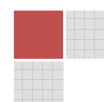


ASSOCIAÇÃO CULTURAL E EDUCACIONAL DE GARÇA
FACULDADE DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E GERENCIAS.

NILTON DA SILVA SANTOS

ENDOMARKETING – NAS EMPRESAS ALIMENTÍCIAS DE MARILIA.

GARÇA - SP



2006

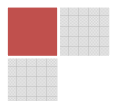
NILTON DA SILVA SANTOS

ENDOMARKETING – NAS EMPRESAS ALIMENTÍCIAS DE MARILIA.

Monografia apresentada à Associação Cultural e Educacional de Garça, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresa com Ênfase em Informática.

Orientador:
Prof. Eduardo Augusto Maran.

GARÇA -SP
2006



DEDICATÓRIA.

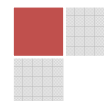
A Deus.

Aos meus sobrinhos Beatriz e Leonardo que tanto amo.

Aos meus pais pelo amor, pelo incentivo pela dedicação.

A todos os meus amigos, exclusivamente ao Gustavo Guedes e Juliana

Dal Ponte, pela força, compreensão.



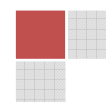
AGRADECIMENTO.

A todos os meus amigos que diretamente e indiretamente contribuíram para o desenvolvimento desse trabalho.

Ao meu orientador pela paciência, compreensão.

A faculdade pela colaboração.

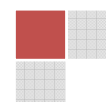
Aos meus amigos do Programa Escola da Família, da Escola Maria Cecília Ferraz de Freitas, pela companhia, paciência, incentivo.



RESUMO

Um dos mais importantes segmentos existentes no ramo empresarial é o das empresas alimentícias. As empresas de alimentos na cidade de Marília refletem um panorama nacional: as dificuldades econômicas existentes no mercado se estendem desde a agricultura até o consumidor final, fazendo com que as empresas tenham que se preocupar com aquilo que produzirão e com a existência de mercado para a comercialização de seus produtos. Uma das estratégias para se fazer isso é investir numa forte estratégia de motivação dos empregados, para que reflitam sua satisfação na satisfação externa. Daí o endomarketing, que combina com a preocupação, com as pessoas e foco em resultados operacionais, tendo como premissa básica que a qualidade da relação das empresas com seu mercado e cliente é uma consequência com o seu público interno.

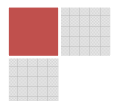
Palavra – chave: Endomarketing, cultura organizacional, comunicação.



ABSTRACT

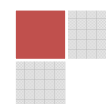
One of the most important existing segments in the enterprise branch is of the nourishing companies. The food companies in the city of Marília reflect an landscape national: the existing economic difficulties in the market if extend since agriculture until the final consumer, making with that the companies have that to be worried about what they will produce and with the existence of market for the commercialization of its products. One of the strategies to become this is to invest in one strong strategy of motivation of the employees, so that they reflect its satisfaction in the external satisfaction. Endomarketing combines concern with the people and focus in operational results, having as basic premise that the quality of the relation of the companies with its market and customer is a consequence with its publish intern.

KEYWORDS: Endomarketing, organizational culture, communication.



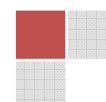
LISTAS DE FIGURAS

FIGURAS 1 – As Três Fases do Planejamento do Recrutamento	26
FIGURAS 2 – Fatores Tempo de Processamento e Custo de Processamento nas Técnicas de Recrutamento.....	32
FIGURAS 3 – Seleção de Pessoal como Uma Comparação	36



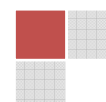
SUMÁRIO

RESUMO	05
INTRODUÇÃO.....	10
1. ENDOMARKETING	12
1.1. Origem do Endomarketing	12
1.2. O Significado da Palavra Endomarketing	12
1.3. Conceito de Endomarketing	13
1.4. Importância do Endomarketing	17
1.5. Satisfazendo o Cliente Interno.....	20
1.6. Composto de Endomarketing	22
2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	25
2.1. O processo de Recrutamento	26
2.2. Recrutamento Interno	27
2.2.1. Vantagens de Recrutamento Interno	28
2.2.2. Desvantagens de Recrutamento Interno	29
2.3. Recrutamento Externo	29
2.3.1. Vantagens de Recrutamento Externo	33
2.3.2. Desvantagens de Recrutamento Externo	33
2.4. Recrutamento Misto	33
2.5. Seleção de Pessoal	34
2.6. Seleção: Como um Processo de Comparação	35
2.7. O Processo de Seleção	36
2.8. Planejamento de Recursos Humanos.....	37
2.9. Treinamentos Comportamentais.....	38
2.10. O que é Coaching e Mentoring.....	38
2.11. Quem Pode Ser Coaching.....	38
2.12. Quem Precisa de Coaching.....	39
2.13. O Processo de Coaching.....	39
3. COMUNICAÇÃO	41
3.1. Comunicação Interna.....	41
3.1.1. Plano de Comunicação Interna.....	44
3.2. Qualidade da Comunicação Interna.....	45
3.3. A Comunicação Organizacional.....	47
3.4. O Que é Feedback no ambiente organizacional	49
3.5. Comunicação e Motivação	50
3.6. Pesquisa Organizacional.....	54
3.6.1. Pesquisa de Clima Interno	54
3.7. Programa de Endomarketing	55



4. SITUAÇÃO DAS EMPRESAS HOJE SEM O ENDOMARKETING EM MARILIA	56
5. IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING	58

5.1. Gestão da Qualidade e Endomarketing	60
5.2. A Importância do Endomarketing na Melhoria da Produtividade nas Empresas	62
5.3. Os Três D's	63
5.4. A importância do Endomarketing	63
5.5. Instrumentos Utilizado na Prática do Endomarketing	66
CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS	70



INTRODUÇÃO.

Um dos mais importantes segmentos existentes no ramo empresarial é o das empresas de alimentos. Com efeito, dentre as necessidades básicas humanas, a principal é a que diz respeito à alimentação, ou seja, sem comer o ser humano não vive. Dessa feita, enquanto existir a Humanidade, o mercado de alimentação sempre existirá e se fará em constante desenvolvimento, adequando-se às constantes mudanças de gosto, necessidade e desejo dos seus consumidores.

As empresas de alimentos na cidade de Marília refletem um panorama nacional: as dificuldades econômicas existentes no mercado se estendem desde a agricultura (investimentos cada vez menores, devido à falta de incentivo governamental) até o consumidor final (altos índices de desemprego e empregos informais baixam renda per capita), fazendo com que as empresas tenham que se preocupar com aquilo que produzirão e com a existência de mercado para a comercialização de seus produtos.

Porém a empresa não pode se preocupar unicamente com tais questões, por mais importantes que pareçam, posto que não deve “olhar apenas para fora”, mas também “olhar pra dentro”, ou seja, em tempos de economia cada vez mais recessiva, os prejuízos e desperdícios devem ser contidos ao extremo e em contrapartida os lucros e benefícios precisam ser maximizados. E a melhor forma de se fazer isso é investindo numa forte estratégia de motivação interna, educando e estimulando os colaboradores da empresa, isto é, seus empregados.

Esta pesquisa pretende discutir como o endomarketing poderia contribuir na organização de forma geral, com um tipo de programação bem estruturada.

Por endomarketing entendemos que é uma ação do marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno, com o intuito de melhor atender aos clientes externos.

O objetivo deste projeto é apresentar uma visão diferenciada, porém não excludente da atual, demonstrando a consistência e a aplicabilidade e de um conceito inovador que combina preocupação com as pessoas e foco em resultados operacionais, tendo como premissa básica que a qualidade da relação das empresas com seu mercado e cliente é uma consequência com o seu publico interno.

Para melhor observação iremos conceituar o que é o endomarketing, suas origens e os significados.

No capítulo dois, iremos conceituar o processo de recrutamento e seleção, as vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

Já no capítulo três iremos conceituar comunicação, voltada a comunicação interna, e os processos de qualidade na comunicação.

Como consta no trabalho uma pesquisa de campo nas empresas de Marília e as analise desta pesquisa.

No ultimo capítulo iremos verificar os processos de implantação do endomarketing, e o porque o endomarketing é essencial nas empresas.

1- ENDOMARKETING.

1.1 - ORIGEM DO ENDOMARKETING

O endomarketing surgiu em meados da década de 1970, a partir da necessidade de se desenvolver alternativas para encantar os clientes internos das empresas, isto é, os funcionários. Essa idéia fundamentou-se na consolidação de imagem corporativa para os colaboradores motivando os a trabalhar.

Um dos pioneiros do endomarketing, Saul Faingaus Bekin, em sua atividade profissional como gerente de produtos da Johnson & Johnson, notou que a empresa passava por dificuldades serias de comunicação entre seus departamentos.

Alem, disso, era clara a falta de visão dos colaboradores a respeito da empresa e que atuavam, o que dificultava o entendimento do papel e a importância de cada um, no contexto da empresa.

Bekin percebeu que as ferramentas de marketing que precisava já existiam, o que faltava era adapta-las a realidade interna da empresa. De acordo com *Levitt apud Bekin (2004)* “*se a empresa esperava atingir objetivo lá fora, precisa se certificar que todos nela estão comprometidos com esse objetivo*”.

1.2 – O SIGNIFICADO DA PALAVRA ENDOMARKETING.

“Endo” provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto marketing para dentro.

1.3. – CONCEITO DE ENDOMARKETING.

É toda é uma decorrência da necessidade de motivar pessoas e de qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos. O endomarketing é uma ferramenta de extrema importância na empresa.

O endomarketing é umas das ferramentas mais utilizadas, para melhoria do clima organizacional facilitando as relações entre diretores e os colaboradores (shareholders).

Segundo Bekin (2004) “a palavra grega hindu, significa em para dentro, dentro de exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo”. Isso caracteriza a visão do marketing para dentro.

Os colaboradores têm uma parte principal no seu processo que é a conquista, o encantamento e a fidelização dos clientes externos (consumidores). Pôr exemplo quando o ambiente organizacional esteja bom ou ruim se reflete no cliente externo (consumidor).

Por isto que o endomarketing é importante, afinal se os clientes internos (colaboradores), estão satisfeitos, eles podem desenvolver bem o seu trabalho, onde é o ponto principal para o êxito da empresa.

O benefício que se busca é o fortalecimento e a construção de relacionamento, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos também dentro da empresa. Isto significa tornar o colaborador (funcionário) um aliado, fomentando a idéia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da empresa.

Cada vez mais as empresas buscam uma diferenciação no mercado, com suas marcas e de seus produtos, mas também valorizam as pessoas que nela trabalham e com isto obter a

satisfação de seus colaboradores (cliente interno), por acreditar que os recursos humanos representam uns de seus principais diferenciais comparativos. Dentre as formas de promover a motivação das pessoas, a prática de marketing interno é, provavelmente, a mais conhecida, por outro lado, também é a mais controversa.

A visão hegemônica difundida no mercado atual situa o marketing interno, ou simplesmente endomarketing, como uma atividade de apoio as demais tarefas da organização, caracterizado pela integração das pessoas através de informação coerente e rapidamente distribuída, que objetiva despertar nos empregados uma sensação de “co-propriedade” sobre a empresa e com isto obter seu comprometimento. A priori, esta concepção mostra-se lógica, entretanto apresenta uma série de fragilidades questionáveis de construção conceitual, razão que justifica fortes críticas, logo, a controvérsia.

Primeiramente o marketing interno não deve ser entendido apenas com o resultado de comunicação interna e gerenciamento de informações, constituindo um processo educativo que objetiva integrar pessoas e gerar motivação. A motivação não pode ser espontaneamente gerada, tampouco extraída através de comunicação; ela é propriedade exclusiva e intransferível do indivíduo, podendo apenas ser estimulada por uma série de fatores que, em conjunto ou combinados, nas proporções certas aquelas pessoas, poderão aumentar sua percepção de valor da sua motivação individual.

Assim sendo, endomarketing caracteriza-se como um processo gerencial, cíclico, continuado e em direção a um determinado propósito da organização que é integrado aos demais processos da empresa, funcionando, dessa maneira, como um catalisador à consecução de metas. Pode – se então denominar endomarketing como “Gestão de Marketing Interno” apropriando, como objetivo principal, promover a motivação das pessoas por seu trabalho, obtendo seu comprometimento com os objetivos estratégicos da empresa. Trata-se então de uma forma mais pragmática de ver o papel do marketing interno, uma vez que colaboradores

mais comprometidos terão maior produtividade e, por consequência, a empresa afere melhores lucros e resultados.

Bekin (1995), caracteriza o “endomarketing da seguinte maneira: *“ações de marketing para o público interno (funcionário) das empresas e organizações”*, ou ainda *“um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, implantar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação-para-o-mercado”*, tendo como objetivo, “facilitar e realizar trocas construindo relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização harmonizando e fortalecendo estas gerações”. Logo é importante a comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital.

Tendo como fundamento ser a relação empresa e mercado um reflexo da relação empresa e seu público interno, a boa prática de marketing interno resulta em melhorias significativas: nas pessoas com a empresa e com os colegas, por fim, na relação da empresa com o seu ambiente de negócios, gerando mais criatividade, flexibilidade, trabalho em equipe, melhores resultados, clima organizacional e imagem.

A disseminação do conceito do endomarketing é de cliente interno é significativa e relevante para o desempenho das atividades organizacional, em específicos aquela relacionada á gestão de pessoas. Desta forma, o endomarketing passou a contribuir para a valorização do público interno e sua importância estratégica, maximizando fluxo de comunicação e relacionamento entre colaboradores. Segundo Berry apud Las Casas (1999).

“endomarketing é a visão do empregado como cliente e a visão de cargos como produto e a partir daí um esforço para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades deste cliente, enquanto se procura atingir os objetivos da organização”.

Portanto verificamos neste conceito, que a empresa estão começando a perceber a relevância de seus funcionários para que possam atingir seus reais objetivos. E tanto pode ser verdade, que muitas dela estão implantando o endomarketing, que tem uma alta capacidade de

trocar o relacionamento de cada funcionário, a ponto destas mesmas organizações estarem dispostas a aceitar sugestões e reclamações dos consumidores internos. É a visão do funcionário como parceiro que é estimulado a envolver-se, dedicar-se, participando ativamente e de forma integral, do processo de tomada de decisões de modo a agregar valor às empresas e ao próprio conhecimento.

A comunicação e o endomarketing expandiram tanto que hoje é fator preponderante para o funcionário perceber o quão ele é importante para o crescimento de uma empresa. As organizações que ainda não perceberam o valor que os colaboradores exercem sobre os negócios infelizmente não sobreviverão, pois os colaboradores capacitados e desmotivados irão buscar empresas que reconheçam o seu valor e dedicação, criando assim uma grande rotatividade nas empresas, o que acaba não favorecendo nenhuma das partes.

Contudo, estas promessas apenas se verificam na prática se houver o estímulo adequado dos fatores motivacionais que cercam as pessoas desde que estruturados em um processo gerencial, pois com um posto de marketing é necessário que exista também um composto de endomarketing.

Por esse motivo às empresas utilizam-se de novos métodos e novas formas de comunicação que façam a diferença para o crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores. O endomarketing é o que estava faltando nas organizações para terem um maior relacionamento com seus colaboradores de todos os setores, estimulando-os a manterem uma aproximação maior com os clientes no que se refere a um atendimento com produtividade e qualidade.

A organização deve focar-se na conquista da confiança e credibilidade do público interno, elevando o nível de satisfação do mesmo, reconhecendo esforços e incentivando interação, para que tenha todas as condições de entender os objetivos da organização, havendo

comprometimento e vontade para satisfazer o cliente externo, garantindo assim a sua fidelização e retenção.

A importância do endomarketing é tão grande, que visa um melhor entrosamento entre diversas áreas, por isso, é preciso uma união constante entre todos, pois o trabalho em equipe é fundamental para o progresso e desenvolvimento de uma organização, também para um eficaz gerenciamento de informações entre todos os seus componentes. Esse novo conceito está ligado a uma nova abordagem do mercado que esta relacionada com um ambiente dinâmico, em que mudanças são freqüentes e fazem parte da rotina.

1.4 – IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING.

Para Berry apud Las Casas (1999)

“A idéia do marketing interno é criar uma organização capaz de criar os verdadeiros clientes para a empresa. A estratégia final é fazer dos empregados verdadeiros clientes”.

Trata-se da nova abordagem do marketing a fim de atingir também os recursos humanos de modo que os funcionários das empresas, se motivados se comprometam na obtenção de melhores resultados. Assim, o colaborador que está motivado com o seu trabalho cria vínculos com as instituições tornando os objetivos organizacionais os seus próprios objetivos, ou seja, vestindo a camisa para o pleno desenvolvimento e conquista de metas e resultados.

Acima de qualquer expectativa o endomarketing é uma ferramenta responsável pela comunicação e transformação da imagem corporativa para os colaboradores. Com essa ferramenta as empresas podem se vender efetivamente aos seus colaboradores a sua estruturas, objetivos, metas, mensurar, trabalhar a fim de prover as melhores condições de clima e interação entre os colaboradores.

Vale ressaltar que o público interno para Bekin (1955) “*É um público primordial para o sucesso*”.

Isso confere aos colaboradores uma posição de importância e diferencial que deve ser trabalhado e estimulado pelas empresas a fim de transformar todo o capital humano em diferencial competitivo para conquista e fidelização dos clientes externos, portanto é necessário que o conceito de cliente esteja fundamentado nos processos das empresas de modo que possam aprimorar a sua prestação de serviços internos e assim seja mais fácil oferecer qualidade em produtos e serviços destinados ao consumidor final.

Um processo de endomarketing de sucesso deve levar em considerações algumas premissas, muito relevantes no mercado hoje. É fato que empresas que buscam relacionamentos eficazes, focam suas atividades em seus clientes, afinal eles estão cada vez mais exigentes e sensíveis às percepções negativas, o que exige a presença maciça da qualidade na oferta de produtos e serviços, desde a compra, passando pela transação, relacionamento e pós-marketing. Os próprios colaboradores da empresa refletem a situação da satisfação como clientes internos, já que constitui o primeiro mercado das empresas e precisam de atenção, valorização e bom tratamento. À medida que os objetivos são alcançados a empresas devem alia-los a excelência em serviços e a gestão de recursos humanos, gestão esta que deve ser capaz de envolver e comprometer os colaboradores com os focos e objetivos organizacionais.

Segundo está lógica, BEKIN (1995), conclui que:

“Este processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário deve preceder o marketing externo”.

Todas as reflexões a respeito do endomarketing, assim como as definições marketing de relacionamento convergem mais uma vez para uma única realidade. O endomarketing

mostra uma ferramenta de marketing, que veio para se consagrar como chave para os processos internos das empresas, trabalhando diretamente a motivação dos colaboradores ampliando comunicação, participação no aprimoramento dos serviços e agregando valor para o cliente externo, seja na qualidade da prestação simples atendimento, seja na qualidade dos produtos e serviços vendidos.

Para LAS CASAS (1999) “*O marketing interno pode ser visto tanto do ponto de vista normativo como funcional*”. Do ponto de vista normativo, que estabelece procedimentos, encontra-se no nível interno todos os elementos envolvidos. Mostram de um lado todos os clientes, empregados, assistentes, vendidos como a própria empresa, benéficos, programas de treinamentos, motivação, prevenção de acidentes, qualidade, produtividade e cargos. Do ponto de vista funcional o objetivo do marketing interno é justamente obter a satisfação dos desejos e necessidades do consumidor. Desta forma conclui-se que o autor defende a idéia da satisfação dos funcionários para que fiquem motivados a alcançar os objetivos esperados daí a necessidade de ofertar produto como a própria empresa, salários, benefícios, treinamentos, motivação e qualidade, por exemplo.

O envolvimento dos colaboradores nos processos de endomarketing se dá como maior frequência nos níveis de direção e gerência. Isso acontece por estes níveis organizacionais deterem maior números de informações oficiais o que permite o comprometimento mais fácil destes níveis. É importante que os níveis operacionais e supervisão também tenham acesso às informações de modo que possam conferir a empresa condição de igualdade na integração da comunicação em torno dos objetivos empresariais. Isso significa que os colaboradores bem informados têm melhores condições de interagir e entender os objetivos das empresas, facilitando o percurso até o alcance das metas. Uma vez que estas metas sejam bem compreendidas, torna-se viável envolver pessoas no processo, para atuarem com empenho e dedicação em suas atividades. Tão ou mais importante que a

comunicação em uma área que ocorre entre um superior e seu subordinado direto, é a comunicação entre pares, em que diretores, gerentes, supervisores, entre si, podem otimizar o fluxo de informações tornando-se mais dinâmica e uniforme levando as informações de forma mais rápida e objetiva a todos os colaboradores.

Alguns fatores desmotivam os colaboradores nas instituições e um deles de acordo com BRUM (1998), “*É a entropia da informação, ou seja, a demora no envio das informações*”. Como já foi citada, a informação oficial estão disponíveis para os níveis de direção e gerencia, portanto cabe aos gestores disponibilizar-las de maneira uniforme a fim de proporcionar o entendimento e comprometimento por parte de todos os colaboradores na relação interna e externa. Desta forma, é mais fácil identificar problemas, bem como, solução para falhas e limitações em produtos e serviços prestados aos clientes.

1.5 – SATISFAZENDO O CLIENTE INTERNO.

A satisfação do cliente interno é de extrema relevância para a obtenção de resultados satisfatórios junto ao cliente externo, não é novidade, porém satisfazer pessoas não se constitui em tarefa fácil à medida que todos têm expectativas, vontades, necessidades e perspectivas distintas. Essa realidade não faz parte somente do ambiente externo às empresas, mas também do ambiente interno, o que também não é novidade. Segundo esta lógica é importante perceber que as pessoas gostam de ser reconhecidas, respeitadas, bem tratadas e inseridas em um contexto social. Para entender e buscar satisfação aos clientes internos é importante lembrar que segundo BRUM (2003):

“A palavra trabalho vem do latim tripalium, cujo significado é três paus. Três paus á muito tempo atrás, era um instrumento de tortura. Talvez esteja aí o motivo pelo qual ainda existem pessoas que encaram o trabalho como sinônimo de tortura. São pessoas que utilizam lentes do passado para

enxergar o trabalhando estabelecendo com ele uma convivência torturante em todos os sentidos”.

Com o passar do tempo as empresas vêm assumindo papel de responsabilidade em prover qualidade de vidas as pessoas que fazem partido quadro de colaboradores. Por incrível que pareça algumas empresas não param por ai e comprometem-se efetivamente com a busca incessantes pela transformação do trabalho em momento de prazer. Pessoas que não constam buscar prazer em suas atividades profissionais costumam viver a síndrome do trabalho vazio, que é comum entre aqueles que passam o dia olhando o relógio aguardando ansiosamente o término do expediente.

Dizer que um colaborador é importante no contexto empresarial pode ser interessante e ate motivador por alguns dias, porém é preciso fazer com o que o colaborador compre está idéia reflita sobre a sua participação nos processos, ou seja, é necessário convence-lo efetivamente de que ele é importante, mas não para obter um sorriso momentâneo, ou seja, uma falsa expectativa e sim para que o colaborador se veja como parte integrante de uma estrutura que agrega valor a empresa, ao clima organizacional e os clientes externos.

A motivação dos colaboradores para o trabalho não depende somente de um esforço particular dos colaboradores da base operacional. É muito importante que a motivação torne-se uma reação em cadeia. A alta gestão deve estar comprometida e motivada com os objetivos da empresa. É de responsabilidade da gerencia dissemar, através de um processo de comunicação linear e objetivo o sentimento de satisfação prazer e motivação no trabalho traçando planos de ação atuando como espelho para os colaboradores. Desta forma é possível que os colaboradores vejam em seus gestores diretos ou não, pessoas que acreditam no que fazem e falam a fim de consolidar o comprometimento com a organização. É ingênuo imaginar que seja possível implantar qualquer objeto de marketing interno com sucesso, se não há crença e participação efetiva daqueles que disseminam a idéia. Apesar disso, é

importante reconhecer que a motivação também é característica exclusiva é intransferível dos indivíduos não podendo ser gerada de forma espontânea e muito menos extraída através do processo de comunicação. Pode apenas ser estimulada por fatores que em conjunto ou combinados, podem vir a influenciar a percepção de valor da motivação individual de cada colaborador.

Além de todo processo que envolve a motivação dos colaboradores na obtenção de melhores resultados com base no comprometimento levado pela satisfação com o trabalho é importante reconhecer publicamente um trabalho bem feito, verificar-se o colaborador dispõe os melhores meios para desempenhar suas atividades, enfatizar a preocupação da empresa com os colaboradores e até mesmo recompensá-los através de premiações e ações que elevem o moral perante a equipe de trabalho. Com isso as empresas de uma certa forma, tornam os agentes premiados um parâmetro de motivação para que os outros possam, também atingir altos patamares em seus resultados.

No processo de satisfação dos colaboradores é primordial que não exista espaço para falhas no tratamento dos colaboradores, ou seja, é fundamental que não haja desatenção com o relacionamento entre pares, que deve ser cordial, sem atritos, ameaças e coações. Qualquer atitude contrária à convivência cordial pode descaracterizar a essência de um programa de marketing interno, comprometendo inclusive a sua credibilidade.

1.6. – COMPOSTO DE ENDOMARKETING.

- **AMBIENTE (PONTO):** possui duas dimensões: tangíveis e intangíveis, Tangível refere-se as instalações físicas da empresa e seus atributos, como ergonomia, iluminação, funcionalidade, decoração. Intangível, reúne todos os aspectos pertinentes

ao clima organizacional, ou seja, a qualidade do ambiente interno, percebidas pelos membros da organização que influenciam seu comportamento.

- **COMUNICAÇÃO (PROMOÇÃO):** significa o canal de informações entre empresa e seu público interno. Onde se trata da forma de como a empresa “fala” com as pessoas próximas e congrega os fatores constituintes desta, como conceito, identidade, visual, mensagem, e objetivo. (Campanha Interna). É importante perceber que cada colaborador em cada empresa desempenha um papel chave na divulgação da imagem corporativa, essa imagem deve ser refletida em cada colaborador, portanto é imprescindível o gerenciamento do composto de endomarketing de modo que se torne uma estratégia presente e efetiva a fim de proporcionar condições plenas de desenvolvimento e satisfação com o público interno.
- **EMPRESA (PRODUTO):** a empresa é o próprio produto vendido, assim como aquilo que a organização entrega em troca do trabalho do indivíduo, caracterizando-se por um FLUXO DE BENEFÍCIO, constituído por fatores-chaves, verificados cientificamente, como remuneração, status, aprendizagem, perspectiva de crescimento, dentre outros, que são considerados que ao “vender” a empresa as pessoas cada um desses fatores deverá ser evidenciado. (Própria empresa “visão” e seus serviços).
- **TRABALHO (PREÇO):** pois significa o valor pago para os colaboradores por tudo que se desenvolve dentro da empresa, portanto quanto mais o colaborador for motivado, maior será a qualidade do trabalho. (Desempenho e Motivação). Outra diferença relevante da proposta aqui apresentada refere-se à definição de público interno. Atualmente, o foco é totalmente dirigido aos colaboradores diretos da empresa.

Por tratarem-se da “mosca” do alvo que se pretende atingir com o endomarketing, onde cada um é promotor da imagem da empresa no mercado.

Entretanto, há também os investidores ou sócios, colaboradores terceirizados, fornecedores estratégicos, parceiros comerciais e, ainda, pessoas cujos talentos interesse a empresa contratar. Obviamente, ao gerenciar o Composto de Endomarketing, cada um desses públicos deverá contemplar esta construção conceitual, faz-se necessário esclarecer alguns fatos, verdades e falácias do endomarketing até então freqüentemente. Em primeiro lugar, o fluxo de informações na empresa é importante, mas seu principal objetivo não deve ser fomentar a integração e sim subsidiar as pessoas de conhecimento, para apoiar o processo de tomada de decisão a luz do Composto de Endomarketing, sendo que seus gerenciamentos, conforme a Teoria Evolucionista de Darwin, devem garantir reações rápidas às demandas do mercado e a adaptação constante da empresa às mudanças do ambiente de negócio, assegurando que apenas as mais aptas permaneçam.

- **FLUXO DE BENEFÍCIO:** são Oportunidade de Crescimento, Treinamento e Desenvolvimento, Clima Organizacional, Plano de Benefício, Remuneração, Aprendizagem “On-The Job”, Oportunidade de Aplicar os Conhecimentos, Responsabilidade Social, Recurso Material, Acesso a Desafios, imagem no Mercado, Segurança, Status.

Públicos, são os colaboradores diretos da empresa onde são os focos principais do Endomarketing, devemos acertar, no entanto, são apenas os alvos, pois também é preciso atingir outros públicos importantes dentre os quais são: colaboradores, investidores/sócio, terceirizado, fornecedores, talentos (prospectos).

2 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.

Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos de potencialidade, qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Esta voltada para a identificação de profissionais capacitados tecnicamente, cujo perfil seja de acordo com a cultura e a filosofia da empresa.

Segundo Chiavenato recrutamento é:

“Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

O processo de recrutamento eficaz deve atrair muitos candidatos, a função do recrutamento é a de suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos das organizações, onde requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma sequência de três fases:

- 1) O que a organização precisa em termos de pessoas.
- 2) O que o mercado de recursos humanos pode oferecer.
- 3) Quais as de recrutamento a aplicar.

As três etapas do processo de recrutamento:

- 1) Pesquisa interna das necessidades
- 2) Pesquisa externa do mercado
- 3) Definição das técnicas de recrutamento a utilizar.

O planejamento do recrutamento tem como finalidade de estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido, conforme figura 1.

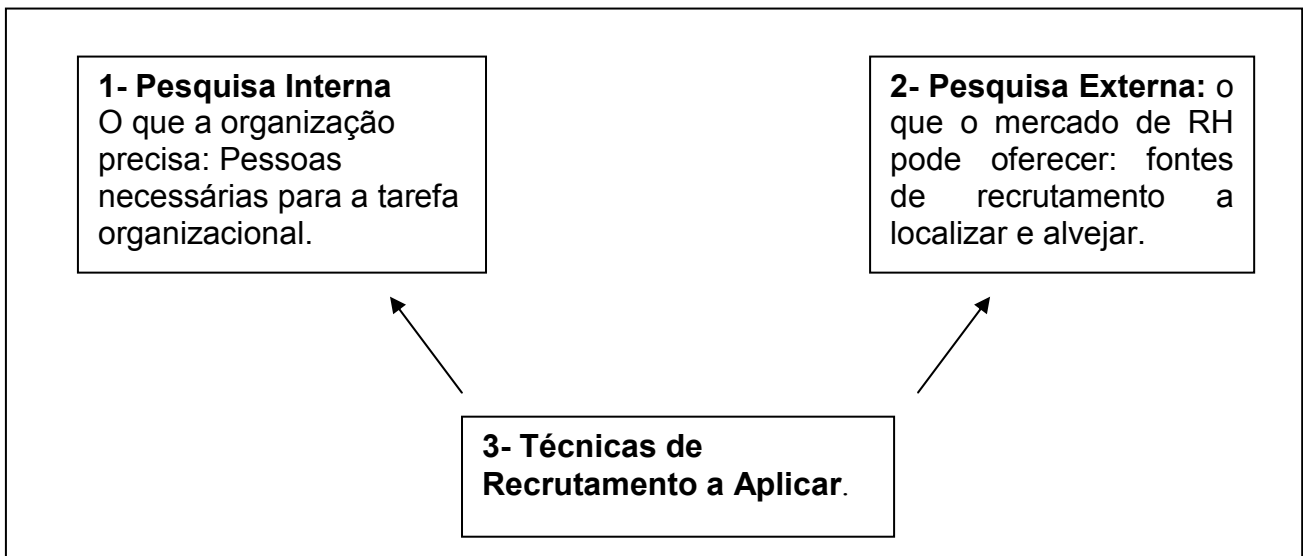


Figura 1. *As três fases do planejamento do recrutamento.*

Também é necessário que seja determinado as características que o candidato deve ter para poder executar o trabalho, a fim de elaborar uma lista de características necessárias, já na prática pode ser utilizada uma classificação dessas características em cinco grupos:

- 1) **Características físicas:** idade, altura, peso, saúde, aspecto geral entre outras.
- 2) **Características mentais:** capacidade de memória, grau de inteligência etc.
- 3) **Características de personalidade:** perseverança, autodomínio, extroversão ou introversão, autoconfiança controle emocional entre outras.
- 4) **Características de Experiência:** experiência de trabalho, grau de escolaridade.
- 5) **Características Sociais:** círculo social, familiares, clubes, associações entre outros.

2.1 – O PROCESSO DE RECRUTAMENTO.

O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O início do processo de recrutamento depende de decisão da linha. Em outras palavras, o órgão de

recrutamento não tem autoridade de efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida. Como o recrutamento é uma função de *staff*, suas providências dependem de decisão da linha, que é oficializada através de uma espécie de ordem de serviço, geralmente denominada requisição de pessoal. Trata-se de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher a vaga em seu departamento ou seção. Os detalhes envolvidos no documento dependem do grau de sofisticação existente na área de recursos humanos: que quanto maior for a sofisticação menor são os detalhes que o responsável deverá preencher no documento.

Partindo desse ponto, deve levar em considerações vários fatores, pois com isto pode levar a empresa a obter, êxito na contratação, sendo assim existe 3 (três) tipos de recrutamento.

- 1) Recrutamento Interno;**
- 2) Recrutamento Externo;**
- 3) Recrutamento Misto.**

2.2 – RECRUTAMENTO INTERNO.

Segundo Chiavenato (2004) recrutamento interno é:

“Recrutamento interno é quando aborda candidatos reais ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa, e sua seqüência é o processamento interno de recursos humanos”.

O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenche-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos

(*movimentação vertical*), ou transferidos (*movimentação horizontal*), ou ainda transferido com promoção (*movimentação diagonal*), sendo assim o recrutamento interno pode envolver:

- Transferências de pessoal.
- Promoção de Pessoal.
- Transferências com promoções de pessoal.
- Programas de desenvolvimento de pessoal.
- Planos de encareiramento (carreiras) de pessoal.

O processo de recrutamento interno exige uma intensa e continua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa também envolve vários sistemas e bancos de dados, muitas organizações utilizam bancos de talentos como pessoas capacitadas para o recrutamento interno.

Para tanto, o recrutamento interno se baseia em dados e informações relacionados com os outros subsistemas, a saber:

- a) Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção a que se submete quando de seu ingresso na organização.
- b) Resultados das avaliações do desempenho do candidato interno.
- c) Resultados dos programas de treinamento e aperfeiçoamento de que participou o candidato interno, entre outras.

Para que possa funcionar bem o recrutamento interno exige intensa coordenação do órgão de recursos humanos com os demais órgãos da empresa.

2.2.1 – VANTAGENS DE RECRUTAMENTO INTERNO.

As principais vantagens do recrutamento interno são:

- É mais econômico: evita despesas com anúncios em jornais, custos de admissões, custo de integração do novo empregado etc.

- É mais rápido: evita demoras, a espera do candidato, a demora natural do próprio processo de admissão etc.
- Apresenta maior índice de validade e de segurança, pois o candidato já é conhecido, avaliado durante um certo período de tempo. A margem de erro é reduzida graças ao volume de informações que a empresa reúne a respeito dos funcionários.
- É uma fonte poderosa de motivação para os empregados, pois os funcionários visam uma possibilidade de crescimento dentro da organização.
- Aproveita o investimento da empresa em treinamentos do pessoal, que muitas às vezes tem o seu retorno quando empregado passa a ocupar cargos mais elevados e complexos.
- Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

2.2.2 – DESVANTAGENS DE RECRUTAMENTO INTERNO.

As desvantagens são:

- Exigem do empregado um potencial e desenvolvimento para ser promovido.
- Pode gerar conflitos de interesses, pois ao oferecer oportunidades de crescimento, cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições ou não realizam aquelas oportunidades.

2.3 – RECRUTAMENTO EXTERNO.

Segundo Chiavenato (2004), recrutamento externo é:

“O recrutamento é externo quando aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas, e sua consequência são uma entrada de recursos humanos”.

O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora, onde havendo uma vaga, a organização procura preencher com pessoas desconhecidas, ou seja, atraídos pelas técnicas de recrutamento. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento:

- Arquivo de candidatos que se apresentam espontaneamente.
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa, considerados o QI (Quem indica).
- Cartazes ou anuncio na portaria da empresa, ou anuncio em jornais e revista.
- Contatos com sindicatos e associações de classe.
- Viagem para recrutamento em outras localidades.
- Agencias de recrutamento
- Recrutamento on line, através da internet.

As técnicas de recrutamento citadas são métodos através dos quais a organização divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto a fontes de recursos humanos mais adequados. São denominados veículos de recrutamento, pois são fundamentalmente meios de comunicação.

No recrutamento externo há dois tipos de abordagem das fontes de recrutamento: a abordagem direta e a indireta.

As principais técnicas de recrutamento externo são:

- Consulta aos arquivos de candidatos, onde os candidatos apresentam os seus curriculum vitae ou não foram escolhidos nos processos anteriores, fica arquivado no banco de dados da empresa responsável pelo recrutamento contendo informações como cargo, área de atividade.

- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa, este tipo de recrutamento de baixo custo para a empresa, alto rendimento e baixo índice de tempo.
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa, também é um processo de baixo custo para a empresa cujo rendimento e rapidez nos resultados depende de uma série de fatores como: 1) localização da empresa 2) facilidades de acesso. É um sistema utilizado para cargos de baixo nível.
- Contatos com sindicatos e associações de classes, servem mais como estratégia de apoio ou esquema residual do que como estratégia principal, mas tem uma vantagem de envolver as outras organizações nos processos de recrutamento e sem elevação do custo.
- Conferência e palestras em universidades e escolas, tendo como objetivo mostrar suas estruturas, mostrar os seus objetivos e as oportunidades de trabalho que oferece, através de recursos audiovisuais (filmes e slides).
- Viagens de recrutamento em outras localidades, neste caso é quando os candidatos que concorrem com a vaga é de interesse maior da empresa, mas os candidatos recrutados têm que transferir para outra cidade.
- Anúncios em jornais e revistas, este método é o mais usado pelas organizações, pois atraem mais candidatos. É mais quantitativo do que qualitativo, porque dirige ao um publico geral.
- Agências de recrutamento tem como objetivo atender a pequena, média e grande empresa, o recrutamento através de agencia é caro e embora seja compensado pelos fatores tempo e rendimento.

- Recrutamento on line, este tipo de recrutamento esta cada vez mais sendo um canal de conto entre as empresas e os candidatos, o processo é mais barato, a internet permite agilidade, comodidade e economia.
- Recrutamento virtual, o espaço é para cadastrar o seu currículo, quando os internautas acessa encontra informações da empresa, os cargos oferecidos, o trabalho maior é de cadastrar os dados solicitados seja é uma empresa onde se têm convênios com à empresas, logo que sai a vaga na empresa, a empresa que possui este meio de comunicação lança no seu site e os internautas entram e se cadastra como por exemplo o recrutamento virtual.
- Programas de trainees, é um processo onde as empresa esta dando oportunidade a jovem que estão saindo da faculdade pois assim os jovens colocam em práticas os processos que aprendeu nas faculdade.

Na maior parte das vezes, essas técnicas de recrutamento são utilizadas de maneira conjugada. Os fatores custo e tempo são importantes na escolha da técnica ou de veículos mais indicado no recrutamento externo. De um modo geral, quanto maior a limitação de tempo, ou seja, quanto maior a urgência para se recrutar, maior será o seu custo.

Quando o recrutamento externo é desenvolvido de maneira continua e sistemática, a organização pode dispor de candidatos a um custo muito menor de processamento.

Maior Tempo Menor	- Agências de recrutamento - Anúncios em revistas - Anúncio em jornais - Recrutamento volante - Cartazes na portaria - Palestra e Conferencia - Contato com entidades - Indicação de funcionários - Apresentação espontânea	Maior Custo Menor	- Agências de recrutamento - Recrutamento volante - Anúncios em revistas - Anúncio em jornais - Palestra e Conferencia - Contato com entidades - Cartazes na portaria - Indicação de funcionários - Apresentação espontânea
--	---	--	---

FIGURA 2 - Fatores Tempo De Processamento E Custo De Processamento Nas Técnicas De Recrutamento.

2.3.1 – VANTAGENS DE RECRUTAMENTO EXTERNO.

Com o recrutamento externo temos as seguintes vantagens:

- Traz “sangue novo”
- Renova e enriquece os recursos humanos da organização, principalmente quando a política é de admitir pessoal com gabaritos iguais ou melhores já existente.
- Aproveita o investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoal feito por outras empresas ou pelo próprio candidato, isto não significa que a empresa deixa de fazer investimento, muitas empresas preferem o recrutamento externo, evitam despesas adicionais de treinamento e desenvolvimento e obter resultados de desempenho de curto prazo.

2.3.2. – DESVANTAGENS DE RECRUTAMENTO EXTERNO.

No entanto o recrutamento externo apresenta também sua desvantagem:

- É mais demorado do que o recrutamento interno.
- É mais caro e exige inversões e despesas imediatas, com anúncio em jornais e honorários de agência de recrutamento.
- É menos seguro do que o recrutamento interno, pois os candidatos são desconhecidos.
- Quando monopoliza as vagas e as oportunidades dentro da empresa pode frustrar o pessoal.

2.4 – RECRUTAMENTO MISTO.

As empresas na prática nunca fazem apenas recrutamento interno ou externo, pois ambas se completam e se complementam, ao fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua função atual. Quando se faz o recrutamento interno, há algum ponto da organização surge sempre uma vaga para ser preenchida pelo recrutamento externo, a menos que seja cancelada, por outro lado quando se faz um recrutamento externo algum desafio, oportunidade ou horizonte devem ser oferecidos ao novo empregado.

Devido às vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto é aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema:

- Inicialmente, recrutamento externo, seguindo recrutamento interno caso não apresente resultados desejável à empresa é a mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado no curto prazo e precisa importar do ambiente externo.
- Inicialmente recrutamento interno, seguindo de recrutamento externo, caso não apresente resultados, a empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existente.
- Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente, são o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente seja por meio de *input* ou mediante transformação de recursos humanos. Uma boa política de pessoal dá aos candidatos internos sobre os externos, em caso de desigualdade de condições entre eles.

2.5 – SELEÇÃO DE PESSOAL.

A tarefa básica de seleção é de escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que tenham maiores probabilidades de ajustar-se no cargo vago e desempenhar-lo bem. O objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria prima básica: os candidatos, já o objetivo da seleção é de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

Segundo Chiavenato (2004), seleção é:

“Seleção busca entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como, a eficácia da organização”.

Em termo, a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existente, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização, sendo assim a seleção visa solucionar dos problemas básicos:

- Adequação do homem ao cargo.
- Eficiência e eficácia do homem no cargo.

O processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico, mas um prognóstico a respeito das variáveis, não apenas uma idéia atual, mas também uma projeção de como a aprendizagem e a execução se situarão no futuro.

2.6 - SELEÇÃO COMO UM PROCESSO DE COMPARAÇÃO.

A seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e do outro lado o perfil das características dos candidatos que apresentam. A primeira variável denominada X e a segunda variável Y conforme a figura 3.

Quando X é maior que Y, o candidato não atingiu as condições ideais para ocupar o cargo. Quando Y e X é igual, o candidato reúne as condições ideais para tanto, portanto o candidato é aprovado. Quando a variável Y for maior que X o candidato reúne mais do que as condições exigidas pelo cargo, é considerado um superdotado para o cargo. Essa comparação não se concentra em um único ponto de igualdade entre as variáveis, mas, sobretudo em uma faixa de aceitação, admitindo uma certa flexibilidade a mais ou a menos ao redor do ponto ideal.

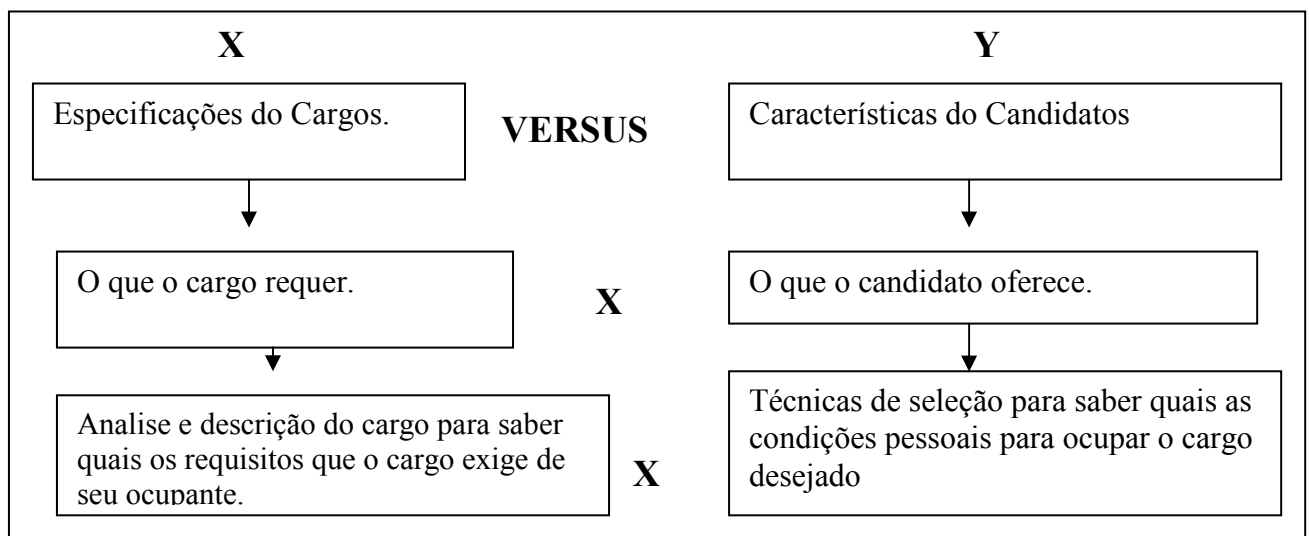


Figura 3 - Seleção de Pessoal como uma comparação.

2.7 - O PROCESSO DE SELEÇÃO

A seleção de pessoal funciona como um processo composto de várias etapas ou fases sequenciais pelas quais passam candidatos, nas etapas iniciais estão as técnicas mais simples e econômicas, ficando as técnicas mais caras e sofisticadas para o final.

As alternativas disponíveis são muitas e variam de acordo com o perfil e complexidade do cargo a ser preenchido. Entre as principais alternativas de processos de seleção estão:

- Seleção de estagio único de decisão: é tipo de abordagem em que as decisões são baseadas nos resultados de uma única técnica de seleção,

que pode ser uma entrevista ou uma prova de conhecimento. É tipo mais simples e imperfeito.

- Seleção sequencial de dois estágios de decisão: é um processo utilizado quando as informações colhidas são insuficientes para uma decisão definitiva de aceitar ou não o candidato. O seu objetivo é de melhorar a eficiência do programa de seleção. Na seleção sequencial de dois estágios, exige uma decisão terminal após o segundo estágio. Trata-se de um processo simples de seleção de pessoas e sujeito a erros e distorções em seu processamento.
- Seleção sequencial de três estágio de decisão: é um processo de seleção que envolve uma seqüência de três decisões tomadas com base em três técnicas de seleção.
- Seleção sequencial de quatro ou mais estágios de decisão: envolve um numero maior de técnicas de seletivas. A principal vantagem dos planos sequencial reside na economia e no custo de obtenção das informações sobre o candidato. Os métodos são recomendados quando as despesas com testes são elevadas, como é no caso dos testes que exigem aplicações e avaliações individuais.

2.8 - PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

É uma ferramenta pela qual a empresa estrutura o seu foco em gestão de pessoas. O papel é direcionar o pensamento, as diretrizes e as políticas para o desenvolvimento e crescimento das pessoas, bem como proporcionar mudança no sentido de qualificar os processos e capacitar os colaboradores para uma gestão de qualidade.

2.9 - TREINAMENTOS COMPORTAMENTAIS.

Os focos principais são os treinamentos comportamentais sejam direcionada para a motivação, integração, aceitação de mudanças ou implementação de uma nova postura.

Os instrutores desses treinamentos utilizam se as seguintes metodologias: dinâmicas de grupos, jogos empresariais, estudo de caso, testes, textos e filmes educacionais/pedagógicos.

2.10. - O QUE É COACHING E MENTORING.

Coach, em inglês significa treinador, aquele que dá as orientações fundamentais à equipe, na pratica, de modo próximo e direto. **Coaching** é o processo de orientar, já o mentor, tanto em inglês quanto para o português, é um professor ou conselheiro de confiança, sendo **mentoring** em inglês, o processo de ensinar, de aconselhar particularizadamente.

É sempre aconselhável que a pessoa busque alguém em quem confia e a quem admira para fazer este papel, muitas empresas que oficializam o processo, tornando os executivos mais experientes conselheiros dos mais jovens.

Mais o gestor deve fazer o papel de **coach** e mentor, não precisa ser o único a desempenhar esse papel, mas, já que exerce ascendência sobre o colaborador, suas palavras têm peso, é ético e desejável, do ponto de vista produtivo, que assumam também essas funções.

2.11. - QUEM PODE SER COACH

Qualquer pessoa pode ser coach, mas para isto tem algumas condições:

- A confiança mutua;

- A existência de qualificação (experiência, conhecimento) por parte do coach;
- À vontade de colaborar por parte do coach;
- À vontade de receber orientações dessa pessoa por parte do orientado.

2.12 - QUEM PRECISA DE COACH

Toda pessoa precisa de *coach*, algumas pessoas são felizes por encontrar, ao longo da vida. A frase de Confúcio “*Quando o aluno está pronto, o mestre aparece*”, onde quer dizer que quando a pessoa esta preparada para aprender encontrará quem possa ensina-la. Vale dizer: pessoas emocionalmente inteligentes são as que precisam de coach, justamente porque são elas que entendem que ele exercerá um papel importante. Como diz um ditado zen: “*nunca conversa entre um sábio e um tolo, quem aprende mais é o sábio, porque o sábio é sábio porque aprende, e o tolo é tolo porque não aprende*”.

A palavra – chave, então para o uso do coach é humildade, o que se traduz em percepção de que outros mais qualificados poderão ensinar.

2.1.3 - O PROCESSO DE COACHING

O *coaching* e o *mentoring* dependem de conversas concentradas. Onde é necessário que o gestor observe atentamente, o desempenho dos colaboradores, para poder aconselhar com maior eficiência, também é necessário realizar reuniões com o propósito de avaliar o desempenho dos colaboradores.

Os papéis fundamentais a serem cumpridos pelo *coach* e pelo mentor são os seguintes:

- Crítica construtivas;
- Encorajamento em momentos difíceis ou quando a motivação se reduz;
- Orientação de decisões, principalmente aquelas que exigem maior julgamento;
- Estimulo ao autodesenvolvimento pessoal e profissional;
- Aconselhamento técnico e gerencial para as questões relacionadas ao trabalho;
- Aconselhamento pessoal nas questões que angustiem o colaborador.

3 – COMUNICAÇÃO.

Um conceito geral e simples de "COMUNICAÇÃO" é tornar comum uma idéia, fato ou de sentimento a duas ou mais pessoas, sendo que deve ser considerada um agente indispensável para os processos gerenciais, de integração, de mudanças, de motivação e de desenvolvimento, criando-se uma teia entre as relações pessoal e organizacional.

Neste novo cenário, em que as exigências são cada vez maiores com as organizações e as mesmas com seus colaboradores, está havendo a necessidade de investimento maciço em seus processos de comunicação como Internet, Intranet, quadro de avisos, quiosques de informações, boletim informativo, cursos que elevem o aprimoramento e o desenvolvimento de seus profissionais de forma a sanar as lacunas existentes no ambiente organizacional e fazer com que todos participem intensamente agregando valor para organização e para seus profissionais, possibilitando o autodesenvolvimento.

O estudo, o treinamento e o aprimoramento profissional tornam-se a cada dia indispensáveis para o desenvolvimento da comunicação. Devemos fazer nos entender dentro desse processo que é a comunicação, facilitando nossa convivência nesse ambiente tão adverso que é o da organização.

Acreditar no próprio potencial facilita o desenvolvimento de se comunicar, embora o simples fato de se comunicar não seja o suficiente. Para as organizações o processo de comunicação deve ser claro, objetivo e acima de tudo é preciso desenvolver profissionais voltados para uma comunicação assertiva. A assertividade dá foco e objetividade ao processo de comunicação na busca de resultados.

3.1 - COMUNICAÇÃO INTERNA.

A imagem que os funcionários têm de sua própria organização é à base da imagem externa da empresa. Não existe melhor estratégia de comunicação do que transformar seus funcionários em verdadeiros embaixadores de sua empresa. Parece simples!

Existe uma diferença marcante entre a teoria dos livros texto e a realidade do dia-a-dia das organizações. Nos livros texto, as organizações são descritas como se fossem umas máquinas bem azeitadas. Todos que trabalham na organização conhecem a visão e estão focados na implementação da missão. As pessoas estão sempre satisfeitas. A ansiedade é baixa e o moral é alto. As pessoas interagem entre si sem fricção alguma, formando equipes auto-sustentáveis.

Esses sintomas evidenciam que as organizações - hoje em dia - não têm uma estratégia de relacionamento com seus funcionários. E como diria o ditado "quando você não tem direção, qualquer estrada te leva a lugar nenhum".

Outros estudos também fornecem mais evidência de que as lideranças das empresas precisam restaurar a credibilidade de seus esforços de comunicação com seus funcionários:

- Um estudo recente (2005) da Mercer Human Resource Consulting, mostra que somente um terço dos 2.600 trabalhadores pesquisados concorda com a afirmação "Eu posso confiar que a liderança de minha organização irá sempre se comunicar com honestidade".
- Outro estudo da Walker Information Group (2003) com funcionários de grandes organizações encontrou que somente 49% deles acreditavam que a direção de suas empresas era formada por "pessoas de alta integridade".

Quando analisamos o assunto da perspectiva das lideranças as sete justificativas mais frequentes para problemas de comunicação são:

- Excesso de informação;
- Falta de envolvimento e participação das pessoas;
- Falhas na comunicação;
- Inconsistência das mensagens;
- Pouco de trabalho em equipe;
- Dificuldade em personalizar as mensagens para os diferentes níveis de funcionários;
- Integração da comunicação no processo de planejamento da empresa.

Na realidade, estas desculpas são uma enorme hipocrisia na medida em que a principal razão reside no fato de que as lideranças não praticam seu discurso ou como diriam os americanos "Walk the Talk". Não existe hipocrisia maior do que um programa tipo "fale com o presidente", no qual a correspondência a ele dirigida é respondida por terceiros.

Comunicação interna é como ser um pai na educação dos filhos: é preciso primeiro acreditar no discurso (credibilidade) dar o exemplo, (praticar) para poder influenciar o comportamento dos filhos (funcionários).

Parte da solução está em entender que a comunicação interna é um esporte coletivo, ou seja, não pode ser função deste ou daquele departamento. É função de todos! Principalmente do profissional de Recursos Humanos e de treinamento. Da diretoria ao chão da fábrica, a comunicação interna deve ser considerada questão de "segurança nacional" e deve ser implementada por quem tem a responsabilidade de praticar, diariamente, os princípios de Recursos Humanos da organização.

A comunicação interna é também um esporte de contato. Os programas e as ferramentas de comunicação existentes são apenas isso - ferramentas - que não podem nunca substituir o contato e a relação pessoal. Desde a primeira entrevista de orientação de um novo

funcionário até à entrevista de desligamento de outro funcionário, o contato humano é fundamental e insubstituível.

A comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, tão importante como comunicar é saber escutar. Escutar com sinceridade e genuíno interesse em agir sobre a informação recebida.

Os 5 "C's" de uma comunicação interna eficaz são:

- Clara;
- Consistente;
- Contínua e freqüente;
- Curta e rápida;
- Completa.

Comunicação interna tem foco em poucas mensagens, porque não se pode ser tudo para todos ao mesmo tempo.

Comunicação é fator de satisfação. As pesquisas de satisfação e clima do público interno precisam medir necessariamente se as mensagens da organização estão gerando credibilidade e prática dos valores da organização. Somente assim, serão gerados o envolvimento, o compromisso e a prática das mensagens.

As lideranças devem, portanto, liderar o processo de comunicação interna, motivar suas pessoas para que se engajem ao processo e acima de tudo, dar as ferramentas, os treinamento e os recursos, ou seja, construir relacionamentos com seus funcionários: informar, persuadir, envolver e motivar os funcionários onde constroem o negócio para os acionistas e deveria ser a prioridade nº 1 de qualquer líder empresarial, nos dias de hoje.

3.1.1 - PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA.

Público Alvo, Segmentos, Pesquisa, Recurso, Cronograma e Indicadores de Satisfação.

3.2 - QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERNA.

Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa. A comunicação interna, nesse sentido, é algo prioritário que deve merecer, principalmente por parte da cúpula da empresa, grande atenção.

A força humana da empresa só será otimizada por meio de contribuições/participação de todos se esses estiverem adequadamente informados, sem barreira quanto a sigilos, etc. Nesse sentido, a abertura da cúpula é algo básico/fundamental. Além disso, a comunicação interna é otimizada na medida em que cada membro da empresa estiver também envolvido o suficiente para "caçar" as informações das quais necessita, sem esperar que elas "venham de cima". É fundamental que uma cultura nesse sentido, seja fortemente implantada em todos os níveis da empresa.

A comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade. Caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e, principalmente, uma "anticomunicação" no que é essencial/necessário. Porém, não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado.

Qualidade de comunicação nas organizações deve pressupor individualização do processo em função das naturais diferenças em outro quadro de referência, nível de experiência, amplitude de interesses, grau de motivação, etc., de pessoa para pessoa.

Comunicações feitas para a "média" do público acabam gerando mais problemas do que benefícios, sem falar do fato de a pasteurização tornar as mensagens sem impacto.

Comunicação a níveis ótimos na empresa pressupõe também que as pessoas tenham competências refinadas (habilidades interpessoais em termos de atitudes humanas, posturas, capacidade de ouvir, de expressão, etc). Nos dias atuais, nos quais a velocidade é crucial, é a qualidade dessas competências básicas que assegura a melhor qualidade de comunicação. A qualidade da comunicação também é determinada fortemente pela adequação do momento em que ela ocorre.

A comunicação como elemento que contribui para a potencialização da força humana é fundamentalmente um processo interpessoal/humano. A tecnologia pode ajudar, contanto que ela potencialize o processo de interação, não o afastamento entre as pessoas.

A qualidade da comunicação interna é derivada de alguns pontos considerados de suma importância explicitados abaixo:

- **Prioridade à comunicação:** qualidade e timing da comunicação assegurando sintonia da energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa.
- **Abertura da alta direção:** disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores.
- **Processo de busca:** proatividade de cada colaborador em buscar as informações que precisa para realizar bem o seu trabalho.
- **Autenticidade:** verdade acima de tudo, ausência de "jogos de faz de conta" e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times.
- **Foco em aprendizagem:** garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação.

- **Individualização:** consideração às diferenças individuais (evitando estereótipo e generalizações) assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa.
- **Competências de base:** desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas.
- **Velocidade:** rapidez na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores.
- **Adequação tecnológica:** equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

3.3 - A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

A comunicação é o processo de transmissão e compreensão da informação entre um emissor e um receptor. É um mecanismo de linguagem de co-relação entre os códigos emitidos e a correta interpretação destes. A comunicação pode ser verbal ou não, admitindo-se uma linguagem silenciosa, incluindo cores, expressões, formas, lógicas ou ilógicas, conscientes ou não.

A comunicação é uma ponte entre as pessoas e envolve, pelo menos, dois estereótipos:

- · **Emissor - Envia a mensagem.**
- · **Receptor - Recebe a mensagem.**

A comunicação eficiente é feita por um processo composto pelos seguintes elementos:

- · **Sujeito - Ativo ou Passivo**
- · **Interação/Codificação**
- · **Canal/Meio**

A ocorrência do processo de comunicação é passível de interferência por ruídos, que alteram ou distorcem, o sistema das mensagens. O boato, ou o telefone sem-fio é um exemplo destes ruídos. Através de boatos, a informação é alterada ou afetada, impactando no sistema de comunicação.

Na organização que busca a comunicação eficiente, é imprescindível que ocorram ações e medidas de prevenção aos ruídos na informação, entre as quais podemos citar:

- Idéias e conceitos pré-concebidos;
- Aspectos Antropológicos;
- Aspectos Sociais;
- Credibilidade;
- Habilidade;
- Clima organizacional;
- Complexidade.

Precisamos, ainda, considerar a existência de barreiras e obstáculos no processo de comunicação:

- **Técnicas - Físicas/Hardware.**
- **Semânticas - Culturais/Interpretações.**

➤ **Humanas - Sensoriais/Personalidade.**

Desta forma, a comunicação eficiente seria aquela que se sobrepõe às barreiras que surgem no dia-a-dia. A grande estratégia em RH seria motivar todos os envolvidos no processo de comunicação para que estes possam superar os desafios da comunicação eficiente.

Poderíamos chamar esse momento de "A hora da verdade". Seria o momento do compartilhamento da informação, entre a organização, seus membros e colaboradores. É preciso encorajar as empresas a adotarem um sistema de informação transparente e ágil, sem que exista espaço para o medo. Precisamos compartilhar uma informação única e aberta em nossas organizações, minimizando as barreiras e os ruídos que podem surgir nos processos de comunicação. É preciso que se adote um discurso compatível as ações, pois assim estaremos disponibilizando uma visão holística da organização.

3.4. - O QUE É O FEEDBACK NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A palavra feedback já é amplamente conhecida dentro da maioria das organizações. Significa realimentar ou dar o retorno. Nas empresas essa ferramenta é indicada para auxiliar o desenvolvimento profissional de cada indivíduo, independentemente do seu nível hierárquico. Normalmente o gestor, todo aquele que tem subordinados, utiliza-se dessa ferramenta apenas na época em que ocorre a Avaliação de Desempenho, geralmente uma vez ao ano. Não se sabe o porquê, ficou caracterizado que o feedback deve ocorrer somente durante essa época.

É, então, o momento em que se diz ao funcionário tudo o que ele deveria ter feito e não fez, quais as expectativas que não foram atingidas, os objetivos não realizados. Muito

pouco se fala do que é positivo. Na verdade o feedback é para ser usado sempre, a qualquer momento, tanto para propor melhorias como para ressaltar o que está sendo bem feito.

3.5 - COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO.

De acordo com Gramigna (2000) *“a comunicação interpessoal contempla duas palavras chaves: o saber e o querer”*.

Saber é todo o conhecimento que aprendemos e adquirimos através de estudos ou experiências vividas no nosso trabalho e em outras situações.

É importante saber que para uma boa comunicação interpessoal é necessário conhecer a dinâmica dos grupos, os códigos do ambiente e estratégias de comunicação assertiva.

Entende-se por assertividade, segundo Bodstein (2000) o indivíduo que: expressa seus sentimentos com espontaneidade, naturalidade e calma; adota sempre uma posição clara e transparente, sem disfarces ou vias indiretas; diz sim ou não como decorrência de análise imparcial (não tendenciosa); é firme, quando necessário, sem ferir ninguém; sabe ser flexível, sem abandonar seu espaço vital nem invadir o de outrem.

O querer também é visto como um elemento fundamental que implica em estar disposto e ter atitude de mudança, provocados pela vontade e estímulo interior. Cabe ressaltar aqui a necessidade de realizar programas de desenvolvimento latitudinal, que podem proporcionar momentos que elevem a auto-estima; seminários e workshops destinados a trabalhar com a motivação, além de dar um feedback do desempenho de cada um.

A comunicação interna deve ser considerada para favorecer um melhor ambiente de trabalho com eficácia. Segundo Robbins (2003) a comunicação pode fluir de três formas:

descendente, quando acontece dos níveis mais altos para os níveis mais baixos; ascendente, quando se dirige aos mais altos escalões, favorecendo um feedback sobre progressos, metas e problemas; e lateral, quando acontece entre os membros de um mesmo grupo, o que ajuda a economizar tempo e também a coordenação, embora algumas empresas acham que podem ter conseqüências indesejáveis. Esses três modelos são importantes para uma empresa, entretanto é necessário que a comunicação ascendente seja bem clara, coerente e inovadora no sentido de proporcionar um ambiente aberto à comunicação, para que a comunicação descendente e lateral seja efetiva e que possa influenciar na motivação de todos os funcionários.

Quanto mais canais abertos à comunicação, maior será a possibilidade de inovar na organização (Wechsler, 1993).

Ruggiero (2003) revela que o homem para produzir necessita da comunicação, assim quanto melhor o entendimento entre eles, melhor será o bem-estar, o que torna as pessoas mais produtivas. Esta comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade acima de qualquer processo de individualidade, níveis de experiência, amplitude de interesses e grau de motivação.

Deve-se enfatizar que a qualidade da motivação, segundo o autor, é determinante pela adequação do momento em que ela ocorre, e não se deve esquecer que hoje a tecnologia deve ajudar, contanto que ela potencialize o processo de interação e não o afastamento entre as pessoas. Abre-se aqui a necessidade de se enfatizar a motivação, o que colaborará com a comunicação.

Atualmente, podemos ver que um funcionário que já tem uma motivação intrínseca e encontra canais para expor suas idéias, apontar seus problemas, ouvir as metas da empresa e suas expectativas em relação ao processo de trabalho, consegue ter boas relações de comunicação e então tornar ainda mais motivado. Isso corresponde a uma pesquisa realizada por Amabile (in Wechsler, 1993), que verificou as causas atribuídas por 1.350 cientistas ao

sucesso dos seus empreendimentos. Elas relacionavam-se ao ambiente de trabalho em 2/3 e entre os temas que apareceram estava o do clima organizacional, tal como: atitude positiva quanto às inovações, comportamento de risco, sistema de avaliação e recompensa, e canais de comunicação.

Segundo Wechsler (1993) o fator humano dentro de empresas deve ser bem considerado. Os valores mantidos pelos líderes da organização é que vão determinar os seus objetivos e suas ações, revela a autora. Destaca-se então a influência dos traços da personalidade de cada um sobre o desempenho.

Um fator essencial para promover a motivação na empresa é a comunicação de liderança, que é mais que uma comunicação eficaz. É fundamental salientarmos aqui a postura de um líder frente ao seu grupo, pois ele deve ser o primeiro a estar motivado e, portanto saber e querer fazer o melhor para sua empresa, dando oportunidades aos membros de seu grupo de participar ativamente de novas organizações, propostas e desenvolvimento de ações.

Para tanto um líder, como diz Bodstein (2000), deve ter sua postura assertiva bem desenvolvida, para catalisar melhor as energias de sua equipe. Para isso, deve colocar em prática com bastante insistência ações como: informar aos outros o que quer; atender às suas próprias necessidades; analisar e pedir esclarecimentos sobre solicitações que lhe sejam feitas; enfrentar os problemas que surgem o mais cedo possível, sem os adiar; praticar o uso de frases simples; fazer declarações breves e diretas; não divulgar antecipadamente idéias ainda não conclusivas.

Segundo Lovizzaro (2003), a clareza e a forma que você transmite as mensagens são importantes também, porém o comportamento quando se comunica é que faz a diferença. Existe a necessidade da comunicação constante dos líderes com seus subordinados e não somente em ocasiões especiais, tais como crises, novos desafios etc. Um líder deve ser

consistente nas suas palavras, deve ser objetivo e confiável e principalmente saber ouvir e estar pronto para um feedback.

Numa empresa, a comunicação envolvendo o saber e o querer, como diz Gramigna (2000), nem sempre acontece, pois os conhecimentos e experiências não são trocados pelas pessoas, por viverem num clima de competição e concorrência, levando acima de tudo à individualidade e não à coletividade, portanto faz-se necessário uma interação organizacional, a partir de indivíduos motivados.

Quanto à comunicação interna é realmente necessário que haja uma preocupação dos responsáveis pelas empresas em disseminar o conhecimento de comunicação aos seus líderes, que poderão colocar em prática as mais variadas formas de comunicação para atingir uma qualidade de desempenho, além de um clima positivo de trabalho.

Concluiu-se, então, que não basta o indivíduo estar motivado se ele não tem as ferramentas adequadas de comunicação ou tem, mas não sabe utilizá-las, assim como acontece com o uso do e-mail que tem como benefícios: a redução de custos, a anulação dos efeitos de tempo e espaço, a disponibilidade em qualquer lugar e até a aproximação de pessoas desconhecidas. Entretanto, também há efeitos negativos quando mal utilizados, causando o afastamento entre as pessoas e quando usado como ferramenta para fugir e não assumir responsabilidades.

Pode-se dizer então que não basta às pessoas terem ferramentas tecnologicamente avançadas, se não forem primeiramente bem conhecidas e utilizadas de forma adequada, considerando uma estrutura elaborada pela empresa para canalizar as informações via e-mail que garanta qualidade e eficiência, como sugere Figueiredo (2002).

A motivação é o grande desafio para as empresas, pois as pessoas envolvidas é que são responsáveis pelo sucesso do local que trabalham. Portanto, não basta às pessoas estarem dia-a-dia motivado, se no final desses desafios, não forem valorizadas.

Concluiu-se então que não é somente a recompensa financeira que garante essa motivação, mas sim o reconhecimento pessoal e profissional, e acima de tudo ter um ambiente saudável e honesto conquistado através de uma boa rede de comunicação. Enfim, não existe uma motivação sem comunicação e comunicação sem motivação.

3.6. - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Através da elaboração de questionário estruturado, aplicamos a ferramenta como meio de diagnosticar as necessidades de recurso humano na empresa ou para se tornar á bússola de pesquisa de endomarketing. Salientamos a importância da pesquisa como forma de *feedback* de tudo que é percebido pelos colaboradores em relação à empresa visando o melhoramento dos recursos humano e implementação de ações orientadas.

3.6.1. - PESQUISA DE CLIMA INTERNO.

A pesquisa de clima interno tem por objetivo a mensuração da satisfação dos colaboradores em função de todos os parâmetros que podem ser enxergados como algum tipo de produto proporcionado pelas empresas aos colaboradores. Isso significa que é verificado o nível de satisfação dos colaboradores a respeito de sua percepção e respeito da empresa em que trabalha, com a área de atuação na empresa, além disso é possível verificar a posição que uma empresa exerce na mente dos seus colaboradores em relação a sua imagem corporativa compara com as outras empresas no mercado. É possível verificar quais os produtos oferecidos aos colaboradores são de maior relevância e importância. A pesquisa vai do item mais geral até o mais particular, passando por condições de trabalho, sistema, equipamento, gestão, relacionamento com áreas parceiras, benefícios, oportunidade de desenvolvimento profissional e qualidade de vida proporcionada pelo ambiente de trabalho.

É importante também que uma pesquisa de clima interno descreva o nível de satisfação do funcionário com as reações de reconhecimento profissional e o respeito aos colaboradores. Empresas preocupadas com a satisfação de seus colaboradores costumam fazer a tabulação das informações obtidas com as pesquisas, a fim de gerenciar planos de ação voltados para melhorias contínuo ambiente interno. Vale lembrar que para que isso aconteça é de grande importância que os colaboradores se comprometam com a verdade atuem de forma madura e com sinceridade ao responder a pesquisa de clima interno. É preciso que os colaboradores registrem efetivamente o que percebem se sentem em relação aos parâmetros de análise disponibilizados. De outro modo fica difícil entender efetivamente o que os dados representam, o que os colaboradores necessitam e também se torna inviável traçar planos de ação em função das informações apuradas.

3.7 - PROGRAMA DE ENDOMARKETING.

Foi criado com o intuito de facilitar as relações interpessoais, o processo de comunicação, a aceitação das diferenças existentes, o entendimento das inúmeras habilidades e talentos, para o crescimento de uma organização e por fim para estabelecer um clima favorável onde o envolvimento e comprometimento onde são os alicerces do sucesso organizacional.

4 - SITUAÇÃO DAS EMPRESAS HOJE SEM O ENDOMARKETING EM MARILIA.

De acordo com pesquisa de campo realizada com funcionários das empresas de alimentos em Marília, tivemos algumas surpresas, pois aparentemente as empresas funcionam perfeitamente em todos os sentidos, mas não é o caso, pois as empresas enfrentam alguns problemas, como na comunicação interna.

Através de uma análise do quadro dos funcionários da para perceber o grau de descontentamento, não há uma motivação maior por parte das empresas, salários baixos, serviços fora de sua função, ou seja, os funcionários devem fazer outros serviços fora do seu setor, outro fator que podemos observar em algumas empresas é que tem pouco colaborador para muito trabalho, ou seja, os colaboradores que estão desenvolvendo seu trabalho ficam desmotivados, pois vendo a necessidade de contratar mais pessoal e a empresa não contrata e com isto os colaboradores irão buscar em outras empresas o seu devido valor, com isto as empresas perdem muito.

Com a pesquisa de campo podemos observar as seguintes informações:

- Falta de motivação;
- Hora extras sem algum tipo de benefício (banco de horas, dinheiro);
- Não possuem recrutamento interno;
- Falha na comunicação;
- Não possuem Pesquisa Organizacional ou Caixa de Sugestão;
- Falta de treinamento aos colaboradores;
- Os colaboradores não têm participação no planejamento da empresa;
- Falta de entrosamento entre chefia e colaborador;

- Falta de cursos para os colaboradores.

Se o endomarketing for implantado nas empresas, quem mais ganha com isto é a própria empresa, pois o colaborador motivado traz resultados positivos para empresa, que segundo Bekin (1995), “O público interno é primordial para o sucesso”.

Mas para que o endomarketing seja implantado deve ter um apoio por parte da diretoria.

5 – IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING.

Para a implantação de um programa de Endomarketing, Bekin (1995) propõe a divisão dos instrumentos em dois níveis distintos: o de diagnóstico e o programa de ação. Para a realização do diagnóstico, o autor sugere a avaliação dos seguintes fatores:

- **Ambiente interno:** avaliação dos setores, nível de integração entre eles, relação com os consumidores;
- **Imagem da empresa:** expectativas e aspirações, necessidades de treinamento, espírito de equipe e conhecimento dos objetivos da empresa.

A partir da realização do diagnóstico, a organização pode se encontrar em diferentes níveis de necessidades em termos de estratégia e ações. Pode, por exemplo, ter necessidade de estratégias voltadas para melhoria de atendimento ao cliente, ou, se já as tiver, a necessidade de estratégias de manutenção. Uma terceira necessidade seria a introdução de novos bens e serviços para os funcionários.

Bekin (1995) cita em sua pesquisa alguns itens que devem fazer parte de um programa de Endomarketing, após a determinação do diagnóstico da organização:

- O primeiro deles diz respeito aos processos de seleção, os quais devem ocorrer dentro de critérios bem definidos e observados os perfis desejados e estabelecido pela empresa.
- O segundo ponto é o treinamento, que deve ser desenvolvido a partir do levantamento das necessidades, visando qualificar o funcionário a níveis excelentes de desempenho.

- Concluindo o plano de carreira, que na visão do autor deve ser estruturado de forma a permitir o crescimento profissional, servindo de estímulo permanente para os funcionários, mas ao mesmo tempo sendo passível de mudanças e atualizações.

Bekin (1995) ressalta, ainda, a motivação e valorização, por meio de ações para reconhecer o trabalho bem feito, o reconhecimento como indivíduos e a remuneração adequada. Especialmente no que se refere à motivação, o autor relata os seguintes especiais fatores para a criação de um processo permanente:

“Integração baseada nos valores e objetivos da empresa; reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados, envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões, estímulo à iniciativa e à atitude criativa e delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida”.

Outros parâmetros relacionados são os sistemas de informações e a rede de comunicação interna, onde o autor destaca a diferença entre o que é informação e comunicação.

Entretanto deve-se observar que são diferentes, enquanto a primeira é unilateral a segunda é um processo que exige interlocutores, e deve fazer parte do cotidiano da empresa, assegurando o feedback pelas partes interessadas.

Também como ponto significativo para o programa de Endomarketing, Bekin (1995), enfatiza a divisão em segmentos do mercado — técnica de Marketing também aplicável aos clientes internos — cuja idéia é agrupar segmentos homogêneos de funcionários de acordo com as suas necessidades e expectativas.

Concluindo, deve-se relacionar a idéia da elaboração de cenários, que é uma técnica usada para teste de novos produtos, adaptada do Marketing, na qual a proposta é a

participação dos clientes internos entre as fontes de idéias para a melhoria e criação de novos produtos.

Segundo Brum (1998), o planejamento em Endomarketing é composto de seis etapas.

- **Pesquisa e diagnóstico:** A pesquisa de clima é destacada como um instrumento que revela a realidade da empresa e serve como estudo de gestão.
- **Definição de meta global:** onde todos possam conhecer claramente aonde a empresa quer chegar. As metas podem ter relação com produtividade, qualidade, credibilidade interna ou nova produtos no mercado.
- **Criação de ícones de comunicação Interna:** quando deverá ser criado o slogan que deverá fazer parte do cotidiano da empresa, disseminado através das falas da direção e dos instrumentos de comunicação.
- **Divisão do público interno em Direção:** presidente e seus diretores, responsáveis pela geração das informações; Chefias Intermediárias: gerentes e supervisores, que deverão gerenciar as informações geradas pelo primeiro grupo; e o Pessoal de Base, onde se enquadram os funcionários de linha de frente, que mantém o contato da venda ou da prestação de serviços ao cliente, e de pessoal de apoio.
- **Definição do programa:** caracterizado como o conjunto das ações e instrumentos que têm o objetivo de informar, integrar e encantar o cliente interno.
- **Lançamento do programa:** que deve contar com a presença da Alta Administração da empresa, para marcar o lançamento das idéias globais do programa.

5.1 - GESTÃO DA QUALIDADE E ENDOMARKETING

Garvin (apud Paladini, 1990) identifica cinco abordagens para o conceito de qualidade:

- **Transcendental**, considera a qualidade uma característica observável, que não pode ser descrita.
- **Abordagem centrada no produto**: entende a qualidade como sendo uma variável passiva de medição, baseada em padrões objetivos.
- **Abordagem centrada no valor**: associa a qualidade aos custos de produção, partindo do princípio de que, para ser considerado de qualidade, o produto deve apresentar preço aceitável.
- **Abordagem centrada na fabricação**: qualidade refere-se à adequação do produto ao projeto ou às suas especificações.
- **Foco da avaliação sobre a qualidade do produto é o cliente**: estando, pois, atrelada ao atendimento das necessidades e conveniências do consumidor.

Dentre as abordagens citadas anteriormente, Garvin (1992) destaca a abordagem estratégica da gestão da qualidade, que incorpora aos conceitos de abordagens tradicionais a perspectiva de melhoria contínua. Segundo essa visão, a qualidade está inserida no processo de planejamento estratégico da empresa, no qual são estabelecidas metas anuais específicas e viáveis para a melhoria da qualidade.

Ainda com relação às abordagens citadas anteriormente, Paladini (1990), cita as diferentes fases de produção e aos aspectos básicos que afetam seu nível de qualidade, devendo todas ser consideradas. Interpretando as citadas abordagens, conclui que qualidade é:

Um conjunto de elementos básicos que, ao atuarem sobre o produto, permitem que a ele seja atribuída a “boa qualidade”.

O conceito de qualidade está estreitamente ligado ao objetivo de sobrevivência da empresa, que, por sua vez depende diretamente da satisfação dos consumidores, daí sua grande importância. Nesse contexto, o autor defende que a qualidade deve ser controlada. Em

sua concepção, o Controle de Qualidade é um sistema dinâmico que abrange todos os setores da empresa como o objetivo de melhorar e manter a qualidade do produto final (Paladini, 1990).

5.2 - A IMPORTANCIA DO ENDOMARKETING NA MELHORIA DA PRODUTIVIDADE NAS EMPRESAS.

O endomarketing como citado anteriormente é uma das ferramentas mais utilizadas para a melhoria do clima organizacional, facilitando as relações entre patrão e funcionário. O endomarketing está diretamente ligado ao Departamento de RH da empresa.

Antigamente os funcionários viviam em situações irrisórias. Basta lembrarmos as situações da Revolução Industrial onde trabalhavam em locais úmidos e escuros durante 16 horas e ainda os homens levavam suas esposas e filhos para trabalharem juntos.

Atualmente, a valorização do recurso humano dentro da empresa é de suma importância. É muito debatida a questão da qualidade de vida no trabalho, afinal passam-se em torno de 8 horas diárias ou mais trabalhando. O fator humano tem sido estudado sob esse ângulo.

As empresas têm procurando melhorar este tempo em que os funcionários dedicam ao trabalho. Algumas empregam técnicas de ginástica laboral e até salas de recreação e de descanso; mas tudo isso é de acordo com o trabalho que cada um realiza.

Erroneamente costuma-se definir o portão da fábrica como um divisor de áreas de atuação entre Qualidade e Marketing. Na realidade o conceito de Qualidade determinado por Geram como "adequação ao uso" se efetiva quando é possível:

"Determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente que os concorrentes" – (Kotler, 1998:46).

As empresas que adotam o conceito de Qualidade fazem Marketing e as empresas que põem em prática o Marketing produzem Qualidade. Não é possível dissociar uma disciplina da outra, porque guardam em si os mesmos fundamentos e objetivos.

5.3 – OS TRÊS Ds – Desafio / Déficit / Diferencial

- **Desafios:** Identificação de sujeitos (entrevistados) confiáveis para o fornecimento dos depoimentos / dados (pessoas que conheçam a cultura organizacional, mas ainda mantenham uma visão crítica da mesma, que apresentem depoimentos não tendenciosos e objetivos sobre os fatos). Procurar não gerar descrença ou expectativas possivelmente não atendidas em relação às propostas de solução geradas.
- **Déficits:** Identificação de fontes adicionais confiáveis e julgamento para a separação do que é relevante e do que não é. Trabalho com dados muitas vezes confidenciais (folha de pagamentos e benefícios).
- **Diferenciais:** Julgamento e planejamento do trabalho com prazos e metas e autogerenciamento. Capacidade de concatenar estratégias no nível macro com planos de remuneração / incentivo ao nível operacional dos funcionários da empresa.

5.4 – A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING.

É necessidade imediata das empresas que desejam crescer, conquistar mercados, manter os índices que já possuem ou, simplesmente, garantir sua sobrevivência nos próximos cinco anos.

O homem deve ser visto como elemento principal de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, pois as mudanças, quando implementadas, esbarram em formas de trabalho tradicionais e conservadoras, capazes de desencadear um estresse organizacional que dificulta e impede o desenvolvimento pleno de qualquer atividade.

O Endomarketing é, portanto, um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional. Como sua característica preponderante está o objetivo de estabelecer, conforme Bekin (2004), um processo permanente de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Este processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa. Como instrumento do processo de motivação o autor enumera:

- 1) Chamamento a pareceria, à cooperação e a lealdade;
- 2) Valorização do indivíduo dentro do 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 integração dentro da empresa;
- 7) Envolvimento dos funcionários no planejamento;
- 8) Estímulos à iniciativa e a atitude criativa;
- 9) Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- 10) Remuneração adequada.

O endomarketing deve desenvolver nos funcionários uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se à satisfação das necessidades dos clientes em que reside toda a sua importância.

O departamento de marketing mantém-se com sua atividade especializada e seus especialistas, mas a mentalidade do marketing, seus valores e noções orientam a empresa em todos os níveis de atividades (Bekim, 2004).

Tudo o que é feito no sentido de aproximação empresa/funcionário, do programa mais sofisticado à ação mais simples, está inserido no contexto de endomarketing. O mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.

A motivação requer um alimento sem o qual ela não acontece: a informação. Sem informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos. A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário/empresa.

A óptica e o conceito de endomarketing, como nível estratégico da empresa, é um dos pontos fundamentais na eficácia desse processo de marketing interno. Um diagnóstico inicial, seguido por um plano de implantação que considera a realidade da empresa é outro fator determinante para garantir os resultados do processo. Brum (1998) complementa estes fatores, citando outros aspectos que devem ser considerados:

- Valorização da cultura da instituição;
- Marketing interno como processo educativo;
- Uso de instrumento que encantem o público interno;
- Informação como responsabilidade da empresa;
- Transparência e veracidade nas informações passada;
- Mensagens simples, curtas e claras;
- Impacto visual, a partir dos instrumentos.

É importante salientar que o plano é um dos fatores iniciais de maior impacto para a eficácia do endomarketing, porém seu processo de desenvolvimento é contínuo e, portanto

todos os outros fatores devem ser considerados. Bekim (2004) resume esta questão da seguinte forma:

“O sucesso da implantação do endomarketing depende de 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes, (Bekin, 2004)”.

A coordenação deste departamento pode estar alocada junto à área de recursos humanos, marketing, pode ser um setor independente ligado diretamente à direção da empresa, ou, ainda, o endomarketing deve ser conduzido em parceria entre as áreas de marketing e recursos humanos. A primeira tem Know-how para a condução de projetos e instrumentos de marketing e a segunda tem o conhecimento e a facilidade de acesso ao público alvo.

Independentemente da área responsável pela coordenação do projeto, é importante destacar que as diretrizes, as estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa. O endomarketing deve contribuir para o alcance dos objetivos gerais da organização.

5.5 – INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA PRÁTICA DO ENDOMARKETING.

Diversos são os parâmetros que podem ser utilizados para a implantação de um processo com êxito. É importante destacar que os instrumentos devem ser adequados à realidade da empresa e devem ser executados a partir de um plano de implantação.

Bekim (2004) expõe alguns aspectos que devem ser considerados na definição dos instrumentos utilizados internamente como: contatos diretos entre os diversos níveis da empresa, processos de recompensa para o grupo e uma ampla rede de comunicação entre todos os níveis da empresa.

Brum (1998) relaciona os instrumentos operacionais que podem ser utilizados:

- **Confecção de vídeos:** Pode ser institucional ou de apresentação de produtos (tendo como objetivo colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado);
- **Manuais Técnicos e Educativos:** apresentam os produtos, os serviços, os lançamentos e as tendências (em relação à tecnologia);
- **Jornal Interno:** É uma publicação sendo mensal, onde retrata as informações de interesse dos colaboradores.
- **Convenção Interna:** Uso da equipe interna para a divulgação de atividades;
- **Manuais de Integração:** muito utilizados para a divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional;
- **Remuneração Fixa e Variável:** a remuneração fixa utiliza pesquisa salarial, com o intuito de manter os seus salários de acordo com o mercado. Já na remuneração variável, a empresa pode conceder através da participação nos resultados.
- **Meios de comunicação:** Passar para os colaboradores o que esta acontecendo e que os colaboradores possam trazer sugestões, críticas ou elogios.

CONCLUSÃO.

Com o passar dos anos, os consumidores têm se tornado cada vez mais exigente em relação aos produtos e serviços que lhes são oferecidos. Isto se dá em grande parte pelas dificuldades financeiras que os obrigam a planejar exaustivamente o seu orçamento familiar, buscando no mercado apenas os produtos que lhes são de primeira necessidade, e ainda assim fazendo pesquisa de coleta de preços, procurando os três B's, ou seja, algo bonito, bom e barato.

Tal procedimento se dá em todos os segmentos, inclusive no alimentício, uma vez que embora a alimentação seja uma necessidade básica do ser humano, existe uma miríade de opções para sua alimentação, e essa grande quantidade de produtos existente no mercado faz com que cada consumidor se torne exigente e extremamente seletivo quanto á qualidade e o preço dos produtos.

As empresas alimentícias se vêem numa situação bastante delicada, dependendo da matéria-prima que a agricultura lhes proporciona e do seu grau de eficiência e produtividade para atender o maior número de nichos de mercado possível. Essa produção precisa ser cuidadosamente planejada e executada. Para garantir esses cuidados, é necessário incutir nos empregados o ideal de colaboração e comprometimento para esse fim.

Os co-participantes fazem parte do processo de conquista, encantamento e fidelização desses clientes externos. E tudo que é feito dentro da empresa, seja bom ou ruim, reflete no cliente externo. Por isso é importante o endomarketing, afinal, se o cliente interno está satisfeito, assim ele poderá fazer bem o seu trabalho e encontrar o cliente externo, vendendo seu produto ou serviço, somente quando você o conhece e acredita nele, caso

contrário você não possui argumentos favoráveis à venda do mesmo. No entanto, se você conhece e se sente satisfeito com o produto que vende.

Os benefícios que as empresas fornecem aos seus funcionários também são de uma forma de endomarketing, e isso leva a satisfação desses clientes internos.

Dessa forma, como as empresas alimentícias de Marília têm enfrentado as dificuldades mencionadas no seu planejamento e execução de estratégias de vendas, pretendo estabelecer um projeto de endomarketing com a finalidade de mostrar para as empresas a grande importância de implantação do marketing para clientes internos e o rendimento através de resultados obtidos pela satisfação do cliente interno.

À medida que as empresas alimentícias de Marília investirem mais na auto-estima de seus empregados, solucionando os problemas de comunicação interna (falta de entrosamento entre chefia e colaborador) e de planejamento (evitando que o empregado chegue para o trabalho sem sequer saber que tipo de produção fará naquele dia), falta de recrutamento interno e pesquisa organizacional (ou caixa de sugestão), escassez de cursos e treinamentos dos colaboradores, além do principal problema que é a falta de motivação (melhorando os salários e a política de horas extras), despertando no empregado a idéia de que não trabalha por obrigação ou necessidade, mas sim por amor ao seu emprego, orgulhando-se daquilo que produz e do local onde trabalha, certamente a produção e as vendas ficarão melhores, maiores e mais adequadas às necessidades e condições do mercado consumidor. E as empresas, com isso, só terão a lucrar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul Faingus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: MakronBooks, 1995.

_____. **Endomarketing: como Praticá-lo com Sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. ,

BERGAMINI, C; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

BOGMANN, Meir Itzhak. **Marketing de Relacionamento, Estratégias de Fidelização e suas implicações Financeiras**. Nobel, 2000.

BOXWELL, Robert J. **Benchmarking para Competir com Vantagem**. Madrid : Mc Grawhill, 1995.

BRUM, A. M. **Endomarketing como Estratégia de Gestão: Encante seu Cliente Interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

_____. **Um Olhar sobre Marketing Interno**. Porto Alegre: L&MP, 2000.

CHIAVENETTO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6º edição Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

CHIAVENETTO, Idalberto. **Introdução ao Recursos Humanos**. 2º edição São Paulo: Ed. Campus, 1999.

_____. **Respirando Endomarketing**. L & PM, 2003

CASADO, T.; LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. *et alii*. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

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

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scoterci, 2002.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Izabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias – Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. 1ª ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: o doce controle no club dos raros**. In Motta, F. C. P.; Caldas, M. **Cultura Brasileira e Cultura Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NICKELS, Wiliam G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, Qualidade e Valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NANÔ, Luciana Rose. **Valorização dos Funcionários no Processo de Satisfação de Clientes**. São Paulo, ESPM, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho, **Rebouças de. Sistemas, Organizações e Métodos – Uma Abordagem Gerencial**. 13ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

PALADINI, E.P. **Controle de Qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo:Atlas, 1990

ROBINETTE, S. *et alii* **Marketing Emocional – A maneira de Ganhar Clientes para toda a Vida**, São Paulo: Makro Book, 2002.

SVEIBY, Karl A . **Nova Riqueza das Organizações**. Campus, 1998.

VAVRA,G. Terry – **Marketing de Relacionamento –Como Manter a Fidelização de clientes através do Marketing de Relacionamento**. Atlas, 1992.

Grönroos, Christiam – **Marketing – Gerenciamento e Serviços: A competição por Serviços na Hora Certa**. 1º Edição Editora Campos, 1995.