

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MARKETING EMPRESARIAL

ANNE TSUMORI MAEZUKA

**ASPECTOS DO ENDOMARKETING E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS:
UM ESTUDO DE CASO NA GLOBAL VILLAGE TELECOM**

CURITIBA

2010

ANNE TSUMORI MAEZUKA

**ASPECTOS DO ENDOMARKETING E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS:
UM ESTUDO DE CASO NA GLOBAL VILLAGE TELECOM**

Projeto apresentado como requisito
para conclusão da pós-graduação de
Marketing Empresarial da
Universidade Federal do Paraná –
CEPPAD

Orientador: Professor Freddy
Jacques Kesselring

CURITIBA

2010

Ao meu namorado, que sempre apóia minhas escolhas.
Aos meus pais e mestres, que sempre indicaram o caminho correto.

AGRADECIMENTOS

A Deus.

Aos meus familiares pelo incentivo e carinho.

Aos professores. Mestres que não só me deram lições acadêmicas, mas também de vida.

Ao meu namorado, companheiro de todas as horas, e também a toda sua família que sempre me apoiou.

Aos meus colegas, que muitas vezes sem saber, me deram forças para chegar até aqui.

Aos meus amigos, que compreenderam minha ausência e comemoraram comigo cada vitória.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo principal analisar a relação existente entre Endomarketing, Cultura e Clima Organizacional, identificando os benefícios obtidos pelas organizações que aplicam essas estratégias para desenvolver seu potencial humano.

O endomarketing tem sido tema de grande destaque em discussões tanto no âmbito organizacional quanto acadêmico. Esta tendência é explicada pelas novas exigências do mercado, refletida diretamente na cultura e imagem empresarial. Neste estudo é considerada a problemática empresarial sob o ponto de vista dos principais autores que discorrem sobre temas como: administração, gestão de pessoas, marketing e comunicação. As teorias apresentadas nesta dissertação têm o intuito de situar e explicar alguns fenômenos comuns às práticas adotadas por grandes empresas e o reflexo que estas atividades trazem para os *stakeholders* e a sociedade como um todo. Para ilustrar as aplicações práticas das atividades relacionadas ao endomarketing no segundo setor, o último capítulo deste trabalho apresenta um estudo de caso do setor de comunicação interna da Global Village Telecom, empresa paranaense de telecomunicações.

Palavras-chave: Endomarketing. Cultura Organizacional. Comunicação interna. Global Village Telecom.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS	9
1.1.1 Objetivo geral	9
1.2 JUSTIFICATIVA	10
2 CULTURA ORGANIZACIONAL	11
2.1 CULTURA, CONCEITOS E PERSPECTIVAS	12
2.2 COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.3 IDENTIDADE E IMAGEM ORGANIZACIONAL	19
2.4 GESTÃO DE PESSOAS.....	21
3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING E ENDORMARKETING NO AMBIENTE MERCADOLÓGICO	26
3.1 ASPECTOS FUNDAMENTAIS DE MARKETING	26
3.2 MUDANÇAS NO AMBIENTE MERCADOLÓGICO	28
3.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO	29
3.4 ENDORMARKETING	30
3.4.1 Conceitos e Importância do Endomarketing	32
3.4.2 Ferramentas de Endomarketing.....	39
4 CULTURA ORGANIZACIONAL E ENDORMARKETING: UM ESTUDO DE CASO NA GLOBAL VILLAGE TELECOM (GVT)	41
4.1 A EMPRESA.....	42
4.1.2 Histórico.....	44
4.1.3 Missão, visão e valores.....	47
4.1.4 Estratégias da empresa	49
4.1.5 Quadro de colaboradores.....	50
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO: COMUNICAÇÃO INTERNA GVT	51
4.2.1 Veículos e ações de comunicação	52
4.2.2 Programa de reconhecimento.....	56
4.2.3 Programas de comunicação para grupos específicos.....	58
4.2.4 Grandes comemorações.....	59
4.2.5 Campanhas internas	60
4.2.6 Programa de responsabilidade social	62

4.2.7 Falar e Ouvir na GVT	64
4.2.7.1 COMUNICAÇÃO PELA LIDERANÇA	64
4.2.7.2 PESQUISA DE CLIMA	65
4.2.7.3 OUVIDORIA E CANAIS DE PARTICIPAÇÃO.....	66
4.2.7.4 POSICIONAR A MARCA INTERNAMENTE	67
4.2.7.5 EVENTOS PARA DITAR A ENERGIA.....	68
4.3 ANÁLISE GERAL	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	75

1 INTRODUÇÃO

O Endomarketing está deixando de ser visto no Brasil como simples ação motivacional e interpretado como uma filosofia de gerenciamento capaz de fazer uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing, com o objetivo de integrar todas as áreas e níveis organizacionais, além de fazer com que os colaboradores estejam motivados, capacitados, informados e orientados para a satisfação dos clientes, resultando no alcance dos objetivos organizacionais. Com base nesse cenário, o presente trabalho discorrerá sobre cultura organizacional e endomarketing.

Esta pesquisa tem como objetivo principal identificar as principais atividades de endomarketing e seu impacto na cultura da organização, e como benchmarking, o terceiro capítulo apresenta um estudo de caso de endomarketing na Global Village Telecom (GVT) e sua influência na cultura e clima organizacional e também no cliente interno. O trabalho busca ainda resolver o problema: Quais são as estratégias de endomarketing mais adequadas em empresas que desejam manter um clima organizacional favorável e a sustentação de sua cultura organizacional?

Essa monografia considera duas hipóteses: o marketing interno é essencial para a fidelização dos clientes internos e que a Cultura Organizacional é fortemente atingida pelas ações de endomarketing, melhorando resultados da empresa e o ambiente organizacional.

O primeiro capítulo apresenta os aspectos da Cultura Organizacional, seus conceitos e importância na manutenção das premissas organizacionais para a sustentação no ambiente mercadológico. O capítulo seguinte apresenta o Marketing, endomarketing, seus conceitos, origens, importância e enumera ferramentas utilizadas para esse segmento.

Por fim, o último capítulo apresenta um estudo de caso elaborado a partir de pesquisa qualitativa, observação participativa na comunicação interna da Global Village Telecom, empresa líder no desenvolvimento de soluções e prestação de serviços de telecomunicações e Internet no Brasil. Nesse item é possível encontrar a aplicação prática das teorias e prerrogativas enumeradas nesse estudo em uma

empresa de caráter privado. A seguir, apresentam-se as considerações finais e referências bibliográficas que subsidiaram a construção desta monografia.

O trabalho foi desenvolvido mediante pesquisas bibliográficas, com leitura sistêmica, e fichamento de cada obra utilizada, ressaltando os principais pontos abordados pertinentes ao assunto em questão, além do estudo de caso já citado anteriormente. Os principais autores estudados foram: Marchiori, Kunsch, Srour, Kotler e Keller, Torquato, Simões e Becker.

Para o desenvolvimento deste estudo foi adotada a linha de pesquisa: comunicação, educação e cultura, designada para desenvolver projetos que enfoquem a comunicação e suas interfaces, com ênfase em processos educacionais e processos culturais.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Identificar as principais atividades de endomarketing e seu impacto na cultura da organização.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar endomarketing e cultura organizacional;
- b) Estudar estratégias eficazes nesse segmento;
- c) Levantar informações do cenário interno de uma organização de sucesso que se preocupe com a cultura organizacional da empresa e que possua um endomarketing eficaz.

1.2 JUSTIFICATIVA

As mudanças no comportamento do mercado e as novas exigências dos colaboradores e da sociedade serão abordadas como forma de contrapor o pensamento tradicional das empresas com ênfase no consumo material e retorno financeiro. Torna-se cada dia mais necessário que os profissionais da área de comunicação, gestão de pessoas e marketing compreendam a importância das suas ações no ambiente organizacional e não apenas os benefícios imediatos proporcionados à organização. Deste modo, não há dúvidas sobre a importância do estudo que busque identificar as principais ações de endomarketing, e sua influência nos resultados da empresa.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional não é algo mensurável, e não se pode descrevê-la detalhadamente, mas Mendrona (2007) afirma que ela pode ser percebida imediatamente por um colaborador recém incluído no quadro organizacional, por um cliente que visita a empresa e por todos os demais que entrem em contato com esses costumes. Os colaboradores que estão habituados com a cultura de uma empresa muitas vezes não serão capazes de identificar suas características. Somente no momento que conhecem outra empresa ou trocam experiências com pessoas que vivenciam outras realidades, tornam-se capazes de perceber as premissas e valores do seu ambiente de trabalho.

Ter uma gestão organizacional mais flexível e descentralizada implica em reconhecer o comprometimento das pessoas e, automaticamente, respostas mais ágeis e objetivas ao ambiente visando tornar a organização mais competitiva. Este cenário exige uma Cultura Organizacional que permita às pessoas um papel ativo, de forma compartilhada com a organização, na qual a participação dos indivíduos envolvidos conceda privilégio aos processos em detrimento dos instrumentos.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 509) “toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usos”. O autor complementa afirmando que da mesma forma ocorre com a sociedade em geral, que traz heranças culturais, padrões de sentimentos e crenças coletivas que são repassadas aos novos integrantes do grupo.

Organizações que pretendem sobreviver no mercado e, conseqüentemente crescer, têm como premissa a adoção de uma atitude transparente diante de seus públicos, divulgando constantemente sua cultura, valores, projetos, valorizando as pessoas. Neste caso, apresentar claramente sua filosofia e missão econômica e social através da comunicação empresarial torna-se imprescindível (ZENONE, 2006).

A cultura empreendedora tem a liderança com uma das principais características, leva as pessoas a buscar novas formas de fazer as coisas, trazendo contribuições indispensáveis para realizações na empresa. Dornelas (2003; p. 16) afirma que:

O comportamento empreendedor e a cultura empreendedora são como um pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidades, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e processos empresariais de forma mais integrada para a eliminação de barreiras internas de comunicação.

O impacto da mensagem no receptor é fator determinante na comunicação empresarial atual. Isto porque a comunicação é um recurso de mão dupla que liga as pessoas. Por meio dela, as pessoas solicitam e obtêm o apoio para superar os resultados pactuados.

As pessoas quando agem de forma reativa limitam a disseminação de uma cultura empreendedora, o envolvimento e o bom entendimento entre as várias áreas da organização para a realização dos objetivos a serem cumpridos. Essas pessoas adquirem um papel importante, pois elas promovem a Cultura Organizacional e, conseqüentemente, a comunicação empresarial. A delegação de responsabilidades e autoridade é considerada o motor do crescimento das organizações e é através das pessoas que as coisas acontecem, mudam ou permanecem como estão.

2.1 CULTURA, CONCEITOS E PERSPECTIVAS

Para compreender a amplitude e real significado do conceito de Cultura Organizacional, é necessário que seja feito um apontamento da evolução do conceito básico de cultura. Para Marchiori (2006, p. 80) “a cultura existe em seu próprio nível analítico, e reduzível a outros níveis de fenômenos explicáveis em termos de suas próprias características”. Deve-se ter uma visão holística sobre o tema e analisar que a cultura deriva do entendimento de processos históricos, dependendo da língua, costumes e momentos que determinado grupo de pessoas vivenciou.

De acordo com Linda Smircich (SIEHL, 1995, apud SANTOS, p.58), o termo cultura está relacionado com a qualidade ou atributo interno de um grupo. Sendo assim, a cultura está inserida em uma simbologia de pertencimento, em que crenças, significados e valores formam uma espécie de histórico que justifica as ações.

Marchiori (2006) explica que não há uma única resposta para a organização, que é um fenômeno social muito complexo. Nesse cenário é que a cultura organizacional tem recebido constante atenção. Segundo a autora, é uma forma de procurar entender como as organizações trabalham e como é a vida dentro delas.

Os estudos a respeito da Cultura Organizacional se atenuaram a partir da década de 1980, em razão do aumento da competitividade e intensificação das inovações tecnológicas. Marchiori (2006, p.68), em sua obra cita que o conceito foi sugerido inicialmente por Deal e Kennedy, que definiram de forma bastante simples o conceito dentro de uma organização: “A cultura é a forma com que fazemos as coisas por aqui”. Ambos ainda destacam quatro dimensões para cultura:

- a) heróis (as pessoas que carregam os valores);
- b) rede de cultura (sistema de comunicação informal).
- c) ritos e rituais (rotinas de interação);
- d) valores (crenças que se encontram no centro da cultura corporativa);

Torquato (1991, p.3) trata o tema como “a somatória de inclusões técnicas, administrativas, políticas, estratégicas, táticas, misturadas às cargas psicossociais, que justapõe fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais”. Com base nessa visão, o autor apresenta os seguintes elementos reforçadores das culturas organizacionais:

- a) aspecto histórico;
- b) modelo de gestão;
- c) natureza técnica;
- d) osmose geográfica.

O aspecto histórico é o que impacta na comunidade e reafirma seus valores. Para Zago (2005), é o resultado da experiência coletiva dos membros de uma comunidade, atingindo o nível do inconsciente coletivo. Já a natureza técnica é o reflexo dos produtos e serviços. O modelo de gestão pode ser o familiar, autocrático, democrático. A osmose geográfica ocorre quando a proximidade das empresas leva a uma interpenetração de culturas. É o caso de multinacionais que precisam de adequar às realidades dos países que estão inseridas.

Sendo assim, a cultura corporativa é um sistema de crenças e valores, construídos numa base histórica, que comandam as atividades e as relações dos indivíduos dentro das organizações. Torquato (1991) conclui afirmando que a

Cultura Organizacional é “um caldo (...) uma amálgama de desejos, satisfações, alegrias, frustrações, expectativas, dúvidas, comportamentos e atitudes”.

A cultura estabelece os modelos de interação, que definem os papéis de cada um, e é o ponto de partida de onde se articulam e modularão as relações com os demais. Está muito além das características implícitas do comportamento e crenças organizacionais, ela compreende um universo simbólico, está presente na arquitetura do ambiente, móveis, quadros, cores, movimentos de pessoas e equipamentos (MARCHIORI, 2006). Para outros autores da área, a cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente, é o caso de Martin (1992) e Watson (2001).

Segundo Kroeber (apud MARCHIORI, 2006), além da cultura ser aprendida e compartilhada, também é variável, elástica, carregada de valores, pessoal e anônima. Sendo assim, Alves (1997), completa que a cultura é “como um complexo de padrões de comportamentos, hábitos sociais, significados, crenças, normas, valores selecionados historicamente, transmitidos coletivamente e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo”.

Em contra ponto, Featherstone (apud MARCHIORI, 2006, p. 63) considera que “todos são produtores de cultura, as pessoas se engajam em práticas que não somente reproduzem os repertórios culturais, mas também são capazes de modificá-los e adaptá-los”. Em contra ponto, Schein (1997, apud MARCHIORI 2006) alega que embora os colaboradores formem a cultura, os primeiros líderes que criam os modelos que passam a ser seguidos. Na seqüência, os gerentes e diretores passam a desempenhar esse papel.

Há ainda autores que, mesmo concordando com a visão de Schein (1997, apud MARCHIORI 2006), complementam afirmando que a Cultura Organizacional se transforma no momento que o público interno a compreende, é o caso de Marchiori (2006). Ambos citam em suas obras que a cultura pode ser analisada em diferentes níveis. Esses níveis podem ser analisados abaixo.

Quadro 1 - Níveis de Cultura Organizacional e sua interação

<p style="text-align: center;">ARTEFATOS TECNOLOGIA ARTE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Padrões de comportamento. 2. Objetivos de gerenciamento familiares. 3. Visíveis e auditivos padrões de comportamento. 4. Normas. 	<p style="text-align: center;">Visíveis, mas frequentemente não decifráveis.</p>
<p style="text-align: center;">VALORES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Testado no ambiente físico 2. Testado somente por consenso social 	<p style="text-align: center;">Excelente nível de conhecimento</p>
<p style="text-align: center;">PRESSUPOSTOS BÁSICOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relacionamento com o ambiente. 2. Natureza da realidade, tempo e espaço. 3. Natureza da atividade humana. 4. Natureza das relações humanas. 	<p style="text-align: center;">Considerados como verdadeiro. Invisível, inconsciente.</p>

Fonte: Schein (1997, apud MARCHIORI, 2006, p.95).

No âmbito organizacional, devem-se considerar as características que envolvem o surgimento, a manutenção da cultura e suas características na sociedade. Como organizações são consideradas um fenômeno social bastante complexo, a Cultura Organizacional e o interesse por estudar esses sistemas pode ser justificado pelo fato de mostrar um modo mais claro e flexível de compreender a forma com que as organizações realizam suas atividades.

Por se tratar de um fenômeno social, uma das principais características das organizações é a interação humana (MARCHIORI, 2006). Por tanto, as culturas são dificilmente planejadas ou previsíveis. As empresas passam por vários processos até alcançar a Cultura Organizacional definitiva e que não deixa de ser flexível. A cultura é adaptável, e formada a partir dos relacionamentos, aprendizagens e automaticamente é incorporada pelo grupo.

Em sua obra, a autora ressalta que uma das funções que a Cultura Organizacional procura exercer é conseguir a adesão e consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos. A forma com que isto é feito deve ser

através da conquista do amor e busca da perfeição. A Cultura Organizacional também altera a noção de território da empresa, por se tratar de um conceito mais psicológico do que propriamente físico.

De acordo com Robbins (2000, p. 287), os estudos mais recentes sobre o assunto sugerem a existência de sete características básicas que, unidas, captam a essência da Cultura Organizacional:

- a) agressividade;
- b) atenção ao detalhe;
- c) busca de resultados;
- d) concentração nas pessoas;
- e) estabilidade;
- f) inovação e ousadia;
- g) orientação para a equipe.

Organizações que buscam a inovação e ousadia incentivam seus colaboradores a trazer novidades e correrem riscos. Muitas empresas possuem personalidades tendenciosas à inovação e ousadia. A Coca-Cola, por exemplo, acredita que “só se tropeça quando se está em movimento” Zyman (apud ROBBINS, 2000. p. 290). Há ainda gestores que consideram que as formas com as pessoas conseguem lidar com as idéias que não dão certo representam a forma que elas irão lidar com mudanças, e que é preciso ter a liberdade de errar para não travar com cada projeto que começar. Essas empresas costumam se destacar no mercado, é o caso da Microsoft, que desafiou o mundo e provou que os computadores são essenciais na vida de muitas pessoas.

A característica de atenção ao detalhe, isto é, à precisão, análise e cuidado com todos os detalhes, em geral faz empresas alcançarem a perfeição dos produtos e serviços e costumam implantar programas de qualidade total. Quanto à busca de resultados, pode-se afirmar que é o grau em que a administração se concentra mais em resultados do que nas técnicas e processos utilizados para alcançá-los.

Há ainda organizações que se destacam pela concentração nas pessoas, ou seja, no nível que as decisões da administração impactam no quanto se importa com o efeito dos resultados futuros (ROBBINS, 2000). Essas empresas acreditam que conceder benefícios trará no futuro melhor resultado. Teóricos afirmam que isso ocorre porque pessoas mais satisfeitas trabalham melhor e produzem melhor. É o caso das empresas que introduzem horários flexíveis e criam ambientes favoráveis

às famílias Já as organizações com orientação para a equipe preocupam-se no quanto as atividades de trabalho são organizadas em torno das equipes, o que muitas empresas costumam chamar de times. São organizações que utilizam seu compromisso com as equipes para definir a essência da identidade de sua unidade.

Para empresas com características de agressividade, o que realmente importa é quanto seus colaboradores estão competitivos, tanto internamente quanto externamente. São organizações que combatem os concorrentes, protegem seus direitos, utilizam o sistema judiciário contra os rivais e visam à redução de gastos e satisfação dos clientes a qualquer custo. Por fim, a sétima característica é a da estabilidade, isto é, o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status em oposição ao crescimento. Possuem ênfase predominante ao crescimento e afirmam categoricamente que serão as líderes no ramo.

Robbins (2000, p. 290), ainda complementa afirmando que a avaliação da organização por meio dessas características deriva uma visão complexa da cultura empresarial, que é “a base para as percepções comuns que os membros de uma organização compartilham sobre como as coisas são feitas, sobre o modo como devem se comportar e sobre a própria organização”.

2.2 COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Pelegrini (2006), os termos cultura e comunicação organizacional não podem ser debatidos separadamente. Isso porque a comunicação organizacional engloba todos os stakeholders, isto é, clientes, fornecedores, colaboradores, terceiros, investidores, entre outros; e deve se preocupar com todos esses segmentos, senão o seu desenvolvimento poderá falhar ou dificultar o caminho.

Kunsch (2005), conta que a comunicação organizacional surgiu na época da Revolução Industrial. As transformações inevitáveis neste processo obrigaram as empresas a desenvolverem novas habilidades e formas de diálogo. No Brasil o surgimento ocorreu a partir do desenvolvimento socioeconômico e político nacional, além do crescimento das atividades de comunicação, como o jornalismo empresarial e Relações Públicas por volta de 1950.

A comunicação é uma via de duas mãos (Grunig 2000, apud KUNScH, 2005), isto é, toda mensagem gera retorno, ou feedback. Contudo, Cahen (1990) discorda dessa teoria e afirma que a verdadeira comunicação empresarial é como uma teia de aranha. Nessa enorme teia há várias aranhas e centenas de fios, ao mover um deles serão emitidas ondas de choque que são perceptíveis por todos. O autor ainda destaca a suposta falha na teoria anterior, ao afirmar que o erro é pensar que a resposta virá diretamente ao emissor, sem que se espalhe ou se perca pelo caminho.

De todo modo, até hoje, para sobreviver, as organizações têm sido forçadas a transformar o seu meio organizacional. Alterou-se o foco, aumenta-se cada dia as responsabilidades, diversas culturas precisam ser incorporadas e as competições e tecnologias são cada dia maiores. Sendo assim, é essencial possuir um sistema de comunicação dentro da organização, garante Cesca (2006).

A comunicação empresarial tem sido amplamente considerada. Putnam (1999, apud MARCHIORI, 2006. p. 126) diz que “talvez nenhuma outra construção penetre estudos organizacionais mais do que o termo comunicação”. Kunsch (1986, p. 26) comprova essa teoria ao afirmar que “o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, ele entrará num processo de entropia e morte”.

Autores como Pepper (1995) afirmam que a comunicação cria a cultura, e que nenhuma vem antes da outra, elas são o mesmo evento. Os autores explicam que as linguagens são meios, que por sua vez são metáforas e que essas criam o conteúdo da cultura. Sthol (2001, apud MARCHIORI, 2006 p. 180), define que “cultura é comunicação e comunicação é cultura”.

A Cultura Organizacional representa a forma com que os membros da organização a refletem em seu dia-a-dia, reconhecer que essa cultura possui características comuns não significa que não possa haver outras subculturas. A maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversos conjuntos de subculturas variadas. (Robbins, 2000).

De acordo com Robbins (2000), pode-se dividir a cultura das organizações em fortes e fracas, em relação a sua disseminação. Sendo que uma cultura forte é formada por valores centrais intensamente defendidos e compartilhados por todos. Seguindo esta definição ela terá uma grande influência no comportamento de seus

membros, pois os altos índices de valores comuns criam um ambiente interno de elevado controle comportamental.

Para o crescimento e um bom desenvolvimento, as organizações ampliam suas técnicas, mas a principal determinante do crescimento empresarial é a comunicação que mantém a confiança da sua identidade e da sua política perante aos seus clientes, fornecedores e acionistas, ressalta Torquato (1986).

2.3 IDENTIDADE E IMAGEM ORGANIZACIONAL

A identidade de uma organização é a soma de suas características, que consiste na projeção e representação da sua personalidade. Costa (2001, p. 214 apud KUNSCH, 2003, p.172) define a identidade em dois conceitos: o ser e o por quê da existência da organização. Estes dois parâmetros constituem o lado racional e a face objetiva da identidade. Na concepção do autor, a caracterização de empresa abrange: sua fundação, a estrutura institucional, as ferramentas legais, sua localização, diretoria, o organograma das atividades, suas filiais, o capital e seu patrimônio. Abrange também o que ela faz: todas as suas atividades, as técnicas desenvolvidas, as modalidades de produtos ou serviços, os preços e os resultados econômicos.

Alguns autores concebem a identidade organizacional com caráter ainda mais subjetivo, Kunsch (2003) faz a interpretação do público pelo que a organização é e faz. Riel (1995 apud KUNSCH, 2003) ainda afirma que a identidade se amplia a partir de quatro fatores:

- a) comportamento;
- b) comunicação;
- c) personalidade;
- d) simbolismo.

O comportamento é o fator fundamental, pois os públicos julgam a organização pelos seus atos. Já a comunicação adquire papel na divulgação das ações. O simbolismo por sua vez, engloba as características visuais da organização. E a personalidade exprime as intenções da empresa e a maneira que ela reage a estímulos externos.

Torquato (2004), afirma que identidade corporativa é a soma das características físicas fundamentais do produto e que formam sua personalidade e sua composição manufaturada. A identidade corporativa pode ser definida com o conjunto de atributos que tornam uma empresa especial, única. Esses atributos são classificados como essenciais e acidentais. Os essenciais são os que definem a essência da empresa; os atributos acidentais contribuem para a descrição da empresa, mas não definem sua essência.

A habilidade de se comunicar enquanto capacidade de interação da organização com os seus ambientes internos e externos é freqüentemente considerada um ponto de partida para a identidade organizacional. (RUÃO, 2001).

As pesquisas sobre identidade organizacional começaram a ser desenvolvidas a partir dos trabalhos apresentados por Albert e Whetten, na universidade norte-americana de Illinois. Estes autores consideravam a identidade organizacional como uma questão de alta reflexão desenvolvida nos interior das instituições, buscando a essência de suas características. A partir desse estudo, muitos autores iniciaram pesquisas e a aplicação prática deste conceito, observando seu funcionamento dentro das organizações ou produzindo material teórico sobre seu significado, conseqüências e limitações.

Sobre o tema, Ruão (2001) afirma que hoje existe um relativo consenso em considerar a identidade organizacional como uma questão essencial para análise das empresas. A identidade organizacional começou a ser aplicada no âmbito organizacional a partir de 1990, e um dos conceitos mais utilizados é o de Pratt e Foreman (2000), em que afirmam que a identidade organizacional constitui uma forma em que as empresas sobressaltam suas diferenças e com as quais se relacionam no mercado deixando claras suas peculiaridades em relação aos concorrentes.

Para Ruão (2001), a identidade organizacional não é um manual de normas e princípios éticos de atuação, mas sim a forma com que os indivíduos e a sociedade cultivam um relacionamento importante no caminho empresarial à vantagem competitiva. Deve-se acrescentar também que a identidade organizacional é associada a outras formas de identificação analisadas em conjunto, como a cultura, a personalidade e a liderança. Para que essas identidades sejam analisadas de forma mais correta é necessário levar em consideração o caráter adaptativo e de afinidade.

Em relação à identidade adaptativa, Goia (1998 apud Marachi 2006) afirma que ela não pode ser tão imutável quanto Albert e Whetten (1985) julgavam. Segundo o autor, tanto organizações quanto pessoas estão em constante mutação e adaptação e a comunicação deverá ser bastante dinâmica, causando freqüentes alterações no âmbito organizacional. Sobre a questão de afinidade, Wilden (1979, apud MARASHI, 2006), considera a identidade organizacional como uma característica da vida cotidiana, para o autor o que estimula o processo de colaboração e adaptação é o reconhecimento no ambiente de trabalho e social, apesar de muitas vezes não ser percebido naturalmente.

Complementando essas teorias, lasbeck (1997, p. 175) observa que o estudo da identidade se confunde com as demais características da organização e pode ser entendida em descrever a empresa e seus aspectos primários. Apesar do estudo a cerca da identidade organizacional não tratar de elementos administráveis, as pesquisas sobre o assunto não se tornam menos complexas, o autor ainda cita que “a identidade explica, mas não pode ser responsabilizada pelo sucesso ou fracasso de empreendimentos”.

De acordo com Srouf (1998, p. 290), “na medida em que as culturas organizacionais exprimem a identidade das organizações, devemos dispor de instrumentos adequados para poder classificá-las, analisá-las e prever transições possíveis entre elas”.

Os colaboradores mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos, o que muitos autores denominam de vestir a camisa. Dessa forma, Gil (2006) afirma que é necessário que as empresas desenvolvam estratégias para atrair e manter colaboradores com essas características. O mesmo autor ainda explica que se exige das empresas muita transparência das bases de sua política pessoal para que possam dizer que não administram apenas recursos, também gerem pessoas.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é a função gerencial que, segundo Gil (2006), trata da interação entre as pessoas de uma organização para alcançar os objetivos profissionais e individuais do colaborador e a empresa. O estudo de gestão de pessoas determina estratégias de comunicação para melhorar a produtividade e o clima organizacional das empresas.

É importante ressaltar que os conceitos de clima e Cultura Organizacional não devem ser confundidos, sendo o clima um estágio social fortemente ligado à motivação. A cultura corporativa é algo significativamente mais complexo, compreendido em crenças e valores bem definidos e adotado pelos colaboradores como modelo de práticas a serem seguidas, conforme pode ser compreendido pelos sub-capítulos anteriores. Para Dessler (2003, p. 02) “a preocupação com o clima e com as necessidades individuais dos colaboradores dentro da organização é indispensável para uma boa imagem e um bom rendimento da empresa”.

A tradicional definição de Administração de Recursos Humanos (RH), atualmente é vista como Gestão de Pessoas ou Gestão do Capital Intelectual, e é um dos setores que sofre maiores transformações no mundo empresarial, conforme afirma Chiavenato (1999). Nesse contexto a expressão Gestão de Pessoas ainda é muito recente para ser considerada uma nova profissão, mesmo porque ela é mencionada mais a um propósito do que um cargo ou função dentro das organizações, mas este profissional não deixa de ser um administrador de RH.

No entanto, ainda não existe uma conclusão efetiva em relação à aplicabilidade deste modo de gestão. Alguns benefícios são claros na Gestão de Pessoas. É o caso da facilitação das relações interpessoais aumentando a autonomia dos serviços e a integração da vida pessoal com a profissional. Há ainda a melhoria nos processos internos que resultam na redução de custos e que contribui para a melhoria de tempo em que a empresa poderá aplicá-lo para desenvolver novas atividades.

Chiavenato (1999), afirma que desde a revolução industrial, na década de 50, começou-se a dar importância nas relações entre indivíduos e organizações. Esta interação deve ser administrada com muito cuidado, pois o sucesso deste trabalho é essencial para o crescimento de ambos. O autor ainda complementa que, de acordo com a competitividade do mercado a importância dada aos colaboradores, não

apenas como mão de obra, mas como um valioso recurso de uma organização, traz melhores resultados à empresa, ou seja, colaborador satisfeito, empresa eficiente.

Com os avanços da tecnologia e informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser um recurso para as organizações. Conseqüentemente essa concepção influenciou na ampliação das equipes de Gestão de Pessoas. Conhecer as habilidades individuais dos funcionários valoriza as características pessoais de cada indivíduo no ambiente de trabalho, proporcionando relativa humanização no convívio profissional.

As constantes mudanças no cenário empresarial fazem parte da dinâmica econômica em que as organizações desempenham suas atividades. Diante dessas variáveis operacionais, novas tendências indicam uma descentralização dos principais setores administrativos. Essa modificação consiste em passar poder decisório de uma ou poucas pessoas para os setores mais próximos das situações que necessitam de atenção.

Segundo Drucker (2002), outra tendência das organizações é revisar o antigo conceito de um chefe único e substituí-lo pelo conceito de equipe. Para isso é necessário que alguns pontos sejam enfatizados na empresa: individualidade, ascensão profissional e perda de oportunidades.

O profissional designado para a função de gestor de pessoas nas atividades de RH, tem necessidade de estar cada vez mais atualizado, buscando satisfazer as individualidades e conseqüentemente toda a organização com habilidades e métodos mais adequados ao mercado e suas evoluções.

Quadro 3: Classificação das atividades de recursos humanos e de gestão de pessoas segundo diferentes autores.

Aquino (1979)	Mikovich e Boudreau (2000)	Gómez - Mejia et al. (1998)	Chiavenato (1999)
Procura	Recrutamento	Suprimento	Agragamento
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento	Aplicação
Manutenção	Remuneração	Compensação	Recompensa
Pesquisa	Relação com Empregados	Compensação	Desenvolvimento
			Monitoração

Fonte: Gil, 2006, p. 24.

Cabe ao gestor de RH, identificar as principais competências dos profissionais e dedicar-lhes responsabilidades que os permitam desenvolver suas habilidades através de ações de motivação para que o desempenho individual e coletivo seja o melhor possível. Segundo Dessler (2003), as práticas e políticas utilizadas para a identificação das capacidades individuais são:

- a) avaliar o desempenho;
- b) comunicar-se;
- c) cuidar passo a passo, do caminho que o colaborador fará, pois ele é o coração da organização;
- d) oferecer incentivos e benefícios;
- e) prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos;
- f) selecionar candidatos;
- g) treinar e desenvolver.

Para Vergara (2000), as funções do gestor de pessoas são compreendidas no compartilhamento da visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias estratégicas. Além de contribuir para a formação de valores e crenças; ter habilidade na busca de solucionar problemas; ter iniciativa; comprometimento e ser criativo. O gestor deve fazer da informação sua ferramenta de trabalho e construir formas de auto-aprendizado, conhecendo seus pontos fortes e fracos e reconhecendo que todos os colaboradores podem contribuir pensando globalmente e agindo localmente.

Estudos nessa área têm sido desenvolvidos levando-se em consideração os aspectos emocionais do ambiente organizacional, já que não é possível visualizar apenas o lado racional das empresas. A manutenção da Cultura Organizacional depende da atuação de todos os envolvidos com o processo, desde os colaboradores da parte de produção, até a diretoria, que define as metas e objetivos a serem alcançados por todos. Isso configura um grau de responsabilidade dos colaboradores em medir suas ações levando em consideração os valores da organização em todas as atividades do dia-a-dia.

Todos os níveis hierárquicos devem possuir este sentimento de responsabilidade mútua. Atualmente é cada vez mais importante que as diretrizes da empresa reconheçam esse papel de todos aqueles presentes no cotidiano da organização. E ainda que retribua, desenvolvendo ações que favoreçam a sociedade por meio de ações sócio-ambientais, prevenindo, desta forma, a perda de

capital intelectual já inserido na cultura e praticantes dos princípios e valores da instituição (ZARONI, 2005).

3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING E ENDORMARKETING NO AMBIENTE MERCADOLÓGICO

Depois de estudado cultura e clima organizacional, conhecendo suas principais características e os fatores decisórios no momento de reter seu capital intelectual a partir de melhor relacionamento da organização com o cliente interno, parte-se para o estudo das formas mais eficazes de facilitação nas relações internas. Mas antes de desenvolver essas estratégias é necessário compreender conceitos de marketing e endomarketing, bem como sua relevância nas empresas e o papel que os profissionais desenvolvem nessa atividade.

3.1 ASPECTOS FUNDAMENTAIS DE MARKETING

Foi em 1954, por meio dos registros de Peter Drucker que a expressão marketing ganhou forças e passou a ser consideradas pelas organizações. Entretanto essa é vista como uma das atividades mais antigas do homem, tendo como base as relações de trocas. Ao longo destes anos, até se chegar aos dias de hoje, o marketing foi se aperfeiçoando, destacando-se na década de 90, quando o avanço tecnológico espalhou-se sobre todos os setores de uma organização.

Como consequência da evolução, que deu origem a vários estudos sobre marketing, é possível encontrar diversas definições para o tema. Contudo todas costumam se fundamentar sob o principio de troca – dar algo para receber aquilo que deseja. Isso é reforçado na seguinte afirmação: “A troca, que é conceito central de marketing, envolve a obtenção de um produto desejado de alguém oferecendo algo em troca”. (Kotler e Keller, 2006, p.5).

O marketing é hoje umas das áreas mais importantes de uma empresa, não só pela conquista de espaço que ganhou nos últimos anos, mas tendo em vista um mercado que se torna cada vez mais competitivo. McKenna (2000) ressalta essa importância afirmando que com o marketing atual, desenvolvendo suas atividades

na organização, garante a ela ganhar conhecimento ao interagir com os clientes e o mercado, e dessa maneira as empresas conseguem adaptar-se e competir à altura.

Para compreender melhor marketing, é importante acompanhar seus principais conceitos. A Associação Americana de Marketing (American Marketing Association, 2004) define marketing como:

O processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Kotler e Keller (2006) definem o marketing de maneira bem simples: como sendo um processo que supre necessidades de forma lucrativa, através da identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais. Os autores acrescentam ainda que diferentes formas de definição podem ser adotadas, sob perspectivas diferentes. Por exemplo, uma definição social sugerida por eles seria que marketing é um processo social pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com os outros. Já um exemplo de definição de marketing sob a perspectiva gerencial é simples e direta, sendo descrito como “a arte de vender produtos”.

Pode-se considerar que sempre haverá necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço da venda [...] é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou serviço disponível. (DRUCKER, 1973 apud KOTLER; KELLER, 2006, p. 4).

Entretanto McCarthy e Perreault (1997, p.22) analisam o marketing como “um conjunto de atividades desempenhadas por organizações e também um processo social”. O autor continua sua definição apresentando os dois níveis em que o marketing trabalha: micro e macro. Para cada nível sugere uma definição, ao micro cabe a função de examinar os consumidores e as organizações que os servem e, a macro adota uma visão ampla do sistema de produção-distribuição.

O marketing é composto por duas partes essenciais: os profissionais da área e os clientes potenciais. O profissional de marketing é alguém em busca de

respostas para o cliente potencial. Sendo assim, para alcançar as respostas, os profissionais de marketing são treinados para estimular a demanda pelos produtos de uma empresa, e responsáveis por gerenciar essa demanda. É importante ressaltar que as duas partes estão expostas às mudanças constantes do ambiente mercadológico. (Kotler e Keller, 2006).

3.2 MUDANÇAS NO AMBIENTE MERCADOLÓGICO

Em vista das freqüentes mudanças que a economia global vem sofrendo, as empresas têm de se preparar e acompanhá-las para não ficarem desatualizadas e perderem espaço no mercado. Essas mudanças ocorrem, segundo Keller e Kotler (2006), em virtude de forças como: mercado tecnológico, globalização, desregulamentação, privatizações, aumento de poder do cliente, customização, concorrência e transformações no varejo.

Cobra (1997) destaca que a chave do sucesso em um mercado altamente competitivo está na empresas preverem o futuro, através da habilidade de intuir o consumo, os estilos de vida, as evoluções tecnológicas, restrições econômicas e políticas, entre outras.

Já McCarthy e Perreault (1997, p. 63) afirmam que “a maioria das pessoas possui necessidades insatisfeitas – e as empresas que vêm essas necessidades encontram oportunidades em torno das mesmas.” Faz-se assim, necessária a criação de novos atrativos para suprir as necessidades não realizadas e que sejam considerados pelos consumidores finais como um diferencial.

Os autores Keller, Kotler, Cobra, McCarthy e Perreault observam que esses diferenciais podem ser conseguidos através das estratégias de marketing, formuladas para chegar aos seus consumidores de forma que estes se sintam satisfeitos e, principalmente, crie-se um compromisso entre consumidor – empresa.

A criação de estratégias visa o benefício de ambos: empresa, com conquista de novos clientes e fidelização de antigos; e consumidor, com a satisfação de uma compra ou serviço realizado.

3.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento busca uma melhor relação empresa-cliente e a construção de uma parceria entre ambos. Woodcock e Stone (1998) definem o marketing de relacionamento como uma variedade de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidados para que se identifiquem os clientes de forma individualizada, crie relacionamento prolongado e busque administrar esse relacionamento para o benefício de todos os envolvidos.

Já para Gordon (1999, p. 31) o marketing de relacionamento é “o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. Ou seja, é trazer o cliente para dentro da empresa e vê-lo como parte da equipe com uma particularidade, a de poder de decisão, já que ele pode ajudar a definir seu próprio interesse.

Em todo o processo de fidelização do cliente, há ações que podem ser inviáveis ou até mesmo de grande sucesso. Todos os esforços de uma empresa com seu público podem ser facilitados, segundo McKenna (1992) tudo dependerá da credibilidade, e ressalta que atualmente as pessoas recebem muitas informações promocionais, ficando saturadas e passando a desconfiar delas. “As empresas, obviamente, devem começar com um posicionamento sólido do produto. Depois, devem ganhar credibilidade – e se posicionar no mercado – de várias formas”. (MCKENNA, 1992, p. 89).

O bom marketing de relacionamento trará ganhos à organização, podendo transformar a maneira como fazer negócios. Aos clientes o benefício é verificado pela expressão de suas idéias e vontades as organização, de modo que essa atenda as necessidades reveladas e projetem no mercado produtos e serviços que estejam de acordo com a satisfação do cliente.

O estudo exposto nesse sub-capítulo comprova que o marketing vem se especializado a cada ano em técnicas de envolvimento e melhor relacionamento com seus consumidores. Em uma sociedade onde cada vez mais se exige um relacionamento com seus stakeholders para a propulsão dos negócios, um dos públicos mais importantes acaba sendo não muito discutido: os colaboradores. Por

isso no próximo item será abordado o Endomarketing, seus conceitos e sua importância.

3.4 ENDORMARKETING

Palestras motivacionais, café da manhã com o presidente da empresa, eventos e ações de incentivo. Para muitas empresas, estas atividades fazem parte das estratégias de endomarketing. O que estas companhias não sabem é que o endomarketing não se resume em ações isoladas, de emergência, motivacionais ou usadas apenas em momentos de dificuldades. Para Cláudio Tomanini (2008), professor da FGV, a empresa pode e deve estimular os funcionários, e aqueles que acreditarem nas ações estarão realmente motivados. Contudo, isso ainda não é o bastante. Empresas como Google, Microsoft, Apple e Toyota, são conhecidas por possuir o endomarketing em seu DNA. Estas companhias estimulam seus funcionários através de ações focadas no bem-estar, o que conseqüentemente melhora a produção e a capacidade intelectual das equipes.

De qualquer forma é importante sempre avaliar o perigo dessas ações motivacionais. Isto é, o risco em dar autonomia um colaborador incompetente, que, quanto mais motivado estiver, mais atitudes inadequadas será capaz de fazer. É pensando nos colaboradores e na sua importância no sucesso das empresas que muitas delas estão apostando no marketing interno, mas o tema ainda gera certa confusão. Há autores que dizem que o endomarketing significa toda e qualquer ação de comunicação interna, enquanto há os que afirmem que se trata apenas de ações de incentivo a funcionários.

Para Analisa Brum (2010), sócia-diretora da HappyHouseBrasil, agência brasileira especializada na área, “quando a empresa repassa uma informação, utilizando canais oficiais, está fazendo Comunicação Interna. Mas quando, para repassar a informação, se utiliza de técnicas e estratégias de marketing como cor, frase de efeito, foto, materiais diferenciados, etc., está fazendo endomarketing”.

A necessidade de se ter serviços envolvidos em quase todos os negócios, ressaltou a noção de que um colaborador bem treinado, desenvolvido e orientado

para serviços, ao invés de orientado para matéria-prima, tecnologia de produção ou os próprios produtos, constitui o recurso mais crítico e escasso.

Deste modo, a necessidade de se fazer endomarketing certamente não é totalmente nova. Certos aspectos dos programas de marketing interno e atividades de endomarketing foram utilizados por diversas empresas durante muito tempo. O que é novo nesse conceito é a introdução de uma idéia unificadora e ampla para gerenciar com eficácia uma variedade de atividades interfuncionais, afirma Rotter (2009). Essas atividades abraçadas pelo endomarketing podem ser abordadas sob dois aspectos, segundo GRÖNROOS (1995): Gerenciamento de Atitudes e Gerenciamento da Comunicação.

O gerenciamento de atitudes é relacionado ao comportamental. A atitude a ser gerenciada é a consciência dos colaboradores para uma cultura de serviços. Normalmente constitui a parte predominante do endomarketing de uma organização que aposta por em uma vantagem competitiva através de uma estratégia de serviços. De acordo com Rotter (2009), o endomarketing precisa buscar o comprometimento com as metas e objetivos da empresa através da auto-estima, empatia e a afetividade, valores básicos essenciais para que a sinergia do comprometimento possa ser desenvolvida.

No aspecto relativo ao gerenciamento da comunicação, o endomarketing aborda a via de mão-dupla. De um lado, as pessoas dentro de uma organização necessitam de informações para que sejam capazes de realizar suas tarefas. Informações sobre suas rotinas de trabalho, características de produtos e serviços, das promessas feitas aos clientes pelas campanhas de propaganda e pelo pessoal de vendas. Do outro lado, necessitam comunicar suas necessidades e exigências, suas visões de como melhorar seu próprio desempenho e suas descobertas sobre o que os clientes desejam. Isso faz parte do processo de comunicação “informar e receber feedback”. Sem o feedback não ocorre a comunicação, mas apenas a informação. E este fato é muito freqüente dentro das organizações. O que acontece normalmente é uma informação unilateral, que prejudica todo o processo e dificulta a melhoria do atendimento ao cliente.

Dentro desses dois aspectos do marketing interno, o que ocorre com freqüência é somente o aspecto da comunicação. Desta maneira, o endomarketing toma a forma unilateral de campanhas e atividades. Folhetos e manuais internos são distribuídos às equipes e reuniões são realizadas para fornecer aos participantes

muitas informações. Contudo, pouca comunicação ocorre. Os empregados recebem uma abundância de informações, pouco encorajamento mental e nenhuma chance de trocar idéias. Conseqüentemente essas informações não têm impacto maior sobre seus receptores. Desta forma fica faltando mudança de atitudes e uma ênfase na comunicação.

Um processo de endomarketing bem-sucedido requer um gerenciamento de atitudes e um gerenciamento da comunicação. O gerenciamento de atitudes é um processo contínuo, enquanto que o gerenciamento da comunicação pode ser um processo que inclui atividades de propagação da informação em determinados momentos. Entretanto, esses dois aspectos estão entrelaçados.

Outro fator a considerar é a cultura empresarial, além da influência dos grupos de referência dentro da organização. A cultura empresarial é um conceito geral que explica por que as pessoas fazem certas coisas e até pensam de uma maneira comum. Em uma empresa também existem empregados que exercem a liderança sobre outros, desempenhando o que marketing denomina de influência de grupos de referência. Soma-se às influências da cultura empresarial e às influências dos grupos de referência à atuação dos interesses pessoais. Sendo assim, para haver um eficaz processo de comunicação interna é preciso neutralizar as disputas negativas de prestígio e poder. Para atingir seus objetivos, o endomarketing foi buscar nas teorias de marketing, de comunicação e de recursos humanos o seu embasamento teórico.

3.4.1 Conceitos e Importância do Endomarketing

De acordo com Leitte (2006), para alcançarmos entendimento das situações, ações e processos, é preciso maturidade. Ela vem com o tempo e, com ele, os exemplos, as melhores práticas, os cases de sucesso e também de insucesso. Não seria diferente com o endomarketing, tema ainda recente nas empresas e estudos brasileiros. Muitos empresários e autores ainda não valorizam este importante processo de interação, integração e diálogo, mas nesse sub-capítulo será exposto a

opinião de vários autores sobre seu conceito e sua importância no cenário empresarial.

A palavra “endo” possui origem grega e significa ação interior ou movimento para dentro. Assim, o termo endomarketing pode ser definido como Marketing para dentro, ou seja, voltado para o público interno de uma organização. Esta expressão é de autoria do consultor de empresas Saul Bekin e foi registrado no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) no ano de 1995 (MEIRA, 2007). Ele conceitua endomarketing da seguinte forma: “[...] ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente” (BEKIN, 1995, p. 34).

Já Ohta e Ohta (2004), a partir da análise de diversos autores, apresentam uma definição mais abrangente:

[...] uma filosofia de gerenciamento e um conjunto de atividades que, ao fazer uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing, tem como objetivo integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes, resultando no alcance dos objetivos organizacionais” (OHTA e OHTA, 2004, p. 05).

O marketing interno pressupõe a utilização de estratégias mercadológicas externas adaptadas ao ambiente interno das organizações, que passam a ver seus colaboradores como clientes. Assim como os clientes externos trocam dinheiro por produtos e serviços, os funcionários disponibilizam seu bom desempenho na empresa visando um retorno da organização (Simões, 2001). Grönroos (1995, *apud* Silva, 1999) menciona como “produto” do endomarketing, oferecido ao público interno:

“[...] um emprego e um ambiente de trabalho que motivem os empregados fazendo-os responder favoravelmente às demandas da gerência com relação a uma orientação para o cliente e um bom desempenho no marketing interativo com ‘marqueteiros’ de plantão e que, além disso, atraiam e retenham empregados” (GRÖNROOS, 1995, *apud* Silva, 1999, p. 37).

Já Simões (2001), com base em teses de alguns autores, afirma que o conceito de endomarketing surgiu devido a influência de dois fatores: “[...] a redescoberta dos recursos humanos como recursos raros e estratégicos para a empresa” (SIMÕES, 2001, p. 07) e a projeção do marketing de serviços como um

elemento essencial para as empresas. No que se refere ao segundo aspecto, os colaboradores passaram a ser vistos como o primeiro mercado da organização e se tornam cada vez mais valorizados quando orientados para a excelência no serviço.

Devido à sua origem conceitual, os processos de endomarketing foram aplicados inicialmente nas empresas do setor de serviços, posteriormente se estenderam às indústrias e atualmente são utilizados por empresas de todos os segmentos (SILVA, 1999).

De acordo com Meira (2007), as ações da área visam três objetivos básicos: geral (estimular a motivação dos funcionários e orientá-los quanto ao cliente externo); estratégico (gerar um ambiente organizacional favorável ao bom atendimento dos clientes); e tático (vender as ações de marketing e campanhas de serviços aos funcionários, através de treinamentos).

Já Grönroos (1995, apud Silva, 1999) cita ainda um outro objetivo: atrair bons funcionários. Ao estimular a excelência do clima organizacional e o alto índice de satisfação interna, as empresas passam a ser vistas como excelentes organizações para se trabalhar, tornando-se atrativas para seus funcionários e para novos talentos, além de contribuir para uma boa imagem da empresa.

Segundo Grönroos (1995, apud Silva, 1999) e Teixeira et al (2002), as ações de endomarketing são orientadas por dois macro processos gerenciais: gerenciamento de atitudes e gerenciamento da comunicação. O primeiro aspecto refere-se às ações direcionadas a desenvolver na organização valores tais como comprometimento, motivação, boas relações de trabalho, valorização dos colaboradores e consciência de serviços aos clientes externos. O segundo volta-se ao suprimento das necessidades de comunicação interna, como uma forma de gerar empenho, entusiasmo, cooperação e criatividade dos funcionários.

A comunicação interna é um importante aspecto essencial ao endomarketing, pois o conhecimento por parte dos funcionários do que acontece na empresa é um fator de motivação e participação, já que dissemina a noção de que todos estão envolvidos no negócio, e gera um clima de confiança e parceria (MEIRA, 2007). É ainda fundamental para suprir os colaboradores de informações que necessitam para cumprirem seus papéis na organização, seja como gestores, líderes ou prestadores de serviços a clientes internos ou externos (SILVA, 1999).

Não se deve, contudo, considerar as ações vinculadas à comunicação interna como única vertente do endomarketing, já que ele engloba também outras atividades

para promoção de valores positivos e da motivação dos funcionários, conforme será mostrado adiante. Para as ações de marketing interno serem completas e bem-sucedidas, é necessária a integração entre os gestores de Recursos Humanos e Marketing da empresa, pois, de acordo com Brum (1998), a primeira área atua junto aos colaboradores e possui facilidade de acesso ao público interno, enquanto a segunda detém o conhecimento das ferramentas e estratégias de marketing, bem como experiência na condução de projetos.

Sendo assim, é de vital importância o envolvimento da alta administração da empresa nas ações de endomarketing, assim como a convergência das diretrizes para implantação e desenvolvimento dos programas com a missão, visão e objetivos da organização (MEIRA, 2007). Faz-se necessário ainda que tais ações se constituam um processo contínuo, ao invés de ações isoladas e pontuais (SILVA, 1999).

De acordo com Bekin (1995), o endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e setores os valores destinados a servir o cliente, fazendo com que os colaboradores fiquem comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa e pressupõe o trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da empresa.

Já Cerqueira (1994), afirma que o endomarketing “melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”. Para o autor os projetos da área deveriam ser divididos em: projetos básicos de difusão cultural, de desenvolvimento cultural, segurança cultural, suplementares de RH e avançados, de acordo com o seguinte critério:

Projetos Básicos de Difusão Cultural são todos aqueles que visam estabelecer a prática dos valores essenciais que a empresa escolheu para nortear as atitudes dos seus colaboradores, o comprometimento com seus sistemas tecnológicos, bem como para o estabelecimento de um clima adequado nas relações interpessoais. Estes projetos representam o início do processo de implantação do endomarketing, estabelecem a sinergia do comprometimento para a Qualidade, Produtividade, redução dos Custos e Racionalização dos sistemas.

Já os projetos de Desenvolvimento Cultural, são aqueles que ajudam a consolidar a base cultural estabelecida, bem como acelerar qualitativamente a sinergia do comprometimento, através do reconhecimento e valorização dos colaboradores.

Por outro lado, os projetos de Segurança Cultural são projetos que garantem o desenvolvimento da base cultural estabelecida, principalmente pelos diversos níveis de chefia. São projetos que fazem com que as chefias envolvidas e não comprometidas com o desenvolvimento sejam identificadas. E os projetos Suplementares de RH são aqueles que facilitam e melhoram o grau do comprometimento dos funcionários, entretanto, não são classificados como essenciais. Isto quer dizer que podem ser implantados em qualquer época, em função dos meios e recursos disponíveis, e geralmente ligados ao desenvolvimento da área de RH.

Por fim, os projetos Avançados são aqueles que trabalham com a combinação da motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, além de distribuir recompensas, geralmente em dinheiro, em função dos resultados obtidos.

Leitte (2006), explica endomarketing como “Endo = para dentro, marketing = mercado. Aparentemente antagônicos, o prefixo mais a palavra marketing se juntaram pela cabeça do autor brasileiro, Saul Bekin, para aplicar internamente as consagradas ações de marketing resumidas nos 4Ps de Kotler”.

Para a autora, uma das principais funções do profissional da área é traduzir em ações internas a promoção, o produto, o preço e a praça. Quando se pensa em promoção, se faz um paralelo com as campanhas motivacionais e informativas sobre os objetivos da empresa, os eventos, as campanhas de lançamento de produtos/serviços para os colaboradores, tudo feito através dos veículos de comunicação interna.

O produto seria a empresa, seus objetivos, missão e valores. O preço pode ser traduzido, nesse caso, em benefícios ou serviços para seus colaboradores. E a praça, quando a empresa tem várias unidades e as ações de endomarketing exigem logística elaborada para que sejam executadas e tenham o alcance desejado. Desta forma a comunicação interna é apenas uma das ferramentas do “p” de promoção.

De acordo com a conceitualização acima é possível interpretar que o endomarketing concentra todas as práticas de marketing que podem ser aplicadas

internamente para estreitar o relacionamento da empresa com seus stakeholders. Já a comunicação interna é apenas o pilar responsável pela veiculação e a publicação de todas as ações e estratégias planejadas para a realização do endomarketing.

De acordo com a página da Internet, Endomarketing.com, a definição ideal dessa especialidade seria: “uma das mais novas áreas da administração que busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, o normalmente utilizado pelas empresas para abordagens ao mercado, para uso no ambiente interno das corporações.”

Já Zanuso (2009), em entrevista a Fundação Vanzolini, as empresas que possuem um departamento de comunicação eficiente e de acordo com as estratégias da organização, certamente possuem vantagem em relação à concorrência. “Isso porque o endomarketing é capaz de gerar um sentimento de orgulho e uma vontade de participação nos colaboradores de trazer resultados efetivos para os negócios da empresa”. A autora também afirma que endomarketing é a ação de “vender para dentro”, ou seja, de fidelizar o público interno à missão, visão e valores da organização para gerar melhores resultados para o negócio, além de motivar e valorizar os colaboradores.

O autor Paulo Mendonça (2009), em entrevista à página da internet Mundo RP, complementa a ideologia afirmando que “Empresas que implementaram o endomarketing ao dia-a-dia sabem que o funcionário em sintonia com os objetivos e metas, gera retorno rápido com relação ao público-alvo. Ele se torna mais importante que o cliente a partir do momento em que é o contato direto entre a empresa e o consumidor final”.

Por outro lado, Inkotte (2000, p. 74) explica que apesar do conceito de cliente interno ser muito estimulante e plenamente executado, o que deve se propor com o endomarketing é a assimilação do conceito de cliente interno em seu sentido primordial: o de consumidor de bens e serviços oferecidos pela empresa, que neste caso em especial transforma-se no próprio produto: o produto-empresa. Nesse novo cenário, a empresa deve se preocupar em atender as expectativas e anseios do seu empregado, assim como faz com seus clientes externos.

Assim como o cenário competitivo e de rápidas transformações leva as empresas a buscar estratégias inovadoras de diferenciação, posicionamento de marca e comunicação com seu público-alvo, tais como as ações de Marketing Cultural, este contexto faz também com que elas demandem encontrar meios de

estimular a identificação dos colaboradores com seus valores e incentivar o comprometimento e o desenvolvimento contínuo dos seus membros, a fim de reagirem de forma eficiente e ágil às rápidas mudanças que ocorrem no ambiente externo. Neste sentido, o endomarketing é uma valiosa ferramenta que, em conjunto com outras ações de Recursos Humanos, contribui para a integração dos funcionários aos objetivos das organizações (SIMÕES, 2001).

As empresas estão gradativamente se conscientizando de que o sucesso do colaborador está ligado ao sucesso da empresa. Além disso, é cada vez mais disseminada a idéia de que um colaborador bem treinado, motivado e orientado para serviços é o recurso mais valioso e escasso para as organizações (SILVA, 1999). Neste contexto de valorização dos recursos humanos, os programas e estratégias de endomarketing buscam criar e manter um bom relacionamento com os clientes internos; “vender” aos colaboradores conceitos como qualidade no atendimento aos demais setores e aos clientes externos; e reter o tipo de funcionário que as empresas desejam. Isso pode contribuir para a obtenção do comprometimento dos funcionários com os objetivos e metas organizacionais, o que leva ao aumento da qualidade dos produtos e serviços e da produtividade das pessoas e dos processos e, conseqüentemente, ao crescimento do negócio.

Conforme aponta Simões (2001), mantém-se a mesma lógica do Marketing externo: atração e retenção do cliente através da satisfação dos seus desejos e necessidades. Além disso, o endomarketing difunde valores como eficiência, qualidade, comprometimento, cooperação, respeito e valorização das pessoas. Com isso, ele não só pode ser empregado para enfatizar valores positivos existentes como também promover novos valores positivos para a organização, criando ou consolidando tal cultura organizacional (OHTA e OHTA, 2004).

O endomarketing pode ainda criar na empresa um ambiente favorável à criatividade e inovação, de acordo com o estudo realizado por Ohta e Ohta (2004). Relacionando conceitos de Endomarketing, Criatividade e Inovação, os autores afirmam que o Endomarketing favorece – ainda que em alguns aspectos moderadamente – a inovação e a experimentação; a agilidade de decisões e mudanças; a orientação para resultados, ao ampliar a liberdade de ação dos colaboradores; e a valorização da iniciativa e do espírito crítico das pessoas.

Em relação ao clima organizacional, as principais mudanças geradas, de acordo com Bekin (1995), são: estímulo a uma nova visão de liderança democrática

e descentralizadora; melhoria na comunicação interna; flexibilização da estrutura organizacional; e criação de um clima de respeito, cooperação e harmonia entre os colaboradores.

3.4.2 Ferramentas de Endomarketing

O planejamento deve ser uma das principais etapas do Endomarketing, uma vez que não basta desenvolver ações para corrigir um problema interno ou para melhorar o desempenho temporariamente. É necessário identificar os pontos fortes e fracos dos funcionários é um começo para as empresas que buscam implantar uma área de comunicação interna. De acordo com Tomanini (2008), para identificar virtudes e dificuldades entre os colaboradores ou serviços de uma empresa, basta usar ferramentas específicas que apontam o problema através de metas e resultados.

Bekin (1995) e Grönroos (1995, apud SILVA, 1999) citam as principais atividades de Endomarketing, todas orientadas pelos aspectos de gerenciamento de atitudes e gerenciamento da comunicação. São elas: comunicação interna, segundo os autores a “espinha dorsal” do Endomarketing e principal meio para prover aos colaboradores informações referentes ao negócio e aos processos da empresa; recrutamento e seleção, que possibilita a escolha das pessoas adequadas para cada posição da empresa; treinamento, visando desenvolver habilidades, técnicas e valores necessários para um bom desempenho dos funcionários na organização; planos de carreira, que servem de estímulo ao colaborador, quando traçam claramente as perspectivas de crescimento profissional e são bem divulgados internamente; pesquisas de mercado, também conhecidas como pesquisa de clima organizacional, cujo objetivo é mensurar o nível de satisfação dos funcionários, suas necessidades e desejos. As empresas dispõem de diversas ferramentas para desenvolver tais atividades.

Basicamente, os instrumentos utilizados na prática das ações de Endomarketing são similares aos empregados nas ações de marketing externo. Brum (1998) relaciona alguns deles: vídeos institucionais ou de apresentação de

produtos ou projetos, manuais técnicos, educativos e de integração, jornal, vídeo jornal e rádio internos, veiculando informes das diversas áreas da organização e pronunciamento de diretores, cartazes informativos e motivacionais, reuniões com gestores ou ouvidoria; palestras, convenções e outros eventos internos a fim de apresentar o desempenho da empresa, tendências do mercado e novos projetos, ações de resgate da memória da empresa e apresentação da sua história aos seus funcionários, intranet e grife interna, tais como camisetas, bonés e acessórios com a marca da empresa ou de um programa específico.

Contudo é importante destacar que os rumores, boatos e a “rádio peão” não podem e nem devem ser tratadas sob a ótica do combate ostensivo e contundente. Torquato (2004) ressalta que todo esforço deve ser empreendido para usá-las a favor das políticas internas da instituição, pois as informações que são transmitidas pelas redes informais estão sujeitas a ruídos que podem enfraquecer a qualidade da comunicação desenvolvida.

A seleção dos instrumentos irá depender do objetivo pretendido, bem como da consideração de algumas variáveis que os distinguem, como custo, nível de envolvimento da coordenação e abrangência, isto é, do número de funcionários que se pretende envolver, e, da durabilidade (necessidade de atualização) entre outros.

Um novo aliado importante para Endomarketing é a tecnologia. A *Internet*, a intranet, *e-mail*, videoconferência, etc. são alguns exemplos destas tecnologias. É inegável que essas ferramentas ajudam a permear melhor a comunicação de uma companhia. Apesar do tradicional mural informativo ainda ser muito útil, a intranet é a mais atual evolução desta comunicação. Essa tecnologia facilita e dá mais liberdade ao processo de comunicação, permitindo a conversa mais rápida entre as equipes e seus gestores. Segundo Torquato (2004) as vantagens que elas trazem são diversas, entre elas: distribuem a informação mais depressa, tornam a informação mais disponível, permitem um acesso mais amplo e imediato à informação, incentivam a participação.

Para que essa ferramenta facilite o processo de comunicação, é necessário que antes dela chegar seja planejado o que será feito com ela. “Não adianta, por exemplo, fazer um café da manhã em apenas um dia. Planeje e saiba o que quer. A ferramenta vem depois”, aponta Tomanini (2008).

4 CULTURA ORGANIZACIONAL E ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO NA GLOBAL VILLAGE TELECOM (GVT)

Este estudo de caso objetiva observar situações de endomarketing e cultura na organização para realizar um estudo, fundamentado em Barros e Duarte (2006) sobre o processo organizacional na Global Village Telecom, (GVT) empresa líder no desenvolvimento de soluções e prestação de serviços de telecomunicações e Internet no Brasil. Além de realizar pesquisas comparativas e comprobatórias dos capítulos teóricos desta monografia.

Yin (2001, apud BARROS E DUARTE 2006), explica que um estudo de caso pode ser definido como uma investigação de fenômenos contemporâneos dentro de um contexto de vida real. Em suma, é um método de olhar pra a realidade social, ou seja, uma análise intensiva, empreendida numa única ou algumas organizações reais. Em geral, são pesquisas de natureza qualitativa, incluindo evidências quantitativas e rica em dados descritivos. Tem plano aberto e flexível, e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada. A autora ainda sugere o uso de técnicas de coleta de informações das mais variadas às mais refinadas: desde observações, entrevistas, documentos até a observação participante e pesquisa de tipo etnográfico.

O estudo de caso realizado na GVT desenvolveu-se por meio de duas fases, conforme Barros e Duarte (2006) sugerem. A primeira fase é a coleta de dados, em que se reúnem dados específicos da empresa relativos a histórico, estrutura física e organizacional, hierarquia, públicos interno, endomarketing, comunicação interna e cultura organizacional. Na segunda fase, são feitas as inferências, isto é, o que se encontra a partir dos dados.

Os dados deste estudo foram coletados no segundo semestre de 2009, por meio de observação participativa, e análise de documentos, material de divulgação institucional, registros em arquivo, como relatório anual, folder, apresentação institucional, site e análise de artefatos físicos.

4.1 A EMPRESA

A GVT (Global Village Telecom) é uma empresa líder no desenvolvimento de soluções e prestação de serviços de telecomunicações e Internet no Brasil. A Companhia oferece um portfólio diversificado de produtos inovadores e soluções avançadas para telefonia fixa convencional, transmissão de dados para empresas, serviços de Internet (Banda Larga e ISP), e serviços de Voz sobre IP (“VoIP”). A GVT oferece seus serviços e soluções diretamente aos usuários finais sob as suas próprias marcas: GVT, POP e VONO e acredita que sua marca está entre as mais reconhecidas do mercado de telecomunicações nas localidades em que atua.

A Companhia opera uma das redes mais modernas de telecomunicações do Brasil, com base numa estrutura única e integrada que suporta diversos protocolos para voz, dados e Internet numa única rede. A combinação de uma rede com tecnologia de ponta e uma extensa cobertura de acesso local (“última milha”) permite à GVT oferecer soluções personalizadas com pacotes de produtos de telecomunicações e Internet, que satisfazem as necessidades específicas de seus clientes. A Companhia oferece um padrão elevado de serviços ao consumidor, a um custo competitivo e com alta velocidade de desenvolvimento e implementação, em comparação às práticas de mercado.

A empresa direcionou o foco de atuação a clientes que proporcionam elevadas margens e apresentam alto consumo de serviços de telecomunicações, nos segmentos de mercado residencial, profissionais liberais (“SoHo”), pequenas e médias empresas (“PMEs”) e corporações de médio/grande porte, pois as crescentes demandas por soluções integradas e customizadas não são adequadamente atendidas pelas Concessionárias. O objetivo da GVT, portanto, é atender tais demandas por meio de serviços de qualidade superior, especialmente no que se denomina “Serviços de Próxima Geração – NGS”, ou seja, serviços baseados em alta capacidade de transmissão, como acesso em Banda Larga e serviços de internet, serviços gerenciados e serviços de dados de alta velocidade para empresas, Voz sobre IP (“VoIP”) e, futuramente, vídeo e TV através de redes IP (IPTV).

Em meados do ano 2000, a GVT começou a atuar como a segunda operadora de telefonia fixa (“Empresa Espelho”), na Região II, que abrange os estados das regiões Sul e Centro-Oeste e alguns estados da região Norte do Brasil. De acordo com a Teleco, em junho de 2008, haviam 41,1 milhões de linhas telefônicas fixas instaladas no Brasil. Embora não haja expectativa de aumento substancial do número de linhas fixas em relação aos níveis atuais (segundo a Teleco, aproximadamente 20,6 linhas por 100 habitantes em 2007), a Pyramid Research prevê um CAGR (crescimento médio composto) de 5,9% para a receita total proveniente do segmento de telefonia fixa, passando de R\$ 53,9 bilhões, em 2007, para R\$ 67,8 bilhões, em 2011. O crescimento da receita deverá ser impulsionado principalmente pelos serviços de transmissão de dados para empresas e de internet (Banda Larga e ISP – Provedor de Serviço de Internet discada), para os quais são esperadas, ainda segundo a Pyramid Research, CAGRs de 5,5% e 16,5%, respectivamente, no mesmo período.

No Brasil, a conexão à internet pela tecnologia de Banda Larga vem aumentando consideravelmente. Em 2006, 61% dos usuários de internet faziam uso do acesso discado, enquanto 39% dispunham de uma conexão dedicada (DSL, cabo, satélite e rádio). Em 2007, houve uma inversão nesta proporção, sendo que 51% dos usuários de Internet o fazem através da banda larga - um aumento de 12 pontos percentuais em relação a 2006, enquanto que 49% fazem uso do acesso discado. Segundo a Pyramid Research, o total de conexões em banda larga vem apresentando elevadas taxas de crescimento, atingindo um CAGR de 44% no período de 2004- 2007 - este resultado é positivo para o mercado de telecomunicações.

A GVT acredita que sua posição no mercado brasileiro, como a melhor e mais reconhecida alternativa às empresas de telefonia fixa (“Concessionárias”), primeiras operadoras de telefonia fixa em cada uma das regiões, possibilitou que a Companhia se tornasse uma das prestadoras de serviços de telecomunicações de maior sucesso e crescimento no Brasil.

De acordo com um estudo publicado pela ITU (International Telecommunication Union), em 2007 o Brasil estava em 5o lugar dentre os países com maior número de usuários de internet em todo o mundo, com 67,5 milhões de usuários, equivalente a uma taxa de penetração de 35,2%. No Brasil, a conexão à internet ainda é dominada pela tecnologia de acesso discado Dial-up, embora o uso da tecnologia de Banda

Larga venha aumentando rapidamente em virtude da crescente demanda dos consumidores por acesso mais rápido, inovações tecnológicas e redução de custos. A Pyramid Research, empresa de análise de mercado, estima que o número de linhas de acesso em Banda Larga (ADSL) no Brasil aumentará de 7,1 milhões em 2008 para 22,1 milhões em 2014.

4.1.2 Histórico

A GVT foi constituída em 20 de setembro de 1999, com sede na cidade de Curitiba, no estado do Paraná. A Companhia é uma sociedade anônima de capital aberto, constituída por prazo indeterminado, tem por objeto social a gestão de participações societárias em sociedades que explorem serviços de telecomunicações, transmissão de voz e informações, mídia e atividades correlatas ou complementares.

Em 2000 a empresa iniciou as operações em 24 cidades, conquistando 2.500 clientes nos primeiros vinte dias de atuação. No ano seguinte a GVT lança uma série de programas voltados para os seus colaboradores: o Ponto GVT, Stock Options, PDE, SGR, PAD, PIV, InteliGente, muitos deles inéditos no mercado. Foi ainda neste ano que a companhia cria o Educando GVT, para contribuir com a educação e a inclusão digital no país.

No seu primeiro aniversário a empresa comemorou mais de 300 mil linhas telefônicas vendidas e superou a meta acordada com a Anatel, oferecendo 690 mil terminais telefônicos nas regiões Sul, Centro-Oeste e Norte.

Já em 2002, com o lançamento do Turbonet, a GVT se torna a única empresa brasileira que oferece velocidade de conexão 10 vezes mais rápida que a conexão discada. Nesse ano conquistou ainda o recorde mundial entre as empresas de telecomunicações ao alcançar um lucro operacional positivo (EBITDA) com apenas sete trimestres de operação. E o Yankee Group, um dos maiores institutos de pesquisa de nosso mercado, aponta a GVT como a “espelho” brasileira com melhor estratégia de mercado.

Em 2003 a GVT dá início a um novo conceito de atendimento na empresa, criando a Central de Relacionamento com o Cliente, o CRM. Foi nesse ano que veículos especializados como a World Telecom e a Info Exame apontaram a empresa entre as melhores no setor de telecomunicações e nos serviços de *e-commerce* no Brasil.

No ano seguinte, com o DDD e o DDI 25, os clientes passam a saber antes de discar, quanto vai pagar pela chamada. Eles falam 5 minutos e paga apenas 1 real. A GVT lança ainda sua linha completa de produtos VoIP, tecnologia responsável pela maior revolução na telefonia depois da invenção do telefone. Ainda em 2004, com autorização da Anatel, começa a atuar no Rio de Janeiro e em Belo Horizonte e o provedor POP, com apenas dois anos de vida, atinge a marca de 2 milhões de usuários.

Já em 2005 foi lançado pela empresa a terceira geração de telefonia fixa no mercado corporativo com o Vox 3G, produto inédito que integra a telefonia convencional à tecnologia IP e o pacote Unique, os clientes residenciais têm uma série de vantagens e preços até 40% menores do que aos praticados no mercado. No mesmo ano a GVT fica entre as três empresas mais admiradas do mercado nacional, segundo pesquisa da revista *Carta Capital*. Além disso, fechou o ano com mais de 1 milhão de clientes e 2.500 colaboradores.

Em 2006 a empresa investe em um novo posicionamento de comunicação: “A gente pensa em você” e obteve a licença para operar em todo o país com serviços de telefonia fixa e de longa distância. Entrou pela primeira vez no ranking das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil das revistas *Você S/A Exame* e foi a primeira operadora no Brasil a oferecer conexão com velocidade de 10Mbps com o serviço Turbonet MAXX.

No ano consecutivo a GVT foi a primeira empresa de telecomunicações a abrir capital no Novo Mercado da Bovespa, que exige máxima transparência, agilidade, precisão e igualdade de condições a todos os acionistas. No primeiro dia de negociações, captaram cerca de 936 milhões de reais e encerraram a oferta pública de ações com mais de 1 bilhão de reais.

Na mesma época o VONO é apontado pela revista *Exame* como a melhor opção em economia de chamadas locais e de longa distância, reduzindo em 50% os gastos de seus clientes. E fecharam o ano com números otimistas: 246 mil clientes de banda larga e o dobro da base de usuários com velocidades acima de 1Mbps.

Em 2008 a companhia lança uma campanha nacional de conscientização de crianças e jovens sobre o uso responsável da internet, mostrando os riscos e oportunidades na rede mundial de computadores. Acaba com a era do Kbps e a passa a comercializar somente velocidades de banda larga acima de 1Mbps. Receberam o prêmio Cisco Networkers Innovation Awards 2008 pelo projeto do ano em banda larga e entraram no promissor mercado do nordeste com o início das operações em Salvador.

Ainda nesse período a Central de Atendimento é considerada uma das 12 melhores do país e a melhor no setor de telecomunicações pela consultoria de Recursos Humanos Hewitt Associados. A revista Carta Capital dá a GVT o título de empresa mais admirada do Brasil na categoria Operadora de Telefonia Fixa. A companhia lança um novo posicionamento, com o *slogan - GVT, a escolha feliz. E o crescimento anual é de 35%* em receita com lucro líquido de mais de R\$ 30 milhões e instalação de 700 mil novas linhas no país.

Em 2009, com a entrada em vigor da regulamentação dos *call centers*, a GVT ocupa o primeiro lugar na categoria Telefonia Fixa no ranking criado pelo Ministério da Justiça. A empresa lança a banda larga de 10 mega por apenas R\$ 59,90 e como resultado, a receita tem um aumento de 57% em relação ao mesmo trimestre do ano anterior. No primeiro mês da portabilidade foi líder na quantidade nas ativações, detendo sozinha 36% delas. No final do mesmo ano esse índice já havia subido para 60%.

Neste mesmo ano é lançado o POWER, uma família de produtos de banda larga revolucionário com velocidades de 3 a 100 mega e a galeria de prêmios continuou crescendo, na opinião de diversos institutos e publicações: tornou-se uma das 25 Empresas Mais Inovadoras do Brasil, ficou entre as 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no país, uma das 100 Melhores Empresas em IDHO (Indicador de Desenvolvimento Humano) e uma das 10 companhias com os Melhores Call Centers para se Trabalhar. Entra ainda no ranking das 150 melhores empresas em Práticas de Gestão de Pessoas e fomos premiados com o Destaque RH 2009 e foi eleita a melhor operadora de banda larga do Brasil e a operadora com a Melhor Prática em Banda Larga na América Latina.

Ainda em 2009, depois de uma acirrada disputa no mercado de capitais, o grupo francês Vivendi, líder mundial em comunicação e entretenimento, torna-se o

novo controlador da GVT ao adquirir 57,5% do capital votante e total das suas ações.

4.1.3 Missão, visão e valores

A missão, visão e valores de uma organização constituem a sua essência e a preservação desses princípios é fundamental para que mantenha a solidez de sua estrutura e a continuidade de seu desenvolvimento. Construída ao longo desses dez anos, a trajetória de sucesso da GVT motiva os colaboradores a buscarem ainda mais, porém, mantendo o jeito de ser e a cultura da companhia.

A Visão, Missão e Valores da GVT traduzem a identidade da empresa e devem ser premissas básicas das ações de seus colaboradores. Todos fazem parte de uma organização que cresceu, acolheu novos profissionais e ampliou sua atuação. Por conta disso, em 2009, a GVT realizou uma campanha em toda a companhia com o objetivo de resgatar e fortalecer a Missão, Visão e Valores da empresa. Abaixo consta cada um deles com respectiva explicação:

Missão: Oferecer serviços de telecomunicações de alta qualidade voltados às necessidades do mercado e com elevado padrão de atendimento, visando criar valor para acionistas, clientes e colaboradores.

A missão posiciona a GVT como uma empresa compromissada com a qualidade como um diferencial-chave. Esta qualidade está associada a ofertas realmente relevantes para o cliente, por tratar-se de uma empresa que ouve e conhece seu público-alvo. A palavra mercado remete à atuação em todos os segmentos. Ao mencionar acionistas, clientes e colaboradores na criação de valor, a missão demonstra que a empresa trabalha para ter maior valor como cada público.

Visão: Ser o melhor provedor de Serviços de Próxima Geração nos mercados-chave do país.

A visão da GVT, o que a empresa deseja para o futuro, reflete sua vocação inovadora, adotada desde o início das operações, tanto em termos de infraestrutura de rede quanto em ofertas ao mercado. A menção aos “mercados-chave do país”

refere-se diretamente ao projeto de expansão da empresa. O propósito é que todos os colaboradores estejam sintonizados com essas duas metas: estar à frente na oferta de serviços avançados e conquistar presença nacional. A GVT persegue a manutenção de uma posição diferenciada no setor de telecomunicações sem a ambição de estar presente em todas as cidades do país, mas sim nas principais localidades.

Valores:

- Esforços voltados à satisfação do cliente.

As ações tomadas devem ter o cliente como foco principal. Estão relacionadas a este valor as decisões de oferecer atendimento com colaboradores próprios, de medir e manter alta a satisfação dos clientes, e de adotar cuidados especiais nos momentos venda, instalação e relacionamento. Todas as áreas da empresa têm compromisso com o cliente, a razão de existir da organização.

- Compromisso com o crescimento rentável e contínuo da organização.

Mais que falar em resultados de maneira ampla, o propósito é reforçar o espírito de conquista dos colaboradores da GVT, a vontade de permanecer em crescimento, porém não a qualquer custo. A evolução da empresa está baseada em resultados positivos.

- Autonomia com responsabilidade e integridade.

Os colaboradores da GVT comprometem-se com o conceito de *empowerment*. Existe autonomia para agir, decidir, sugerir e implantar iniciativas. Esta liberdade está atrelada à devida parcela de responsabilidade do colaborador para assumir se a decisão atingiu ou não o resultado esperado.

- Agilidade na tomada de decisão.

A política sem muros da empresa, em que colaboradores de diferentes níveis têm voz ativa junto à alta gestão, torna rápido o processo de tomada de decisão. Não se trata de tomar decisões impensadas, mas de existir um fluxo pouco burocrático para que uma decisão se transforme em ação.

- Simplicidade na execução.

Os colaboradores adotam uma gestão “mão na massa”, em que a execução tem extrema importância. Não bastam idéias inovadoras e brilhantes que não tenham uma execução simples e factível. A GVT estimula iniciativas viáveis, simples e objetivas capazes de produzir resultados.

4.1.4 Estratégias da empresa

Visando atingir seus objetivos de manter altas taxas de crescimento e alta rentabilidade nos setores de telecomunicações e de Internet, a GVT adota as seguintes estratégias:

- Focar nas Localidades e nos Clientes mais Atrativos - As licenças da Companhia lhe permitem focar em áreas onde concentram consumidores que apresentam alto consumo e elevada margem nos serviços de telecomunicações. A GVT acredita que ampliando seu mercado de atuação por meio da expansão da sua rede nessas áreas e incluindo novas cidades, a Companhia irá aumentar sua participação junto a esse perfil de consumidores. A GVT continuará a focar nos clientes residenciais e empresas de alto potencial, especialmente as pequenas e médias, que tradicionalmente têm recebido pouca atenção das Concessionárias e que oferecem uma oportunidade significativa para aumento da sua participação de mercado.
- Desenvolver Pacotes de Produtos Diversificados por meio de uma Oferta Integrada - A GVT acredita que a oferta de pacotes de serviços de telefonia convencional, transmissão de dados para empresas, serviços de Internet (banda larga e ISP) e VoIP, lhe permite gerar maior receita por cliente e melhor retorno do capital investido, ao mesmo tempo que desenvolve um forte relacionamento com seus clientes. Como prestadores de serviços de telecomunicações que abrangem todos os segmentos de telefonia fixa e de Internet, a Companhia pode oferecer aos seus clientes a conveniência de concentrar todas as suas necessidades de telecomunicações em um único prestador de serviços, com características e flexibilidades não oferecidas pelas Concessionárias.
- Oferecer Serviços de Alta Qualidade aos Clientes - A Companhia está comprometida a continuar oferecendo serviços de alto padrão aos seus clientes, o que lhe diferencia no mercado brasileiro de telecomunicações e Internet. O serviço de alta qualidade ao cliente é um fator crítico de sucesso e ajudará a GVT a ampliar sua participação de mercado, minimizando as

perdas de clientes, maximizando sua rentabilidade e fortalecendo ainda mais o reconhecimento da sua marca como a operadora que presta um dos melhores atendimentos ao cliente no setor. A Companhia entende que o elevado nível de seus serviços sustentará sua vantagem competitiva nos mercados brasileiros de telecomunicações e Internet.

- Selecionar as Melhores Oportunidades nos Mercados de Alto Crescimento e nos Serviços que Demandem Alta Capacidade de Transmissão (NGS). - A GVT continuará a lançar novos produtos e serviços em mercados com alta taxa de crescimento e com grande potencial de receita, tais como Banda Larga, serviços gerenciados, serviços de dados de alta velocidade para empresas e VoIP. O pioneirismo de seus produtos de tecnologia VoIP lançados em 2005 reforçou sua reputação como prestador inovador de serviços de telecomunicações. A Companhia está entre os líderes dos mercados de serviços VoIP residencial e empresarial e acredita estar bem posicionada para melhor explorar o potencial de crescimento deste segmento. O lançamento de produtos baseados em tecnologia VoIP possibilitará o aumento dos mercados de atuação e apoiará a estratégia de crescimento da Companhia. Além disso, a GVT é a única operadora do mercado que oferece serviço de Banda Larga de 10Mbps na Região II. A Companhia é capaz de atingir 20Mbps e, se usar tecnologia de acesso VDSL (tecnologia DSL de altíssima velocidade) será capaz de oferecer até 50 Mbps. Isto permite que os clientes usufruam de novos serviços pela internet, com alta qualidade, incluindo os serviços do POP, o ISP, que oferece, dentre outras características, serviços de vídeo pela internet aos seus usuários.

4.1.5 Quadro de colaboradores

O organograma da empresa é bastante complexo, considerando que é composta por aproximadamente 9.000 colaboradores, sem contabilizar os terceiros. Para gerir todos eles há sete vice-presidências, que são responsáveis pela gestão dos negócios, um presidente e um conselho de administração composto por

membros da GVT e do grupo Vivendi, que é o recente proprietário da maior parte das ações da GVT. Abaixo um organograma apresenta os principais executivos da empresa:



4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO: COMUNICAÇÃO INTERNA GVT

O endomarketing da GVT é de responsabilidade da gerência de Comunicação Interna que sempre de forma transparente, divulga e preserva a missão, a visão e os valores da empresa, os pilares mais importantes de sua identidade. Para auxiliar nessa tarefa existem ainda quatro áreas de comunicação com foco em grupos específicos: Comunicação CRM, com foco exclusivo nos atendentes da VP Qualidade e Experiência do Cliente; Comunicação BC, com foco nos colaboradores da diretoria de Business Center, isto é, venda por telefone e a Comunicação Engenharia e Operações, preocupada com os colaboradores que desenvolvem

produtos, projetos e supervisionam a rede da empresa; E por último a Comunicação Regional, focada no relacionamento com os técnicos de campos e colaboradores que não ficam na matriz.

Os veículos de comunicação interna, os eventos e as campanhas dirigidas aos colaboradores estão alinhados a todos eles e também sustentam um forte compromisso da empresa em manter o clima organizacional adequado para promover entre o público interno a importância de sua atuação para a conquista das metas da organização. A Gerência de Comunicação Interna ainda mantém o posicionamento socialmente responsável da GVT por meio da criação e implantação de projetos sociais.

4.2.1 Veículos e ações de comunicação

Sustentada pela comunicação face a face, o relacionamento da empresa com os colaboradores também conta com um adequado suporte dos veículos de comunicação interna. São eles:

- a. Portal dos Colaboradores
- b. Revista Planeta GVT
- c. Encartes Planeta Vendas e Planeta CRM
- d. Encarte Satélite
- e. Campanhas internas
- f. Mensagens a todos
- g. Mural
- h. Email de alinhamento dos resultados
- i. Notícias de Telecom

Abaixo consta a especificação de cada um desses canais:

Portal dos Colaboradores

Dentre os sistemas de informação que a GVT possui, a Intranet é o canal aglutinador que conta com a participação ativa de todas as áreas, que têm autonomia para atualizar os conteúdos e expor suas atividades que são de

interesse de toda organização. Em linha com a filosofia da melhoria constante, os colaboradores da GVT acabam de lançar em uma nova versão da Intranet que foi lançada no primeiro semestre de 2009. A meta é estimular ainda mais o espírito colaborativo e autoral do canal que passa a se chamar “Portal dos Colaboradores”.

A consolidação do projeto partiu de boas práticas de mercado e de governança da informação avaliadas pelos colaboradores da GVT, que entendem que as Intranets são sistemas corporativos de informação. Por esta razão, a equipe pretende aplicar todas as tendências de web ao longo do desenvolvimento do projeto e suas versões. Na última versão, o projeto irá aplicar o conceito de personalização, interatividade e colaboração da web 2.0. Além disso, o projeto contempla um representante por cada vice-presidência da organização para participar do desenvolvimento e operacionalização. Trata-se de um projeto que vai atender a GVT, as áreas e o colaborador, individualmente.

A transparência norteia as ações de divulgação de resultados e iniciativas da empresa para os colaboradores. O Portal é o principal canal utilizado para essas ações porque permite igualdade de condições de acesso para todos os colaboradores. Além de informar, tem por objetivo compartilhar conteúdos de relevância para a organização de maneira rápida e irrestrita. Um exemplo é o link GVT & Você, que trará informações detalhadas de diversos aspectos relacionados aos colaboradores, como benefícios, rotinas trabalhistas, políticas e remuneração variável, entre outros. Outro exemplo é o resultado do Programa Anual de Desempenho – PAD. A divulgação do PAD visa manter todos os colaboradores informados sobre os resultados globais da empresa, das áreas, dos departamentos e do desempenho individual tornando transparente as métricas para o cálculo de sua remuneração individual variável.

O portal também reúne os principais sistemas e as principais fontes de informação da empresa, para que seja, mais que um veículo de comunicação, uma ferramenta de uso diário para o trabalho.

Revista Planeta GVT

A revista bimestral é enviada ao endereço residencial do colaborador para incentivar a maior participação da família. Trata-se de um veículo de reconhecimento das pessoas e formador de cultura, que evidencia a imagem e a identidade da empresa e desperta vínculo emocional com o colaborador

(sentimento de orgulho, de pertencer e ser ator nas realizações da organização). Os critérios para a seleção das notícias são conhecidos e foram gerados a partir do consenso entre todos os pontos focais de comunicação da empresa. São eles:

- (i) a notícia da minha área impacta toda a empresa.
- (ii) a notícia de minha área é motivo de orgulho da empresa como um todo.
- (iii) a notícia da minha área é relevante para as outras.
- (iv) a notícia impacta o cliente GVT.
- (v) a notícia envolveu todos os funcionários da empresa.

Produzida em material reciclado, a revista segue a simplicidade de sua cultura na organização das editorias:

- Nossa Gente: Matérias que focam as pessoas ou equipes por suas conquistas ou ações voltadas a elas.
- Nossa Empresa: Matérias que focam as pessoas como profissionais que fazem o negócio GVT crescer.
- Nosso Mercado: Matéria mediadora sobre ações estratégicas da GVT com informações sobre alguma movimentação no mercado que pode afetar o futuro da empresa.
- Além disso, há as colunas fixas:
 - Editorial: Mensagem a todos os colaboradores sobre tema de relevância no período assinada pelo presidente, vice-presidentes ou diretores da empresa.
 - Histórias na GVT: Página dedicada a trajetórias de colaboradores que cresceram ou fizeram acontecer na empresa.
 - Almanaque: Duas páginas voltadas a valorizar o lado pessoal do colaborador com histórias e enquetes a respeito de temas inusitados, envolvendo ou não o dia-a-dia na empresa.

Encartes Planeta Vendas e Planeta CRM

Na revista Planeta GVT são elaborados encartes dirigidos às equipes de Vendas e para as Centrais de Atendimento. Os materiais tem como objetivo reconhecer os profissionais por suas realizações e abordar assuntos específicos dessas áreas.

Encarte Satélite

Outro encarte elaborado é o Satélite, dirigido aos instaladores da Regional Centro-Oeste que são 100% próprios. A internalização dessas equipes ocorreu a partir de 2006 e o informativo é uma forma de integrá-los de maneira mais efetiva na cultura organizacional da GVT.

Campanhas internas

Para capitalizar acontecimentos importantes ou sensibilizar os colaboradores sobre condutas necessárias, a GVT realiza campanhas de comunicação interna. Exemplos são campanhas internas de: celebração do lançamento da empresa em novas cidades; resgate da missão, visão e valores da empresa, lançamentos de novos produtos e diversas questões relacionadas à sustentabilidade do negócio, como 5S, segurança, novidades na gestão da empresa ou das pessoas etc.

Mensagens a todos

Sempre que assuntos factuais e de interesse geral necessitam chegar aos colaboradores, é utilizado o recurso conhecido internamente como “GVT All”. Os exemplos de assuntos são mudanças na estrutura, alteração nos benefícios ou avisos de acontecimentos, entre outros. As mensagens enviadas são trabalhadas do ponto de vista da atratividade, transparência e facilidade de compreensão.

Mural

Espaço dedicado a informações a respeito de novidades e lançamentos, dicas de saúde, lazer e aniversariantes do mês. Os murais são expostos em áreas de grande circulação como corredores e próximo a acesso de elevadores em todos os escritórios da GVT. Pontos focais em cada uma das regionais e escritórios locais atualizam simultaneamente as informações veiculadas a cada 10 dias.

Email de alinhamento dos resultados

A cada três meses, logo após a divulgação dos resultados trimestrais da empresa ao mercado financeiro, gerentes e coordenadores recebem uma mensagem de alinhamento. Além de um resumo escrito de maneira objetiva e coloquial dos resultados financeiros e operacionais, o e-mail aponta as mensagens-chave da empresa para o mercado no período e uma breve avaliação de como o

trimestre foi recebido pelos analistas de bancos de investimento que fazem a cobertura da GVT.

Notícias de Telecom

Clipping de notícias enviado duas vezes ao dia por email para vice-presidentes, diretores, gerentes e coordenadores contendo as principais reportagens veiculadas a respeito da GVT, suas concorrentes, Anatel, o mercado de telefonia fixa, móvel, Internet e VoIP. O material também fica disponível a todos os colaboradores por meio do Portal Corporativo.

4.2.2 Programa de reconhecimento

Ciente da importância de valorizar e fortalecer seus profissionais, a Comunicação Interna da GVT criou o Programa Reconhecimento, que busca reconhecer e incentivar a participação dos colaboradores no crescimento da empresa. Foram definidas três formas distintas para o reconhecimento formal dos colaboradores: Reconhecimento Realização, Reconhecimento Tempo de Casa e Reconhecimento Troféu Mais GVT. Abaixo encontra-se descrição de cada uma das modalidades:

Reconhecimento Realização

Busca reconhecer atitudes, valores, comportamentos e realizações pontuais dos colaboradores, com o propósito de destacar as ações inovadoras do dia a dia e as de maior destaque na sua área de atuação ou na organização.

Esta forma abrange todos os colaboradores efetivo da GVT e tem como critérios de premiação: ação que sirva de exemplo e ou referência para os demais colaboradores; aplicação profissional; criatividade; inovação e nível de relevância para os colaboradores, empresa, cliente, acionista ou fornecedor.

As premiações acontecem perante os demais colaboradores e sempre quando o gestor achar apropriado. Não há data específica e a liderança pode reconhecer sempre que achar adequado. O prêmio é escolhido pelo gestor do

colaborador reconhecido juntamente com a Comunicação Interna. O critério da escolha leva em conta a relevância da realização, o perfil e a posição que o premiado ocupa na empresa, dentro das opções disponíveis no catálogo de brindes.

Reconhecimento Tempo de Casa

Dedicação, empenho e parceria são os pontos relevantes para reconhecer os colaboradores que estão na GVT. O reconhecimento por tempo de casa marca a importância dos colaboradores em estarem e permanecerem na empresa. O objetivo é agradecer os colaboradores que completam cinco, sete e dez anos de empresa, ininterruptos.

No mês em que cada colaborador efetivo completa o aniversário de cinco, sete e dez anos de empresa, seu gestor entrega um pin e um novo cordão para crachá (bronze, prata ou dourado) alusivos ao tempo de casa completado. Esta ação gera uma interação entre os colaboradores, que, ao verem seus colegas com o pin e o cordão, comentam e parabenizam o aniversariante.

Além disso, um cartão é enviado para a casa do colaborador, parabenizando-o pela data. O cartão é endereçado ao colaborador e à sua família e assinado pelo presidente da GVT.

Reconhecimento Troféu Mais GVT

Na busca de valorizar o crescimento dos colaboradores que fizeram diferença no sucesso da organização, foi criado o Troféu Mais GVT, que estimula e reconhece as melhores práticas e projetos implantados que resultaram em ganho significativo e mensurável para os colaboradores, empresa, cliente, acionista ou fornecedor.

O objetivo é reconhecer anualmente as melhores práticas, projetos inovadores e relevantes que tenham sido implantados e gerado resultado. Todos os colaboradores podem participar, excluídos os vice-presidentes, diretores e gerentes de equipe.

A premiação acontece em três categorias: Foco no cliente, Melhoria de processo e Inovação. O vencedor ou grupo de vencedores dos projetos de cada categoria recebem o Troféu Mais GVT e um certificado de premiação para cada participante. A entrega é feita na Sessão Anual de Comunicação, em momento específico para esse fim.

Os participantes dos três projetos finalistas e dos projetos selecionados recebem, um certificado pela participação.

4.2.3 Programas de comunicação para grupos específicos

Os atendentes de call center, centro de operações e agentes do Business Center são os maiores públicos dirigidos da GVT, com cerca de 2.850 profissionais, em Curitiba e Maringá. Além disso, representam o principal elo de ligação com os clientes. Por conta disso, existe uma área de Comunicação Interna exclusivamente preocupado com ações para agradecer e reconhecer estes profissionais:

Programa Faça a Diferença

Este é um programa anual de reconhecimento que premia bimestralmente, com vales de lojas de departamento, os melhores operadores em relação à qualidade no atendimento. Os primeiros colocados ganham vales de R\$ 400, valor diminui de acordo com cada pontuação. Além disso, os vencedores têm seus nomes divulgados nos veículos de comunicação da empresa.

Em 2008, 252 colaboradores foram premiados pelo Faça a Diferença. Os principais objetivos do programa são agradecer os melhores atendentes, engajá-los em indicadores comportamentais, instruí-los e incentivá-los a fazer a diferença na qualidade do atendimento aos clientes da GVT.

Campanhas de Vendas

A cada bimestre são realizadas campanhas de incentivo a vendas no Business Center, call center da GVT especializado em vendas. Em 2008, cerca de xx colaboradores foram premiados com vales de lojas de departamento, além de TVs, notebooks, viagens e motos.

Aniversário do colaborador e de tempo de casa

No dia do aniversário do colaborador, ele recebe do seu supervisor um brinde junto com um cartão de aniversário. No aniversário de tempo de casa, é também

entregue pelo supervisor um cordão para colocar o crachá com estrelas e um cartão. Nas duas ocasiões, os materiais são personalizados. O objetivo é surpreender, valorizar o colaborador e despertar o sentimento de pertencimento.

Campanhas Mensais

Para estimular constantemente os colaboradores a superarem suas metas, são realizadas campanhas mensais em diversas células. De acordo com a necessidade de cada público são desenvolvidas campanhas pontuais para motivá-los em momentos estratégicos.

É importante ressaltar que os setores da GVT possuem autonomia para realizar suas ações de agradecimento. Entre as diversas realizações, merecem destaque as confraternizações de áreas, comemorações de aniversários, cafés com vice-presidentes, almoços, festas temáticas, gincanas e ações em datas comemorativas.

4.2.4 Grandes comemorações

No início da empresa, todos os grandes marcos foram comemorados por meio de solenidades: 1º linha instalada, entrada em novas cidades, registro do primeiro mês com resultado operacional positivo, lançamentos de produtos, entre outros. Isso gerou uma cultura de celebração preservada até hoje.

Diante do tamanho da organização, as comemorações passaram a ser mais regionalizadas, devido a dispersão geográfica, e por áreas como Negócios, TI, Engenharia & Operações, Regionais etc. As celebrações desses setores acontecem de várias formas, desde confraternizações e almoços por conquistas de resultados, até presentes, campanhas de comunicação e atividades fora da empresa.

Além deste modelo, a empresa possui outras formas de celebração formais como:

Confraternizações de final de ano: Celebração dos resultados alcançados durante e confraternização voltada ao Natal e Ano Novo. Acontece em clubes e

centros de eventos. Na ocasião, ocorre uma retrospectiva do ano e todos recebem brindes.

E-Mail: Todas as pequenas ou grandes conquistas são informadas aos colaboradores da empresa.

Resultados Trimestrais: A Central de Vendas e Relacionamento com o Cliente (Business Center e Call Center) promovem o evento "Celebração de Resultados" a cada trimestre de resultados positivos desde que a empresa abriu capital, em fevereiro de 2007. Trata-se de uma confraternização em que o foco principal é a divulgação dos indicadores e a explanação de como cada área contribuiu para atingir as metas globais da empresa no período.

A celebração acontece dentro da empresa, em horário de trabalho, para abranger a maioria absoluta dos colaboradores. O ambiente de trabalho recebe decoração temática e são contratados fornecedores de comidas (pipoca, algodão doce, crepe, churros, cachorro-quente, etc), bebidas (sucos e refrigerantes) e jogos (pingue-pongue, sinuca, airboll, etc). Além disso, dependendo do tema, os colaboradores são convidados a virem fantasiados.

4.2.5 Campanhas internas

Pela juventude de sua cultura, descontração e camaradagem são características intrínsecas do jeito de ser GVT. Para reformar ainda mais este clima agradável, além de todo investimento em infraestrutura, são realizadas ações de interação, com alguns exemplos a seguir:

Ambientações

Mensalmente, os Call Centers e o Business Center, locais de trabalho de cerca de 1.850 colaboradores, são decorados. Os temas são escolhidos de acordo com a época do ano ou com algum momento especial que a equipe esteja passando. Os principais objetivos são alegrar os colaboradores, propiciar um ambiente de trabalho agradável e motivá-los para aumentar o nível de produtividade.

Convenções

É realizada anualmente uma convenção para o Business Center. Todos os colaboradores dessa área passam um fim de semana em um hotel de alto padrão para comemorar resultados, conhecer os desafios do futuro e se integrar com seus colegas. O objetivo do evento é valorizá-los e motivá-los.

Datas Comemorativas

Os colaboradores dos Call Centers recebem brindes em cinco datas especiais: Páscoa, Dia das Mães, Dia do Operador de Telemarketing, Dia dos Pais e Dia das Crianças. O principal objetivo é valorizar datas que são muito importantes para os colaboradores como pessoas.

Almoço dos Melhores do BC

Os 10 melhores atendentes do mês do Business Center, 400 colaboradores, avaliados em relação ao volume de vendas e qualidade no atendimento, são escolhidos para um almoço com o gestor em um lugar especial. O objetivo é valorizar o trabalho dos melhores, além de promover a integração com os gestores.

Sports Day

Anualmente, a GVT promove o Sports Day, um dia de dedicação ao esporte em que participam colaboradores e suas famílias nos diferentes pontos do país onde a empresa tem operações. Nesta data, são incentivados os hábitos saudáveis, cuidados com o corpo e a mente. Desde 2008, a iniciativa evoluiu para o Sports GVT, que promove campeonatos nas diversas modalidades esportivas no decorrer do ano. Além da saúde física, o incentivo aos esportes em grupo contribui para uma melhor interação e para o desenvolvimento do espírito de equipe entre os colaboradores.

Dia da família

Também anualmente ocorre o Dia da Família, em que filhos de colaboradores da Engenharia e Operações comparecem à empresa para conhecer o ambiente de trabalho de seus pais. Há a promoção de caminhadas e da Festa Junina para os visitantes e colaboradores.

4.2.6 Programa de responsabilidade social

Educando GVT

Única operadora a aliar inclusão digital com a disseminação do Uso Responsável da Internet dentro do projeto de um projeto responsabilidade social - o Educando GVT, a GVT incentiva os colaboradores a compartilharem seus conhecimentos de telecomunicações e Internet com a comunidade.

A empresa produz material didático sobre o assunto que contém cartilha e filme de animação. Além disso, realizou recentemente uma oficina voltada a capacitar colaboradores voluntários como multiplicadores do tema.

A campanha também envolve blog da GVT intitulado www.postdobem.com.br em que os colaboradores são convidados a comentar posts feitos pelo Edu (personagem da GVT gerido pela equipe de Comunicação Corporativa) e dos demais colaboradores envolvidos – CDI (Comitê para Democratização da Informática); Ciranda (Central de Notícias dos Direitos da Infância e da Adolescência, ligada a Andi) e Fundação Xuxa.

Abaixo o balanço do programa Educando GVT, lançado em 2008, com o apoio do Comitê para Democratização da Informática (CDI) e da Fundação Xuxa:

- Foram distribuídos mais de 15 mil exemplares do Guia para o Uso Responsável da Internet no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, Equador, México, Uruguai.
- 30 mil CDs com o conteúdo da cartilha foram entregues em escolas públicas de Salvador.
- Mais de 10 mil downloads da cartilha foram realizados pelo www.internetresponsavel.com.br, página que recebeu 40 mil visitantes em 2008 e conquistou o selo “Site Amigo da Criança”.
- O blog www.postdobem.com.br foi lançado.
- 430 computadores foram doados a 29 instituições que mantém projetos de inclusão digital, em 14 municípios da área de atuação da GVT.

- Foram capacitados 300 professores da rede estadual e municipal de ensino do Rio Grande do Sul.

Hospital Pequeno Príncipe

A partir deste ano, em um final de semana de cada mês, colaboradores da GVT serão voluntários para desenvolver atividades com as crianças do Hospital Pequeno Príncipe, em Curitiba, o maior complexo hospitalar exclusivamente pediátrico do Sul do Brasil, que oferece atendimento a 32 especialidades.

Essa parceria se fortalece ao passar do tempo. Em dezembro de 2008, a GVT patrocinou o evento Noite dos Chefs, que tinha como objetivo captar recursos para o Instituto de Pesquisa Pelé Pequeno Príncipe. O Instituto tem como missão aumentar o percentual de cura de doenças complexas da criança e do adolescente.

Está também em estudo a criação de um tele-centro dentro do hospital. Mantido pela GVT, este tele-centro será uma oportunidade para os pais e pessoas que estão em trânsito de se comunicarem usando telefone e Internet. Está sendo avaliada ainda a possibilidade do tele-centro atender, em horários específicos, a alguns pacientes do hospital que já estejam em condições de usar os equipamentos.

Mãos no Mouse

Além disso, parcerias com ONGs como o Comitê para Democratização da Informática viabilizam a participação de colaboradores na recuperação de equipamentos de informática que são objeto de doação. Anualmente, o mutirão “Mãos no Mouse” realizado na cidade de Curitiba, sede nacional da empresa, reúne dezenas de colaboradores voluntários da GVT.

Vocal GVT

A empresa também apóia o Vocal GVT, grupo de colaboradores que ensaia semanalmente repertório clássico e de MPB para apresentações em instituições de caridade, asilos, creches e eventos voltados a arrecadar fundos para entidades do terceiro setor.

Arrecadações

As gincanas anuais promovidas pelo projeto “Inovação” envolvem arrecadação de roupas, alimentos, brinquedos e agasalhos em datas específicas. A empresa identifica entidades idôneas para receber o objeto da doação além de organizar evento de entrega envolvendo celebração e participação ativa de colaboradores voluntários.

4.2.7 Falar e Ouvir na GVT

Os colaboradores da GVT possuem uma forte cultura de comunicação como via de mão dupla. O clima da empresa é informal e há liberdade para que os profissionais de todos os níveis falem com a alta administração. O ambiente físico é bastante aberto, sem salas isoladas para coordenadores, supervisores e gerentes, que trabalham muito próximos de suas equipes. Apenas diretores, vice-presidentes e o presidente permanecem em salas fechadas. As reuniões com a alta direção contam sempre com a participação de analistas de diversas áreas e não só com funcionários em cargo de gestão.

A seguir algumas características do “falar” e “ouvir” da GVT.

4.2.7.1 Comunicação pela liderança

A parte mais importante da comunicação na empresa, que lida com a essência das expectativas dos colaboradores e do negócio é sustentada na atitude das lideranças. Desde o presidente, passando pelos vice-presidentes e diretoria, até os gerentes e coordenadores, vão a campo periodicamente para ouvir colaboradores e clientes e detectar oportunidades de melhoria.

Um exemplo são as visitas trimestrais realizadas pelo presidente à área de atendimento. O líder principal da empresa participa, junto com os atendentes, de contatos com o cliente, acompanhando o processo via escuta. Constata na prática quais as condições de trabalho dos colaboradores e o que agrada ou não ao cliente.

Este também é um momento de aproximar o presidente dos operadores, para troca de informações e alinhamento de expectativas.

Toda diretoria realiza viagens periódicas às regiões em que a GVT atua em todo país para ouvir o que os colaboradores têm a dizer e sugerir. Os profissionais de todos os níveis hierárquicos encontram um ambiente favorável para apresentar soluções e recebem o suporte necessário para colocá-las em prática.

Um dos principais aspectos na cultura da GVT é a comunicação direta dos gestores com seus colaboradores. A mudança constante é essencial no segmento de telecomunicações e, para as lideranças da GVT, ela acontece de forma efetiva a partir da compreensão das equipes a respeito dos motivos que levam à necessidade de mudança. Por isso, os gestores se posicionam como interlocutores dessas mudanças, apresentando nas tarefas do dia a dia para seus colaboradores os cenários e objetivos.

A proximidade da comunicação também acontece em momentos de maior tensão. Em um exemplo recente, duas importantes vice-presidências foram integradas para gerar melhorias na empresa. Para minimizar possíveis rumores negativos, desde o início, os integrantes da alta administração se posicionaram a favor da reestruturação e ressaltaram ser uma decisão estratégica que não tinha nenhuma relação com o momento atual da economia. Os dirigentes revelaram uma mudança necessária para que a GVT continuasse à frente, o que está sendo positivo a todos colaboradores. A diretoria explicou ainda que parte das vagas dessas duas vice-presidências que não fossem mais existir teriam seus profissionais realocados em outras áreas da empresa, pois a GVT continuava em sua expansão. Após a divulgação pela diretoria, o posicionamento da empresa em relação à reestruturação também foi reforçado em divulgações na revista Planeta GVT e no e-mail.

4.2.7.2 Pesquisa de clima

Grande parte dos colaboradores contribui com a Pesquisa DNA - Cultura e Clima, que teve suas duas últimas edições realizadas em janeiro e outubro de 2008. Os resultados apontaram de maneira objetiva e isenta as opiniões e idéias das

pessoas que fazem parte da empresa. Conduzida por uma consultoria externa, o formato garantiu a confidencialidade das informações.

A pesquisa atingiu, em janeiro, um índice de participação de 83%, com 2.756 respondentes, e, em outubro, de 88%, num total de 3.451 colaboradores. A expectativa para 2009 é que o percentual de participação seja ainda maior. As informações obtidas forneceram as percepções dos colaboradores relativas aos temas: Ambiente e Clima; Cultura; e Modelo de Negócio e Gestão.

O resultado geral da pesquisa em outubro foi de 77,8% e superou a marca de 71,6% obtida em janeiro de 2008. Os resultados gerais e planos de ação são divulgados para toda empresa nos veículos de comunicação interna. Os resultados por áreas são divulgados inicialmente para os vice-presidentes que fizeram o desdobramento para os diretores, estes para os gerentes e assim sucessivamente até o conhecimento de todos os colaboradores da GVT. Os gestores de cada área são orientados e monitorados a elaborar um plano de ação para buscar melhorias e manter pontos positivos.

4.2.7.3 Ouvidoria e canais de participação

Uma comunicação de mão dupla deve promover constantemente a participação dos colaboradores. Dentro da cultura informal da GVT, grande parte dessas participações se dão verbalmente. Porém, para os demais casos, há canais de interação com os diversos setores e programas da companhia, como e-mails para opiniões, sugestões, participações e esclarecimento de dúvidas.

Um importante canal que será implantado no primeiro semestre em conjunto com o novo Portal dos Colaboradores (apresentado no item 3 e 4.7) é a Ouvidoria Interna, um canal de comunicação ao qual todo colaborador poderá reportar alegações de não-cumprimento do Código de Ética GVT. Para garantir o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, a Ouvidoria Interna propiciará um ambiente onde os colaboradores se sintam encorajados a participar. Em contrapartida, cabe ao colaborador usar este canal com responsabilidade e maturidade, reportando somente assuntos relevantes, baseados em informações verídicas e de forma

respeitosa, com isso permitindo que as solicitações de melhoria possam ser avaliadas e respondidas.

Na Ouvidoria Interna, o colaborador faz sua denúncia, por portal ou carta, que será recebida pelo ouvidor interno da GVT. Este analisará as alegações e discutirá com os responsáveis pelos assuntos a pertinência ou solução para cada participação. Após um prazo determinado, o ouvidor publica no portal o retorno, que pode ser acessado apenas pelo participante, mediante a digitação de um protocolo de atendimento gerado durante a solicitação. O sistema será seguro e protegido, para que colaboradores que não tenham as senhas ou protocolos não possam checar as informações registradas.

Em denúncias de casos embaraçosos, delicados ou extremamente confidenciais, o retorno pode ser dado pessoalmente, por e-mail ou por telefone, a critério da Ouvidoria Interna.

4.2.7.4 Posicionar a marca internamente

A imagem de uma empresa deve refletir sua essência e o que ela representa para seus clientes. Para reforçar isso, a GVT lançou seu novo posicionamento de marca “A Escolha Feliz”, construído a partir de uma vantagem competitiva da companhia: um atendimento superior, que se traduz em clientes mais satisfeitos e que indicam mais a GVT, conforme pesquisas do instituto Gallup Consulting.

Para marcar o lançamento do novo posicionamento, uma extensa campanha de comunicação interna foi realizada, além do concurso cultural *GVT a Escolha Feliz*, em que colaboradores completaram a frase *GVT é minha escolha feliz porque...* Em 15 dias de inscrições, houve mais de 700 participantes, que demonstraram uma ligação afetiva com a empresa. Foram vários exemplos de que os colaboradores são engajados, gostam do que fazem e têm orgulho de ser GVT.

A campanha foi tema das festas de confraternização de final de ano da empresa. No evento, foi transmitido um filme com os autores e suas frases ganhadoras. O concurso foi realizado também com os clientes GVT, que participaram por meio do site *www.minhaescolhagvt.com.br*.

4.2.7.5 Eventos para ditar a energia

Existe na GVT uma relação de eventos que ditam a energia dos colaboradores na empresa. São eles: Sessão Anual de Comunicação, Reunião de Planejamento (conhecido internamente por *Planning Meeting*), Convenções, Comitê de Produtos, Fórum de Agentes de Atendimento e Expedição Cliente. Abaixo encontra-se a descrição de cada um desses eventos:

Sessão Anual de Comunicação: Realizada desde 2002, a Sessão é um momento de avaliação de resultados do período anterior e abordagem das estratégias da GVT que direcionarão a empresa ao longo do ano.

A exemplo das anteriores, a última sessão aconteceu em Curitiba, cidade onde está a sede da empresa. O evento contou com a participação dos gestores da empresa de todo o Brasil, de coordenadores até vice-presidentes, além do próprio presidente. Revitalizar a Missão, Visão e Valores da GVT foi o tema principal do encontro que teve ainda duas ações de reconhecimento aos colaboradores: a homenagem por tempo de casa e a premiação do Troféu Mais GVT (apresentados a seguir).

As informações reveladas aos participantes são encaminhadas em apresentações para que com orientações para que as lideranças repassem o conteúdo às suas equipes. O objetivo é informar todos os colaboradores a respeito das estratégias da GVT e de como concretizá-las.

Reunião de Planejamento: As definições estratégicas apresentadas na Sessão de Comunicação são construídas no *Planning Meeting*, realizado no final de 2008. Trata-se de um reunião anual em que as áreas apresentam as iniciativas programadas para o ano seguinte. Esse fórum é dedicado à reflexão sobre os aprendizados do ano corrente, o que inclui seu mercado e concorrência. Durante os preparativos, há um amplo levantamento de informações, compartilhadas e analisadas em conjunto para definir, dentro do modelo de negócios da GVT, os rumos para o ano seguinte.

Convenções: São realizadas Convenções anuais de Marketing, Vendas e CRM (Central de Atendimento), com dois objetivos principais: motivar e reciclar os

colaboradores. Nessas ocasiões, são promovidas palestras, jogos de negócios, atividades interativas e dinâmicas que desafiam as pessoas a desenvolverem sua capacidade de inovação para resolver problemas de forma diferente da seguida no dia a dia da Organização.

Comitê de Produtos: Ambiente em que as equipes de Marketing e Vendas discutem em conjunto as inovações, sinergias possíveis e desenvolvimento de produtos. A identificação de oportunidades ocorre permanentemente e é no comitê que são avaliadas pontualmente sua viabilidade e implantação, mesmo quando não são abordadas no planejamento estratégico.

Fórum de agentes de atendimento: São realizadas reuniões mensais para melhorar cada vez mais o atendimento ao cliente e implantar melhorias no *call center*, formado por colaboradores próprios da GVT. O objetivo é aproveitar as sugestões, críticas e reclamações e aplicá-las em ações internas, levando em consideração o planejamento estratégico da empresa. Assim, os agentes de atendimento tornam-se “representantes da operação” na interface com o suporte à operação do CRM. Já foram realizadas seis reuniões, sendo as duas últimas por vídeo-conferência, reunindo as equipes de Maringá e Curitiba.

Expedição Cliente: Ação que convida semestralmente cerca de 40 colaboradores de diversas áreas da empresa, para conhecer na prática o atendimento dos operadores próprios do *call center* do CRM, em Maringá e Curitiba. Além de acompanhar o atendimento, os convidados também participam de um workshop para trocar idéias, percepções e discutir como melhorar continuamente a experiência dos nossos clientes nos diversos processos internos da GVT. Essa visita “a campo” traz excelentes resultados e é uma experiência importante para o aprimoramento das atividades dos colaboradores e para o maior engajamento dos clientes.

4.3 ANÁLISE GERAL

É possível concluir que o endomarketing da GVT é sem dúvidas um caso de sucesso. O Relatório Anual da empresa aponta que eles compreendem que o

sucesso de uma companhia também está ligado à forma como ela se relaciona com seus colaboradores, e é exatamente por isso que investe em ações que garantam qualidade de vida e total segurança em suas operações.

Conclui-se que o investimento contínuo na manutenção de sua cultura organizacional e do endomarketing é uma das principais bases da gestão da empresa. Além disso, é visível que a filosofia e a cultura da empresa está incorporada à rotina dos colaboradores da GVT.

Entre os principais resultados da pesquisa de Clima de 2008 na Global Village Telecom, os aspectos melhor avaliados foram os programas de capacitação funcional e ambiente de trabalho. A mesma pesquisa aponta que as principais razões para que as pessoas permaneçam e se sintam bem na GVT são o clima agradável no ambiente de trabalho e as chances de crescer na empresa, já que todas as vagas abertas são divulgadas primeiro na intranet, principal veículo de comunicação da organização. Essa política de divulgação de vagas é justificada pela retenção de talentos internos, principal objetivo do endomarketing.

Todos os resultados citados acima são reflexo da atuação do marketing interno da empresa, que vê os colaboradores como clientes, os fideliza, motiva, facilita as relações interpessoais e sabe utilizar seu ambiente organizacional favorável para a retenção do capital intelectual, valioso fator de competitividade em um mercado altamente acirrado.

Do mesmo modo, a empresa mantém equipes altamente qualificadas, com treinamento intensivo para seus colaboradores e terceiros, monitoramento da rede 24 horas e tecnologia de ponta. São por essas e outras informações já citadas nesse capítulo, que a GVT e a equipe responsável pelo marketing interno conquistou sete prêmios nacionais e internacionais apenas em 2009. Os números dos Relatórios Anuais apontam evolução constante, o que comprova que mais do que bom relacionamento com seus colaboradores, a Cultura da empresa somada aos programas constantes de endomarketing, trouxeram aumento significativo nos lucros e melhorias para a imagem da empresa.

Em 2009 a empresa entrou em uma nova fase após a venda da maior parte de suas ações para o grupo francês Vivendi. O desafio será manter a cultura e o bom clima organizacional somado aos valores dos novos proprietários, que precisarão adequar-se à realidade do país que estão inseridos.

Para que os colaboradores se sintam parte do novo grupo de acionistas, poderiam ser feitas ações de endomarketing focadas na integração das empresas, como debates em tempo real entre colaboradores de diversas instituições do grupo, divulgação de vídeos dos colaboradores que cresceram na Vivendi e extensão de benefícios e políticas de Recursos Humanos que busquem satisfazer as necessidades de seus funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os capítulos abordados nessa monografia, conclui-se que o endomarketing contribui decisivamente para a formação de um ambiente empresarial favorável, ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos que compõem a empresa, do topo à linha de frente. Além disso, esta é uma das melhores formas de reter o capital intelectual da organização.

É possível compreender também que o endomarketing é hoje uma nova parte do sistema de comunicação das empresas, deixando de ser específico, sazonal, e passando a ter grande importância para o retorno planejado. É inquestionável que grandes empresas têm se mostrado atentas a ponto de destinarem recursos consideráveis para as ações nessa área. Essas empresas são exemplos de que ações bem planejadas e bem executadas trazem resultados, pois não é à toa que elas figuram com certa frequência nos anuários como melhores empresas para se trabalhar.

Estar presente nesses anuários - Revista Época e Exame, por exemplo - é um belo cartão de visitas, mas para isso é preciso ter cumprido o “dever de casa” do endomarketing, isto é, envolver e comprometer os funcionários com os resultados dos negócios, para conquistar o maior diferencial competitivo de todos: as pessoas. Atualmente isto passou a ser um dos fatores mais importantes para as organizações. Pois, colaboradores comprometidos, engajados, motivados e informados são os mais preparados para compreender e enfrentar os desafios que os cenários complexos dos negócios frequentemente apresentam. Entender para onde a empresa está indo e o qual o papel do colaborador nesse contexto é apenas uma das tarefas que o endomarketing precisa executar para que a organização compreenda a importância de se dar atenção ao público interno.

Por não haver um consenso sobre o assunto, este estudo apresenta teorias de vários autores sobre o tema. Alguns teóricos defendem a tese de que o endomarketing é apenas uma forma de motivar os colaboradores, já outros estudiosos, afirmam que é responsabilidade das empresas responderem às necessidades e estar preocupada com qualidade de vida dos seus colaboradores. Deste modo, o marketing interno se torna um meio de estimular a identificação dos

colaboradores com seus valores e incentivar o comprometimento e o desenvolvimento contínuo dos seus membros, a fim de reagirem de forma eficiente e ágil às rápidas mudanças do ambiente externo. Além disso, tais ações podem gerar prestígio para a organização entre seus colaboradores, consolidar a imagem institucional internamente e estimular a disseminação de valores agregados entre o público interno.

De qualquer modo, comprova-se com esse estudo que é possível afirmar que endomarketing está diretamente relacionado com a Cultura Organizacional e as empresas que conseguirem conciliar essas duas temáticas terão um bom relacionamento com seus stakeholders. Isso foi ilustrado pelo quarto capítulo deste estudo, que apresenta o caso da Global Village Telecom, e demonstra que se preocupando com o lucro, sem se esquecer do comprometimento com seus colaboradores, é possível ter muito sucesso e manter uma imagem positiva perante seus públicos.

Em relação a outro ponto de discussão nesse estudo, deve-se ressaltar a pertinência das relações entre diferentes áreas da Administração, no caso, cultura organizacional e endomarketing. A cultura organizacional é diretamente atingida pelos programas ou ações de endomarketing, autores como Meneghetti (2003) reafirmam a necessidade da união dos dois temas, afirmando que é necessário que haja sensibilização e mobilização dos colaboradores para unir forças em prol de um bem comum. No caso, tornar os funcionários aliados no negócio, responsáveis pelo sucesso da corporação e igualmente preocupados com o seu desempenho. O mesmo autor (2003, p.36) cita:

O que importa é que um grupo de pessoas ou uma comunidade inteira decida agir com um objetivo comum para alcançar um resultado desejado por todos (...) Por isso, pode-se afirmar que a comunicação estratégica, estruturada, possibilita a mobilização pelo compartilhamento de informações, visões e sentidos.

O profissional responsável pelo endomarketing têm um papel importante nessa união, já que deve manter um relacionamento com os diversos públicos de forma bidirecional, isto é, recebendo feedback de todas as suas ações. Esse profissional deve garantir o diálogo de todos os envolvidos na gestão, assegurando a disseminação dos valores e conscientização da cultura organizacional, sem deixar de alinhar suas ações com os objetivos da instituição. Além disso é imprescindível a

transparência do comunicador nesses casos, todos os programas necessitam de honestidade e clareza e devem seguir os princípios éticos da empresa, garantindo a confiabilidade de suas ações.

Para que o conceito de endomarketing seja incorporado na cultura de uma organização é necessário que a direção esteja de acordo e envolvida no processo. Deste modo os demais colaboradores terão um exemplo a ser seguido, será uma reação em cadeia. Se todo o capital intelectual da empresa não estiver motivado e pactuando com essa ideologia, o processo não terá sucesso, pois não haverá comprometimento. O marketing interno é um instrumento influente nessa sensibilização interna, pois viabiliza a assimilação dos valores e cultura e permite um clima favorável para o atingimento das metas.

Além das funções citadas a cima, o profissional responsável pelo endomarketing deve participar da elaboração, implementação, avaliação dos resultados e divulgação dos programas de endomarketing. Isso porque “em comunicação é impossível desenvolver um trabalho bem feito e duradouro sem ter um posicionamento institucional claro e um bom planejamento estratégico” (MENEGETTI, 2003. p.14).

Desta forma conclui-se que foi atingido o objetivo geral desse estudo, que era identificar as principais atividades de Endomarketing e seu impacto na cultura da organização. Assim como foi alcançado objetivos específicos, citados na introdução.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa** - Uma abordagem cultura da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo: Editora Makron, 1997.

BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial** - A imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

Case Studies - Revista brasileira de management. São Paulo: FGV Management, 2008 – Bimestral

CERTO, S. C.; PETER, J.P. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing - Educação e cultura para qualidade**. Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Volume II. 5ª edição atualizada. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico** – Uma perspectiva Brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas S/A, 1997.

DESSLER G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: a administração.** São Paulo: Nobel, 2002.

ENDOMARKETING. **Definições de Endomarketing.** Acesso em 10/02/2010. Disponível em: http://www.endomarketing.com/oque_endomarketing.htm

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 1999.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IASBECK, L.C.A. **A administração da identidade** (Tese, Doutorado em Comunicação e Semiótica). São Paulo: PUC, 1997.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Klane. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEITTE, Deboraah Christina. **A importância do endomarketing para as organizações.** Artigo em 2006. Acesso em: 21/01/2010. Disponível em <http://www.simplesmente.com.br/newsletter/a-importancia-do-endomarketing-para-as-organizacoes/>

McCARTHY, Jeromy E.; PERREAULT, William D. **Marketing Essencial.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Estratégias bem sucedidas para a era dos clientes. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MARACHI, Kátia. **A construção / reconstrução de identidades no contexto migratório**: a narrativa de dirigentes imigrantes de Pomerode. Biguáçu, UNIVALI 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

MEIRA, Paulo Ricardo; OLIVEIRA, Renato Luis Tavares de. O Endomarketing. Disponível em: <http://endomarketing.com/artigo_endomarketing.htm>. Acesso em: 22 set. 2007.

MENDRONA, Verônica Agostinho. **A utilização da comunicação interna nas prefeituras** (in: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação -2007). São Paulo: UMSP, 2007

MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. **Comunicação e marketing**: Fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil. São Paulo: Global, 2003. Coleção Gestão e Sustentabilidade.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOURA, Paulo C. **A. Crise do emprego**: uma visão além da economia. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NASSAR, Paulo; FIGUEIRO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense 1995.

OLIVEIRA, Fábio Risério Moura de. **Relações Públicas e a Comunicação na empresa cidadã**. In: Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades. Prêmio Ethos-Valor: 1v. São Paulo: Petrópolis, 2002.

OHTA e OHTA. O Uso do Endomarketing para a Promoção da Criatividade e da

Inovação nas Organizações. In: VII Semead, 2004, São Paulo. **Anais do VII Semead**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

PELEGRINI, Fabricia. **A influência da Cultura Organizacional**. Acesso: 07/12/2009. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomcccoFabriciaPelegriini.htm>>.

PRIDE, William M.; FERREL, O.C. **Marketing: Conceitos e Estratégias**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

RABAÇA, Carlos Alberto, BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação**. São Paulo: Ática, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 2ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUÃO, T. O. **O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor**. II Congresso da SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 2001.

SANTOS, Michella Renan dos. **Comunicação Organizacional e Tecnologia da Informação: A inevitável interação entre duas áreas estratégicas**. São Paulo: USP, 2006.

SILVA, Luís Carlos Carvalho da. **Análise da Relação Existente Entre as Ações de Endomarketing e a Imagem Corporativa: um estudo de caso no Banco do Brasil em João Pessoa – Paraíba**. João Pessoa: 1999. Dissertação (Mestrado em Administração)

SIMÕES, Ana Flávia Rodrigues de L. **Endomarketing: Fundamentação teórica e aplicação prática de um projeto**. São Paulo: 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de São Paulo.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campos. 1998

TOMANINI, Cláudio. **Endomarketing: muito mais do que incentivo**. Artigo em 2008. Acesso em 22/01/2010. Disponível em: <http://casesdesucesso.wordpress.com/2008/10/30/endomarketing-muito-mais-do-que-incentivo/>

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial - Comunicação Institucional**. Conceitos, estratégias, sistema, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos para a nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2004.

VERGARA, Sylvia. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2000.

ZAGO, Célia Cristina. **Cultura Organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos**. Paraíba: UFPB, 2005.

ZANUSO, Claudia Cezaro. **A importância do Endomarketing**. Entrevista em 2009. Acesso em: 21/01/2010. Disponível em: <http://www.klaumon.com.br/index14.php?cid=6&ciid=18&cisid=&pid=0&mid=&tid=0&mnr=2>