

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFPR
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

FERNANDA CARRETTA

GDEDU - MÓVEIS PARA ESCRITÓRIOS:
DIAGNÓSTICO DE ENDOMARKETING COMO VETOR DA MUDANÇA
ORGANIZACIONAL DELIBERADA E DA CRIAÇÃO DE VALOR

CURITIBA

2016

FERNANDA CARRETTA

**GDEDU - MÓVEIS PARA ESCRITÓRIOS:
DIAGNÓSTICO DE ENDOMARKETING COMO VETOR DA MUDANÇA
ORGANIZACIONAL DELIBERADA E DA CRIAÇÃO DE VALOR**

Trabalho final de conclusão de curso apresentado à Especialização em Marketing Empresarial, na Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Marketing Empresarial.

Orientador: Profº Drº Cristiano de Oliveira Maciel

CURITIBA

2016

[Digite aqui]

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo propor estratégias de endomarketing para uma fábrica de móveis para escritórios de pequeno porte e de gestão familiar. Os objetivos, principal e específicos, são justificados com conceitos que são desenvolvidos na revisão bibliográfica. Após a apresentação do conceito de endomarketing, de alguns erros que as empresas costumam cometer no processo de mudança organizacional e de como estes erros podem ser evitados, cases de sucessos são apresentados como exemplo dos efeitos positivos de uma cultura de endomarketing dentro de uma organização. A abordagem adotada foi a pesquisa qualitativa através de estudo de caso e a técnica utilizada para coleta de dados foi a entrevista. A pesquisa foi realizada com funcionários da empresa e um resumo dos problemas levantados pelos entrevistados orientou a elaboração das técnicas de endomarketing a serem propostas para a empresa. As sugestões se iniciam com atitudes e comportamentos a serem adquiridos para promover a criação de valor dentro da organização e, por fim, são propostas resoluções para cada problema identificado pelos funcionários.

Palavras-chave: endomarketing, comunicação interna, clima organizacional.

ABSTRACT

This study aims to propose internal marketing strategies for a small family-run factory of office furniture. The main and specific objectives are justified with concepts that are further developed in the literature review. After presenting the concept of internal marketing, some mistakes companies often make during the process of organizational change and how these mistakes can be avoided, well-succeeded cases are shown as example of the positive effects provided by a culture of internal marketing within an organization. The adopted approach was the qualitative research through case study and the technique used for data acquisition was the interview. The survey was conducted among the company employees and a summary of the issues raised by the respondents guided the development of techniques of internal marketing to be proposed for the company. The suggestions begin with attitudes and behaviors to be developed in order to promote the generation of value inside the organization and, lastly, solutions are proposed for each problem identified by employees.

Keywords: internal marketing, internal communications, organizational climate.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - VALORES BÁSICOS.....	33
QUADRO 2 - VALORES DECORRENTES	34
QUADRO 3 - AÇÕES PARA SOLUCIONAR OS PROBLEMAS INTERNOS.....	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	PROBLEMA	7
2.1	OBJETIVO GERAL	7
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
3	JUSTIFICATIVA	8
4	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
4.1	INTRODUÇÃO AO ENDOMARKETING	11
4.2	CASES DE SUCESSO	12
4.2.1	Magazine Luiza	12
4.2.2	Toyota	13
4.3	PROMOVENDO A MUDANÇA ORGANIZACIONAL	14
4.4	CRIAÇÃO DE VALOR	18
4.4.1	Valores básicos	18
4.4.1.1	Desenvolver autoestima	18
4.4.2	Valores decorrentes	19
4.4.2.1	Transparência	19
4.4.2.2	Alavancagem de soluções	20
5	METODOLOGIA	23
5.1	ABORDAGEM	23
5.2	MÉTODOS E TÉCNICAS	24
5.3	POPULAÇÃO/AMOSTRA	24
5.4	INSTRUMENTO DE PESQUISA	24
5.4.1	ROTEIRO DE ENTREVISTA	24
6	ANÁLISE DE DADOS	26
6.1	RESUMO DAS ENTREVISTAS	26
6.1.1	Entrevistado 1	26
6.1.2	Entrevistado 2	27
6.1.3	Entrevistado 3	28
6.1.4	Entrevistado 4	29
6.2	COMPILAÇÃO DOS PROBLEMAS	30
7	SUGESTÕES PARA A EMPRESA	32
7.1	CRIAÇÃO DE VALOR	32

VALOR	32
Desenvolver autoestima.....	32
7.2 SOLUÇÃO PARA PROBLEMAS APONTADOS PELOS FUNCIONÁRIOS	34
7.2.1 Descentralização de funções.....	35
7.2.2 Desenvolver estratégias a longo prazo.....	36
7.2.3 Oferecer benefícios e promover integração.....	36
7.2.4 Incentivar a comunicação interna.....	37
7.2.5 Fornecer e exigir o uso de EPIs.....	38
7.2.6 Oferecer uniformes e estabelecer código de vestimenta.....	38
7.2.7 Treinar os funcionários assim que assumem nova função.....	39
7.2.8 Implantar controle de qualidade da produção e do serviço.....	39
8 REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE – ENTREVISTA TRANSCRITA – ENTREVISTADO I	43

1 INTRODUÇÃO

O endomarketing surgiu da necessidade das empresas de atrair e reter seu cliente interno, com a finalidade de promover e sintonizar entre seus colaboradores valores voltados à satisfação dos clientes, trazendo resultados positivos para a empresa. O endomarketing mostra que processo de valorização dos funcionários é tão importante quanto o marketing externo da empresa, devendo ser precedente ou trabalhado em paralelo. (BEKIN, 1995).

Empresas que são demasiadamente burocráticas, técnicas, conservadoras e que não dão espaço à sentimentos e emoções, impedem a expressão, participação e engajamento dos colaboradores, recebem em troca falta de comprometimento e motivação, prejudicando sua produtividade. Quando se considera no processo de trabalho as várias dimensões humanas (emoções, atitudes e valores), o resultado será a integração e espírito de trabalho em equipe. Quando é possível que os funcionários evidenciem seus valores, qualquer objetivo poderá ser alcançado. (PIMENTA, 2002).

A falta de definição do norte cultural e uma base que valores são grandes inimigos das empresas e têm como objetivo tornar o ambiente empresarial propício para o desenvolvimento da prevalência do comprometimento. Em um ambiente sem norte cultural é comum encontrarmos pessoas de alto cargo gerencial que massacram a autoestima dos subordinados, fazendo com que respondam às ordens com um “sim, senhor”, na defensiva, mas não a executam com comprometimento. Este tipo de atitude por parte da gerência, que não pode ser rechaçada ou questionada, facilita a predominância do envolvimento, da prepotência, do egocentrismo e do autoritarismo. E, no final, quem sofre as consequências é a própria empresa. (CERQUEIRA, 1994).

“A definição cultural e a sua explicação são o início da garantia de todo sistema de Qualidade da nova empresa que se pretende construir, pois ela gera restrição a todo aquele que se contrapõe aos valores estabelecidos por consenso” (CERQUEIRA, 1994, p. 34).

A comunicação empresarial hoje é considerada um importante elemento do processo de inteligência empresarial e ainda é um grande desafio a ser vencido pelas organizações. A comunicação interna de uma organização varia, para melhor ou para pior, de acordo com a cultura da empresa. Muitas chefias resistem a mudanças e invocam a cultura da empresa na hora de justificar as próprias opiniões. Mas, da mesma forma que o mercado e a sociedade mudam, a cultura de uma empresa não pode permanecer parada no tempo. Boa parte das empresas que permaneceram imutáveis hoje ficaram apenas na memória. Portanto, adaptar-se às circunstâncias é um sinal de inteligência empresarial. (BUENO, 2009).

2 PROBLEMA

2.1 OBJETIVO GERAL

Propor estratégias de endomarketing para empresa GDEDU Móveis para Escritórios.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Diagnosticar os problemas internos da empresa;
- b) Sugerir a implantação de valor para a empresa;
- c) Propor ações para capacitar os funcionários e promover o comprometimento;
- d) Sugerir estratégias para fortalecer as relações interpessoais e a comunicação interna da empresa.

3 JUSTIFICATIVA

O sucesso de um planejamento estratégico ocorre somente quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atingir as metas voltadas ao cliente. Por isso os processos dentro das empresas devem ser muito bem planejados para não haver atrasos e desperdícios pois qualquer erro resultará em prejuízo para a empresa. O fator principal do processo está no potencial humano, por isso as estratégias de endomarketing são tão importantes quando as estratégias de marketing voltadas para fora da empresa. (KOTLER, 2012).

O endomarketing colabora com o sucesso das empresas por estar de acordo com a ideia de que um cliente só pode ser conquistado e mantido quando recebe seu produto/serviço com excelência. Como os responsáveis pela satisfação dos clientes são, primeiramente, os funcionários da empresa, eles são um ativo valioso e por isso devem ser valorizados e tratados como clientes. Para que os colaboradores consigam atingir a excelência no atendimento com seus clientes, um gerenciamento de recursos humanos é essencial para criar uma cultura de comprometimento com os objetivos e decisões da empresa. (BEKIN, 1995).

Em uma sociedade em que o comprometimento está intimamente ligado ao interesse individual, o ego é um fator predominante na determinação do comprometimento. Este comportamento individualista é percebido não só no Brasil, mas em toda cultura ocidental, e deve ser considerado na hora de criar uma estratégia para promover nas pessoas o comprometimento. (CERQUEIRA, 1994).

Uma cultura de comunicação consolidada sugere que todos da empresa estão comprometidos com o compartilhamento de informações, participam do processo de tomada de decisões, suas opiniões são levadas em consideração pela diretoria e a diversidade, a divergência e o pluralismo são vistos como oportunidades, não como ameaças. A comunicação está ligada ao processo de gestão e, com isso, à cultura organizacional. Mas, para funcione, é preciso que todos estejam dispostos e capacitados para desenvolver este processo, desde os diretores até os colegas do chamado “chão de fábrica”. (BUENO, 2009).

A importância da comunicação empresarial está ligada ao fato de que ninguém gosta daquilo que não conhece. Quando um colaborador toma

conhecimento do objetivo maior da empresa, torna-se mais do que um “agente de comunicação”, ele torna-se um “agente de marketing”, colocando em prática a filosofia empresarial que prevê clientes satisfeitos. (BRUM, 2000).

Outro grande problema das empresas é a falta de gestão preventiva por parte das chefias: os chefes pouco saem de suas salas e não interagem com seus subordinados em seus locais de trabalho, mantendo o processo de administração baseado na gestão corretiva ou na ênfase do controle burocrático. Em uma gestão preventiva existe uma aproximação dos níveis hierárquicos baseada nos valores do comprometimento. Para não ser encarado apenas como controle, além do superior deslocar-se para baixo deve desenvolver a empatia (percebendo as dificuldades dos subordinados), afetividade (aproximação com o sentido de natureza igualitária) e a autoestima (não agredir e perceber o esforço e a iniciativa do subordinado, ajudando-o a superar as falhas observadas) (CERQUEIRA, 1994).

Favorecer um bom clima organizacional também deve ser considerado como um investimento para a empresa. Diminui o absenteísmo, melhora o desempenho das equipes, valoriza o trabalho dos colaboradores, diminui o tempo ocioso, aumenta a participação, melhora a pró-atividade e valoriza a empresa. Uma pesquisa de clima fornecerá indicadores reais de como está o clima da empresa. Com uma análise dos resultados é possível realizar um trabalho direcionado junto aos líderes da empresa para propor mudanças e vincular benefícios com metas. Um monitoramento do clima organizacional deve ser feito através de aplicação de pesquisa a cada seis meses. (NANTES, 2011).

Ainda para Cerqueira (1994), os colaboradores comprometem-se a ajudar a empresa a caminhar para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento de novos modelos gerenciais e acredita no potencial humano. E é através do endomarketing que a empresa desenvolverá projetos para consolidar uma base cultural de comprometimento por parte de seus funcionários, visando:

- a) A prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- b) A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- c) A obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a consequente redução de custos;
- d) O estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- e) A melhoria do relacionamento interpessoal;
- f) O estabelecimento da administração participativa;
- g) A implantação de ações gerenciais preventivas.

Desta forma, o endomarketing torna-se um elemento de ligação entre o consumidor, o produto/serviço e o colaborador. Tendo como objetivo tornar o funcionário um parceiro, promovendo a ideia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da organização. (CERQUEIRA, 1994).

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 INTRODUÇÃO AO ENDOMARKETING

Endomarketing, ou Marketing Interno, consiste em contratar, treinar a motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes. O objetivo do endomarketing é assegurar que todos da organização, principalmente a alta gerência, adotem princípios de marketing adequados para satisfazer seus consumidores. As atividades de marketing dentro da empresa são tão importantes quanto as atividades de marketing dirigidos para fora da empresa. Pois, antes de uma empresa prometer excelência em um serviço, a equipe deve estar pronta para fornece-la. (KOTLER; KELLER 2012).

Para Brum (2010), Endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção, carinho, tornando-o bem preparado e melhor informado, a fim de se tornar uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o seu cliente.

“Qualquer projeto de Endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos: estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a autoestima das pessoas; facilita a prática da empatia e da afetividade” (CERQUEIRA, 1994, p. 51).

Para Cerqueira (1994) os projetos de Endomarketing podem ser subdivididos em:

- a) **Projetos Básicos de Difusão Cultural**, que são essenciais no início do processo de implantação de marketing interno e estabelecem a sinergia do comprometimento para a qualidade, para a maior produtividade, para redução de custos e para a racionalização dos sistemas;
- b) **Projetos de Desenvolvimento Cultural**, que ajudam a consolidar a base cultural estabelecida e favorecer o comprometimento através do reconhecimento e valorização do ser humano;

- c) **Projetos de Segurança Central**, que garantem que a base cultural será desenvolvida por todos os níveis de chefia, identificando as chefias envolvidas que não estão comprometidas e garantindo o desenvolvimento dos projetos de difusão cultural;
- d) **Projetos Suplementares de RH**, que favorecem o grau de comprometimento das pessoas, embora não sejam classificados como essenciais, ou seja, podem ser implantados a qualquer momento do processo de endomarketing;
- e) **Projetos Avançados**, que combinam a motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos através de recompensas em dinheiro de acordo com os resultados.

4.2 CASES DE SUCESSO

O endomarketing tem um papel fundamental em corporações que pretendem crescer com a ajuda efetiva dos colaboradores. Podemos citar casos em que o sucesso de uma organização deu-se devido a implantação de ações de marketing interno para com seus funcionários. A seguir estão descritos dois exemplos: Magazine Luiza e Toyota.

4.2.1 Magazine Luiza

Segundo pesquisa do Institute Great Place to Work (GPTW), em 2015, o Magazine Luiza ocupava 8º lugar na lista das melhores empresas para se trabalhar. Desde o início de sua gestão, a presidente da empresa começou a se dedicar a algumas necessidades mais básicas de seus colaboradores: respeito, liberdade para criar, autonomia para agir, transparência nas relações e nas decisões, igualdade nas oportunidades, esforços e resultados reconhecidos e recompensados. Ao perceber que a empresa era burocrática e hierarquizada, Luiza Helena desejava criar um ambiente no qual todas as pessoas fossem desafiadas o tempo todo e fizessem as coisas acontecer.

Exemplificando como a empresa motiva seus funcionários a participarem das estratégias para alavancagem de vendas, certa vez uma das lojas virtuais estava com dificuldades para atingir a meta de vendas mensal e, em um único domingo, a loja precisava vender 15.000 reais em produtos. Então foi feita uma reunião com a equipe, no sábado à noite, em que alguém sugeriu que fizessem uma promoção com brinde a quem comprasse. Foi quando outra pessoa teve a ideia de dar um frango assado para cada compra acima de 100 reais. Uma parceria feita de última hora com uma padaria que forneceria os frangos e um carro com autofalante anunciando a promoção pelas ruas do bairro fez com que, ao final do domingo, a cota tivesse sido alcançada. No final do mês, todos os 14 funcionários da loja, do gerente à faxineira, receberam a mais por isso (VASSALO, 2003).

Segundo Vassallo (2003), tornar a empresa a para se trabalhar levou mais de uma década e mantê-la no posto é um esforço de todos os dias. Os benefícios, planos de carreira e salário no fim do mês contam muito na hora de criar condições para que se criem histórias de realização e orgulho dentro da organização. Mas, no caso do Magazine Luiza, o diferencial nesta história foi a capacidade de tornar o homem e o lucro elementos indissociáveis na estratégia de negócios.

4.2.2 Toyota

O endomarketing teve um importante papel no processo de crescimento da Toyota, sendo hoje considerada referência mundial no quesito marketing interno (MELISSA, 2012). A montadora conseguiu desenvolver e implantar relacionamentos fortes e motivadores com seu público interno, apostando na criatividade no trabalho em equipe.

Para despertar o engajamento dos colaboradores, cada novo funcionário recebe um treinamento de cerca de cinco meses antes de iniciar suas funções. Um mês é dedicado apenas à cultura da organização, outros dois meses são na fábrica, onde funcionário aprende como são fabricados os carros e, por último, dois meses são diretamente na concessionária para que o funcionário entenda as necessidades e desejos dos clientes. Isso tudo tem o objetivo de engajar o cliente interno com os

objetivos da empresa, sendo capacitado e incentivado a ter novas ideias e complementando os projetos de melhoria da organização.

Treinamentos, palestras de motivação e incentivo a novas ideias, além de benefícios habituais oferecidos pela empresa foi a forma adotada pela Toyota para motivar seus clientes internos que, a cada ano, contribuem com milhares de ideias que são colocadas em prática a cada ano. (MELISSA, 2012).

4.3 PROMOVENDO A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Segundo Kotter (1996), é inevitável enfrentar o lado negativo das mudanças em uma organização. Sempre que uma comunidade é forçada a se ajustar às novas mudanças, há um certo sofrimento por parte das pessoas. Mas uma quantidade significativa de falhas é evitável por já terem sido cometidas no passado. O autor lista os oito erros mais comuns no processo de mudança organizacional, suas consequências e, por fim, cita uma sequência de oito etapas necessárias para que o processo de mudança de uma organização seja implementado com sucesso. Kotter (1996) comenta os erros mais comuns no processo de mudança:

1. Permitir excesso de complacência

O principal erro cometido pelos gestores é não estabelecer um senso de urgência entre os gerentes e funcionários. As mudanças sempre falham em atingir seus objetivos quando os níveis de complacência são altos. A dificuldade em fazer com que os membros da organização abandonem suas zonas de conforto costuma ser subestimada.

2. Falhar em criar uma poderosa coalizão administrativa

Uma grande mudança costuma ser impossível a menos que o chefe da organização defenda-a ativamente. Não importa a quão capaz ou dedicada seja a equipe, mudanças guiadas sem uma forte linha liderança dificilmente terão a energia necessária para superar as forças da inércia.

3. Subestimar o poder da visão

Uma visão apropriada desempenha um papel fundamental na mudança organizacional, ela inspira ações em um grande número de pessoas. Sem ela, o processo de transformação pode facilmente dissolver-se em uma lista de confusões, incompatibilidades e desperdício de tempo com projetos que vão na direção errada ou a lugar nenhum.

4. Não comunicar a visão de forma eficiente

Por mais insatisfeitos que os colaboradores estejam, não se envolverão no processo caso não acreditem que a mudança é realmente possível e que seus benefícios sejam atraentes. A credibilidade e abundância na comunicação são imprescindíveis para que se atinja os corações e as mentes dos funcionários.

5. Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão

Mesmo as pessoas estando comprometidas com a nova visão, as iniciativas de mudança costumam falhar quando os funcionários sentem não ter poder para superar os grandes obstáculos que venham a surgir.

6. Falhar em criar vitórias a curto prazo

Reais transformações levam tempo. A não ser que hajam evidências suficientes, em seis ou oito meses, de que estão sendo alcançados os resultados esperados, muitos funcionários desistirão de se esforçar ou desenvolverão forte resistência. Por isso a necessidade de visões de curto prazo.

7. Declarar vitória demasiado cedo

Após alguns anos de muito esforço, as pessoas são tentadas a declararem vitória do programa de mudança assim que é constatada a primeira melhoria de desempenho. Mudanças podem levar de três a dez anos até serem consolidadas, até lá os novos processos são frágeis e estão sujeitos à regressão.

8. Negligenciar a ancorar firmemente as mudanças na cultura corporativa
A mudanças se consolidam apenas quando passam a fazer parte da rotina dos indivíduos e são incorporadas à cultura da organização. É importante mostrar às pessoas envolvidas como determinados comportamentos e atitudes contribuíram para a melhorar o novo desempenho. Também é imprescindível que haja tempo suficiente para se certificar de que a nova geração de gerentes realmente personifique a nova abordagem.

As consequências citadas por Kotter (1996) ao cometer qualquer um destes oito erros em uma tentativa de mudança organizacional, poderão ser:

- As Novas estratégias não serão bem implementadas;
- As aquisições não atingirão as uniões esperadas;
- A reestruturação organizacional levará muito tempo e custará mais caro;
- As reduções não manterão os custos sob controle;
- Os programas de qualidade não entregarão os resultados esperados.

Por fim, para prevenir ou eliminar os erros citados anteriormente, Kotter (1996) nos apresenta uma lista de oito passos para que a mudança organizacional ocorra com sucesso.

1. Estabelecer um senso de urgência;
 - A. Examinar o mercado e a realidade competitiva;
 - B. Identificar e discutir crises, potenciais crises e principais oportunidades.
2. Criar uma poderosa coalizão administrativa;
 - A. Reunir um grupo com poder suficiente para liderar a mudança;
 - B. Ter este grupo trabalhando como um time;
3. Desenvolver visão e estratégia;
 - A. Criar uma visão para ajudar a direcionar os esforços de mudança;
 - B. Desenvolver estratégias para alcançar tal visão.

4. Comunicar a visão de mudança;
 - A. Fazer uso de qualquer veículo possível para comunicar constantemente a nova visão e as estratégias;
 - B. Ter o grupo responsável pela liderança do processo modelando o comportamento esperado dos colaboradores.

5. Dar autonomia a funcionários para que realizem ações de base ampla;
 - A. Livrar-se dos obstáculos;
 - B. Mudar sistemas ou estruturas que possam enfraquecer a visão da mudança;
 - C. Encorajar os funcionários a assumirem riscos e a terem ideias, atividades e ações não convencionais.

6. Gerar os ganhos de curto prazo;
 - A. Planejar para melhorias visíveis em performance ou ganhos;
 - B. Criar estes ganhos;
 - C. Reconhecer visivelmente e recompensar as pessoas que fizeram estas vitórias possíveis.

7. Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças;
 - A. Usar aumento de credibilidade para mudar todos os sistemas, estruturas e políticas que não combinam entre si e não estão de acordo com a visão de transformação;
 - B. Contratar, promover e desenvolver pessoas que podem implementar a visão de mudança;
 - C. Revigorar o processo com novos projetos, temas, e agentes de mudança.

8. Incorporar mudanças a cultura da organização.
 - A. Criar melhoria de performance através de comportamento orientado para o consumidor, aumentar e melhorar a liderança, e promover gerenciamento mais efetivo;

- B. Articular as conexões entre o novo comportamento e o sucesso da organização;
- C. Desenvolver meios para garantir o desenvolvimento de liderança e o sucesso da transformação.

4.4 CRIAÇÃO DE VALOR

Para que se promova uma cultura de comprometimento entre os colaboradores de uma organização, Cerqueira (1994) cita quais são os valores necessários a serem trabalhados pela empresa. Estes valores serão posteriormente abordados no capítulo de sugestões deste trabalho, onde serão apresentados tópicos para se desenvolver estes valores na cultura de uma organização.

“Valor cultural é tudo aquilo que nos incentiva à prática de uma atitude preestabelecida, tendo como base algo que reconhecemos como válido e para nós” (CERQUEIRA, 1994, p. 17)

4.4.1 Valores básicos

4.4.1.1 Desenvolver autoestima

Vivemos em um momento em que o “homem” é colocado como elemento chave para a mudança organizacional e modernização das empresas. Para que se atinja uma cultura de comprometimento, a autoestima dos funcionários deve ser desenvolvida positivamente sempre que possível. (CERQUEIRA, 1994; BRUM, 1998).

As atitudes que afetam negativamente a autoestima dos funcionários devem ser evitadas primeiramente por parte dos diretores e gestores da empresa, pois afetam negativamente a autoestima dos colaboradores, prejudicando o comprometimento das pessoas com o trabalho. (CERQUEIRA, 1994).

4.4.1.2 Desenvolver Empatia

A empatia é fundamental para se obter aceitação das pessoas, preservar sua autoestima e trabalhá-la positivamente. Empatia é colocar-se no lugar do outro e sentir suas necessidades, pois chefes empáticos criam com seus colaboradores uma sinergia de lealdade e comprometimento. (CERQUEIRA, 1994).

4.4.1.3 Desenvolver a afetividade

A definição de afetividade que nos é relevante é sobre procurar ver a pessoa que está à nossa frente como igual, independente da cor da pele, do nível social, cargo, etc., lembrando que todos nós temos em comum a essência humana. A afetividade nas relações interpessoais é uma grande carência nas empresas, sobretudo a nível operacional, onde as pessoas não se integram, não se interagem, conversam ou se olham. Entretanto, é um valor básico para a implantação da cultura de comprometimento na organização e todos devem compreender seu significado e demonstrar em suas atitudes, pois elas abrirão um canal de aproximação e respeito por parte das pessoas e consolidarão a liderança de fato perante os funcionários. (CERQUEIRA, 1994).

4.4.2 Valores decorrentes

Cerqueira (1994) comenta estes valores são, na verdade, caracterizações de um dos valores básicos já apresentados.

4.4.2.1 Transparência

A transparência é uma manifestação da empatia e é fundamental em uma empresa para promover uma cultura de comprometimento. Atitudes de transparência irão favorecer a eliminação gradativa da mentira, da omissão, da hipocrisia, da

fofoca, do falar mal do colega de trabalho, do chefe ou da própria organização (CERQUEIRA, 1994).

“Sem transparência não há verdade e não surgem novas ideias. Sem verdade não há comprometimento, e sem ideias não há desenvolvimento”. (CERQUEIRA, 1994, p. 26)

4.4.2.2 Alavancagem de soluções

Este valor tem o objetivo de eliminar aquele pensamento “isto não é problema meu”. A alavancagem tem como princípio atribuir a todos da empresa qualquer problema que venha a ocorrer. (CERQUEIRA, 1994).

4.4.2.3 Espírito Desarmado

Como manifestação da empatia, este valor preserva a autoestima das pessoas. Quando toda vez que surge um problema e os funcionários, em vez de resolver, ficam procurando achar o culpado, ninguém está trabalhando na busca de soluções e quem perde são os funcionários e a própria empresa. (CERQUEIRA, 1994).

4.4.2.4 Os espaços vazios devem ser preenchidos em toda a empresa

Quando o chefe não se desloca de suas áreas, não conversa nem interage, acaba afetando negativamente a autoestima de seus funcionários. Isto é chamado de “Espaço vazio psicológico” e para preenchê-lo, deve-se procurar interagir afetivamente com os funcionários, não deixando que se sintam abandonados. (CERQUEIRA, 1994).

4.4.2.5 Buscar primeiro o positivo, depois o negativo

Quando um chefe só se preocupa em monitorar os erros de seus subordinados, ele ignora toda a criatividade, as iniciativas e os esforços despendidos por eles em suas realizações, desmotivando-os em situações futuras. (CERQUEIRA, 1994).

4.4.2.6 A valorização do esforço, da iniciativa e da criatividade

O melhor caminho para se buscar o resultado é valorizando o esforço e a iniciativa dos colaboradores. Sem isso suas autoestimas ficarão comprometidas, gerando certamente atitudes contrárias de comprometimento no futuro.

Diferentemente dos chefes que só enxergam o lado negativo dos funcionários, chefes que priorizam o lado positivo são os que mais valorizam seus esforços, iniciativas e criatividade, criando uma relação de confiança e gerando em seu subordinado uma predisposição psicológica ao comprometimento. (CERQUEIRA, 1994).

4.4.2.7 Concessão x conquista

Em pequenas e médias empresas, os benefícios, têm de ser conquistados aos poucos pelos colaboradores, pois o que é ganho com facilidade não é valorizado. Por esse motivo o endomarketing deve ser utilizado de modo eficiente na divulgação e com clareza nas regras dos benefícios. Desta forma a transparência poderá ser atingida. (NANTES, 2011).

Cerqueira (1994) também comenta que concessões gratuitas a funcionários, como bonificações sem o devido merecimento, são vistas como “paternalismo” e não são valorizadas por quem recebe.

4.4.2.8 Não prometer

É muito comum nas organizações, sempre que os chefes querem se livrar de uma situação de alavancagem, prometer aos seus subordinados que seu salário será revisto, que a promoção virá logo, que amanhã falará com outra pessoa, etc. E estas promessas são, muitas vezes, enganosas e são vistas como falta de empatia pelos subordinados, fazendo-os se sentir desvalorizados. (CERQUEIRA, 1994).

5 METODOLOGIA

5.1 ABORDAGEM

A abordagem da pesquisa será qualitativa, por ser um dos métodos mais reconhecidos para se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas complexas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes (GODOY (1995). Para um fenômeno ser melhor compreendido é ideal que seja estudado no contexto em que ocorre e o do qual é parte, devendo ser analisado a partir de uma perspectiva integrada. Portanto, na pesquisa qualitativa “O pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno” (GODOY, 1995, p. 21).

Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa pode ser conduzida através de diferentes abordagens: a pesquisa documental, o estudo de caso e a pesquisa etnográfica. O enfoque adotado para esta pesquisa será o estudo de caso, pois é considerado o caminho mais adequado quando um pesquisador pretende responder a perguntas “como” e “porquê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre as situações estudadas e quando objeto de pesquisa envolve fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de seu contexto de vida real.

Define-se como estudo de caso um tipo de pesquisa cujo foco de interesse é uma unidade que se analisa profundamente, tendo como propósito fundamental uma análise detalhada de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. O estudo de caso como método de pesquisa tem sido bastante divulgado e utilizado em pesquisas acadêmicas na área de marketing, podendo o pesquisador optar por estudar situações similares ao caso em estudo ou casos excepcionais. (GODOY, 1995).

5.2 MÉTODOS E TÉCNICAS

O estudo de caso tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista (GODOY, 1995), sendo a segunda o método selecionado para a coleta dos dados que resultarão em relatórios com um estilo mais informal, narrativo, com exemplos, descrições e citações que auxiliarão no levantamento e compreensão dos problemas que se estabeleceram dentro da organização. Estes relatórios, gerados a partir das entrevistas, irão conferir confiabilidade em um diagnóstico posterior, enriquecendo as sugestões das atitudes que deverão ser tomadas.

5.3 POPULAÇÃO/AMOSTRA

A empresa possui cerca de 50 funcionários, entre contratados e terceiros. A amostragem foi selecionada por conveniência e julgamento, primeiramente por funcionários julgados poderem contribuir mais com a pesquisa em termos de qualidade e variedade de informações e, também, de demonstrarem maior disponibilidade e interesse em atuar como informantes.

5.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa é o roteiro de entrevista, que foi elaborado durante a primeira orientação com o professor, juntamente com os objetivos que devem ser alcançados ao realizá-las: fazer os funcionários relatarem todos os problemas da empresa que afetam negativamente seu trabalho, com detalhes e exemplos.

5.4.1 ROTEIRO DE ENTREVISTA

O roteiro da entrevista é basicamente composto por duas perguntas:

- A. Como é o processo geral do trabalho? (Foi pedido para os entrevistados darem uma visão de cada etapa de seu trabalho, ou seja, descrever como é o processo geral)

- B. Nas etapas que foram citadas, onde há problema? (Cada problema citado, foi perguntado o porquê e solicitado para explicar melhor, citar exemplos e, até mesmo, citar nome das pessoas. O objetivo desta questão foi fazer com que as pessoas aprofundem cada vez mais o que ela estava contando).

De cada entrevista realizada foram anotados os tópicos principais que os funcionários levantavam. Com autorização, apenas a primeira conversa foi gravada para auxiliar posteriormente na hora de fazer um resumo da entrevista. Após a realização, transcrição e resumo da primeira entrevista, as gravações das conversas foram julgadas dispensáveis. A transcrição da Entrevista 1 pode ser conferida no APÊNDICE.

6 ANÁLISE DE DADOS

6.1 RESUMO DAS ENTREVISTAS

Aqui estão apresentados os resumos feitos com base nas anotações das falas dos entrevistados feitas durante cada entrevista. Os entrevistados não deverão ser identificados, portanto serão apresentados através de números e sempre tratados no gênero masculino, mesmo a amostra sendo composta por homens e mulheres.

6.1.1 Entrevistado 1

Conforme a entrevista, o principal problema interno enxergado pelo entrevistado 1 é a falta de autonomia da pessoa responsável pela logística de retornos e assistências técnicas, ou seja, quando um produto precisa de reparos logo após a entrega ou conserto de cadeiras e móveis. Segundo o funcionário, este problema é agravado pela frequência da troca de estratégia e de funcionários responsáveis por cada função.

Foi citado durante a entrevista um projeto de melhoria que previa organizar e agilizar o agendamento e realização de retornos e assistências. Esta proposta consistia em realizar todos os retornos e entregas em um dia da semana, de cada semana. A pessoa responsável por definir o roteiro, agendar com os clientes e solicitar funcionários para a execução se esforçou para que tudo ocorresse dentro dos prazos estabelecidos, mas, poucas semanas depois, comentou que não conseguia solucionar os problemas porque a diretoria não liberava os funcionários para resolvê-los, mesmo depois de ter agendado com o cliente, que ficava esperando e depois ligava para a empresa reclamando. O motivo alegado para o funcionário não ser liberado eram grandes entregas e montagens realizadas na mesma semana, o que fazia acumular vários retornos e assistências para serem resolvidos de uma só vez, as vezes 2 ou 3 meses após solicitação do cliente. Isso é

o que acarreta alterações sem planejamento no processo e a desistência das pessoas de executar funções relacionadas à logística.

6.1.2 Entrevistado 2

Primeiramente o Entrevistado 2 comentou que se sente sobrecarregado por “falta de pessoal”, sendo a única pessoa responsável em seu setor (uma das áreas do setor administrativo). Alega sentir dificuldades porque “Depende muito de mim” (Entrevistado 2) mas que o que mais atrapalha seu trabalho é sua falta de autonomia, tendo tudo que ser autorizado pelo presidente da empresa. “A parte mais difícil é pedir liberação, você pede, ele nem olha para você ou fala ‘depois eu vejo’ (..) “Tudo gira em torno dele, que conduz e acompanha tudo, mas as vezes a gente precisa tomar uma decisão urgente e fica lá esperando (...) ou as vezes ele não libera porque é muito sobrecarregado” (Entrevistado 2).

O Entrevistado 2 também contou que estão passando por mudanças e que o objetivo do presidente é acompanhar todos os processos, desde a produção até administrativo. “É uma mudança que eu estou me adaptando” (Entrevistado 2) disse.

O relacionamento interno também foi citado como ponto que merece ser melhorado. “Falta integração, nada é feito no dia do aniversário, não temos bolo nem presentinho” (Entrevistado 2). O entrevistado 2 comentou que as pessoas ficaram chateadas quando cortaram o bolo de aniversário que antes era feito mensalmente, para todos os aniversariantes do mês.

Ainda falando sobre relacionamento interno, o Entrevistado 2 contou que teve bastante problema quando entrou na empresa (ocupava outra função) “por cobrar que as pessoas trabalhem” (Entrevistado 2). Disse que percebia que as pessoas não gostavam dele mas, quando mudou de função, percebeu que a situação ficou mais tranquila, “mas não converso com todo mundo, sou mais na minha” (Entrevistado 2).

6.1.3 Entrevistado 3

Vários problemas foram citados pelo Entrevistado 3, primeiramente a falta de programação das folhas de pagamento, “agora até está tendo, de tanto eu cobrar, mas é uma coisa que afeta eu e o presidente” (Entrevistado 3).

Sobre o setor comercial o Entrevistado 3 citou um problema na parte de compras e lançamentos, “se não está lançado no sistema, não tem conta para pagar, então eu é quem tenho que correr atrás de quem lançou, o que é o produto, o que foi comprado e se o presidente autorizou” (Entrevistado 3).

Durante a entrevista 3 foi levantada a falta de comunicação dos funcionários com a empresa. Os funcionários não se reportam quanto faltam, “vão ao médico e não avisam, então o presidente me cobra, mas eu não sou do RH” (Entrevistado 3).

O Entrevistado 3 também comentou que falta definição de funções e atribuição de responsabilidades para os funcionários. “Falta definir responsabilidades e cobrar por isso. Aqui todo mundo faz tudo” (Entrevistado 3) falando também sobre as responsabilidades todas caírem sobre o presidente. O número de funcionários foi reduzido em 2015, “mas alguém me cobra e eu tenho que ir lá cobrar os funcionários (...) o presidente não dá conta, ele sai da empresa 20h30, 21h, e se ele paga os funcionários, eles é quem deviam fazer as coisas” (Entrevistado 3)

Reuniões motivacionais foram sugeridas pelo Entrevistado 3, “deveriam ocorrer uma vez por semana. Funcionário cria vícios, para tirar é só o diretor. Tem que ter regra, hora de chegar e de sair, avisar quando for faltar” (Entrevistado 3).

Comentando sobre a frequente troca de funcionários em cada função, (problema também levantado pelo Entrevistado 1), o Entrevistado 3 contou o fato do departamento de Recursos Humanos ter sido atribuído a uma pessoa, recém contratada, que depois foi transferida para outra função, de menor responsabilidade. “Foi ruim, é como se falasse ‘você não deu certo aí’, desmotiva. Eu não acho certo” (Entrevistado 3), comentou.

A falta de segurança no trabalho também foi levantada pelo Entrevistado 3. No dia anterior à entrevista um funcionário havia se ferido na fábrica e outro

funcionário foi quem o levou, com veículo próprio, ao médico. O entrevistado 3 alegou “O que não pode é se acidentarem sem proteção nenhuma. É o segundo este ano. Ele (o diretor) acha que é gasto, mas isso pode dar processo” (Entrevistado 3).

O entrevistado 3 acredita que a empresa poderia fornecer uniformes para os funcionários. Algumas peças já são fornecidas, mas acredita que em pouca quantidade, já que em ambiente fabril as roupas se sujam, mancham e gastam muito rápido. Comentou que uma vez a funcionária do RH foi quem levou vários uniformes para lavar em casa. A empresa também proíbe certos tipos de roupa para as mulheres, como regatas e calças “legging”, “cobram roupa das meninas, mas não dão condições. Nos proibiram de ligar o ar condicionado por que gasta luz, mas a gente não pode usar regata. A empresa tem que dar condições para o funcionário ficar motivado. Podiam fornecer uniformes, e deixar que sexta-feira todo mundo venha com a roupa que quiser” (Entrevistado 3).

Ainda sobre motivação, assim como o entrevistado 2, o entrevistado 3 também pediu para que não retirem o bolo dos aniversariantes.

Antes do final da entrevista, realizada em sala de reuniões com uma janela para outra sala, onde trabalham 4 funcionários, o entrevistado 3 indignou-se com o fato de todos estarem conversando desde o início da entrevista, 25 minutos antes. “Olha só, todo mundo conversando!” (Entrevistado 3) Disse comentando sobre as vezes entender o estresse do diretor, que “paga os funcionários e não vê ninguém trabalhando” (Entrevistado 3), concluindo que a fábrica precisa de um gestor, alguém responsável pelos pedidos e que saiba gerenciar a equipe.

Finalizando, o entrevistado 3 também sugeriu melhoria em pós-venda, treinamentos para os funcionários e um setor de qualidade eficiente, alegando que a empresa ainda não trabalha com nenhuma destas estratégias.

6.1.4 Entrevistado 4

O entrevistado 4 já atuou em diversas áreas da empresa mas, falando sobre sua situação atual, comentou sobre um único problema que são os erros nas fichas

de produção. “Já falei várias vezes, se está errada, sempre vai ter erro (no produto), se a ficha está certa, o produto sai certo e qualquer problema que apareça depois a gente consegue resolver” (Entrevistado 4).

O entrevistado 4 contou que quando alguém faz a ficha (que em épocas é o próprio presidente da empresa) cópia de uma planilha (software Excel) para outra, altera os dados algumas células mas esquece de conferir todas, então o setor de produção corta as peças com medidas ou quantidades erradas. Também comentou que muitas vezes ele recebe uma ficha e a pessoa responsável por mandar as peças para corte recebe outra, com medidas diferentes. “Uma delas (ficha) está errada, eu sei qual é a certa porque tenho experiência, então nunca posso ir pela ficha, vou pelo pedido” (Entrevistado 4) comentando sobre como resolve o problema, “as vezes o pedido está certo mas a ficha está errada, terão de fazer tudo de novo, vai perder material” (Entrevistado 4). Concluindo, o entrevistado disse que o problema maior é nesta etapa, que a produção deve receber as fichas corretas, mas setor do plano de corte tem que prestar atenção.

6.2 COMPILAÇÃO DOS PROBLEMAS

Neste capítulo encontra-se uma síntese dos problemas internos levantados pelos colaboradores. A vantagem de se realizar um estudo de caso na própria empresa em que se trabalha é já fazer parte do contexto que está sendo analisado, o que pode contribuir para uma melhor percepção do que ocorre diariamente. Embora a perspectiva pessoal tenha sido levada em consideração na elaboração desta lista, todos os problemas citados a seguir foram comentados durante as entrevistas:

- a) Falta de autonomia das pessoas, mesmo sobre assuntos dentro de sua função;
- b) Mudanças frequentes de estratégias e em curto prazo;
- c) Ignorar processos estabelecidos para atender outros objetivos;
- d) Falta de benefícios extras como, especificamente citado por funcionários, bolo de aniversário e atividades de integração;

- e) Centralização de responsabilidades e sobrecarga para a presidência, sem delegação de tarefas às pessoas capazes de gerenciar equipes;
- f) Falta de comunicação dos funcionários quando precisam faltar;
- g) Falta de equipamentos de segurança individuais, que não são exigidos e às vezes nem fornecidos;
- h) Poucos uniformes para os colaboradores;
- i) Rigidez na exigência com vestuário, apenas para mulheres, situação que se torna mais desagradável para as funcionárias por não se permitir ligar o ar-condicionado;
- j) Falta de treinamento para os funcionários,
- k) Ausência de controle de qualidade;
- l) Departamento comercial demora a lançar as vendas no sistema, o que atrapalha a organização do setor financeiro;
- m) O setor financeiro também é responsável por algumas contas pessoais, misturando com as contas da empresa.

7 SUGESTÕES PARA A EMPRESA

7.1 CRIAÇÃO DE VALOR

No capítulo 4.4 é citada a criação de valor como ponto inicial para iniciar a implantação de técnicas de endomarketing dentro de uma organização. Nos QUADROS 1 e 2 encontram-se tópicos que podem orientar todas as pessoas da empresa responsáveis por gerenciar algum setor ou grupo de pessoas a iniciar um processo de mudança organizacional através da criação de valor. (CERQUEIRA, 1994).

VALOR	ATITUDES
Desenvolver autoestima	<p>Atitudes que favorecem a autoestima:</p> <ul style="list-style-type: none">• Demonstrar a importância de todos para o trabalho;• Elogiar;• Incentivar o crescimento pessoal e profissional;• Otimizar a participação do grupo na execução dos trabalhos;• Fazer com que os funcionários se sintam necessários;• Reconhecer a contribuição do grupo ou indivíduos;• Usar as sugestões;• Demonstrar estar satisfeito quando executam um bom trabalho. <p>Atitudes que devem ser evitadas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Agressão verbal ao comunicar uma ordem;• Manifestar prepotência no contato com o subordinado;• Isolar informações;• Desprezar ou desacatar o subordinado;• Não se interessar pelos problemas que o subordinado vive;• Não compreender as dificuldades pessoais do subordinado.
Desenvolver Empatia	<ul style="list-style-type: none">• Preocupar-se com os subordinados e suas dificuldades;• Tratá-los com justiça, sem discriminações ou privilégios;• Interessar-se por seu bem-estar;• Mantê-los informados sobre assuntos que estão sendo estudados ou modificações do trabalho, evitando surpresas;• Ouvir o que subordinados têm a dizer;

Desenvolver a afetividade	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximar-se de seus subordinados, conversando informalmente; • Colocar-se no lugar do outro; • Cumprimentar as pessoas, sentindo-as, sempre que adentrar em seu ambiente de trabalho; • Apesar da empresa possuir uma linha hierárquica, não devem haver relações de prepotência ou discriminação.
---------------------------	--

QUADRO 1 - VALORES BÁSICOS

FONTE: CERQUEIRA (1994)

VALOR	ATITUDES
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> • Não mentir para os subordinados, colegas, nem para os superiores; • Assumir os próprios erros, não tendo medo de dizer a verdade; • Se tratar mal alguém, reconhecer e desculpar-se; • Nas reuniões, dizer o que pensa, a opinião de todos é importante;
Alavancagem de soluções	<ul style="list-style-type: none"> • Sujeira na empresa não é problema apenas da área de limpeza. Se ver um papel no chão, apanhe. • Uma torneira pingando não é problema apenas da manutenção, procure o responsável para solucionar. • Desperdício, qualidade e fofoca, dificuldades nas áreas comercial e industrial é problema de todos. Isto é filosofia de comprometimento.
Espírito desarmado	<ul style="list-style-type: none"> • Dizer o que pensa é importante, mas ninguém tem o direito de agredir. Não se deve, em hipótese alguma, magoar propositadamente, ofender, atacar ou ferir quem quer que seja.
Preencher espaços vazios	<ul style="list-style-type: none"> • Interagir afetivamente com os subordinados, seja para orientar, para ordenar, para elogiar, etc.; • Não deixar os subordinados sentirem-se abandonados, pois alguém pode “adotá-los” e tirá-los de sua influência pessoal.
Buscar primeiro o positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar sempre observar primeiro os pontos positivos e, em segundo lugar, os negativos, seja com pessoas ou com sistemas; • Para cada positivo, deve-se manifestar sua satisfação, elogiando e incentivando; • Para cada negativo, deve-se orientar, educar e aprimorar.

Valorização do esforço	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar o esforço e a iniciativa dos colaboradores, seus esforços e sua criatividade.
Concessão X Conquista	<ul style="list-style-type: none"> • Gratificações devem ser distribuídas com a devida correlação com seu alvo atingido, incentivando as iniciativas e resultados por parte dos colaboradores.
Não prometer	<ul style="list-style-type: none"> • Em vez de prometer, deve-se alavancar, trazendo as respostas com toda a transparência possível; • Administrar e harmonizar as alavancagens e as insatisfações, deixando o funcionário a um nível de aspiração real, sem tentar iludi-los.

QUADRO 2 - VALORES DECORRENTES

FONTE: CERQUEIRA (1994).

7.2 SOLUÇÃO PARA PROBLEMAS APONTADOS PELOS FUNCIONÁRIOS

Neste capítulo encontram-se sugestões para que a empresa solucione os problemas internos levantados pelos funcionários. O QUADRO 3 apresenta a lista dos problemas citados no capítulo 6.2 e os nomes das ações propostas para revertê-los. Em seguida cada ação será brevemente justificada e seguida das atitudes ou métodos sugeridos para implantá-la. Estas ações auxiliarão a empresa a fortalecer as relações interpessoais e a comunicação interna através do comprometimento dos seus colaboradores.

PROBLEMAS	AÇÕES
Falta de autonomia Centralização de responsabilidades	Descentralização de funções
Mudanças frequentes de estratégias Processos estabelecidos ignorados	Desenvolver estratégias de longo prazo
Falta de benefícios extras	Oferecer benefícios promover integração
Falta de comunicação dos funcionários	Incentivar a comunicação interna
Falta de EPIs	Fornecer e exigir o uso de EPIs

Poucos uniformes Rigidez na exigência com vestuário	Oferecer uniformes e estabelecer código de vestimenta
Falta de treinamento	Treinar os funcionários assim que assumem nova função
Ausência de setor de qualidade	Implantar controle de qualidade da produção e do serviço

QUADRO 3 - AÇÕES PARA SOLUCIONAR OS PROBLEMAS INTERNOS

FONTE: A autora (2016).

7.2.1 Descentralização de funções

Dois problemas internos identificados na empresa podem ser solucionados ao estabelecer e respeitar uma estrutura organizacional (hierarquia). A hierarquia trata-se de um conjunto de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões da empresa, ordenados com o objetivo de alçar os resultados estabelecidos pela empresa. (OLIVEIRA, 2004).

Com a finalidade de se estabelecer uma hierarquia e, com isso, descentralizar as funções, é necessário:

- Identificar quais são das tarefas de cada setor da empresa;
- Organizar as funções e responsabilidades de cada funcionário do setor;
- A pessoa responsável por cada setor deve gerenciar, acompanhar, ensinar, delegar tarefas, fornecer as informações e recursos necessários e dar feedback a seus subordinados e superiores;
- A pessoa responsável por cada setor deve ter autonomia para comandar sua equipe para realizar cada tarefa que compete à sua função, sendo responsável a se reportar apenas ao presidente da empresa quando necessário;
- O presidente da empresa delegará as tarefas apenas aos responsáveis de cada setor, não havendo necessidade de realizar as funções que possam ser executadas por outras pessoas. Desta forma, terá tempo para

se dedicar às questões estratégicas da empresa, já que poderá contar com seus colaboradores.

7.2.2 Desenvolver estratégias a longo prazo

As ações apontadas como necessárias a serem melhoradas são as estratégias que são modificadas com muita frequência, o que acaba prejudicando a estrutura organizacional, o desempenho de cada setor da empresa e, conseqüentemente, a qualidade do serviço entregue ao cliente.

- As estratégias da empresa, como direções a serem tomadas e estrutura organizacional deve ser desenvolvida pelo presidente da empresa com a ajuda dos diretores e gerentes;
- Sempre que houver necessidade de interferir na ordem ou estrutura organizacional, mesmo que seja uma exceção, conversar com o subordinado direto para analisar a viabilidade desta mudança e, principalmente, o impacto que esta atitude terá sobre o desempenho do setor pois, conforme comentado nas entrevistas e frequentemente pelo setor comercial, quase sempre estas mudanças interferem negativamente na satisfação do cliente e na imagem que ele tem sobre a empresa.

7.2.3 Oferecer benefícios e promover integração

A sugestão neste tópico é, primeiramente, que a empresa volte a oferecer o bolo de aniversário, uma vez por mês, aos colaboradores, como comentado em mais de uma entrevista. Este tipo de atitude por parte da empresa mostra como ela se preocupa com seus funcionários, mesmo sendo uma atitude simples e relativamente de baixo custo. Estas pequenas comemorações, além de agradar os funcionários, é uma ótima forma de promover a integração entre eles. Os chefes também devem participar destas atividades de integração pois, conforme citado nos capítulos 4.4.2.4 e 7.1, interagir afetivamente com seus subordinados impacta positivamente na autoestima de seus funcionários.

Promover oportunidades de integração e lazer fora do horário de expediente, como reuniões informais ou práticas de esportes, também são bem vistas pelos funcionários e ajudam a construir um ambiente de trabalho saudável. (BRUM, 1998).

Presentes e cartões em datas comemorativas já são normalmente oferecidos pela empresa, atitude que deixa os funcionários bastante contentes (fato comentado por alguns colaboradores em momentos informais). O departamento de marketing pode sempre ajudar a encontrar soluções interessantes e que se encaixem no orçamento da empresa.

7.2.4 Incentivar a comunicação interna

Reuniões rápidas semanais, como às segundas-feiras antes de iniciar o expediente, devem ser realizadas com a finalidade de informar os funcionários sobre questões internas, como está o andamento das atividades e mostrar como cada um pode colaborar para que a empresa entregue seu serviço com eficiência. Estas reuniões não devem se estender por mais de 15 ou 20 minutos, para não comprometer a produtividade. Estas reuniões são uma ferramenta importante de motivação para os colaboradores, que tomarão conhecimento do andamento de seu trabalho e da situação da empresa. Inclusive, estas reuniões frequentes podem melhorar o relacionamento das pessoas envolvidas e evitam a desinformação e a criação de canais vias extra oficias de comunicação, como fofoca. (SOCIAL BASE, 2013).

Os funcionários devem ser informados da necessidade de avisar seus colegas e, principalmente, o RH da empresa quando necessitam se ausentar. O funcionário que não informar a empresa com antecedência ou não apresentar justificativa ou atestado médico deve ser advertido para que este erro não volte a se repetir por ele e outros funcionários.

7.2.5 Fornecer e exigir o uso de EPIs

O cumprimento das normas de segurança, assim como o fornecimento gratuito de equipamentos de proteção individual (EPI), está previsto nos artigos 157 e 166 da CLT (BRASIL, 1943). O objetivo é, principalmente, evitar acidentes de trabalho ou causar doenças profissionais ou do trabalho, além da empresa estar sujeita a indenizações em caso de fiscalização ou, pior, acidentes em quando que o funcionário não estava cumprindo com as normas de segurança.

Os EPIs que devem ser fornecidos aos funcionários da empresa em questão são: máscaras, óculos de proteção, protetores auriculares, luvas protetoras e botinas, de acordo com o risco da função de cada colaborador. (PEIXOTO, 2011).

7.2.6 Oferecer uniformes e estabelecer código de vestimenta

As empresas têm o direito de regulamentar as vestes e acessórios que seus funcionários estão autorizados a utilizar durante o expediente, desde que tais determinações contribuam efetivamente com o trabalho a ser exercido e com a imagem da empresa. Mas a empresa deve usar do bom senso para que não exceda os limites legais, para que não se criem ordens desmedidas que possam causar constrangimento aos funcionários sob pena, em caso extremo e através de reclamação trabalhista pelo funcionário, da Justiça do Trabalho condenar o empregador o pagamento por danos morais. (MORAES, 2010).

O departamento de marketing da empresa pode ficar responsável por criar a peça gráfica a ser mostrada aos funcionários e fixada nas paredes, que conste o que não é permitido ser utilizado pelos colaboradores. Por se tratar de ambiente administrativo, onde não há contato direto com o cliente, não há necessidade do código de vestimenta apresentar regras mais rígidas do que apenas a proibição de shorts e bermudas, chinelos, regatas esportivas, camisas de time, decotes profundos, transparências e brilhos em excesso, barriga de fora, roupas muito justas, calças legging, saias muito justas ou menores que 2 dedos acima dos joelhos.

Em setores em que a empresa julgue necessário o uso de uniforme, quando obrigatório este deve ser fornecido pela empresa, pois de acordo com o Artigo 458 (CLT, 1943), “Vestuários, equipamentos e outros acessórios fornecidos aos empregados devem ser concedidas pelo empregador”.

7.2.7 Treinar os funcionários assim que assumem nova função

Usando como exemplo os cases de sucesso no capítulo 4.2, cada vez que um funcionário é contratado ou é realocado de função deve ser submetido a um treinamento sobre a cultura da empresa e a função que ele vai desempenhar. Este treinamento deve ser realizado por seu superior direto e seus colegas de trabalho, antes do funcionário iniciar sua nova função, ensinando passo a passo a realização das tarefas, sempre com foco na satisfação do cliente. Esta atitude de tornar o colaborador bem preparado e informado, conhecedor de seu papel para a excelência do serviço entregue ao consumidor, é crucial para o sucesso da organização. (BRUM, 2010; KOTLER; KELLER, 2012).

7.2.8 Implantar controle de qualidade da produção e do serviço

A falta de um controle de qualidade em todo o processo de produção dos produtos, inclusive no momento da entrega e montagem, tem prejudicado a imagem da empresa em relação aos clientes. Produtos entregues com defeito, riscados ou montados de forma inadequada, faz com que a empresa perca clientes e, pior, faz com que falem mal da empresa para possíveis clientes. Devem existir ao menos duas pessoas responsáveis pela qualidade desde a produção dos produtos, qualidade de acabamento, cuidado com embalagem, transporte, e montagem dos móveis no cliente. Problemas de produção devem ser imediatamente resolvidos e propostas para que o erro não volte a ocorrer devem ser levadas ao responsável de produção e, se necessário, à presidência, principalmente quando as falhas são ocasionadas por falta de manutenção no maquinário. A pessoa responsável por expedição deve avaliar se os produtos receberam a limpeza adequada, estão sendo

bem embalados e bem acomodados no veículo de transporte. A montagem dos móveis no cliente deve ser supervisionada para que seja realizada de forma impecável para que o cliente se surpreenda com a qualidade do produto, do acabamento e do serviço. A empresa deve contar com uma pessoa responsável pela supervisão de montagem dos móveis comerciais e outra para os móveis residenciais, já que são segmentos e públicos bem diferentes em questão de expectativa. Retornos que venham ocorrer devem ser rapidamente solucionados para que o cliente perceba a preocupação da empresa com sua satisfação.

8 REFERÊNCIAS

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron, 1995.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943. **Lex**: Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília. Disponível em:

<<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10713283/artigo-458-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943>>. Acesso em: 14 maio 2016.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Integrare, 2010

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, A. M. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, maio-jun, p.20-29, 1995.

KOTLER, P.; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education of Brazil, 2012.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

MELISSA, M. **3 empresas e boas estratégias de endomarketing**. 2012. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/>>. Acesso em: 16/03/2016.

MORAES, D. S. O “dress code” (código de vestimenta) e o direito do trabalho. **Direito Jus Navigandi**, Teresina, ano 15, n. 2707, 29 nov. 2010. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/17964>>. Acesso em: 14/05/2016.

NANTES, R. **Pesquisa de clima organizacional**. 2011. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-implantar-uma-pesquisa-de-clima-organizacional>>.

Acesso em: 26/10/2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas: 2004.

PEIXOTO, N. H. **Curso técnico em automação industrial: segurança do trabalho**. 3 ed. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria: Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, 2011. Disponível em: <http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_automacao/primeira_etapa/seguranca_trabalho_2012.pdf>. Acesso em 17/05/2016

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Alínea, 2002.

SOCIAL BASE. **3 dicas de comunicação interna para aumento de produtividade**. 2013. Disponível em: <<http://www.culturacolaborativa.com/3-dicas-de-comunicacao-interna-para-aumento-de-produtividade/>>. Acesso em 17/05/2016.

VASSALLO, C. O segredo do sucesso do Magazine Luiza. **Exame**, São Paulo, v. 7, n. 12, p.52-60, 17 set. 2003. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0801/>>. Acesso em: 11/03/2016.

APÊNDICE – ENTREVISTA TRANSCRITA – ENTREVISTADO I

A. Como é o processo geral do trabalho?

ENTREVISTADO I – Atendimento à cliente na loja

Prospecção de novos clientes e manutenção de carteira, através de abordagem por telefone, envio de catálogos;

Visita ao cliente, medição de ambientes, descobrir a necessidade do cliente, tentar apresentar um projeto mais próximo do que ele precisa.

B. E depois que fecha a venda?

ENTREVISTADO I – Depois que fecha a venda, tem o pós-venda. Se é venda pequena, como cadeiras, a gente liga e ver se está tudo certo, quando a venda é grande, como móveis, a gente passa lá para ver como ficou e ver a satisfação do cliente. E ele fica sempre na carteira de clientes, que a gente faz manutenção, envia e-mail marketing, de tempo em tempo nós ligamos para atualizar o cadastro e ver se estão precisando de alguma coisa

C. Nas etapas que você citou, onde você acha que tem problema? O que atrapalha o seu trabalho, pode citar pessoas, o que te incomoda?

ENTREVISTADO I – Falta de autonomia dos responsáveis de cada setor. Tem muita mudança muito rápida e muito grande, hora fulano é responsável por um setor e X procedimentos e no mesmo mês “não, ele não responde mais por tais procedimentos”, daí no outro mês não é mais a pessoa a que a gente pode se reportar, então a pessoa que vai resolver problema de entrega ou uma planilha de retorno ou uma assistência técnica, daí não é mais ela. Quando tem um projeto de melhoria, por exemplo “todas as assistências técnicas serão feitas nas quintas-feiras”, e depois já não, eles precisam acumular 15 assistências para conseguir

fazer uma. “Não Só tem 3, nós não vamos mandar pessoal em campo para atender só 3 assistências”. Então sem uma demanda muito alta isso demora mais de mês pra ser feito. Uma fita de uma mesa que soltou e precisa colar ele (o presidente) não autoriza. Na minha opinião, nós temos problema de entrega, são poucos e a gente consegue lidar, mas problema de retorno é o que mais deixa o cliente insatisfeito a ponto de não voltar e ir falar para outras pessoas da empresa, pois o cliente enxerga que é uma coisa simples, pequena, como uma cadeira ou par de braços para trocar, e a empresa não tem capacidade de fazer isso, por que a empresa não pensa como o cliente está pensando. Um cliente vai lá e conta para o prédio inteiro comercial para não comprar com a gente “pedi pra trocarem um pistão de uma cadeira, coisa que o cara veio e fez em 2 minutos mas eu esperei 2 meses pra que fosse feito. Tem assistência técnica com mais de 3 meses. É um marketing negativo muito forte que tem em cima disso.

Uma vez que alguém te fala “o atendimento é ruim e o retorno é péssimo”, você não coloca na sua lista de cotações. Se você recebe um e-mail da empresa, você já vai ter aquela impressão de que “não, essa empresa não é boa”. Hoje em dia existem muitos fornecedores de móveis para escritórios e você vai atender por indicação. Por que hoje em dia todo mundo joga no Google “móveis para escritório” e você compra tudo pela internet, sem passar por um transtorno de um vendedor.

- D. Mas com móveis para escritórios não é algo que acontece muito, né? Você precisa de um vendedor.

ENTREVISTADO I – Sim, precisa de vendedor, precisa de projeto, mas o teu primeiro impacto é pela internet, hoje em dia, que eu vejo. Você vai procurar uma empresa, você procura na internet. Mas móveis de empresas grandes você ainda tem que ir lá ver. Muitos amigos meus compram móveis em internet, Tok&Stok, ele tem um espaço e sabe que tem espaço para uma mesa de 1,5m, vai lá e compra. O que é o nosso forte são empresas grandes, fazer grandes ambientes e estações de

trabalho e dar continuidade nisso e fazer as complementações é que é o problema, se tem um retorno ou uma assistência técnica, é complicado. O cliente não enxerga o que envolve ir lá só para trocar um pistão, ele vê “é só trocar um pistão, por que tanta demora?” Eu não vejo a empresa se colocando do ângulo do cliente.

- E. Aí você se sente sozinha, né? Os clientes ficam ligando e você não sabe o que fazer.

ENTREVISTADO I – É como eu te falei, é de épocas. Eles colocam uma pessoa para responder por tal setor, procedimento e depois essa pessoa não responde mais. Eles fazem reunião “o processo vai ser assim” depois muda, na outra semana. E daí, por exemplo, “Assistência técnica toda quinta. Mas não, essa quinta-feira não dá porque a gente tem muita entrega” e depois “não, não, nunca vai funcionar assistência técnica na quinta-feira, tem que deixar acumular”, em vez de só abrir exceção em casos de entregas grandes. Eles mudam todo o procedimento, passam por cima sem analisar de uma forma lógica. A gente tem que manter o procedimento, tem que fazer o retorno rápido, tem que manter os prazos, não só de entrega, prazo de assistência também.

- F. Mas como você falou, o problema então são as mudanças. As vezes funciona?

ENTREVISTADO I – Sim, ficam mudando. As vezes funciona, mas sinceramente, 90% dos meus casos de assistência técnica tiveram um retorno foi muito, muito, muito demorado e o cliente liga várias e várias vezes “Agendaram e não vieram”, “Disseram que iam me ligar para agendar e não me ligaram” e assim passa mais de mês e ninguém agenda assistência técnica lá. A impressão que dá é que as assistências técnicas chegam e eles jogam junto com um monte de papelada.

G. E agora, por exemplo, recentemente que a Carol tinha assumido algumas coisas. Ela no começo estava super empolgada para resolver, você acha que estava funcionando?

ENTREVISTADO I - Estava funcionando até tirarem a autonomia dela de novo. Ela ficou responsável pelas assistências técnicas, mas na hora de assinarem a autorização do rapaz para ir, “não, ele não pode ir, não autorizaram eles a sair daqui” Daí eles seguravam ele, colocavam ele para fazer outra coisa. “Ah, mas tem que fazer assistência, já está agendado...não, agora ele tem que montar móveis lá não sei aonde, fazer entrega”. Então quando a gente voltou a entrar em contato com a Carol depois de uma semana, toda a empolgação dela a gente não via mais, pois ela não conseguia dar um retorno, a gente ligava daí ela “o setor de fabricação não conseguiu me dar certeza que aquilo estava pronto”, ela ficava sem expectativa e nunca tinha certeza de um retorno porque na hora de autorizar eles não liberavam o funcionário. Não que nem tudo funcionava, funcionava, mas é isso que o que você me perguntou, sobre as queixas.