preparada para definir o perfil dos candidatos para cada cargo, e para tanto é necessário dispor de um profissional com amplo conhecimento de empresa e dos cargos. Outro ponto é que os planos de carreira devem ser sempre divulgados para se tornar um estímulo para os funcionários. (SILVA,2008)

A valorização e motivação podem ser resumidas nas seguintes expectativas dos funcionários: o interesse em ser reconhecido pelo trabalho que realizaram, ter sua importância na organização e para o crescimento da mesma, possuir uma remuneração adequada que ele acredite estar condizente com seus esforços de trabalho. Ou seja, a motivação e valorização precisam contribuir para o desenvolvimento harmonioso dos colaboradores dentro da organização (SOARES, 2011)

A comunicação é um sistema que envolve interlocutores e trocas de informações. Nesse sentido, os colaboradores esperam ser ouvidos. Assim, os gerentes precisam estar dispostos a ouvir sua equipe, identificando o ponto de vista que esta sendo expresso e levar em consideração o que está sendo dito. Outro ponto da comunicação interna é o processo de informação que os funcionários precisam estar cientes, é fundamental informar aos funcionários as metas e os objetivos organizacionais, as missões, os valores bem como os diversos processos de trabalho. (TORQUATO,2004)

A segmentação do mercado, para o endomarketing, diz respeito ao agrupamento de segmentos semelhantes ao cliente interno, ou seja, o objetivo é agregar os colaboradores da organização de acordo com suas necessidades, expectativas e comportamentos, assim como é feito no marketing externo. Para conseguir definir estes segmentos é necessário possuir dados pessoais dos colaboradores, com o intuito de comunicar-se adequadamente com todos e atendê-los de forma eficiente. (BEKIN,2004)

O cenário para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias se adequam ao endomarketing, pois é uma oportunidade para envolver e comprometer a todos, bem como para proporcionar um clima de sugestão e melhoramento do produto. Os colaboradores devem estar envolvidos com o projeto dos produtos, afinal, é o funcionário

que esta em contato direto com o ambiente externo.

Muitos desses pontos já são noções e procedimentos utilizados pelas organizações, no entanto, o autor afirma que “o endomarketing introduz, em cada um desses tópicos já conhecidos, uma nova perspectiva: a da cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, orientada por uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço: os funcionários” (BEKIN, 2004, p.71).

Assim, pode-se perceber que o sucesso da implantação do programa de endomarketing está ligado ao alcance da organização em manter seus empregados motivados a atingir um desempenho orientado para o cliente ou serviço, através de incentivos no ambiente de trabalho bem como a necessidade de se alinhar os objetivos organizacionais com os dos colaboradores e isso pode ser possível por meio de um alinhamento com o RH estratégico.

Conforme já mencionado, o endomarketing pode ser usado como uma ferramenta estratégica na gestão de pessoas e para tal é importante seguir alguns passos para a sua implantação. Groroons (2003) alerta para o risco de se implantar as atividades de endomarketing unicamente como uma campanha ou como atividades separadas sem ligação com outros fatores de gestão, isso levaria a um possível fracasso. Para Groroons (2003, p.415) os três pré-requisitos para o endomarketing bem-sucedido são:

- Endomarketing tem que ser considerado como parte integral do gerenciamento estratégico;
- O processo de endomarketing não deve ser contra-atacado pela estrutura organizacional de uma empresa ou pela falta de apoio da administração; e
- A alta administração deve demonstrar constantemente um apoio ativo para o processo de endomarketing.

Através da perspectiva do autor, fica evidente a preocupação que o endomarketing seja parte de um planejamento estratégico da organização, que a estrutura se alinhe as suas necessidades e que a gerência esteja comprometida com a execução do plano de endomarketing da organização. Assim, há grandes chances de o marketing interno ser bem-sucedido.

4. METODOLOGIA

O enfoque desta pesquisa foi identificar a utilização do endomarketing enquanto ferramenta estratégica de gestão de pessoas em uma organização. Partindo deste princípio, se propôs com este trabalho coletar e analisar informações fornecidas por autores em suas obras, para que assim, após estas informações serem expostas e trabalhadas fosse possível entender como implantar e aplicar o endomarketing em uma organização. Para tal, inicialmente se fez uso da pesquisa bibliográfica com o objetivo de criar uma base teórica com os principais autores que discutem o tema endomarketing e gestão de pessoas. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica resulta de um apanhado de todo o material já existente sobre o tema a exemplo de livros, jornais, revistas, teses e dissertações, artigos e revistas científicas. A pesquisa bibliográfica tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com o máximo de material produzido sobre o assunto, e assim, busca alcançar uma maior aproximação entre o pesquisador e o tema abordado. (MARCONI E LAKATOS, 1986). A seguir o quadro de sistematização metodológica que orientará o estudo com base nos seus objetivos:

OBJETIVOS	METODOLOGIA
1. Identificar como as organizações podem utilizar os preceitos do endomarketing	- Pesquisa bibliográfica. Por meio da literatura já existente sobre o tema. - Abordagem qualitativa.
2. Analisar quais as funções do endomarketing como ferramenta de gestão de pessoas.	- Inicialmente pesquisa bibliográfica. Posteriormente análise das informações obtidas pela organização estudada. - Análise qualitativa.
3. Verificar possíveis vantagens no uso do marketing interno como ferramenta estratégica de gestão de pessoas.	- Pesquisa de campo/ entrevista com caráter descritivo por meio de questionários aplicados aos colaboradores. -Análise quantitativa.

Quadro 3 Metodologia

Fonte: Elaboração própria.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa de caráter exploratório, Gil (2002) aborda que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo como objetivo a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para possíveis estudos posteriores. Os estudos com caráter exploratórios, normalmente, são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas perspectivas. Tem como principais características: as informações definidas ao acaso e o processo de pesquisa flexível e não estruturado, a amostra geralmente é pequena e a análise de dados tem cunho quantitativo.

Quanto à escolha do objeto de estudo, devido a especificidade da problemática em questão, será utilizada o estudo de caso, o qual é caracterizado, segundo Gil (2002) pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos e objetos de investigação o que permite um amplo conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados. Ainda segundo o autor, os estudos de caso podem ser constituídos tanto de um único, quanto de múltiplos casos. Nesta perspectiva, o objeto de estudo da pesquisa em questão será o Boulevard Shopping Feira de Santana que faz uso dos preceitos do marketing interno e que está em sua fase de implantação.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Conforme afirma Marconi e Lakatos (2001), o universo ou população é a quantidade de todos os elementos com pelo menos uma característica em comum que está sendo observado. Nesse sentido, o Boulevard Shopping foi o universo desta pesquisa. A empresa é composta por 68 funcionários, dividindo-se nas áreas administrativa/financeira, de marketing e de operações.

Em relação a amostragem, foi obtida uma amostra de 43 colaboradores o que representa 63% da população pesquisada. Em razão do universo da pesquisa se mostrar pequeno, foi usado o método não probabilístico para composição da amostra. Segundo Marconi e Lakatos (2001, p.43), “o conceito de amostra é que a mesma constitui uma

porção ou uma parcela convenientemente selecionada do universo (população): é um subconjunto do universo”

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados podem ser definidas como um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, diz respeito a parte prática da coleta de dados (LAKATOS & MARCONI, 2001). Assim, o instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi, inicialmente, uma entrevista com o Departamento pessoal com o intuito de coletar informações a respeito da implantação das ações do marketing interno e a aplicação de questionários compostos por 14 questões objetivas de múltipla escolha aplicadas junto aos colaboradores da empresa estudada. Com base em Chizzotti (2001, p.55):

O questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistematicamente e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar das informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar. É uma interlocução planejada.

Os dados foram coletados entre os dias 18 a 21 de junho de 2018. Os questionários eram compostos por 14 perguntas, onde 2 delas traçavam o perfil dos entrevistados e as outras 12 respeitavam os itens de controle propostos metodologicamente por Analisa Brum para mensurar os resultados obtidos pelo uso do endomarketing. Segundo a autora para realizar a mensuração dos resultados “basta que as métricas sejam estabelecidas e que seja usado um instrumento quantitativo elaborado de acordo com aquilo que realmente foi oferecido ao público interno em nível de informação e integração.” (BRUM,2010 p. 210)

Para a elaboração dos questionários a autora recomenda que a pesquisa de marketing interno deve abranger quatro itens de controle. Na formatação dos questionários deve-se respeitar o mesmo número de questões para cada um dos itens de controle. Nesta perspectiva, os questionários foram adaptados seguindo a sugestão dos itens de controle propostos por Brum (2010, p.211):

1. **Informação:** Mede a percepção das pessoas em relação ao conteúdo veiculado nos canais de comunicação interna
2. **Integração:** Mede a percepção das pessoas em relação aos níveis de integração decorrentes do processo de comunicação interna
3. **Sistemática do processo:** Mede a percepção das pessoas em relação à sistemática e a atualização dos canais, instrumentos e ações de comunicação interna
4. **Comunicação face a face:** Mede a atuação da liderança como canal de comunicação interna da empresa.

4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

No que diz respeito ao tratamento dos dados foi utilizado a abordagem quantitativa, ou seja, as opiniões e informações foram traduzidas em números para melhor classificar e analisar os fatos. Os dados obtidos foram apresentados em forma de gráficos obtidos através da criação de questionários no Google Forms e depois foram exportados para uma planilha do Excel.

Em seguida, com base nos itens de controle informados anteriormente, fez-se uma interpretação com as inferências cabíveis com o intuito de atingir os objetivos propostos. A partir dos resultados encontrados obteve-se uma dimensão do endomarketing que é praticado pela organização e se pode mensurar seus resultados até o momento. Assim, foi possível identificar ações a serem aperfeiçoadas e indicadas na prática do marketing interno.

5. ESTUDO DE CASO

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Para o estudo de caso, foi escolhida uma empresa de grande porte que atua como um centro comercial na cidade de Feira de Santana, o Boulevard Shopping.

O Boulevard Shopping foi inaugurado em 23 de abril de 1999, possuindo assim, mais de 19 anos no mercado. É o maior e mais moderno shopping do interior da Bahia. Com uma ABL (área bruta locável) – termo utilizado para designar a área interna de um shopping center destinado à locação de salas e quiosques – de 30.275,15 m². Possui uma arquitetura predominantemente horizontal.

A empresa é pioneira no ramo em que atua na cidade de Feira de Santana e a sua inauguração foi considerada como uma espécie de marco para o comércio da região. O Shopping busca atender seus clientes com o máximo de variedade possível contando com o mix de lojas diversificado. São mais de 170 lojas, e dentre elas grandes redes de franquias conhecidas mundialmente.

A cidade de Feira de Santana tem sua origem do comércio, segundo Andrade (1990), feira de Santana teve seu povoamento iniciado a partir da venda do gado e da feira livre, que acontecia as segundas-feiras em torno das capelas de Santa Ana e de São Domingos, construídas pelo casal Domingos Barbosa de Araújo e Ana Brandão em sua fazenda Sant'Anna dos Olhos d'Água, onde se passava os tropeiros, que faziam suas rotas comerciais no alto sertão da Bahia, comercializando os produtos oriundos da região. Desta forma, percebe-se que a história de Feira de Santana está atrelada ao desenvolvimento do seu comércio e, o posicionamento do Boulevard Shopping se revela como um marco de modernidade para a cidade. Hoje, Feira de Santana é um grande polo comercial, um dos maiores do país, situada em uma área metropolitana.

O Boulevard Shopping apresenta um ambiente citadino, ou seja, se caracteriza como uma espécie de cidade planejada com o intuito de oferecer aos seus clientes um ambiente tranquilo, limpo e seguro, visando atrair o maior número de pessoas promovendo conforto e um diferencial para o comércio informal da cidade.

O boulevard Shopping Feira de Santana já passou por grandes mudanças que refletiram tanto estruturalmente como culturalmente. As mais recentes aconteceram em 2008, quando mudou de nome deixou de chamar-se Shopping Iguatemi e passou a ser chamada de Boulevard Shopping. E em 2011 quando inaugurou sua 10ª ampliação, um crescimento de 30% na sua área total e um acréscimo de 45 operações. Com essa ampliação, a sua praça de alimentação foi completamente revitalizada e foram construídas mais duas garagens, aumentando as vagas no estacionamento. O Boulevard recebeu, ainda, um complexo de serviços de 21 pavimentos que é integrado ao shopping, o qual possui diversos serviços médicos e uma rede de hotel que também é integrado ao shopping através do seu estacionamento.

Com o Boulevard Shopping, Feira de Santana tem hoje um equipamento funcional e moderno, sendo visto pela cidade e região como o seu principal centro de compras, gastronomia, serviços, lazer e entretenimento.

5.2 IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING NA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo será abordado como surgiu e como foi implantado o processo de endomarketing no Boulevard Shopping Feira de Santana.

Conforme informado pela responsável pelo departamento pessoal da organização, o endomarketing surgiu através da necessidade em melhorar a comunicação interna entre os colaboradores e a organização. Para tal, o Shopping contratou uma agência de comunicação, uma empresa de consultoria especializada em comunicação interna.

A agência de comunicação realizou entre os meses de março e abril de 2017 uma pesquisa de comunicação interna, a partir da qual foi possível perceber que o clima organizacional estava deficiente e que havia grande desestruturação na comunicação da organização.

Neste sentido, foi desenvolvido um planejamento de comunicação interna com os objetivos de: fortalecer a marca entre os funcionários; institucionalizar a comunicação interna; desenvolver o fluxo de comunicação interna; criar canais de comunicação e

viabilizar ações; e estimular o pertencimento e a empatia entre os funcionários. Assim, deu-se início a implantação do marketing interno.

O termo endomarketing não é utilizado pela organização, mas conforme referencial teórico o endomarketing é caracterizado como “toda e qualquer ação de marketing voltada para o público interno.” (BEKIN, 1995, p.11). Ainda conforme bibliografia, Grönroos completa que “O termo foi cunhado como um conceito abrangente que cobre uma variedade de atividades e processos internos que não são novos mas que, focados dessa maneira, oferecem uma nova abordagem para o desenvolvimento de uma orientação para os colaboradores.” (2003, p.405)

Assim, embora a organização não utilize o termo endomarketing de forma estruturada, foram desenvolvidas e implantadas ações que tinham como principal foco a comunicação interna para a empresa. Alguns procedimentos de comunicação interna, ações, palestras e treinamentos foram desenvolvidos em tempos distintos, alguns até mesmo já existiam, mas por via de recorte temporal, as primeiras ações estruturadas do marketing interno na organização começaram em setembro de 2017. A responsabilidade pelos canais de comunicação interna, eventos e treinamentos fica a cargo do Departamento Pessoal.

Foram criados e aprimorados diversos canais de comunicação como uma revista interna mensal que mostra o que acontece dentro da empresa; um mural de comunicação, o qual fica fixado em dois locais da organização; e o uso do WhatsApp para compartilhamento de circulares informativas através de listas de distribuição.

Após o desenvolvimento desses canais de comunicação, a empresa resolveu criar algo para atrair e integrar os colaboradores, desenvolvendo para isso um programa chamado “Se eu fosse você”, no qual os colaboradores trocam de função por um dia, exercendo as atividades de outras áreas. O intuito é desenvolver a empatia entre os colaboradores e engajá-los. Em seguida foi desenvolvido outro programa que também visa o engajamento e a integração dos colaboradores. Este programa foi nomeado como “rolezinho com o chefe”, onde quatro colaboradores são convidados, durante um turno, a andar pela área do shopping conversando com o superintendente simulando um “rolezinho” – gíria brasileira que significa “fazer um pequeno passeio com um grupo de amigos” ou “dar uma volta”. O termo é um neologismo para definir uma coordenação de

encontros simultâneos de várias pessoas em locais como praças, parques públicos e shopping centers. Todas essas ações são expostas no mural com as percepções dos funcionários e uma foto marcando o evento.

Foi desenvolvida também uma agenda de treinamento para cada setor com a finalidade de desenvolver e manter engajados os colaboradores, permitindo o aprimoramento das suas funções e atividades na organização, bem como promovendo o seu crescimento enquanto profissionais.

Uma das etapas importantes do endomarketing a qual a empresa ainda não desenvolveu um padrão específico é a mensuração dos resultados dessas ações. Segundo Brum (2010, p. 210) “O grande desafio, hoje, é mensurar o retorno de ações de endomarketing, especialmente no que se refere às campanhas internas”. Nesse sentido, serão desenvolvidos questionários com o intuito de mensurar o uso do endomarketing na organização estudada até o momento. No próximo tópico será abordado a análise desses dados.

5.3 ANALISE DOS DADOS

Buscando responder à pergunta-problema imposta no presente trabalho em relação a utilização do endomarketing como ferramenta de gestão, e objetivando identificar a sua aplicabilidade na organização, foi desenvolvido um questionário voltado aos colaboradores. A ideia era mensurar os efeitos da implantação das ações do marketing interno na organização.

A aplicação dos questionários foi realizada entre os dias 18 a 21 de junho de 2018. A empresa estudada conta com 68 colaboradores, destes, 43 responderam os questionários, totalizando uma adesão de 63% do público desejado. Os questionários continham um conjunto de 14 questões, sobre as quais 2 diziam respeito ao perfil dos entrevistados e as outras 12 questões respeitavam os itens de controle propostos na metodologia, são eles: informação, integração, sistemática do processo e comunicação face a face.

O perfil dos entrevistados foi levantado de acordo com as duas primeiras perguntas: área em que trabalha e tempo na empresa. O gráfico 1 indica a área da empresa a qual os entrevistados pertencem:

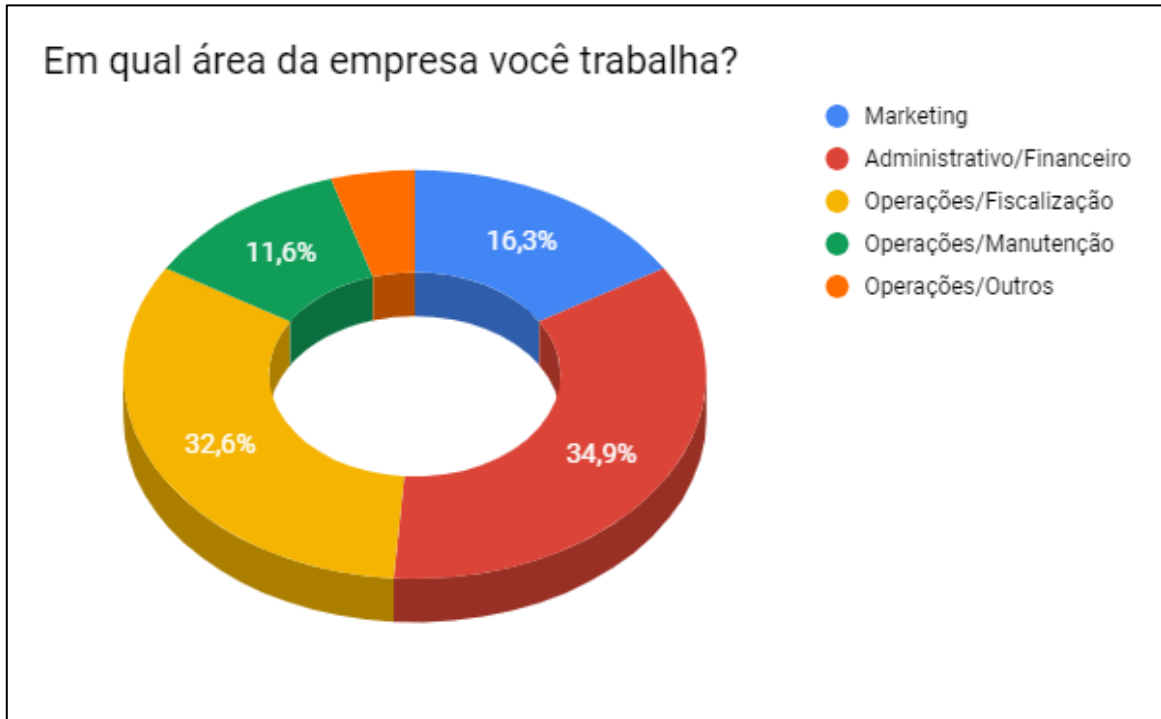


Gráfico 1 Em qual área da empresa você trabalha?

Fonte: Elaboração da pesquisa

Em relação a área em que atuam, 34,9% dos entrevistados são da área Administrativa/Financeira, 32,6% são da área de Operações/Fiscalização, 16,3% são da área do Marketing, 11,6% são da área de Operações/manutenção e 4,7% são da área Operações/outros.

O gráfico 2 evidencia há quanto tempo o funcionário possui na empresa:



Gráfico 2 Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Fonte: Elaboração da pesquisa

Em relação ao tempo na empresa, 60,5% dos entrevistados está há menos de 2 anos na empresa, 27,9% estão entre 2 a 5 anos, 7% estão com mais de 5 anos e apenas 4,7%, o que corresponde a 2 dos entrevistados, estão há menos de 6 meses na empresa.

As 12 questões subsequentes dizem respeito aos itens de controle propostos pela metodologia com o objetivo de mensurar o marketing interno na organização estudada. São quatro itens avaliativos e para cada um foi realizado um conjunto contendo três perguntas:

Item 1 – Informação

Avalia a percepção dos colaboradores sobre os conteúdos veiculados nos canais de comunicação interna. Este item foi composto por três perguntas e os resultados foram:

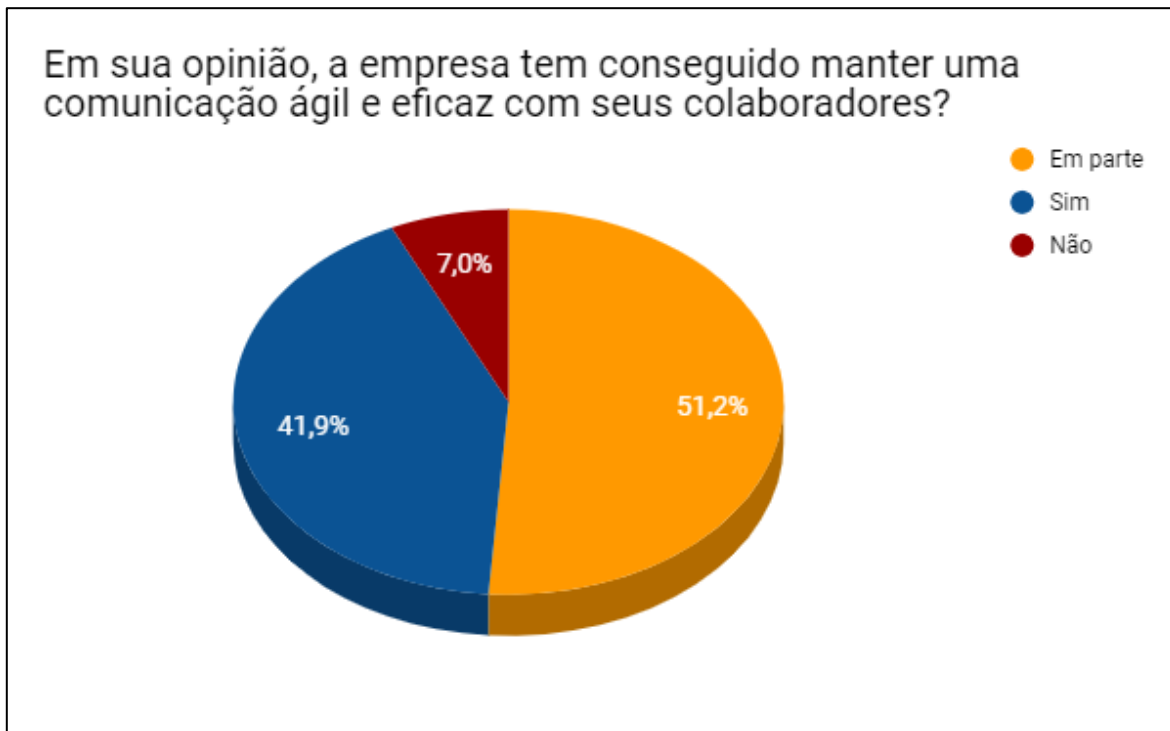


Gráfico 3 Em sua opinião, a empresa tem conseguido manter uma comunicação ágil e eficaz com seus colaboradores?

Fonte: Elaboração da pesquisa



Gráfico 4 Em sua opinião, os canais de comunicação interna da empresa têm aumentado o seu nível de informação sobre a empresa?

Fonte: Elaboração da pesquisa



Gráfico 5 Você conhece claramente a visão, a missão, os valores e os princípios da empresa?

Fonte: Elaboração da pesquisa

Com base nos gráficos que avaliavam a perspectiva informação, tem-se na primeira pergunta: Em sua opinião, a empresa tem conseguido manter uma comunicação ágil e eficaz com seus colaboradores? A maioria dos entrevistados 51,2% acredita que em parte sim, enquanto apenas 7% acredita que não e os outros 41,9% acreditam que sim. Na pergunta seguinte: Em sua opinião, os canais de comunicação interna da empresa têm aumentado seu nível de informação sobre a empresa? 69,8% acreditam que sim, 18,6% acreditam que em parte e os outros 11,6% responderam que não. Na terceira pergunta se perguntou: Você conhece claramente a visão, a missão os valores e os princípios da empresa? 51,2% responderam que sim enquanto 48,8% responderam que não.

Na perspectiva de Brum (2010), a organização precisa manter o foco em passar uma informação clara e transparente para seus colaboradores, pois é a informação que agrega valor e faz as pessoas se sentirem importantes para a organização. As vezes uma mesma pessoa desempenha vários papéis, assim, se torna necessário mantê-la informada de todos os acontecimentos organizacionais. Para Bekin (1995), promover a comunicação e a troca de informações em todos os níveis da empresa, gera um relacionamento cooperativo, pois a empresa é vista como um sistema integrado, visível em todos os aspectos.

Conforme pode ser analisado com a empresa estudada, de forma geral, os colaboradores se sentem informados e a empresa consegue atingir seus colaboradores por meio dos seus canais informativos. Contudo, um ponto a ser observado é a veiculação da visão, missão, valores e princípios da organização, os quais não são claros para todos os colaboradores. Segundo Mendes (2004), para ter um desempenho empresarial cada vez mais produtivo, deve-se ter transparência na comunicação, deve-se reforçar aos empregados a missão, visão e os valores da empresa, motivando-os sempre.

Item 2 – Integração

O item integração tem por objetivo medir a percepção das pessoas em relação aos níveis de integração decorrentes do processo de comunicação interna. Para esse item tem-se as seguintes respostas:

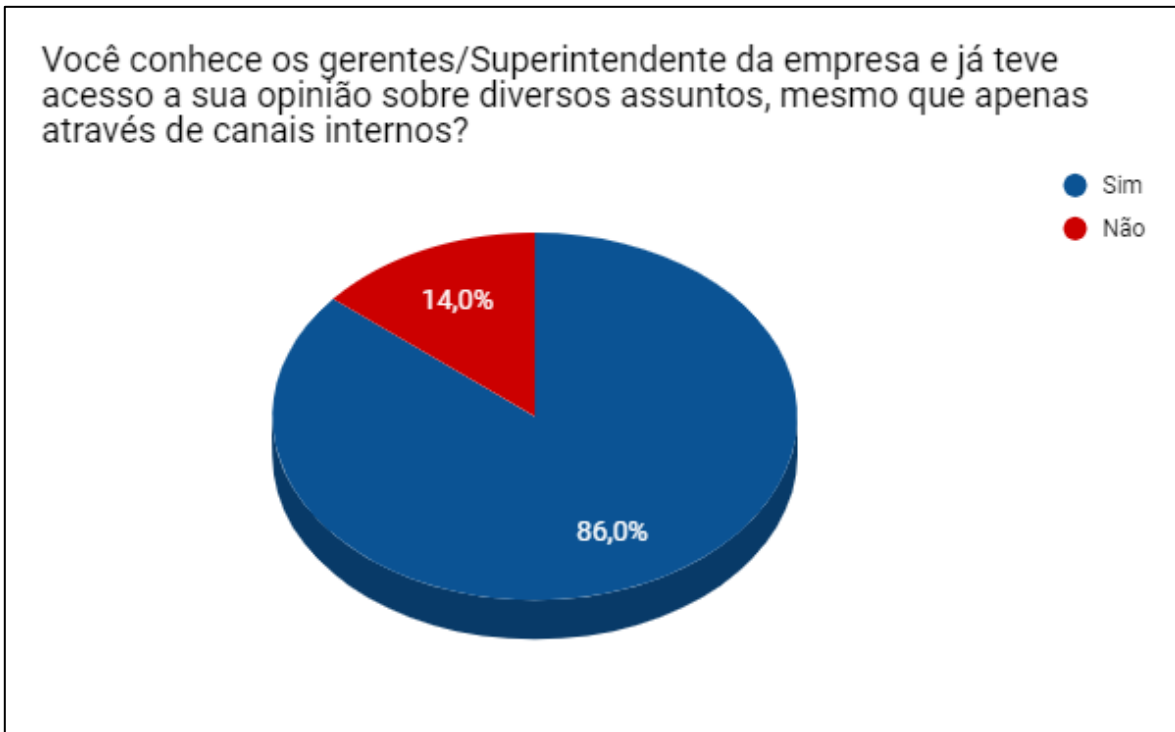


Gráfico 6 Você conhece os gerentes/Superintendente da empresa e já teve acesso a sua opinião sobre diversos assuntos, mesmo que apenas através de canais internos?

Fonte: Elaboração da pesquisa



Gráfico 7 Você consegue sentir-se parte da empresa para que ela alcance seus objetivos?

Fonte: Elaboração da pesquisa

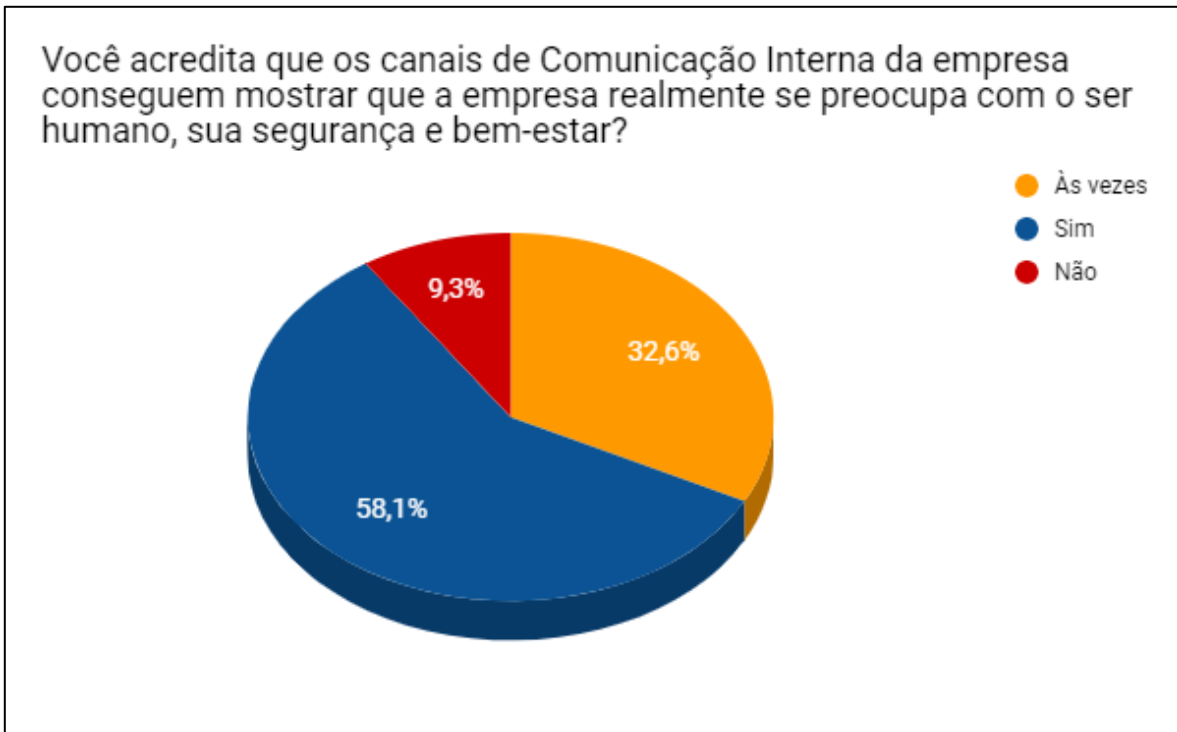


Gráfico 8 Você acredita que os canais de comunicação interna da empresa conseguem mostrar que a empresa realmente se preocupa com o ser humano, sua segurança e bem-estar?

Fonte: Elaboração da pesquisa.

Com base nos gráficos que avaliavam a perspectiva integração, tem-se na primeira pergunta: Você conhece os gerentes/Superintendente da empresa e já teve acesso a sua opinião sobre diversos assuntos, mesmo que apenas através de canais internos? A grande maioria dos entrevistados 86% respondeu que sim enquanto apenas 14% responderam que não. Na segunda pergunta: Você consegue sentir-se parte da empresa para que ela alcance seus objetivos? novamente a maioria respondeu que sim com 69,8%, enquanto que 23,3% responderam que em parte sim e os outros 7% responderam que não. A terceira pergunta: Você acredita que os canais de Comunicação Interna da empresa conseguem mostrar que a empresa realmente se preocupa com o ser humano, sua segurança e bem-estar? 58,1% acreditam que sim, 32,6% acreditam que em parte sim e 9,3% responderam que não.

No item integração a organização apresenta bons resultados. Ficou evidente que os funcionários se sentem parte da organização para que ela alcance os seus objetivos. Além de entenderem que a empresa se preocupa com o fator humano na organização.

O nível de conhecimento e integração entre líderes e liderados foi outro fator que também apresentou resultados positivos.

Na visão de serviços proposta por Grönroos (2009) a integração entre empresa e funcionários traz um impacto positivo no que diz respeito ao cliente, assim, o colaborador satisfeito prestará um serviço de melhor qualidade. Para tal, a organização deve gerar confiança em seus funcionários, mostrar que são valorizados e que a empresa se compromete com eles. Essa perspectiva é fundamental principalmente para uma empresa de atendimento ao cliente como é o caso dos shoppings centers. Assim, pode-se avaliar que o uso do marketing interno afeta positivamente a qualidade do atendimento prestados aos clientes.

Item 3 – Sistemática do processo

Visa medir a percepção das pessoas em relação aos sistemas e a atualização dos canais, instrumentos e ações de comunicação interna. Para este item observou-se as seguintes respostas:

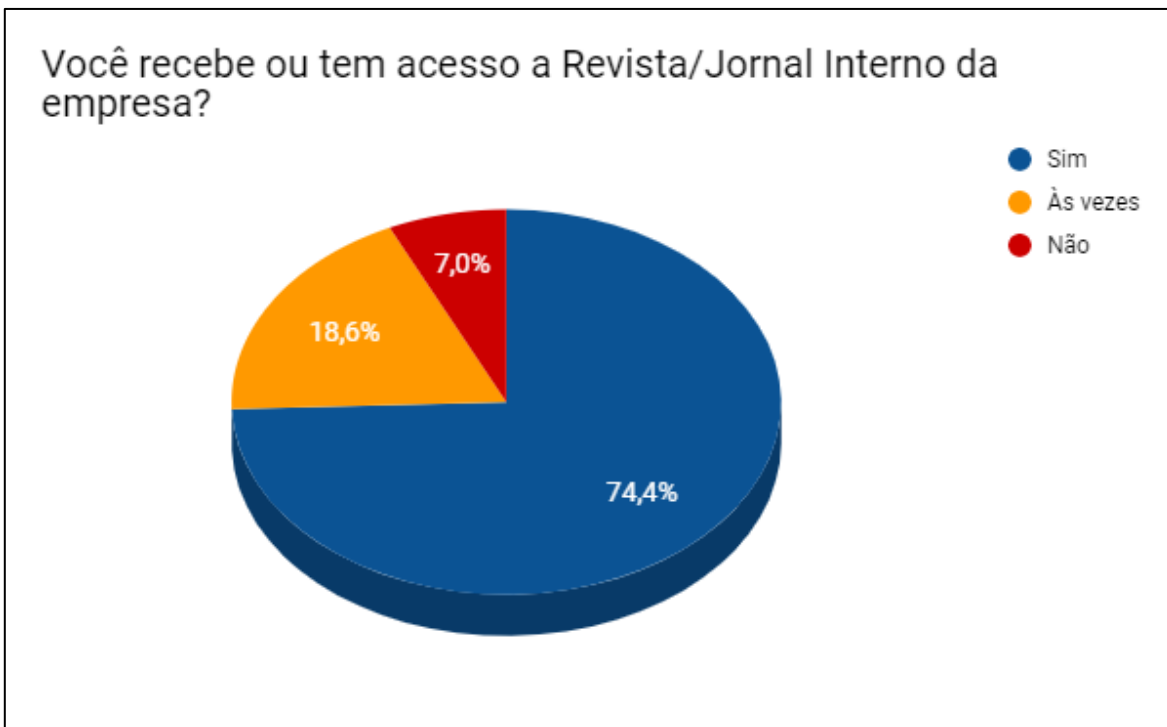


Gráfico 9 Você recebe ou tem acesso a Revista/Jornal interno da empresa?

Fonte: Elaboração da pesquisa

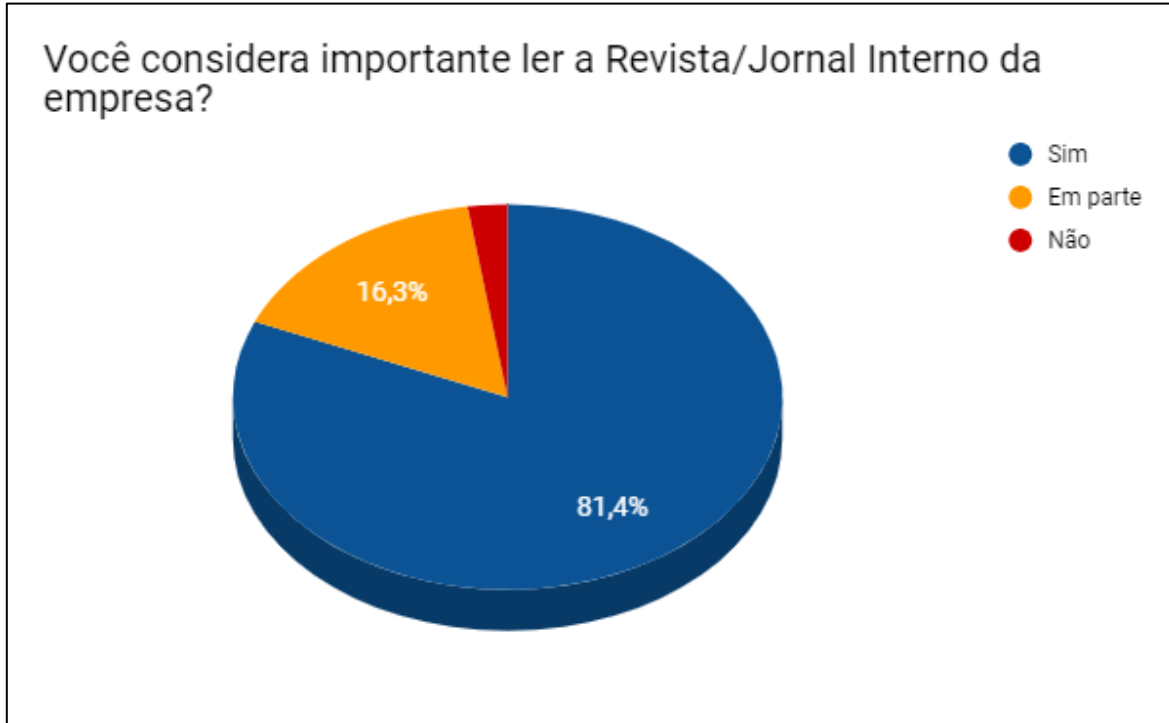


Gráfico 10 Você considera importante ler a Revista/Jornal interno da empresa?

Fonte: Elaboração da pesquisa



Gráfico 11 Você costuma ler o que é publicado no mural?

Fonte: Elaboração da pesquisa

Com base nos gráficos que avaliam a perspectiva sistemática do processo, tem-se na primeira pergunta: Você recebe ou tem acesso a Revista/Jornal Interno da empresa? A maioria dos entrevistados diz ter acesso a revista interna representando 74,4% enquanto que 18,6% dizem ter acesso apenas as vezes e 7% dizem não terem acesso. Na segunda pergunta: Você considera importante ler a Revista/Jornal Interno da empresa? Novamente a maioria dos entrevistados 81,4% considera importante ler a revista interna contra apenas 2,3% que diz não ser importante ler a revista, os outros 16,3% responderam que consideram importante em parte. Na terceira pergunta: Você costuma ler o que é publicado no mural? 81,4% dos entrevistados leem o que é publicado no mural, 16,3% leem apenas quando o assunto chama atenção e apenas 2,3%, o que representa apenas um dos entrevistados, alega não ler as publicações do mural.

O principal objetivo dos gráficos da sistemática do processo era avaliar o acesso das pessoas aos canais de comunicação da empresa bem como verificar se os colaboradores consideram importante a veiculação de tais informações. Conforme se constatou, os resultados deste item foram excelentes, visto que a maioria dos colaboradores possuem acesso aos canais informativos da organização e acreditam que eles são importantes para a veiculação da informação. Isto prova que, a organização está conseguindo atingir seu objetivo de propagar informação e que os funcionários se sentem parte importante deste processo.

Item 4 – Comunicação face a face

A comunicação face a face busca medir a atuação da liderança como canal de comunicação interna da empresa. Conforme foi visto o líder deve ser considerado como um agente de comunicação da empresa. Para este item temos as seguintes respostas:



Gráfico 12 O líder da sua área tem feito reuniões com a equipe para repassar informações da empresa?

Fonte: Elaboração da pesquisa



Gráfico 13 Em sua opinião, o líder de sua área pode ser considerado um "agente de comunicação" da empresa?

Fonte: Elaboração da pesquisa



Gráfico 14 Quando necessita de uma informação e não encontra em um dos canais de comunicação interna da empresa, você costuma procurar o seu líder e perguntar a ele?

Fonte: Elaboração da pesquisa

Com base nos gráficos que avaliam a perspectiva Comunicação face a face, tem-se na primeira pergunta: O líder da sua área tem feito reuniões com a equipe para repassar informações da empresa? Onde 79,1% dos entrevistados responderam que sim, 9,3% responderam que não e 11,6% disseram que as vezes. Em relação a segunda pergunta: Em sua opinião, o líder de sua área pode ser considerado um “agente de comunicação” da empresa? 93% dos entrevistados responderam que sim enquanto apenas 7%, representando 3 pessoas, responderam que não. A terceira pergunta: Quando necessita de uma informação e não encontra em um dos canais de comunicação interna da empresa, você costuma procurar o seu líder e perguntar a ele? 69,8% responderam que sempre enquanto que 30,2% disseram que somente em último caso, ninguém respondeu a opção nunca.

Conforme pode ser percebido através das respostas, de modo geral, a empresa estudada possui um bom grau de relacionamento entre líderes e liderados. Se observa assim, que o líder é um agente de comunicação da empresa e se mostra ativo no

processo de comunicação interna que a empresa propôs. Como já mencionado anteriormente, a organização deve manter-se atenta para a importância em alimentar um alto grau de informação e de comunicação entre os colaboradores. O repasse das informações é o que determinará se toda a empresa caminhará na mesma direção.

Assim, a comunicação tem como objetivo principal promover uma integração entre a organização e os seus colaboradores. Neste sentido, Kunsch (2003), alerta sobre a importância da comunicação interna pois ela oferta a possibilidade de estimular o dialogo e a troca de informação entre a gestão executiva e a base operacional.

A importância de manter um alto grau de informação e de comunicação com o público interno é o que determinará se toda a empresa caminha uniformemente em uma mesma direção. Portanto, a importância da comunicação deve ser sempre valorizada. (BEKIN, 2004). Ainda nesse sentido, Torquato (2004) defende que a comunicação interna contribui para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo dentro da organização, o qual favorece o alcance das metas, melhorias nas estratégias, além de desenvolver crescimento contínuo de suas atividades e serviços e expansão da linha de produtos. Faz-se importante mencionar que a comunicação interna é um fator de motivação e satisfação dos colaboradores, pois é por meio dela que é possível conhecer os colaboradores por meio das suas opiniões, sentimentos e aspirações.

Portanto, é notável que os bons índices de comunicação expostos pela empresa estudada fazem refletir na eficiência de comunicação face a face entre os colaboradores e os seus supervisores/líderes, além de mostrar um excelente grau de engajamento entre os grupos formais/informais da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente estudo buscou-se discutir a utilização do endomarketing como ferramenta estratégica de gestão de pessoas na construção de um novo contexto de valorização e comprometimento dos funcionários aos objetivos organizacionais. Com isso, entende-se que o endomarketing possui contribuição significativa no que diz respeito aos relacionamentos de sucesso entre empresa e seus públicos, sejam eles internos ou externos.

Conforme foi possível perceber através do estudo de caso, a organização pesquisada desenvolve ações e ferramentas do endomarketing. No entanto, ela não utiliza o termo endomarketing e não existe direcionamento de atitudes e ações sistematizadas pela empresa. O ideal é que se pudesse mensurar a performance do marketing interno, além de existir um acompanhamento das ações implantadas pela organização.

Através do contato com o público interno, mediante estudo de caso, foi possível identificar, por meio da análise da percepção dos colaboradores, uma ideia mais próxima da realidade e do impacto das ações de endomarketing desenvolvidas pela organização, permitindo, portanto, uma análise embasada na opinião do próprio colaborador. Assim, após discussão dos resultados, constatou-se que, de forma geral, a maioria dos colaboradores percebe a existência de ações do marketing interno desenvolvidas pela organização. Assim como, ainda de forma geral, percebeu-se que a maioria dos funcionários se sente informada e integrada à organização.

Contudo, dentre os resultados analisados, foi possível identificar, ainda que de forma mínima, a ocorrência de percentuais de funcionários se mostrando negativos às indagações feitas pela pesquisa. Este fato revela um sinal de alerta para a empresa observar e buscar entender os reais motivos que levaram esses funcionários a se mostrarem à parte de tais pontos questionados. Um ponto específico a ser mencionado é sobre o conhecimento dos funcionários em relação a visão, missão, valores e princípios da empresa que praticamente metade dos entrevistados disseram desconhecer.

Diante do exposto, é importante expor os benefícios que a gestão do endomarketing possibilita para a organização. Conforme foi possível perceber, a empresa

estudada apresenta um ambiente de trabalho favorável e saudável, com bons índices de integração e pertencimento, onde os funcionários se sentem parte importante para o alcance dos objetivos organizacionais, estabelecendo-se assim um bom fluxo de comunicação entre colaboradores e organização além de existirem canais de comunicação eficientes, melhorando, assim, o clima organizacional.

Como sugestão diante do exposto, considera-se significativo uma melhor definição e sistematização, pela organização estudada, de uma política própria para o gerenciamento das demandas do endomarketing. O ideal é que essas políticas se pautem na informação, nos bons relacionamentos interpessoais, na comunicação interna, no alinhamento de objetivos e interesses, e que sejam voltadas, principalmente, para a valorização e satisfação dos funcionários, empresa e clientes.

Com o desenvolvimento deste trabalho acadêmico, incentiva-se novos projetos de pesquisa com a mesma linha de pensamento, sobre o marketing interno e a gestão de pessoas, além de promover a geração e multiplicação do conhecimento que se revela importante para o amadurecimento e a análise de novas percepções. Permitiu-se ainda, verificar uma relação entre as técnicas e as teorias estudadas em sala de aula com a realidade aplicada e praticada pelas organizações.

Diante de todo o exposto, foi possível analisar a aplicabilidade e as implicações da utilização do marketing interno pelas organizações diante de um novo contexto que visa um relacionamento interno baseado na confiança e parceria entre empresa e funcionários, com o intuito de estimular o aumento do comprometimento e do desempenho funcional. Neste sentido, um gerenciamento eficiente e sistematizado do endomarketing será determinante para um relacionamento saudável e rentável entre empresa e funcionário.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Celeste Maria Pacheco. **Origens do povoamento de Feira de Santana: um estudo de História Colonial**. Salvador. 1990. 165 f. Dissertação (Mestrado em História), Universidade Federal da Bahia.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing, como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Person Education, 2004.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. 1. ed. São Paulo: Integrare, _____ . **Face a Face com o Endomarketing**. O Papel estratégico das Lideranças no Processo das Informações. Porto Alegre: L&PM, 2005
- _____. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003. 2010. 255 p.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2012.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo. Ed. Atlas; 2013.
- FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: As pessoas na organização. São Paulo; Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L; FISHER, R. M., **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, M.T.L; FLEURY, A.C.C. **Construindo o conceito de competência**. Revista de administração comtemporanea, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas. 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. 7 Reimpressão. São Paulo; Atlas; 2007.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Tradução: Arlete Simile Marques; Cláudia Mello Belhassof. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. Monografia. Santa Catarina. 2000. 144 p.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUNSCH, Margarida. Comunicação Organizacional- vol. 2: **Linguagem, gestão, perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005

LEVITT, Theodore. **A imaginação de Marketing**. São Paulo, Atlas, 1990.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1986.

MARICANO, Vitor M. **The origins and development of human resource management**. Academy of management journal. ABI/INFORM Global. P.223. v. 1, 1995.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASCARENHAS, André. O. ZAMBALDI, Felipe. NATRIELI, Fabio. **Marketing, endomarketing e redes sociais**: fundamentos teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas. Revista: Organizações em contexto, ano 6, n.11, janeiro-junho 2010.

MATOS, Francisco Gomes. **Estratégia de Empresa**. São Paulo: Editora Makron Books, 2004.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing na era dos serviços**. In: MONOGRAFIA, 1., 2004, Juiz de Fora. Anais. Juiz de Fora: Monografia, 2004. p. 1 - 92.
MILKOVICH George T. BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1997.

PACHECO, Marcela Soares. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas**. 2009. Dissertação (Mestrado em administração de organizações). Universidade de São Paulo. Orientador: Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki.

PAULINO, Amanda A. S. Endomarketing e desenvolvimento de pessoas: estudo de caso em uma agência bancária de São Sebastião/SP. São Sebastião, 2014. Monografia publicada no site: <www.fatecsaosebastiao.edu.br>. Acesso em: 15 Fevereiro 2018.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. (Coleção primeiros passos, 27). São Paulo: Brasiliense, 2001.

SILVA, Marcos Miranda. **O Endomarketing como requisito potencializador no relacionamento interno: O caso Hospital de Olhos Beira Rio**. Ilhéus, 2008. Monografia publicada no site: <www.uesc.br>. Acesso em 10 janeiro 2018.

SOARES, Betânia Lúcia Cruz. **O Endomarketing como Ferramenta Estratégica de Gestão**. 2011. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Gestão Estratégica de Negócios) - Polo Anhanguera Pindamonhangaba. Orientador: Ana Teresa Ratti Oliveira Rosa.

TORQUATO, Gaudencio. **Comunicação: Relações Públicas**. São Paulo: Editora Cengage, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE I – ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA - Departamento Pessoal

1. Quando surgiram as ações de Endomarketing na Empresa?

Algumas ações foram implantadas em meados de setembro de 2017, como o mural em forma de edição. Mais tarde foram surgindo novas ideias a partir das necessidades que fomos encontrando.

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

O endomarketing surgiu através da necessidade em melhorar a comunicação interna entre os colaboradores e a organização. Assim, foi contratada uma empresa de consultoria especializada em comunicação interna. Esta empresa, realizou uma pesquisa de comunicação interna, entre os meses de março e abril 2017, com o intuito de entender melhor as necessidades da organização.

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

Após a realização da pesquisa de comunicação interna, foi desenvolvido um planejamento de comunicação interna sugerido pela empresa de consultoria. Os principais objetivos deste planejamento eram: fortalecer a marca entre os funcionários; institucionalizar a comunicação interna; desenvolver o fluxo de comunicação interna; criar canais de comunicação e viabilizar ações; e estimular o pertencimento e a empatia entre os funcionários. Então, foi assim que inicialmente surgiu as ações de marketing interno, sempre com o intuito de fortalecer, principalmente, a comunicação. No entanto, muitos programas e ações foram sendo implantados aos poucos. Depois de discussão em reuniões e análise de viabilidade.

4. Quem são os responsáveis pelo Endomarketing da Empresa?

O setor pessoal fica a cargo das responsabilidades das ações internas, porém nós temos o apoio da empresa de consultoria e do nosso setor de marketing que sempre disponibiliza as ações externas para os funcionários. Por exemplo, se temos um evento de férias como foi o caso da piscina de bolinhas, abrimos o shopping em um período especial apenas para os funcionários e sua família.

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

Acho que não existe uma ação mais importante por assim dizer. Mas o que estamos fazendo atualmente e está dando bons resultados é o programa “Se eu fosse você” no qual os colaboradores trocam de função por um dia, exercendo as atividades de outras áreas, com isso percebemos maior empatia entre os colaboradores. Outro programa importante é o “rolezinho com o chefe” onde quatro colaboradores são convidados, durante um turno, a andar pela área do shopping conversando com o superintendente simulando um “rolezinho”. A criação do mural em edições com a exposição dos principais acontecimentos e a percepção dos colaboradores em relação a estas ações. As informações veiculadas através do contato de WhatsApp o chamado “contatinho”. Também foi desenvolvida uma agenda de treinamentos para cada setor com a ideia de desenvolver e manter engajado os colaboradores.

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

Nós do setor pessoal e informalmente conversando com os supervisores das áreas tenho recebido bastante feedback positivo. Não há nada que mensure isto, ainda, só relatos informais mesmo.

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

O principal retorno que queremos ter é a satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho, pois acreditamos que funcionários motivados e satisfeitos podem contribuir bem mais para a organização. A ideia, desde o início sempre foi a melhoria das

relações da organização. Principalmente no que diz respeito ao nível de informação e comunicação. O que esperamos é o desenvolvimento de mais ações e feedback positivos.

APÊNDICE II - QUESTIONÁRIOS

MENSURANDO O MARKETING INTERNO

1. Em qual área da empresa você trabalha?

- Operações/Fiscalização
- Operações/Manutenção
- Operações/outros
- Administrativo/Financeiro
- Marketing

2. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 2 anos
- De 2 anos a 5 anos
- Mais de 5 anos

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

- Sim Não Em parte

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

- Sim Não Em parte

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

Sim Não Em parte

6. Você conhece os gerentes/Superintendente da empresa e já teve acesso a sua opinião sobre diversos assuntos, mesmo que apenas através de canais internos?

Sim Não

7. Você consegue sentir-se parte da empresa para que ela alcance seus objetivos?

Sim Não às vezes

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

Sim Não Às vezes

9. Você recebe a Revista/Jornal Interno da empresa?

Sim Não Às vezes

10. Você considera importante ler a Revista/Jornal Interno da empresa?

Sim Não Em parte

11. Você costuma ler o que é publicado no Mural?

Sim Não Somente quando o assunto chama a atenção

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

Sim Não Às vezes

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

Sim Não

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

Sempre Nunca Somente em último caso