

**LUCIANE FÁTIMA EHLERS**

**O ENDOMARKETING COMO FATOR MOTIVACIONAL DO  
CAPITAL HUMANO**

**Monografia apresentada como requisito  
parcial à obtenção do título de Especialista.  
Curso de Pós-Graduação em Marketing  
Empresarial do Departamento de  
Administração Geral e Aplicada da  
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra Ana Paula Mussi Szabo  
Cherobim**

**CURITIBA  
2004**

À

Deus,

Que me conduziu por este caminho e me deu coragem, força e, pela segunda vez, vida.

Pais,

Pelo apoio incondicional em realizar este sonho, mesmo em tempos difíceis.

Amigos,

Pelos momentos de alegria e crescimento.

Profª Ana Paula,

Pelas contribuições e incentivo até o último momento.

Não é o desafio com que nos deparamos que determina quem somos e o que estamos nos tornando, mas a maneira com que respondemos ao desafio.

Somos combatentes, idealistas, mas plenamente conscientes, porque o ter consciência não nos obriga a ter teoria sobre as coisas: só nos obriga a sermos conscientes.

E, enquanto acreditamos no nosso sonho, nada é por acaso.

Henfil

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 OBJETIVO GERAL.....	1
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.3 JUSTIFICATIVA.....	3
1.4 RESTRIÇÕES À PROPOSTA.....	4
1.5 METODOLOGIA.....	5
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>7</b>
2.1. O PAPEL DO MARKETING.....	7
2.2 MARKETING INTERNO.....	9
2.3 ENDOMARKETING.....	10
2.3.1. Fundamentos Do Endomarketing.....	11
2.3.2 A Importância Do Endomarketing.....	12
2.3.3 Premissas Do Endomarketing.....	14
2.4. CAPITAL INTELECTUAL.....	23
2.5 MOTIVAÇÃO.....	26
2.5.1. Teorias Da Motivação E Sua Relação Com O Ambiente De Trabalho.....	27
2.5.2 Teorias Contemporâneas Da Motivação.....	34
2.5.3 Integrando As Teorias Da Motivação.....	39
2.6 O DINHEIRO COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO.....	39
<b>3 RESULTADOS</b> .....	<b>43</b>
3.1 O ENDOMARKETING COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO.....	43
3.2 AÇÕES DO ENDOMARKETING PARA A MOTIVAÇÃO.....	44
3.3 ATIVIDADES DO ENDOMARKETING PARA A MOTIVAÇÃO.....	47
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>59</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>61</b>

## RESUMO

Monografia que destaca a importância do Endomarketing como fator de motivação do capital humano, sob um enfoque crítico, buscando identificar ações e ferramentas que podem contribuir para a criação de um ambiente profissional saudável e benéfico, que proporcione satisfação, bem-estar e realização aos funcionários. Discorre sobre as mais relevantes e significativas teorias da motivação (sob o ponto de vista da administração), permitindo verificar as principais tendências, ações e atitudes no dia-a-dia que podem favorecer a mudança no ambiente organizacional. Através de observações práticas permite evidenciar ocorrências similares às descritas por alguns autores, validando os conceitos apresentados e estando de acordo com a realidade de muitas empresas, independente de seu ramo de atividade, número de funcionários, nacionalidade...

# 1 INTRODUÇÃO

Independente do tipo de atividade que uma empresa desenvolve, um aspecto é comum a todas, a necessidade de se relacionar e de se comunicar com diversos públicos, diariamente. Desde o mercado em geral, clientes, fornecedores, meios de comunicação, concorrentes, formadores de opinião... até os próprios funcionários, é preciso estabelecer estratégias diferenciadas e utilizar canais de comunicação adequados, sempre com o objetivo de atender às necessidades e interesses de cada grupo, aproximando-se de suas realidades e criando relacionamentos estáveis e duradouros.

Atualmente é cada vez mais habitual o investimento em pesquisas e estudos a fim de conhecer as características de cada público. Seguindo estas tendências, o enfoque deste trabalho é a relação funcionário-empresa, procurando mostrar de que maneira o endomarketing pode contribuir para apoiar e envolver os funcionários, oferecendo condições adequadas e facilidades, tanto dentro quanto fora do ambiente organizacional, atuando como importante fator de motivação através das diversas ferramentas de que dispõe.

Para tanto o endomarketing parte do princípio de que o funcionário deve ser entendido e tratado como um cliente e não uma ferramenta do processo produtivo. Ele passa a ser o foco de atenção para o qual a empresa deve estar totalmente voltada, pois é, sem dúvida, o primeiro cliente de uma empresa e talvez o mais importante.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem por objetivo apurar, a partir de estudos já realizados, os conceitos e definições do endomarketing, conhecer as diversas ferramentas que utiliza e identificar ações e atividades que propõe, determinando a sua importância como fator de motivação no ambiente de trabalho, sempre sob enfoque administrativo, não

psicológico, o que seria inviável em um estudo desta natureza devido à complexidade dos processos intrínsecos envolvidos.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para embasar e sustentar a importância da utilização do endomarketing para a motivação dos funcionários foi necessário:

- Identificar aspectos gerais da motivação;
- Definir ações de endomarketing, citando sua importância e propondo atividades específicas;
- Analisar como o endomarketing pode contribuir, efetivamente, para a motivação.

A apresentação das mais conhecidas e respeitadas teorias administrativas da motivação permitiu identificar algumas das principais expectativas e necessidades que os funcionários têm, de forma geral, em relação à empresa em que trabalham e o ambiente organizacional como um todo, possibilitando maior entendimento dos aspectos motivacionais.

A partir das obras e autores consultados também foi possível estabelecer uma ampla relação de atitudes e ações baseadas no endomarketing e que podem contribuir de maneira decisiva na criação e manutenção de um ambiente saudável, que valorize e integre o funcionário, proporcionando sua satisfação e bem-estar. É importante ressaltar que muitas das atividades relacionadas não exigem qualquer investimento por parte da empresa, sendo fundamentadas apenas na mudança de visão quanto à importância do funcionário, e porque não dizer a valorização do indivíduo, enquanto recurso estratégico para a sobrevivência das organizações. Algumas destas atividades dependem, por exemplo, de pequenas mudanças de atitudes ou posturas no que tange a comunicação ou o relacionamento entre funcionário-empresa.

Significa dizer que a implantação do endomarketing não depende necessariamente de recursos financeiros ou investimentos, mas do interesse e

disposição da empresa em quebrar determinados paradigmas, mudando o seu posicionamento de modo a promover a integração dos seus interesses e a satisfação de seus funcionários.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O marketing é, segundo diversos autores, uma ferramenta utilizada com o objetivo de satisfazer as necessidades dos consumidores e, ao mesmo tempo, realizar seus desejos através do desenvolvimento de produtos e serviços com a finalidade de encantá-los, resultando em um longo relacionamento com a empresa.

No entanto os esforços voltados ao tradicional modelo dos quatro P's (produto, preço, distribuição e promoção) podem perder sua eficácia ou serem comprometidos pela desqualificação de um funcionário, seja pela falta de informações ou de entusiasmo e cortesia no atendimento, deixando o cliente insatisfeito. A menos que o produto possa se vender sozinho, ser auto-explicativo ou não necessitar de assistência, estes são aspectos de grande relevância na interação entre o cliente e a empresa.

Desta forma, muitas das ferramentas do marketing também podem e devem ser utilizadas para qualificar e encantar o cliente interno, ou seja, a equipe de funcionários de uma organização. Este muitas vezes é o seu maior patrimônio e fator decisivo no estabelecimento e na continuidade da relação cliente-empresa. Quais os reais benefícios? Uma equipe motivada, com expectativas atendidas, trabalhando com objetivos claros, tendo preparo para desenvolver suas tarefas, agindo com emoção e fazendo com que o cliente externo sinta-se envolvido com a organização como um todo.

Esta responsabilidade do marketing passa a ser ainda mais evidente nas empresas prestadoras de serviços, uma vez que seu "produto" é constituído de elementos intangíveis, avaliados na sua maioria de forma subjetiva. A imagem destas empresas depende basicamente dos serviços prestados, que em última instância são o resultado de treinamentos e investimentos em recursos humanos. Desta forma, pode-se

dizer que o treinamento corresponde ao esforço de melhora na qualidade do serviço e que proporcionar conhecimento e habilidades ao funcionário é o mesmo que aprimorar a qualidade de produtos comercializados por um fabricante.

Daí a importância do endomarketing, ou seja, o marketing voltado para a própria empresa. A realidade é que as empresas que investem no endomarketing têm mais chances de alcançar altos níveis de performance e em menos tempo, tornando-se extremamente competitivas porque entendem que o seu maior patrimônio é o funcionário. Mais que um colaborador, é também aliado e parceiro, atuando de forma decisiva, onde suas ações e atitudes podem desencadear o envolvimento do cliente com a empresa e por que não também ser o responsável pela tão sonhada fidelização? Da omissão, do descaso, do despreparo e da incompreensão do cliente externo quer, para a humanização dos serviços, o funcionário pode ser um elemento estratégico no mix de Marketing.

#### **1.4 RESTRIÇÕES À PROPOSTA**

A principal dificuldade verificada para o desenvolvimento deste trabalho foi a falta de estudos específicos na área de interesse. Muitas obras tratam o endomarketing com superficialidade, abrangendo muito mais seus conceitos do que mostrando como pode ser utilizado na prática, estando restrito a um capítulo ou citações em estudos relacionados ao marketing em geral e principalmente ao marketing de serviços.

Também foi observado que muitas vezes o endomarketing pode ser confundido com a administração de recursos humanos, visto o estreitamento de suas relações. Nesta situação, o endomarketing se diferencia basicamente pela forma como comunica, implanta e gerencia as ações e atividades que propõe do que por elas em si.

Quanto às restrições, pode ser citada a impossibilidade de identificar a empresa onde foram realizadas as observações que sustentaram as informações contidas neste estudo e que contribuíram para criar a relação de atividades do endomarketing para a motivação dos funcionários, além do exemplo proposto para

implantação de uma avaliação e premiação com base na produtividade, não sendo possível descrever nem relatar com riqueza de detalhes cada uma das etapas percorridas ou resultados alcançados.

## 1.5 METODOLOGIA

O método utilizado para o levantamento das informações e conceitos apresentados neste trabalho foi o exploratório, através de pesquisa realizada a partir de revisão bibliográfica e consultas a artigos e reportagens relacionados ao tema.

Os resultados e conclusões obtidas foram embasados em dados coletados nos meses de janeiro a abril de 2004, a partir de discussões não estruturadas com profissionais das áreas de marketing e recursos humanos e observações realizadas de forma participativa e assistemática, tanto em grupo quanto individualmente, em um departamento de suporte à área comercial de uma empresa de Curitiba, que por motivos éticos e restritivos não poderá ser citada.

O departamento em questão possui 6 funcionários e é responsável pelo processamento de pedidos, solução de problemas relacionados a atrasos e mercadoria em desacordo na entrega, acompanhamento de campanhas de vendas da equipe externa, atendimento ao cliente, entre outras atividades. Esta equipe possui uma premiação baseada em níveis de desempenho, cuja avaliação era realizada de forma subjetiva, com base na percepção do avaliador, sem critérios claros nem pré-estabelecidos, o que passou a gerar altos níveis de desmotivação por existir um valor máximo que nunca era alcançado (irreal), além de não ser realizado *feedback* para justificar e explicar a premiação obtida.

O tema proposto neste estudo veio de encontro às necessidades do grupo observado, permitindo verificar e testar na prática muitos dos conceitos apresentados nas bibliografias consultadas, possibilitando o desenvolvimento e implantação de um formulário próprio de avaliação com *feedback* periódico, permitindo que os funcionários saibam como estão sendo avaliados, onde devem melhorar o desempenho

e em quais aspectos ou atividades não podem haver falhas. Com estas mudanças o processo de premiação passou a ser totalmente transparente e, devido à aceitação desta equipe, será implantado em outras empresas do grupo, num total de 20 funcionários avaliados pelo mesmo sistema.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. O PAPEL DO MARKETING

Com o desenvolvimento das economias mundiais os mercados passaram a ser mais bem supridos, o que resultou numa saturação de ofertas de bens e serviços. A maioria dos setores de atividade em todo o mundo é capaz de produzir muito mais do que os consumidores são capazes de adquirir, levando às empresas ao desespero em atrair clientes. O marketing passou a ser a resposta para a competitividade e talvez nunca a sua responsabilidade tenha sido tão grande.

Ao contrário do que se imagina, as atividades de marketing têm início muito antes do produto ou serviço existir e continuam muito depois da venda. É o marketing que irá determinar o que produzir (formato, design), como chamar a atenção (comunicar), facilitar o acesso (distribuir), promover ofertas e precificar (preço/promoção), avaliar o mercado e conhecer o consumidor (pesquisar)... Conforme KOTLER (2003:11) “... o trabalho de marketing é converter as necessidades cambiantes das pessoas em oportunidades lucrativas para as empresas”.

Anteriormente o processo de compra e venda não passava de uma transação comercial, o chamado marketing de transação. O foco estava na entrega de um produto ou serviço, sendo o objetivo final a sua qualidade, respaldada pelas características técnicas e desprendida das expectativas dos clientes, não sendo criado nenhum vínculo entre o consumidor e a empresa. Hoje a aquisição de um bem ou serviço não é o fim do processo, mas apenas o início. Novas transações podem ocorrer a cada momento, possibilitando maior interação entre o cliente e a empresa e podendo resultar na tão desejada fidelização.

Além de atender às necessidades dos consumidores é preciso atender aos seus desejos, sendo que às vezes nem mesmo os próprios consumidores sabem com exatidão o que esperam de um determinado produto ou serviço. Esta também passou a ser função do marketing, principalmente nas empresas orientadas para o cliente:

“desenvolver produtos e serviços que atendam não só às necessidades e desejos explícitos dos consumidores, como ainda os ocultos, e não apenas aos diferentes consumidores, mas também a cada um deles...”(COBRA; RIBEIRO, 2000).

O enfoque atual é proporcionar satisfação aos consumidores em qualquer estágio da decisão de compra estes se encontrem (antes, durante ou após a experiência). Tudo tem sido feito para que os produtos e serviços sejam valorizados, prolongando a vida útil das empresas, no entanto a maior dificuldade reside no fato de que tanto as empresas quanto os consumidores são dinâmicos, estão em constante mudança, sendo influenciados direta e indiretamente por outras pessoas e pelo mercado. O consumidor que está satisfeito hoje, amanhã simplesmente pode não estar.

A manutenção do mercado, atrair e reter clientes, está intimamente ligada à oferta da qualidade procurada por eles, sendo preciso se destacar de alguma maneira, colocar uma marca no consumidor, e este é o grande desafio das empresas, reter clientes durante mais tempo do que retém seus produtos e serviços. Conforme Regis McKenna, “se tudo ficar muito parecido em termos de tecnologia, os consumidores escolherão os produtos desejados com base na força dos atributos não-tecnológicos; como a fidelidade a uma empresa que atende às suas necessidades, que atende ao telefone quando eles ligam”. (COBRA; RIBEIRO; 2000)

Se as empresas precisam se destacar e ser melhores que seus concorrentes, uma forma de se diferenciar é pelo atendimento. Quanto melhor for o preparo do funcionário, melhor será o nível da prestação do serviço e, conseqüentemente, a imagem da empresa. Funcionários bem treinados e que apresentam desempenho à altura das expectativas dos clientes constituem-se grande diferencial porque os consumidores e, principalmente os clientes, esperam ser tratados de forma individual, única e exclusiva; desejam se sentir especiais e esperam receber toda atenção e respeito das empresas que prestigiam através do consumo de seus bens e serviços. É neste momento que a equipe interna poderá fazer a diferença decisiva.

## 2.2 MARKETING INTERNO

Se o marketing reúne diversas ferramentas para encantar o cliente externo, o mesmo pode e deve ser feito com relação ao cliente interno. Deve-se igualmente buscar a interdependência, confiança e comprometimento tanto entre a empresa e seus funcionários quanto apenas entre os funcionários.

O conceito de marketing interno foi criado em 1976 por Sasser e Arbeit, que enfatizavam a necessidade de oferecer um trabalho significativo aos funcionários, objetivando ainda a retenção dos melhores. Mais tarde foi a vez de Leonard Berry definir os funcionários como “clientes internos”, propondo a utilização do marketing para conquistar a sua lealdade e obter o seu comprometimento, proporcionando serviços de excelente qualidade ao cliente externo.

O principal objetivo do marketing interno pode ser resumido em tratar os funcionários como um grupo de clientes, oferecendo treinamento, informações, qualificação e motivação para exercerem suas atividades com responsabilidade e energia. De acordo com Las Casas, “Marketing interno é a visão do empregado como cliente e a visão de cargos como produtos e a partir daí um esforço para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes enquanto se procura alcançar os objetivos da organização.” (LAS CASAS; LUZZI; 1991:73).

Normalmente o primeiro contato entre um cliente e uma empresa é feito através de um de seus funcionários, este é o ponto de partida que poderá definir a ocorrência ou não de novas interações. É também o funcionário que poderá influenciar o processo de decisão de compra não apenas fornecendo informações técnicas, mas seduzindo e envolvendo o consumidor.

Muitas empresas, principalmente as prestadoras de serviços, já descobriram que podem se destacar positivamente a partir do treinamento e motivação de sua equipe, uma vez que a qualidade dos serviços prestados depende basicamente do esforço e comprometimento de seus funcionários em desenvolvê-los.

O nível de satisfação dos empregados é, em última instância, o nível de satisfação dos clientes. Segundo LOVELOCK (1996) existe uma relação estreita entre os aspectos organizacionais, a lealdade dos clientes e a lucratividade das empresas:

a satisfação dos empregados resulta de serviços de suporte e políticas que permitem entregarem resultados para o consumidor. Não há como satisfazer clientes externos se os internos não estão satisfeitos. Sem o envolvimento e comprometimento das pessoas da organização o relacionamento com o cliente pode fracassar.<sup>1</sup>

Visto por esta ótica, o marketing interno deve preceder o externo. Não faz sentido prometer um serviço ou atendimento de qualidade antes dos funcionários estarem aptos a fornecê-lo, Walt Disney já defendia que “não é possível ter um bom relacionamento com os clientes sem antes ter um bom relacionamento com os funcionários”. (COBRA; RIBEIRO; 2000)

Ao visualizar o funcionário como um cliente a empresa passa a se preocupar em conhecer e satisfazer suas necessidades, assim como as de seus clientes externos. Se o consumidor traz lucro para a empresa, o que dizer de um funcionário treinado, motivado e voltado aos interesses da organização, comprometido de modo integral com os objetivos da empresa?

## 2.3 ENDOMARKETING

Se o objetivo final de uma empresa é criar e levar até o consumidor um produto ou serviço cuja qualidade atenda às suas necessidades, desejos e expectativas, é preciso que todos os setores e funcionários estejam em perfeita sintonia, pois o objetivo é muito amplo para ficar restrito a um único departamento (marketing).

O conceito de endomarketing nasceu justamente da necessidade de solucionar questões como a baixa integração entre departamentos, visões distorcidas dos funcionários sobre suas funções, falta de conhecimento e informação sobre a empresa onde trabalham, necessidade de envolver e comprometer funcionários..., tendo sido

---

<sup>1</sup> COBRA, M. RIBEIRO A. **Marketing: Magia e Sedução**. São Paulo: Cobra, 2000.

originado a partir da interpretação de BEKIN (1995:4) do texto *Miopia em Marketing*, especificamente do trecho abaixo:

Para atrair clientes, **toda** empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Deve **propagar** esta idéia (e tudo que ela significa e exige) por **todos** os cantos da organização. Deve **fazer isto sem parar**, com vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela... Em resumo, a organização precisa aprender a considerar que sua função reside, não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela.<sup>2</sup>

O termo endomarketing teve sua origem em 1975 a partir da palavra grega *éndon* que significa “em, para dentro, dentro de” que, somada ao termo marketing, passou a representar uma ação ou conjunto de ações de marketing direcionadas para o público interno de uma empresa (funcionários).

De acordo com o certificado de registro de marca nº 815990995 do Ministério da Indústria e do Comércio, Secretaria de Tecnologia Industrial, Instituto Nacional de Propriedade Industrial da República Federativa do Brasil, o endomarketing é uma marca nominativa, especificada como: serviços de agenciamento, treinamento e fornecimento de mão-de-obra em geral; serviços de organização e administração de empresas. O registro foi realizado em 03/01/1995 pelo titular S. Bekin & Consultores Associados Ltda Me.

De acordo com o próprio Bekin, mais que uma marca, endomarketing é um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, nascida da necessidade de definir uma nova área de ação e investigação.

### 2.3.1. FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING

De forma geral, o endomarketing “... consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente.”. (BEKIN, 1995:2)

---

<sup>2</sup> LEVITT, T. *Miopia em Marketing*, Harvard Business Review

- Público-alvo: funcionários de uma empresa ou organização.
- Objetivo: “Facilitar E realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.”(BEKIN, 1995:VXII)
- Conceito: o Marketing voltado para dentro da empresa, abrangendo todos os setores.
- Função: “Integrar a noção de ‘cliente’ nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.”. (BEKIN, 1995:XVII)
- Ações propostas:
  - Informar aspectos e políticas da empresa;
  - Rever atitudes e valores;
  - Incorporar os objetivos da empresa ao cotidiano;
  - Promover reorientação de objetivos;
  - Treinar e qualificar funcionários;
  - Descentralizar o poder de decisão;
  - Estimular a iniciativa;
  - Melhorar o nível de comunicação entre os departamentos;
  - Integrar funcionários e setores, promovendo a cooperação e o trabalho em equipe;
  - Envolver e comprometer funcionários;
  - Valorizar e motivar o funcionário.

### 2.3.2 A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING

A principal proposta do endomarketing é tornar o marketing presente em todas as áreas e departamentos da empresa, buscando um único objetivo: a satisfação do cliente a partir da entrega da qualidade esperada. A empresa torna-se mais competitiva e eficiente através de um recurso essencial: o próprio funcionário; a sua relação com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos.

Todo plano estratégico de marketing parte das avaliações dos cenários do macro e micro ambientes onde a empresa está inserida e, mesmo sabendo da relação direta do marketing e o endomarketing, muitas empresas ainda não tomaram consciência da necessidade de se auto-avaliar, ficam tão focadas nos movimentos do mercado que o próprio ambiente interno da corporação é deixado de lado. A empresa pode estar passando por conflitos como pontos de vista divergentes entre seus departamentos, o que resulta em informações desencontradas e objetivos paralelos, além de desmotivação, que muitas vezes podem transparecer ao consumidor sem que a própria empresa perceba. Neste caso, a relação com o cliente/mercado deixa de ser produtiva para a empresa.

Sem dúvida nenhuma a falta ou desencontro de informações constituem um aspecto decisivo que pode comprometer a imagem da empresa. Se os funcionários possuem poucas informações, o seu poder de decisão deve ser limitadíssimo, não permitindo solucionar qualquer pequeno problema ou dificuldade momentânea sem a autorização de um líder ou supervisor, o que gera centralização de poder e demora na tomada de decisão, tornando a empresa lenta e podendo criar a chamada cultura de transferência, ou seja, quando solicitada uma informação desconhecida, a atitude provavelmente será displicente, resultando em respostas como: “isso não é comigo, não sei, não pode, vou chamar o gerente...”.

A eficiência do endomarketing reside exatamente no poder descentralizado, na interdependência entre os setores, na capacidade de decisões e soluções rápidas, iniciativa, numa organização de trabalho que privilegie a circulação de informações, na valorização das pessoas, no comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa. O resultado? Clima de confiança, aumento da produtividade e qualidade máxima, além da satisfação, valorização e motivação dos próprios funcionários. A empresa satisfaz às expectativas do cliente com um atendimento eficiente e este, por sua vez, dá lucro à empresa, mantendo-a ativa e operante, em última instância funcionários bem treinados, informados e motivados resultarão em clientes satisfeitos, que voltarão a comprar.

### 2.3.3 PREMISSAS DO ENDOMARKETING

Uma empresa que pretende oferecer soluções únicas a seus clientes precisa privilegiar a flexibilidade e promover a participação de todas as pessoas na elaboração e entrega das soluções. Para isso deve respeitar algumas premissas:

- i. Mercado orientado para o cliente, que só será conquistado e retido com a excelência na prestação de serviços;
- ii. Funcionários tratados como clientes e respeitados como pessoas;
- iii. Gerenciamento de recursos humanos, a fim de promover o envolvimento e comprometimento com os objetivos e decisões da empresa;
- iv. Poucos níveis hierárquicos com comunicação interna facilitada;
- v. Organização por processos com equipes multifuncionais orientadas por tarefas, com normas e regras gerais e menos específicas. A informação deve ser distribuída e processada rapidamente.

Os principais sinais que podem indicar a necessidade de implantação de um projeto de endomarketing são: funcionários de linha de frente (contato direto com o cliente) com pouca ou nenhuma informação para prestar um bom atendimento e/ou baixa motivação. Mais do que indicadores de uma necessidade constituem uma ameaça para o desempenho da empresa, principalmente para as que precisam se sobressair à concorrência ou se destacar no mercado.

O endomarketing trabalha com duas linhas de ação: atitude e comunicação. A atitude propõe dar ao funcionário a consciência da importância estratégica de um serviço/ empresa orientada para o cliente. Compreende a mudança no envolvimento, comprometimento, valorização e qualificação dos funcionários com o objetivo de capacitá-los a assumir riscos, responsabilidades e estimular o desenvolvimento de novas idéias.

A linha de comunicação estabelece um amplo e eficiente sistema de informação com o objetivo de unificar e integrar a comunicação interna entre pessoas e departamentos. Pessoas bem informadas têm maior capacidade de avaliação e poder de decisão, resultando em descentralização e maior agilidade.

O endomarketing compreende alguns aspectos fundamentais, todos já conhecidos, mas sob uma nova perspectiva, renovados em função de um objetivo maior, "... a cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, orientada por uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço, os funcionários."(BEKIN, 1995:54)

- Seleção;
- Integração;
- Treinamento;
- Planos de carreira;
- Motivação e valorização;
- Recompensa;
- Sistema de informação e comunicação interno.

#### a) PROCESSO DE SELEÇÃO

O processo de seleção é de extrema importância para encontrar o talento procurado. É neste momento que irá se definir o tipo de funcionário que se procura como instrumento para alcançar a qualidade e excelência nos serviços prestados, com o objetivo de tornar a empresa mais competitiva.

Quando a filosofia da empresa está relacionada a uma visão do funcionário como cliente interno e também com uma política de qualidade, os mecanismos de seleção devem ter uma nova dinâmica. Passa a ser necessário ao profissional de recursos humanos ir além das fronteiras de seu próprio departamento para adquirir amplo conhecimento da empresa (filosofia, objetivos, posicionamento no mercado) e cada uma das funções/ cargos (administrativas, comerciais, operacionais) para que seja possível elaborar o perfil correto, de acordo com as necessidades e expectativas da empresa.

A entrevista, como etapa de um processo seletivo e associada a outros instrumentos como testes escritos e avaliações, deve estar norteada pelos valores da empresa e possibilitar a identificação de qualidades e habilidades interpessoais, através

de itens que avaliem o candidato sob a perspectiva do serviço orientado ao cliente e atitudes quanto ao trabalho em equipe, cooperação, liderança e iniciativa.

Como a disputa por novos talentos é grande, principalmente para cargos/funções estratégicas, é também desejável que o profissional de recursos humanos tenha uma visão comercial, esteja orientado para o marketing. Quando estiver diante de um bom candidato, um talento, também será preciso “vender” a empresa para este possível “cliente”.

Esta é a maior diferença entre o processo de seleção de uma empresa tradicional e das orientadas aos clientes. O profissional de recursos humanos mantém uma atitude voltada à política comercial e operacional da empresa, combinando capacidade de recrutamento e avaliação à capacidade de vender a empresa, encantando o candidato da mesma forma que o marketing encanta seus clientes.

E como tornar uma empresa atraente a um candidato? Uma empresa torna-se interessante quando possui uma filosofia clara e transparente, tem objetivos e posicionamento definidos, oferece perspectivas ao funcionário, busca o desenvolvimento do potencial individual, valoriza e reconhece o profissional.

Assim como no modelo tradicional do marketing, é preciso estabelecer um relacionamento duradouro entre a empresa e o funcionário, atendendo e suprimindo expectativas, proporcionando benefícios atraentes e, porque não dizer, fidelizando-o ou, conforme expressão popularmente conhecida, “fazendo-o vestir a camisa da empresa”.

Também é importante lembrar que todo tipo de relacionamento subentende troca, envolvimento, satisfação... Da mesma forma a empresa oferece respostas às expectativas dos funcionários quanto à carreira, remuneração, benefícios, status, reconhecimento, promoção, segurança, estabilidade... estes, por sua vez, respondem com conhecimento, experiência, dedicação, desempenho, talento, profissionalismo, aperfeiçoamento, ética...

No entanto, um processo seletivo ineficaz é responsável por um aspecto bastante indesejável, a rotatividade ou *turn-over*. Algumas empresas ainda o

consideram como um fenômeno natural e incontrolável quando, na maioria das vezes, é resultado de uma seleção mal elaborada e conduzida.

A seleção criteriosa, de acordo com o perfil desejado e estabelecido para atender os objetivos e expectativas da empresa aliado à informações claras e completas, traz a vantagem de reduzir de forma significativa a rotatividade e ineficiência dos funcionários e de conseguir reconhecer, diante das várias possibilidades, o talento procurado. Vale lembrar que é a empresa que define quem fará parte ou não do seu quadro de funcionários.

“Contratar pessoas erradas tem um alto custo, nem sempre medido em quantidade. Deixar que as pessoas certas saiam da empresa, não conseguir retê-las, é talvez ainda pior.” (BEKIN, 1995;59)

#### b) PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

Sua importância reside na apresentação da empresa ao novo funcionário, motivando-o a partir de uma adaptação mais completa e tranquila, reduzindo a ansiedade inicial, facilitando a sua integração ao novo ambiente e aos demais funcionários e familiarizando-o à sua função e normas da empresa. Na perspectiva do funcionário há ainda o aspecto de status, associado à sua incorporação ao quadro da empresa, principalmente se for ocupar um cargo de liderança ou desenvolver uma atividade estratégica.

O programa de integração deve oferecer informações sobre a empresa, seus objetivos, filosofia, regras de procedimento e conduta, histórico, produtos e serviços, instalações, remuneração e benefícios, horário de trabalho... tornando-se uma ferramenta útil para transmitir a importância dada pela empresa ao trabalho em equipe e à cooperação, desenvolver as informações recebidas durante o recrutamento e seleção, esclarecer responsabilidades e tarefas específicas, informar sobre os métodos de avaliação de desempenho e corrigir eventuais expectativas irreais, que podem interferir diretamente nas relações empresa-funcionário, pois fazem parte do chamado contrato psicológico (entendimento não formalizado). A violação deste “acordo” pode

resultar em problemas de desempenho individual e no grupo, comprometendo a produtividade e motivação, deixando empresa e funcionário vulneráveis.

A empresa tem obrigação de facilitar e tornar a integração do novo funcionário o mais tranqüila possível. Um programa de integração bem sucedido, seja formal, com todas as etapas pré-definidas ou informal, a partir da recepção através de um colega, resultará numa transição confortável, bem-ajustada, diminuindo a probabilidade de uma possível desmotivação inicial e pedido de desligamento prematuro.

### c) TREINAMENTO

O treinamento tem por objetivo capacitar o funcionário, aumentando ou aprimorando suas habilidades. Em geral abrange três categorias: técnica, interpessoal e solução de problemas.

- I. Treinamento técnico: devido à automação de vários processos e o surgimento de novas tecnologias ou sistemas próprios, muitas atividades passaram a exigir um maior nível de complexidade em sua execução, o que desencadeou a necessidade de treinamentos que objetivem a melhoria na qualificação técnica dos funcionários;
- II. Interpessoal: a comunicação é fundamental em todos os níveis e setores. O treinamento interpessoal tem por objetivo facilitar a interação entre pessoas, ensinando a ouvir mais, comunicar de forma clara e eficaz e reduzir conflitos;
- III. Solução de problemas: a iniciativa para solução de problemas não é mais de exclusividade da alta administração. Este treinamento utiliza atividades e exercícios para melhorar a lógica e o raciocínio, desenvolvendo a habilidade em antecipar problemas, estabelecer prioridades, avaliar causas, desenvolver, analisar, selecionar e definir alternativas.

O treinamento pode ser realizado tanto por consultores especializados quanto pela própria empresa (desde que tenha profissionais qualificados), o que reduz consideravelmente os custos.

A maior parte do treinamento é feita durante o desenvolvimento das atividades diárias (*on the job*), no entanto algumas habilidades são muito complexas para serem ensinadas através desta técnica. O aspecto positivo deste tipo de treinamento é a possibilidade de ser realizado em situações reais, e o negativo é que pode prejudicar o fluxo das tarefas, resultando em erros. Os métodos mais utilizados são:

- Rotação na função: o funcionário passa por diferentes funções, o que lhe proporciona uma visão mais ampla das atividades organizacionais e melhor compreensão da integração e interdependência das mesmas;
- Progressão planejada: baseia-se na transferência do funcionário em cargos ordenados, de acordo com os níveis de complexidade e hierarquia;
- Relacionamento de tutor/mentor ou *coaching*: o funcionário trabalha sob a observação de outro, mais experiente, que atua como um modelo a ser seguido.

Os chamados treinamentos fora das atividades diárias (*off the job*) são mais adequados para o desenvolvimento das habilidades interpessoais e de solução de problemas. Compreendem a utilização de palestras, filmes, simulações, dramatizações, cursos e seminários... Há também o chamado treinamento de ante-sala, no qual os funcionários aprendem suas funções em equipamentos similares aos reais e em situações simuladas, permitindo total controle das experiências de aprendizado.

Para se tornar uma ferramenta eficiente, o treinamento não deve se restringir à formalidade de transmitir conteúdos ou técnicas. A sua concepção mais produtiva integra a qualificação técnica à atitude e motivação do funcionário, difundindo valores necessários ao trabalho, promovendo a união entre departamentos e o desenvolvimento profissional e humano, ampliando as qualificações e aptidões individuais. Esta é também a principal diferença para o modelo tradicional de treinamento, pois parte das necessidades detectadas pela empresa e seus objetivos, permitindo o crescimento potencial do funcionário a partir do estímulo de suas perspectivas profissionais, além de promover sua participação através do estabelecimento de um canal de comunicação (*feedback*).

O treinamento deve ser percebido basicamente como:

- i. Importante momento para o envolvimento com o funcionário, tornando-se excelente oportunidade para comprometê-lo com os objetivos da empresa, seus valores e planos, além de valorizá-lo como pessoa;
- ii. Investimento com retorno garantido em termos de qualidade, excelência e dedicação. Parte de uma ação em equipe para uma ação empresarial estratégica: funcionários compartilhando a mesma linguagem, envolvidos e comprometidos com os valores e metas da empresa, com uma consciência clara da importância do cliente, proporcionando um atendimento da mais alta qualidade com o objetivo de conquistá-lo.

De acordo com BEKIN (1995:58) em seu livro *Conversando sobre Endomarketing*, o treinamento, “Além de ajudar de modo decisivo o negócio, acaba transformando-se muitas vezes em mais um negócio.”

Existem vários caminhos para ajudar o desenvolvimento, capacitação e qualificação dos funcionários. Como cada indivíduo é único e se encontra em um estágio particular de sua carreira, é importante escolher o(s) método(s) que melhor se adapte(m) à organização e ao funcionário.

Talvez a importância do treinamento possa ser resumida:

À medida que as pessoas se tornam mais treinadas, com melhor nível de escolaridade e desenvolvimento, têm um sentimento de maior valor, dignidade e bem-estar. Tornam-se também mais valiosas para os empregadores e para a sociedade. Em geral, os empregados mais desenvolvidos causam menos problemas e têm maior satisfação no trabalho. (MEGGINSOM, 1998:300)

#### d) PLANOS DE CARREIRA

O plano de carreira nada mais é que uma projeção planejada dos cargos de uma empresa. Permite determinar a seqüência e possibilidade de promoções oferecidas, preparando o funcionário para o desempenho futuro de um cargo de maior responsabilidade ou de nível hierárquico superior, de modo que este visualize e ambicione a ocupação desta posição. Tem por objetivos o desenvolvimento de talentos e o estímulo ao crescimento profissional.

De acordo com o endomarketing, os planos de carreira devem ter claramente definidas as funções dos cargos ou atribuições (descrição completa das rotinas e

atividades pertinentes), as qualificações necessárias para exercê-los (nível de instrução, domínio de idiomas, experiência anterior) e atitudes desejáveis (comprometimento, iniciativa, capacidade de liderança, habilidades para negociação, espírito empreendedor, capacidade de trabalho em equipe, facilidade de relacionamento...).

Para uma empresa utilizar os planos de carreira como fator de motivação, num primeiro momento é necessário definir o perfil esperado, para então comunicar as expectativas que a empresa possui e os requisitos necessários para a participação no processo. Será fator real de motivação a partir do momento em que se torne um estímulo não só presente, mas também ao alcance dos funcionários, definido por critérios e parâmetros claros e não baseado em promessas.

“... não pode haver estímulo maior para a busca de excelência por parte dos funcionários do que uma empresa capaz de exibir, como parte de sua cultura, exemplos de carreiras bem-sucedidas, formadas ali dentro mesmo.”. (BEKIN, 1995:62)

#### e) MOTIVAÇÃO E VALORIZAÇÃO

Tem por objetivo “... motivar um desempenho humano eficaz dos funcionários que resulte em níveis aceitáveis de produtividade.”. (MONTANA; CHARNOV; 2003:81).

Também pode ser entendida como algo mais que a simples aplicação de uma ferramenta ou técnica para estimular o aumento de produtividade. É também uma filosofia, um modo de gestão fundamentada nas necessidades e desejos dos funcionários. Deve se difundir por toda a organização, a fim de criar um ambiente em que todos se apliquem com diligência, buscando alcançar tanto os objetivos pessoais quanto da organização.

#### f) SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

O ambiente de trabalho ideal subentende funcionários bem informados sobre a empresa e voltados a um trabalho de equipe baseado na comunicação, o que requer que o funcionário seja ouvido e que possa mostrar seu ponto de vista para que seja

levado em consideração na tomada de decisão. No entanto, a maioria das empresas ainda utiliza apenas sistemas de informação, sendo que a principal diferença reside no fato de que informar é sempre unilateral, comunicar é um processo que envolve a troca de informações e opiniões. Pode-se dizer que a comunicação é a informação com *feedback*.

De acordo com o endomarketing, a missão básica da comunicação é "... contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.".(TORQUATO, 2002:54)

Dentre os vários canais de comunicação e informação internos podem ser citados: jornais e revistas, boletins, folhetos, memorandos, quadros de avisos e murais, reuniões e encontros, conversas individuais com funcionários, caixas de sugestões... A escolha do canal está diretamente ligada ao porte da organização, localização de suas unidades ou filiais, tipo de público que se deseja atingir e grau de instrução e periodicidade das informações/comunicados.

A comunicação interna é o instrumento mais apropriado para resolver problemas gerados pela burocratização e estar disposto a ouvir com atenção o que o funcionário tem a dizer é mais que respeito pelo indivíduo, é também uma forma de valorização do profissional.

#### g) RECOMPENSA

De forma geral baseia-se na remuneração do funcionário (salário, comissões, premiações, bônus...), mas também pode estar vinculado à entrega de prêmios como viagens, jóias, eletro-eletrônicos, pagamentos de almoços/jantares... É tudo aquilo utilizado para recompensar e retribuir ao funcionário pelos serviços prestados ou desempenho alcançado.

## 2.4. CAPITAL INTELECTUAL

O tradicional modelo de contabilidade não tem conseguido acompanhar as mudanças no mundo dos negócios. Da era industrial para a era da informação, o valor de uma empresa passou a ser calculado não somente por seus ativos tangíveis (propriedades de uma empresa que podem ser expressas por valor em dinheiro), mas também pelos intangíveis (não possuem existência física) que, em algumas circunstâncias, são considerados o real e verdadeiro patrimônio de uma empresa e podem ir muito além dos tradicionais balanços contábeis, trata-se do desempenho diário nas próprias organizações.

Como definir o valor de uma marca em um balanço patrimonial? E o valor da base de clientes satisfeitos com suas compras sucessivas? Dos fornecedores, distribuidores e parceiros leais? E dos funcionários, melhores que os da concorrência, que podem determinar o crescimento de uma corporação?

Empresas mundiais como a Intel, Coca-Cola, Microsoft não podem definir seu valor através de sistemas contábeis, mas em outro ativo intangível definido como capital intelectual. Esta nova forma de avaliação permite transformar habilidades e conhecimento em competitividade e riqueza. Segundo Walter Wriston (1994) "... a nova fonte de riqueza não é de natureza material, mas consiste de informação, de conhecimento aplicado ao trabalho para criar valor."<sup>3</sup>

O termo capital intelectual passou a abranger em sua definição aspectos como: capacidade intelectual humana, nomes de produtos, marcas registradas, direitos autorais, liderança tecnológica, *know-how*, treinamento constante de funcionários, rapidez de atendimento, relacionamento com fornecedores, posição de mercado, banco de dados consistentes, lealdade dos clientes, bem como a capacidade de uma empresa em aprender e adaptar-se, entre outras.

As fábricas, equipamentos, estoques e capital de giro estão longe de refletir o verdadeiro valor de uma empresa, mas o capital intelectual pode explicar a diferença

---

<sup>3</sup> EDVINSSON, L. MALONE, M. S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

entre os balanços patrimoniais e a avaliação dos investidores, justificando o valor de mercado de uma empresa e sendo responsável por variações que vão de 2 (duas) a 9 (nove) vezes o valor contábil da corporação.

Diversos analistas econômicos já chegaram a conclusão de que os dados relativos ao desempenho não-financeiro são indicadores importantes do desempenho financeiro futuro, ou seja, podem direcionar a recomendação de compra de ações e a previsão de lucros a curto prazo.

Em uma realidade em que não somente empresas, mas linhas inteiras de produtos podem alterar diariamente suas participações no mercado, demonstrativos e balanços patrimoniais podem, no máximo, oferecer retratos instantâneos da posição ocupada pela empresa. Informações sobre ativos como fábricas, terrenos, equipamentos, frotas não podem oferecer indicações confiáveis da competitividade atual ou a lucratividade potencial futura de uma empresa. Até mesmo o estoque perde seu significado quando um modelo de produto começa a desaparecer perante um artigo especialmente desenvolvido com base nas necessidades e expectativas dos consumidores.

Pode-se dizer que é o capital intelectual que mantém uma empresa atrativa e sustentável em sua real criação e manutenção de valor pela adoção de uma visão empresarial e estratégica.

O que torna o capital intelectual tão valioso, de forma que possa determinar o valor de uma empresa, são dois aspectos extremamente dinâmicos:

- i. Capital humano: diz respeito a toda capacidade, poder de inovação, conhecimento, habilidades e experiências individuais dos funcionários para realizar tarefas rotineiras. Inclui ainda os valores, a cultura e filosofia da empresa e valoriza atividades como a lealdade dos clientes ou o desenvolvimento da competência dos empregados, que poderão interferir na lucratividade de uma organização durante anos.
- ii. Capital estrutural: toda infra-estrutura que apóia o capital humano, ou seja, equipamentos de informática, softwares, bancos de dados, marcas registradas e todos os sistemas físicos utilizados para transmitir e

armazenar a informação e o conhecimento, fornecendo suporte à produtividade dos funcionários. Abrange ainda o capital de clientes e o relacionamento desenvolvido com os mesmos.

“O capital humano é o que constrói o capital estrutural, mas, quanto melhor for seu capital estrutural, maiores as possibilidades de que seu capital humano seja melhor” Saint-Onge.<sup>4</sup>

A contabilização do capital intelectual reconhece, de forma singular, fatores de importância em corporações de economia moderna, conhecimento intensivo e progressão rápida, como:

- Parceiras fortes e duradouras;
- Lealdade dos clientes;
- Empregados com conhecimento e competência em posições estratégicas;
- Compromisso da empresa e de seus funcionários no aprendizado e renovação constante;
- Valores da empresa, instrumento decisivo para determinar fusões, aquisições, parcerias, alianças, contratações...

O valor do capital intelectual de uma empresa, dentro do seu ambiente competitivo, provém basicamente de cinco áreas de atenção:

- Financeira: fluxos, receita, lucro, salários, rendimentos, demonstrativos, valor de mercado...
- Clientes: quantidade, vendas/cliente, relacionamento, satisfação, longevidade, conhecimento...
- Processo: a tecnologia tornando as empresas mais ágeis, adaptáveis, comunicativas, aumentando a qualidade, ampliando mercados...
- Renovação e desenvolvimento: preparo da empresa para o futuro, oportunidades, projeções, parcerias, estratégias...
- Humana: constitui o coração, a alma e inteligência de qualquer organização. Consiste na competência, capacidade, experiências dos

---

<sup>4</sup> (entrevista com Steven M. H. Wallman - artigo de Michael S. Malone no jornal Los Angeles Times, 1995 - EDVINSSON, L. MALONE, M. S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998).

funcionários... Funciona como fator ativo sobre os demais, podendo determinar o seu sucesso ou insucesso. É geralmente rica em informações e possibilidades, mas precisa ser direcionada aos interesses e objetivos da corporação.

Os maiores desafios das empresas no que diz respeito à área humana são:

- a) Encontrar os funcionários necessários;
- b) Alocar o funcionário de acordo com suas habilidades e aptidões;
- c) Colocar a pessoa certa no lugar certo;
- d) Motivar o desempenho eficaz que resulte em produtividade;
- e) Avaliar o desempenho dos funcionários.

## 2.5 MOTIVAÇÃO

Pode-se dizer que a maior parte do comportamento humano é racional e relativamente previsível, no entanto as pessoas também agem baseadas em emoções, o que pode tornar seu comportamento imprevisível ou irracional.

Há três suposições básicas sobre o comportamento no que diz respeito à motivação:

- a) O comportamento é causado;
- b) É dirigido para objetivos;
- c) Não ocorre isoladamente.

Há sempre um fator (interno ou externo) que desperta, sustenta e dirige as atividades do indivíduo, sendo a motivação um conjunto de razões ou justificativas que explicam determinada ação, reação ou comportamento, constitui-se num meio para alcançar um determinado objetivo. Pode variar de situação para situação, assim como de acordo com as diferentes fases da vida de um mesmo indivíduo: idade, estado civil, proximidade do nascimento de um filho ou da aposentadoria, residência com os pais...

A motivação está ligada diretamente à compreensão do “porquê” do comportamento humano. A partir do momento que é possível conhecer a razão pela

qual as pessoas agem, torna-se mais fácil compreender, prever e influenciar este comportamento.

Quando se fala em motivação dos funcionários de uma empresa, refere-se ao processo de induzir um indivíduo, ou um grupo, a atingir os objetivos organizacionais, sem esquecer os objetivos individuais, considerando necessidades e personalidades distintas, pois o que motiva um determinado funcionário pode exercer pouco ou nenhum efeito sobre outro, e este é um dos aspectos mais desafiadores.

No enfoque de gestão de negócios, pode-se dizer que a motivação é "... a vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar os objetivos organizacionais, condicionado pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade individual.". (ROBBINS; COULTER; 1998:334)

Quando um funcionário está motivado, seu esforço é grande. No entanto, altos níveis de esforço não levam necessariamente a bons níveis de desempenho; é necessário que sejam canalizados em uma direção benéfica para a empresa. Somente assim funcionários altamente motivados poderão resultar em aumentos substanciais de produtividade, redução no absenteísmo, atrasos, reclamações, afastamentos, excesso de consultas médicas...

A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. Este comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e de sua satisfação como indivíduo que pertence a uma organização. Vale a pena esclarecer que este comprometimento está baseado na noção de cliente interno.(BEKIN; 1995:68)

### 2.5.1. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O AMBIENTE DE TRABALHO

Na década de 50 surgiram as principais e mais conhecidas teorias sobre a motivação de funcionários: teoria da hierarquia das necessidades, teorias X e Y e a teoria da motivação/ higiene.

a) Teoria da hierarquia das necessidades (Abraham H. Maslow)

Segundo Maslow as pessoas são orientadas por determinadas necessidades em ocasiões específicas, mas apenas as necessidades não satisfeitas são fontes de motivação, ou seja, à medida que uma necessidade é satisfeita (e isso não significa satisfação total), a próxima torna-se dominante. De acordo com esta teoria, haveria uma tendência natural na qual os indivíduos se tornam conscientes de suas necessidades, sendo motivados por elas em ordem crescente.

A teoria propõe uma hierarquia de cinco necessidades responsáveis pela maior parte de nosso comportamento, progredindo dos níveis mais básicos ou primitivos (mais urgentes) até os mais complexos (menos urgentes): sobrevivência ou fisiológicas, proteção ou segurança, ato de pertencer ou necessidades sociais, ego ou necessidades de estima e auto-realização.

É importante ressaltar que a ordem das necessidades pode ser alterada de acordo com a cultura do indivíduo ou da sociedade em que está inserido.

- I. Necessidades de sobrevivência ou fisiológicas: comida, bebida, abrigo, satisfação sexual, bem-estar físico... No ambiente de trabalho: pausa para refeições, refeitório local, vale-refeição, férias, salário, período de descanso durante a jornada diária, água, local arejado, ginástica laboral, ambulatório médico, sala de ginástica e televisão...;
- II. Necessidades de proteção ou segurança: estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais, perigos, ameaças ou privações. No ambiente de trabalho: clima de estabilidade, baixo *turn-over*, registro em carteira, planos de aposentadoria, poupança, seguros de vida, planos de saúde e odontológico, creche para filhos, boas condições de trabalho, uso de uniformes e EPI (Equipamentos de Proteção Individual), instalação de CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), equipe de brigada de incêndio, avaliações periódicas de desempenho, acompanhamento psicológico... Muitos funcionários têm uma relação de dependência no trabalho, desta forma, atos arbitrários e mudanças imprevisíveis podem se tornar ameaças às necessidades de segurança;

- III. Necessidades sociais: afeto, aceitação, amizade, sentimento de equipe, relacionamento entre os vários níveis hierárquicos... No ambiente de trabalho: grupos de trabalho formais e informais (gincanas, competições, teatro), clubes, concursos, reuniões, café da manhã, almoços ou jantares de confraternização, comemoração de aniversários e tempo de empresa...;
- IV. Necessidades de estima ou ego: autonomia, realização, autoconfiança, competência, conhecimento, status, reconhecimento, apreciação, salário... No ambiente de trabalho: elogios, premiações (dinheiro, viagens, jóias...), promoções, instituição do funcionário ou destaque da semana/mês, crachá/uniforme diferenciado, títulos...;
- V. Necessidade de auto-realização: crescimento, aproveitamento do potencial, realização pessoal, satisfação, conquista, desenvolvimento contínuo... No ambiente de trabalho: trabalho criativo, tarefas desafiantes, cursos pagos pela empresa, bolsa de estudos, participação em *workshops*...

As necessidades fisiológicas e de segurança podem ser descritas como de ordem inferior, enquanto as sociais (estima e auto-realização) são de ordem superior. A diferença é que as necessidades superiores são satisfeitas internamente, enquanto as inferiores são basicamente externas.

Em tempos de prosperidade econômica praticamente todos os trabalhadores têm suas necessidades de ordem inferior substancialmente atendidas, passando a se motivar a partir das necessidades de ordem superior. O mesmo não ocorre quando as pessoas vivem em nível de subsistência; nesta situação ficam motivadas a trabalhar até mesmo por salários baixos e em más condições, mas quando começam a ter consciência de que existem oportunidades melhores, a tendência é que passem a desejar e exigir mais do que recebiam.

Outro aspecto importante é que em organizações criativas, por exemplo, um funcionário pode ficar vários anos ocupando um determinado cargo e ainda assim encontrar motivação e realização em seu trabalho. Isto também explica porque é tão difícil a satisfação completa dos dois últimos níveis de necessidades, pois há sempre novos desafios e oportunidades para crescimento, reconhecimento e realização.

### b) Teoria X e Teoria Y (Douglas McGregor)

Salienta a importância da compreensão das relações entre motivação e comportamento e propõe dois aspectos a respeito da natureza dos seres humanos: aspectos negativos (Teoria X) e positivos (Teoria Y). Quando inseridos no contexto organizacional poderiam ser exemplificados conforme tabela abaixo:

**QUADRO 1 – COMPARAÇÃO ENTRE AS TEORIAS X E Y DE DOUGLAS MCGREGOR**

TEORIA X	TEORIA Y
Funcionários devem ser coagidos, controlados e ameaçados com punição para aumentar a produtividade e/ou atingir metas.	Funcionários são capazes de serem responsáveis, não precisam ser coagidos ou controlados para alcançar um bom desempenho, principalmente se estiverem comprometidos com os objetivos.
Funcionários têm aversão intrínseca ao trabalho e irão evitá-lo.	Funcionários reconhecem o trabalho como uma atividade regular/normal.
Sempre que possível os funcionários tenderão a fugir das responsabilidades.	No geral, os funcionários aprendem a aceitar e até mesmo ambicionam atividades/cargos com maior responsabilidade.
Os funcionários objetivam segurança e estabilidade e mostram pouca ambição.	Existe necessidade de realização e bem-estar com as atividades desenvolvidas e o ambiente organizacional.

FONTE: Adaptado de: ROBBINS, STEPHEN; COULTER, MARY Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

A partir de um paralelo com a teoria de Maslow, a teoria X supõe que as necessidades de ordem inferior (fisiológicas e de segurança) dominam o indivíduo, já a teoria Y propõe que são as necessidades de ordem superior (sociais, ego e auto-realização) que o fazem. Visto por este aspecto, a participação na tomada de decisões, funções e atividades desafiadoras e com responsabilidade e boas relações no grupo poderiam maximizar a motivação no ambiente de trabalho.

### c) Teoria da motivação-higiene (Frederick I. Herzberg)

O psicólogo Herzberg fundamentou sua teoria nas fontes de motivação que pareciam pertinentes ao trabalho e à sua realização. Embora os fatores considerados não sejam necessidades, mas condições de trabalho que podem ser oferecidas pelas

empresas para possibilitar maior ou menor satisfação aos funcionários, pode-se traçar um paralelo com a teoria de Maslow.

Os estudos demonstraram que os funcionários tendem a evidenciar a necessidade de segurança nos primeiros empregos, ambicionando somente depois níveis mais altos como as necessidades de estima e auto-realização, que funcionam como fontes diretas de motivação para o trabalho eficaz, além das necessidades sociais, que de certa forma também estão ligadas à motivação para o trabalho no que diz respeito às relações com o grupo e, principalmente, entre lideranças e subordinados.

Através deste parâmetro as necessidades inferiores (fisiológicas e de segurança) foram classificadas por Herzberg como fatores de higiene ou manutenção, porque promovem comportamentos voltados a questões periféricas do trabalho em si e sua presença apenas evita a insatisfação, enquanto as necessidades de nível superior foram definidas como fatores motivadores, por terem efeito de enaltecimento na atitude dos funcionários, levando a comportamentos relevantes e resultando em um melhor desempenho, eficiência e produtividade.

Mesmo quando os fatores de higiene ou manutenção são atendidos (total ou parcialmente), não há razão para supor que os funcionários tenham um desempenho melhor. Poucos profissionais citariam como motivadores um bom líder, tratamento justo, boas condições de trabalho, salário compatível ao oferecido pelo mercado... parte-se do princípio que estes são aspectos básicos a serem atendidos, mas a falta dos mesmos pode causar insatisfação e, conseqüentemente, desmotivação, baixa produtividade, ineficiência e alto *turn-over*.

**QUADRO 2 – COMPARAÇÃO ENTRE OS FATORES DE MOTIVAÇÃO E HIGIENE DE  
FREDERICK I. HERZBERG**

MOTIVAÇÃO	HIGIENE/MANUTENÇÃO
Trabalho criativo e estimulante	Política e gestão da organização
Responsabilidade	Supervisão/ chefias
Realização	Condições de trabalho
Reconhecimento	Relações interpessoais
Promoção	Salário
Possibilidade de crescimento	Status
Autonomia	Segurança e estabilidade no emprego
Participar de decisões	Vida pessoal
	Benefícios

FONTE: Adaptado de: ROBBINS, STEPHEN; COULTER, MARY Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

Foram investigados, ainda, os fatores causadores de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho. Fatores intrínsecos como realização pessoal, reconhecimento e responsabilidade foram relacionados à satisfação, tendo um efeito estimulante no desempenho e entusiasmo e não apresentando qualquer relação com a remuneração, segurança ou condições de trabalho. Já os sentimentos de descontentamento e insatisfação resultavam de algum distúrbio e estavam associados a fatores extrínsecos como gestão da empresa, liderança, relacionamentos interpessoais, salários baixos, insegurança...

De acordo com Herzberg somente a eliminação dos fatores de insatisfação não garante necessariamente a motivação, pode no máximo harmonizar o ambiente de trabalho, desta forma, os fatores de insatisfação devem ser considerados como higiênicos, e os que proporcionam satisfação como motivadores.

É importante citar que a relação entre os fatores motivadores e de higiene ou manutenção também pode ser influenciada por aspectos externos. Em períodos de recessão econômica a estabilidade no emprego ou ainda um bom salário podem ser fatores de grande motivação, mas quando a economia está prosperando tendem a ser considerados como de higiene ou manutenção.

O desempenho eficaz no trabalho depende da adequação tanto dos fatores motivadores quanto dos de higiene, assim como a atitude do funcionário em relação ao seu trabalho também pode determinar o seu sucesso ou fracasso.

#### d) Teoria da realização ou das três necessidades (David McClelland)

De acordo com McClelland, existem necessidades que são aprendidas e socialmente adquiridas que podem afetar o comportamento no ambiente de trabalho: necessidade de realização, poder e afiliação. Cada funcionário apresenta estes fatores em graus variados e um deles tende a ser mais expressivo que os demais.

##### i) Necessidades de realização

Abrangem o desejo de buscar a excelência e executar atividades baseadas em padrões pré-estabelecidos, alcançando o mais alto grau de desenvolvimento ou eficiência. Podem ser treinadas e estimuladas com sucesso nos funcionários.

Geralmente as pessoas que possuem forte necessidade de realização têm desejo de fazer sempre o melhor, procuram situações nas quais possam ter responsabilidade e se destacar por encontrar soluções, necessitam receber *feedback* rápido e claro sobre o seu desempenho, gostam de assumir riscos moderados e estabelecer metas de realização que permitam atingir o sucesso, mas que possibilitem algum desafio, são hábeis em planejamento a longo prazo e possuem capacidades organizacionais. O perfil deste profissional corresponde ao empreendedor.

##### ii) Necessidade de poder

Esta necessidade se relaciona diretamente com a liderança e a influência sobre pessoas, acontecimentos e decisões, profissionais com este perfil têm preferência por situações competitivas e que confirmem algum status.

De forma geral, os funcionários utilizam o poder em benefício da organização e não a seu próprio e também para aumentar o poder de outros membros através da participação, apoio e reforço positivo das realizações.

### iii) Necessidade de afiliação

Está relacionado ao desejo de ser amado e aceito pelos demais.

Indivíduos com alta necessidade de afiliação tendem a focalizar as amizades, preferem situações cooperativas em vez de competitivas e desejam relacionamentos que envolvam alto grau de compreensão mútua. O foco passa a ser emocional e não racional, podendo interferir no desempenho das atividades e nos objetivos organizacionais, motivo pelo qual esta necessidade foi considerada negativa por McClelland.

As necessidades de poder e afiliação estão intimamente relacionadas com o sucesso da organização. Normalmente líderes com alta necessidade de poder e baixa necessidade de afiliação possuem departamentos mais produtivos, pois estão focados nos objetivos da empresa e menos envolvidos emocionalmente com seus subordinados. O que não significa que boas relações interpessoais, bom nível de relacionamento e comunicação devam ser desprezados.

Já os indivíduos com alta necessidade de realização têm mais possibilidade de responder de forma positiva quando suas atividades exigem competência, responsabilidade, desafios... porque as dimensões do trabalho assim como os resultados são moderadas pela força da necessidade de crescimento e auto-estima.

## 2.5.2 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DA MOTIVAÇÃO

As teorias anteriores procuravam identificar as necessidades, incentivos e razões que produzem ou estimulam uma determinada ação ou comportamento, por isso foram definidas como teorias do conteúdo da motivação ou da necessidade.

Já as teorias contemporâneas procuram focalizar a maneira pela qual o comportamento é originado, dirigido e como este se relaciona com o desempenho e a satisfação, ou seja, o que pode ser feito para influenciar o comportamento dos outros. Estes modelos passaram a ser conhecidos como teorias do processo.

a) Teoria do reforço ou do reforço positivo (B. F. Skinner)

Baseia-se na lei de efeito do educador Edward Thorndike, onde o comportamento seguido de conseqüências satisfatórias tende a ser repetido, mas se seguido por conseqüências insatisfatórias, tenderá a ser excluído ou extinto. Fatores como metas, expectativas e necessidades são ignorados, o foco está justamente no que acontece após a realização da atividade.

Desta forma, o comportamento é resultado de causas externas e o que o controla ou determina são os reforços que, quando sucedem imediatamente a uma resposta, aumentam a probabilidade deste ser repetido ou não. Se as conseqüências do comportamento determinam a motivação para uma nova ocorrência, os reforços funcionam como agentes seletivos dos comportamentos desejados e indesejados, ajudando o indivíduo a aprender. O comportamento favorável é reforçado por conseqüências satisfatórias (recompensas ou reforços positivos) enquanto o desfavorável é eliminado pelas conseqüências insatisfatórias (punições ou reforços negativos).

No ambiente de trabalho esta teoria pode ser aplicada para influenciar o comportamento dos funcionários através de ações de reforço positivo (recompensas ou elogios) enquanto o comportamento desfavorável deve apenas não ser reforçado. Certamente a punição tende a eliminar o comportamento indesejado de forma mais rápida do que o não reforço, mas seu efeito geralmente é temporário e pode causar conflitos como: faltas e dificuldades nas relações interpessoais, chegando a rotatividade de funcionários.

Quando o reforço positivo é feito através de elogios, estes devem ser sinceros e baseados em comportamentos ou resultados que realmente os mereçam. Para aumentar sua eficácia, também é indicado que sejam o mais específico possível, por exemplo, uma observação sobre o resultado de uma determinada atividade pode motivar muito mais do que um comentário genérico sobre o desempenho do funcionário.

Para que o reforço positivo influencie a motivação dos funcionários é necessário ainda que sejam estabelecidos padrões claros, oferecido *feedback* constante e sempre reconhecido o comportamento satisfatório.

## b) Teoria da equidade (J. Stacey Adams)

A comparação entre indivíduos faz parte da natureza humana e não poderia ser diferente no ambiente de trabalho. De acordo com Stacey Adams, a maior força motivadora é a igualdade.

Os funcionários tendem a comparar o seu desempenho e resultados alcançados com os obtidos por outros em situações similares (mesma função, nível de instrução, habilidades, oportunidades, tempo de serviço, salários...) e também com experiências próprias passadas, como empregos anteriores.

Se um funcionário percebe que seu desempenho e resultados são os mesmos que os de outros, existirá um estado de equilíbrio ou igualdade (justiça); já se forem percebidas desigualdades, estas poderão influenciar fortemente o grau de esforço para desempenhar ou não determinada atividade, podendo resultar em:

- Distorção do próprio desempenho/resultados ou de outros;
- Comportamentos para induzir os demais a mudar seus desempenhos/resultados;
- Comportamentos para mudar seus próprios desempenhos/resultados;
- Escolha de outro funcionário para comparação;
- Abandono do emprego.

Qualquer que seja o fator de desigualdade, o objetivo será sempre o mesmo, o restabelecimento do equilíbrio nas relações.

Quando é o salário o fator de comparação (a partir de avaliações como tempo ou quantidade de resultados) um funcionário poderá se sentir super ou mal-recompensado e, neste caso, a tendência será corrigir a desigualdade, de forma a restabelecer o equilíbrio nas relações, o que pode significar aumento ou redução na produtividade ou na qualidade e até mesmo absenteísmo ou demissões.

### i. Remuneração por unidade de tempo (horistas/mensalistas)

- Funcionários super-recompensados tenderão a produzir mais (quantidade ou qualidade) do que os que recebem pagamento justo, como forma de justificar sua remuneração, trazendo equilíbrio;

- Funcionários mal recompensados tenderão a produzir menos (quantidade ou qualidade). O esforço irá diminuir proporcionalmente ao pagamento recebido.
- ii. Remuneração por quantidade de produção
- Funcionários super-recompensados tenderão a produzir menos unidades com maior qualidade do que os que recebem pagamento justo. Se aumentar a quantidade, ocasionará desequilíbrio, já que cada unidade produzida leva a um acréscimo na remuneração;
  - Funcionários mal recompensados tenderão a produzir maior quantidade com menor qualidade para aumentar a produção e, conseqüentemente, sua remuneração.

c) Teoria da expectativa ou expectância (Victor Vroom)

É considerada por alguns autores como a teoria mais completa. Defende que o comportamento do indivíduo está baseado em metas individuais ou objetivos particulares e suas expectativas em alcançá-los (esforço-desempenho), supondo que podem fazer estimativas das chances de sucesso (desempenho-recompensa) e determinar quais resultados esperam ou preferem (atratividade da recompensa).

- Expectância ou esforço-desempenho: expectativa ou probabilidade percebida de que determinado esforço irá resultar em um determinado desempenho (motivação);
- Instrumentalidade ou desempenho-recompensa: o desempenho em determinado nível é instrumento para obtenção de um resultado desejado ou recompensa. Naturalmente espera-se que maior esforço resulte em maiores resultados;
- Valência ou atratividade da recompensa: importância do resultado ou recompensa que poderá ser alcançada através do esforço (valor).  
Considera tanto objetivos quanto necessidades pessoais.

Desta forma, parte do comportamento no ambiente de trabalho poderia ser explicado pelo fato dos funcionários determinarem com antecedência quais resultados podem alcançar com o seu comportamento e o significado que atribuem às possíveis conquistas, sendo necessário, para isto, apenas que consigam visualizar de forma clara e segura o que devem fazer para atingir seus objetos de desejo, ou as recompensas poderão deixar de ser um fator de motivação.

Partindo deste pressuposto, a teoria da expectância pode ser resumida em simples indagações:

- Quanto é necessário trabalhar para atingir determinado desempenho?
- Será que é realmente possível atingir este nível?
- Que recompensa poderá trazer?
- Qual a atratividade desta recompensa e como poderá ajudar a atingir os objetivos pessoais?

Esta teoria também enfatiza a necessidade de associar recompensas ao desempenho, desde que merecidas e desejadas. No entanto, quando se fala em nível de esforço despendido para alcançar uma determinada recompensa, o mais importante são os resultados percebidos e não os efetivamente obtidos.

Como exemplo, podem ser citados os resultados percebidos que o emprego pode proporcionar:

- Aspectos positivos: salário, segurança, benefícios, ambiente saudável, companheirismo, realização profissional...
- Aspectos negativos: fadiga, frustração, ansiedade, tédio, instabilidade, relacionamentos difíceis, rivalidade, injustiças, separação da família...

Como esta teoria considera os aspectos individuais (objetivos, necessidades e atitudes), uma recompensa que pode ser atraente para um indivíduo pode causar nenhum impacto sobre outros ou ainda reações adversas e negativas.

A remuneração baseada no desempenho é provavelmente mais compatível com esta teoria. Se a motivação tem que ser maximizada, os indivíduos devem perceber uma forte relação entre o seu desempenho e as recompensas recebidas. Se as recompensas forem alocadas somente em função a fatores não ligados ao desempenho

(tempo de serviço, título do cargo, aumentos baseados em negociações...) os funcionários podem tender à redução de seus esforços.

Em resumo, se há grande probabilidade de um funcionário completar uma atividade com sucesso e receber uma recompensa desejada, que venha de encontro aos seus objetivos individuais, provavelmente haverá motivação para desenvolver bem esta tarefa.

### 2.5.3 INTEGRANDO AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Embora muitos estudos tenham sido realizados sobre motivação, a verdade é que nenhum princípio pode explicar com exatidão o processo que ocorre em cada indivíduo. A motivação é tão particular quanto a personalidade e o comportamento humano.

Apenas o conhecimento das necessidades não garante a sua real satisfação, nem pode prever em que momento ou como serão solucionadas. Existem muitos fatores intrínsecos além dos culturais, sociais e a interação de recompensas que podem levar a uma ação não esperada ou a um processo diferente dos definidos pelas teorias descritas. Uma determinada cultura, por exemplo, pode valorizar aspectos que para outras são irrelevantes.

Quando se fala nas teorias da motivação, também significa dizer que elas não devem ter seu valor estabelecido pelo seu conteúdo individual, mas pelo conjunto de idéias e pela maneira como se complementam, possibilitando uma maior compreensão e previsão das reações dos indivíduos no desempenho de suas tarefas.

## 2.6 O DINHEIRO COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO

A teoria tradicional da motivação, que evoluiu a partir da virada do século XIX, sugeria que a recompensa monetária era o principal fator de motivação dos funcionários. Herzberg, na sua Teoria de Motivação e Manutenção, propunha que o dinheiro deveria ser considerado como um fator de manutenção, uma vez que a sua

falta poderia gerar insatisfação ou perda de eficiência, mas que por si só não garantiria nem aumentaria a motivação.

Mas o que dizer de instituições onde os salários são altos e os resultados menores do que os esperados ou projetados? E das organizações que passaram a alcançar não apenas aumento nos níveis de produção, mas também permanência nos índices atingidos, após a instituição de sistemas de bônus e participação nos lucros, proporcionando maior rendimento também aos funcionários?

Atualmente a questão da recompensa monetária como fator de motivação tem sido tema de debates e estudos. Assim como existem pessoas cujos valores se opõem consciente ou inconscientemente aos aspectos materiais e por este motivo tendem a escolher profissões que ofereçam baixa remuneração, rejeitar promoções e transferências com ofertas de salários maiores em prol do seu bem estar ou princípios, outras não apenas são dirigidas como dominadas por ofertas de melhores salários e bônus mais atraentes.

Há quem considere que não há relação entre salário e desempenho e que o real fator de motivação é o amor pelo trabalho, outros diriam que o dinheiro não só motiva como também é símbolo de sucesso, realização e status e há ainda quem o considere como uma forma de avaliação do desempenho.

Decisões de aumentos salariais e outros incentivos com base em desempenho e produtividade são definitivamente fatores importantes para a motivação dos funcionários, mas não se quer com isso afirmar que a gestão deve estar concentrada somente nestes aspectos, mas alertar para a necessidade de considerá-lo como parte dos incentivos oferecidos. Em última instância o salário é a concretização da valorização do funcionário, tanto quanto uma recompensa pelo trabalho realizado, o dinheiro também pode ser motivador do desempenho futuro.

Talvez a “receita” seja não ignorar a importância da remuneração. O salário justo proporciona tranquilidade e dignidade ao funcionário e para a maioria dos empregados o dinheiro ainda é a razão-chave pela qual trabalham, mais do que uma conquista ou recompensa pela atividade realizada, talento, tempo e dedicação, é a única forma de sobrevivência.

A importância atribuída pelo indivíduo ao trabalho é conhecida como ética de trabalho. A ética puritana tradicional de trabalho (também chamada de protestante) supunha que o trabalho era bom e divino e que o indivíduo que não trabalhava era vagabundo. As organizações empresariais contavam com o desejo de trabalhar de seus empregados, uma ética de trabalho expressa na dedicação e lealdade à empresa e no compromisso de levar a cabo o trabalho. Entretanto, a ética de trabalho mudou, particularmente entre os trabalhadores mais jovens, e a administração deve cada vez mais enfrentar uma nova realidade. É óbvio que as atitudes dos trabalhadores em relação ao trabalho influirão no modo como a organização recruta, treina, premia e retém funcionários. Além disso, à medida que mais trabalhadores estrangeiros ingressam na força de trabalho, trazendo consigo uma ética de trabalho mais tradicional, derivada de suas tradições culturais originais, os gerentes poderão encontrar éticas de trabalho diferentes em uma mesma força de trabalho”.

Muitos gerentes também têm notado uma mudança nos valores pessoais dos trabalhadores de hoje. Trinta ou quarenta anos atrás, o trabalhador era leal à sua empresa e aceitaria transferência para um novo cargo. Atualmente, entretanto, alguns trabalhadores estão recusando propostas de transferência, alegando uma preocupação com o estilo ou a qualidade de vida. Essas questões têm-se tornado problemas reais na opinião de muitos trabalhadores, e a administração é obrigada a responder. As empresas têm respondido instituindo políticas de transporte aéreo até o novo local de trabalho proposto não só para os executivos, mas também para a família do funcionário, em uma tentativa de convencer o trabalhador e todos os membros da família a aceitarem o novo trabalho. Outro fator que agora precisa ser considerado é o casal com carreiras distintas. Como ambos os cônjuges estão empregados, a transferência de um suscita decisões difíceis para o outro.

Muitos trabalhadores também se manifestam agora não só preocupados com o emprego, mas também com a necessidade de experiências de crescimento pessoal. Eles querem ambientes de trabalho que desafiem e proporcionem oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Isso produz impacto sobre o desenho do cargo e de pacotes de incentivos à medida que a administração procura estruturar o ambiente de trabalho e o trabalho em si mesmo, para satisfazer as necessidades do funcionário e, *também*, conseguir que o trabalho seja feito gere lucro. Um tipo de resposta da administração tem sido os horários flexíveis de trabalho. Isso permite que cada trabalhador, dentro de certos limites organizacionais, determine seus padrões pessoais de trabalho.

A competição internacional e o conseqüente *downsizing* em setores de atividades não competitivos têm ocasionado, por parte de muitas empresas, uma renovada dedicação ao trabalho árduo. Isso pode ser prontamente observado na extensão da jornada de trabalho. Embora o conceito de expediente das 9 às 17 horas tenha sido amplamente, se não universalmente, aceito até a metade do século passado, para muitos isso é hoje uma doce lembrança.

Há alguns anos, o indivíduo que trabalhava até mais tarde ou nos finais de semana, ou que levava trabalho para casa, passava a ser encarado como um *wokraholic* (viciado em trabalho), e esse padrão de comportamento era denominado pelos profissionais de saúde mental e companheiros de trabalho como doentio. Os propagadores da sabedoria popular afirmavam que *muito trabalho e nenhuma diversão faz de você um bobão*, e por isso prescreviam atividades recreativas para rejuvenescer o trabalhador. Entretanto, a tendência atual se dá em favor de horários de trabalho mais extensos em quase todos os setores, e o antigo *workaholic* está novamente passando a ser caracterizado como o funcionário dedicado. Mesmo as atividades recreativas hoje estimuladas para o

funcionário em um spa, academia de ginástica ou sala de *malhação* dentro da empresa são universalmente conhecidas como *workouts* (treinamento fora do trabalho). (PATRICK; CHARNOV; 2003:68/69)

### **3 RESULTADOS**

Os resultados apresentados foram obtidos a partir de observações realizadas em situações reais e discussões não estruturadas com profissionais das áreas de marketing e recursos humanos em uma empresa de Curitiba.

Esta coleta de informações não só validou os conceitos obtidos através da pesquisa bibliográfica, como também permitiu o desenvolvimento de completa relação de ações e atividades do endomarketing com o objetivo de esclarecer os conceitos apresentados e propor a utilização de suas ferramentas.

As propostas foram estruturadas e apresentadas de forma simples e prática, facilitando a sua compreensão através de exemplos ou sugestões que podem ser aplicadas a qualquer empresa que tenha interesse em utilizar o endomarketing.

É importante ressaltar que algumas das atividades citadas já são utilizadas na empresa onde foi realizado o estudo, outras, surgiram exatamente da necessidade verificada junto à equipe utilizada como modelo para viabilização deste estudo.

#### **3.1 O ENDOMARKETING COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO**

O que caracteriza o endomarketing é o objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário, incorporado à cultura organizacional, e que lhe confira dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa.

Qualquer programa que objetive a motivação e valorização do funcionário deve maximizar três expectativas básicas:

- Reconhecimento pelo trabalho realizado,
- Reconhecimento de sua importância como indivíduo, dentro do ambiente de trabalho,
- Remuneração adequada e compatível às suas necessidades e expectativas.

O endomarketing pode contribuir ao processo de motivação e valorização do funcionário a partir de pequenas mudanças de atitudes ou posturas até a implantação de projetos com objetivos específicos e reestruturações de cargos e setores.

### **3.2 AÇÕES DO ENDOMARKETING PARA A MOTIVAÇÃO**

- i. Envolver o funcionário no processo de planejamento e de tomada de decisão: o funcionário só poderá sentir-se parte de uma organização a partir do momento em que a conhecer bem. A sua participação nos processos de planejamento e tomada de decisão possibilita o conhecimento, identificação com os objetivos da empresa, entendimento da importância do desenvolvimento de suas tarefas além de gerar um sentimento valorização como profissional;
- ii. Promover reuniões com grupos específicos de funcionários: desenvolve o senso de responsabilidade, assim como incita a participação de todos (dos mais diversos níveis administrativos) a pensar de forma global, comprometendo-se com os objetivos da empresa. É também uma maneira de conhecer as dificuldades daqueles que são a linha de frente da empresa e estão em contato direto com o cliente, permitindo ainda a avaliação dos níveis de satisfação dos próprios clientes, além de servir como fonte de novas idéias de produtos ou serviços;
- iii. Estimular a iniciativa e a criatividade: significa dar ao funcionário plena responsabilidade para a realização de seu trabalho, além de proporcionar o desenvolvimento do seu potencial, tornando-o mais competente e preparando-o para novas tarefas ou cargos. A cultura organizacional que favorece a iniciativa e a criatividade tende a ser mais eficiente na solução de problemas, pois conseguem antecipá-los e resolvê-los em tempo reduzido, evitando que se acumulem e acabem por se tornar um obstáculo

- ao trabalho. Também, favorece a criação de soluções inusitadas, com um atendimento diferenciado, de acordo com cada perfil de cliente;
- iv. Reconhecer o talento e desempenho: as recompensas intrínsecas somente são obtidas quando um funcionário percebe que através de seus esforços e atitudes alcançou um bom desempenho numa tarefa que lhe foi atribuída, para tanto, cabe à empresa a responsabilidade de reconhecer o bom desempenho, contribuindo para a satisfação do funcionário, pois ao fazê-lo também será recompensada pela dedicação, comprometimento e satisfação em executar novas tarefas;
  - v. Reconhecer e respeitar diferenças individuais: os funcionários diferem em termos de necessidades, ambições, atitudes, desejos, aptidões, habilidades, traços de personalidade... Mais importante que respeitar estas diferenças é saber utilizá-las em benefício da própria empresa, combinando características que se complementem, tornando um grupo mais eficiente. Alguns estudos, por exemplo, indicam que os homens dão mais importância à autonomia e poder em suas funções, enquanto as mulheres valorizam a oportunidade de aprendizado, horário de trabalho conveniente, boas relações interpessoais;
  - vi. Combinar as pessoas com os trabalhos: muitas evidências comprovam os benefícios motivacionais de combinar o perfil do funcionário com a atividade a ser desenvolvida, sendo que muitas empresas já descobriram que o desempenho esperado também é de sua responsabilidade. É preciso adequar as características individuais às características necessárias para um cargo e, para isso, muitas empresas têm incorporado ao quadro do pessoal de recursos humanos profissionais como psicólogos, além de utilizar sistemas de avaliação no momento da seleção, com o objetivo de identificar com maior exatidão o perfil, características intrínsecas e habilidades naturais do indivíduo (testes vocacionais, psicotécnicos e pesquisas organizacionais como PI - *Predictive Index*);

- vii. Descentralização: o conhecimento deve ser disseminado por todos os setores da empresa, objetivando tanto a uniformização das informações quanto a integração dos diversos setores e o estímulo do potencial individual. Este conceito também pode ser aplicado para a criação de departamentos, núcleos ou unidades de trabalho interligadas, mas independentes, trabalhando com próprios orçamentos e metas específicas, resultando em maior agilidade e rapidez na solução e entrega de resultados ao cliente e ao mercado;
- viii. Objetivar não apenas a motivação individual, mas também a do grupo, assim o funcionário se sentirá responsável e motivado em ajudar os demais. Em muitas empresas, o resultado do grupo é mais importante que o resultado individual, pois o trabalho desenvolvido depende da integração de vários funcionários para alcançar um único objetivo, como uma linha de montagem, se houver uma falha, em qualquer momento, o resultado como um todo acabará comprometido;
- ix. Implantar sistemas de remuneração, ligando as recompensas ao desempenho (premiações, bônus): recompensar fatores alheios ao desempenho somente irá reforçá-los, o que pode ser indesejável, por este motivo as recompensas devem estar associadas ao cumprimento de uma determinada meta ou desempenho que supere expectativas ou esteja além das atividades pertinentes à tarefa ou cargo. É fundamental que as avaliações sejam transparentes, ou seja, é necessário aumentar a visibilidade da recompensa e estabelecer sistemas periódicos e efetivos de comunicação (*feedback*), para que os funcionários tenham consciência de seu desempenho durante todo o processo. Também é recomendável o desenvolvimento de formulários específicos com critérios pré-determinados e discutidos juntamente com os funcionários, para que tenham conhecimento dos itens sob os quais serão avaliados;
- x. Individualizar as recompensas. Mesmo objetivando a motivação da equipe, é importante saber reconhecer e valorizar os esforços individuais,

pois cada funcionário possui diferentes necessidades e são motivados de formas e com intensidade também variáveis, portanto a recompensa deve prever o âmbito individual, o que pode ser facilmente estabelecido através de determinação de metas individuais, promoções, salário, planos de cargos e salários (assistente de vendas, analista de vendas júnior, pleno e sênior), autonomia na tomada de decisões... É de extrema importância que o funcionário perceba que a recompensa obtida é proporcional à contribuição e esforço realizados. O sistema de avaliação e remuneração (item 9) poderá ser uma ferramenta de extrema utilidade para justificar promoções e aumentos salariais;

- xi. Identificar e segmentar o mercado interno formando grupos homogêneos com as mesmas características, necessidades e expectativas, atitudes e comportamentos afins. Estes critérios tanto podem definir o perfil a ser estabelecido para um determinado departamento como também facilitar as comunicações internas, dirigindo mensagens específicas, realizando treinamentos ou personalizando pacotes de benefícios. Entre os critérios para segmentação podem ser citados: idade, religião, origem (urbana/rural), estado civil, renda familiar, nível de escolaridade e expectativas profissionais, entre outros. Para exemplificar a importância da segmentação, pode ser mencionada a cobertura de planos de saúde e/ou odontológicos, onde a empresa oferece um plano com cobertura básica para todos os funcionários e possibilidade de aumentá-las a partir de pagamento de taxa adicional, de acordo com as necessidades individuais.

### **3.3 ATIVIDADES DO ENDOMARKETING PARA A MOTIVAÇÃO**

- i. Programas de promoção interna: selecionar pessoas da própria organização para ocupação de novos cargos através de manutenção de banco de dados interno atualizados com informações pessoais como características do

- funcionário, habilidades, perfil, escolaridade, experiências/cargos anteriores, fluência em idiomas, interesses...;
- ii. Quadro de avisos: colocar em locais de grande circulação (refeitórios, corredores de acesso à entrada/ saída da empresa, próximo ao departamento de recursos humanos...);
  - iii. Programas para integração e orientação de novos funcionários: pode ser formal, a partir de um planejamento que contemple a programação com os assuntos abordados, datas, horários, locais e responsáveis pelo treinamento, utilização de recursos audiovisuais (fitas de vídeo, apresentações em *data show*, equipamentos específicos...) ou informal como conversas ou acompanhamento através de líder ou colega de trabalho;
  - iv. Treinamento constante e qualificado como educação, com o objetivo não só de transmitir conhecimentos e técnicas, mas também valores, aptidões e atitudes necessários ao desenvolvimento e qualificação profissional e individual;
  - v. Reuniões periódicas: para aumentar a eficácia, devem ter um cronograma para realização e seguir um programa com os assuntos a serem discutidos e avaliados. Podem ser divididas em módulos, tratando de assuntos relativos à empresa num primeiro momento (apresentação de relatórios de atividades e desempenho, apresentação de novos projetos, propostas, sugestões...) seguido de discussões de temas de interesse geral como matérias de revista/jornal, temas voltados ao crescimento profissional e/ou pessoal, informações sobre o mercado de atuação;
  - vi. Encontros tecnológicos: deve ter como objetivos a análise das rotinas e processos internos sempre buscando a modernização, agilidade e novas soluções, resultado em maior competência, além de discutir os avanços do mercado, implementos feitos pela concorrência, estudos de custo-benefício para implantação de novos sistemas ou rotinas...;
  - vii. Cursos, palestras e *workshops* patrocinados pela empresa, ministrados por consultores externos, com o objetivo de proporcionar aprendizado em

- comum, ou seja, a vários grupos, com aplicação de experiências práticas nas atividades do dia-a-dia;
- viii. Programas de assistência e reembolso educacional: investir no desenvolvimento do funcionário a partir da participação no pagamento (total ou parcial) de cursos (técnicos, profissionalizantes ou de idiomas), faculdades e especializações. A empresa pode vincular o seu percentual de participação no investimento ao desempenho do funcionário-aluno, ou seja, funcionários com médias acima de 8 receberiam bolsa integral, médias entre 6 e 8, reembolso de 75%, abaixo de 6, 50%... Este programa de assistência também pode contemplar o custeio de material e uniforme escolar, refeição ao término do expediente e antes do horário de aula, linha de ônibus/*van* que facilite o acesso dos funcionários aos estabelecimentos de ensino;
- ix. Criação de grupos para estudo: reunir grupos de funcionários, de acordo com necessidades e interesses, para oferecer cursos de idiomas ou informática nas dependências da própria empresa com instrutor particular (por exemplo). Este tipo de ensino permite a redução de custos, uma vez que não há necessidade de deslocamento, pagamento de infra-estrutura, além de permitir o rateio do pagamento de professor particular;
- x. Criação de programas diários de ginástica laboral: ferramenta de ação social e comportamento biopreventivo, voltada à saúde do funcionário para a prevenção das doenças relacionadas ao trabalho, como por exemplo, a LER;
- xi. Treinamento de primeiros socorros e instituição de brigadas de incêndio: treinamento de grupos de funcionários através de profissionais qualificados (médico, enfermeiro, bombeiro) para habilitá-los a prestar os primeiros atendimentos em caso de acidente de trabalho ou foco de incêndio;
- xii. Implantação de ambulatório médico (principalmente nas indústrias) ou convênios com empresas da área de saúde para atendimento no local e remoções em casos de acidentes;

- xiii. Promoção de períodos adequados de descanso/café que possibilitem a interação entre colegas/departamentos e instituição de horário flexível de trabalho (utilização de banco de horas);
- xiv. Preocupação com o ambiente de trabalho: oferecer um local arejado, bem iluminado, organizado, limpo, com mobiliário adaptável (ergométrico), salas amplas, fácil acesso, adaptação para deficientes físicos (caso necessário)...;
- xv. Nas empresas que possuem refeitório, preocupação com a qualidade dos alimentos servidos, indo além das exigências legais, implementando controle de calorias, avaliação da massa corpórea (realizada por nutricionistas), instruções sobre hábitos alimentares, variedade de cardápios, pratos *light* para os funcionários preocupados com a manutenção ou perda de peso, caixa de sugestões para adequar as refeições às preferências dos funcionários...;
- xvi. Criação de jornal interno contendo:
  - a) Matérias institucionais: normas, regulamentos, avisos, portarias, produtos e serviços, projetos de expansão...
  - b) Matérias de motivação: planos assistenciais, benefícios, promoções, concursos, prêmios, planos de sugestões...
  - c) Matérias de orientação profissional: segurança, higiene, saúde, conselhos úteis, programas de treinamentos...
  - d) Matérias educativas: conhecimentos gerais, dicas de ortografia, vocabulário...
  - e) Matérias associativas: esportes, festas, concursos, bailes, casamentos, nascimentos, falecimentos...
  - f) Interesse geral: dicas de beleza e moda, culinária, seção de compra e venda...
  - g) Entretenimento: palavras cruzadas, quadrinhos, curiosidades, testes...
  - h) Matérias operacionais: processos de fabricação, importação/exportação, inovações técnicas...;

- xvii. Comemoração dos aniversariantes: pode ser diariamente através de informação em meios de comunicação internos (quadro de avisos, sistema de som, *intranet*), entrega de um presente (mesmo que simbólico) ou reuniões mensais para a comemoração dos aniversários do período, na empresa ou fora, com direito a bolo, bexigas...;
- xviii. Programas para que os filhos dos funcionários passem o dia com seus pais em datas comemorativas, visitando o ambiente de trabalho e promovendo maior entrosamento;
- xix. Indicação de funcionários mais antigos e/ou experientes para treinamento e orientação aos mais novos;
- xx. Delegação de autoridade e supervisão de resultados: proposta de equipes autogerenciáveis e administração participativa. A delegação de poder fortalece a autoconfiança do funcionário e se converte em fator decisivo para o desenvolvimento pleno do seu potencial, esta técnica de gerenciamento é chamada de *empowerment*, e faz parte da política de atrair e reter clientes. O líder assume novo papel, denominado de *coach*, ou seja, orientador e treinador com atuação tática e estratégica ao mesmo tempo, focado em resultados e não regras e com atribuições como correção, incentivo, alocação de recursos disponíveis, transmissão de valores, proporcionando liberdade de ação, compartilhando valores... dirigindo a equipe sem assumir uma posição rigidamente hierarquizada, estando comprometido e identificado com a equipe e seus resultados;
- xxi. Reconhecimento e elogios aos funcionários sempre que forem percebidos resultados e desempenhos acima dos esperados, comprometimento com a equipe e os objetivos da empresa, iniciativas... É reconhecido o poder do elogio, desde que sincero e utilizado pelos motivos e nas ocasiões adequadas;
- xxii. Tratamento cordial e respeitoso, promovendo o diálogo e a cooperação em todos os níveis hierárquicos e departamentos e o respeito do funcionário como indivíduo;

- xxiii. Estabelecimento de metas realistas e desafiadoras, principalmente para equipes que recebem comissões e/ou premiações. Para tanto é preciso assegurar que os funcionários sintam-se confiantes de que um maior esforço poderá levar à consecução das metas, assim como perceber o processo de avaliação de desempenho como justo e confiável ou poderá resultar numa redução de esforços e conseqüente desmotivação;
- xxiv. Planos de incentivos salariais, divisão ou participação nos lucros, utilização de bônus,... associados à medidas de avaliação de desempenho individual, da equipe, departamento ou ainda a lucratividade geral da organização. Do ponto de vista motivacional tornar parte da remuneração ou toda ela condicionada a alguma medida de desempenho faz com que a tensão e esforço do funcionário se concentrem naquela medida (meta). Mas conforme já citado, deve haver coerência no estabelecimento das metas ou o efeito poderá ser contrário, ou seja, resultar em desmotivação;
- xxv. Criação de bônus anuais, pagamento do 14º salário: o pagamento de recompensas em um determinado período ao invés de disperso no decorrer do ano, torna-o mais visível e potencialmente mais motivador;
- xxvi. Aumento e enriquecimento dos cargos a partir de maior atribuição de responsabilidades, variedades e significado nas atividades relacionadas, proporcionando ao funcionário utilizar diferentes talentos e competências, desta forma o funcionário a ver o trabalho como relevante e importante;
- xxvii. Sempre que possível estabelecer relações com o cliente, isto aumenta a variedade de competências, autonomia e *feedback*, além de possibilitar ao funcionário o entendimento da dimensão e importância de suas atividades. É importante que os funcionários compreendam que não trabalham para uma organização, mas para os clientes delas. O cliente é o verdadeiro “chefe”, ao ouvi-lo é possível assegurar que suas necessidades estão sendo atendidas de forma eficaz e eficiente e que o nível de qualidade e serviço da empresa está sendo mantido;

- xxviii. Criação de canais de *feedback* com periodicidade e constância, desta forma os funcionários não só poderão ter conhecimento de seu desempenho, como também monitorar o grau de satisfação de sua liderança imediata;
- xxix. Utilização de pesquisas periódicas internas: mesmo com canais eficientes para *feedback*, muitos funcionários ainda se inibem por medo de represália, se abstendo de exteriorizar seus desejos, insatisfações, medos, expectativas... Nestas situações a utilização de pesquisas internas é um instrumento de grande importância, podendo também servir como um termômetro a respeito do desempenho das lideranças e da alta administração, além de indicar com confiabilidade os aspectos que promovem motivação e desmotivação nas equipes ou indivíduos;
- xxx. Uso de caixas para sugestões e críticas, localizadas em locais estratégicos e de grande circulação dos funcionários, para que se transforme em uma ferramenta eficiente, deve prever a comunicação e divulgação das solicitações, assim como responder e propor ações que venham de encontro aos anseios, expectativas e preocupações dos funcionários;
- xxxi. Implantação de programas como o funcionário do mês com o propósito de destacar, durante um determinado período, o(s) funcionário(s) cujo desempenho é o que a organização deseja incentivar entre seus colaboradores. Por exemplo, volume de vendas atingido, atendimento, eficiência, inovação de suas atividades ou algum processo interno...;
- xxxii. “Administração através de passeios” também denominado MBWA (*Management by Wandering Around*): trata-se de uma técnica de administração fundamentada em visitas aos departamentos e equipes de trabalho com o objetivo de observar as pessoas no desempenho de suas atividades, oferecendo conselhos e ouvindo sugestões ou esclarecendo dúvidas. Além de permitir maior interação entre empregador e empregado, esta técnica é extremamente eficaz para a motivação, pois transfere importância ao funcionário, fazendo com que este se sinta parte integrante da empresa;

- xxxiii. Criação de biblioteca e videoteca para os funcionários, colocando à disposição materiais atualizados e de qualidade, sobre temas diversos: auto-ajuda, religiosos, motivação... além dos específicos relacionados a atividade da empresa;
- xxxiv. Implantação de “salas de descompressão”: muitas empresas prestadoras de serviços, *telemarketing* e com atividades de atendimento direto ao cliente oferecem salas próprias para que os funcionários possam descansar durante o horário de trabalho, com o objetivo de aliviar a tensão após um contato desgastante com um cliente. O maior benefício é que o funcionário se recupera evitando que uma situação estressante interfira na próxima interação com um novo cliente, que não possui qualquer ligação ou responsabilidade com o contato anterior. Todos saem ganhando, funcionário, cliente e empresa;
- xxxv. Criação de programas e campanhas de prevenção a doenças: oferecer aos funcionários vacinação contra a gripe, semana contra o tabagismo, caminhada ecológica, prevenção do câncer de mama e do útero, palestras sobre qualidade de vida, DST (doenças sexualmente transmissíveis) prevenção à AIDS...;
- xxxvi. Monitoração e acompanhamento do mercado no sentido de verificar os benefícios oferecidos pela concorrência aos funcionários em funções/cargos similares;
- xxxvii. Aproximação da chefia e empregados a partir do estabelecimento de canais diretos de comunicação, objetivando o entendimento, busca de soluções e melhorias na gestão;
- xxxviii. Promoção de eventos em datas comemorativas como Natal, Páscoa, dia dos pais, mães, da criança...;
- xxxix. Incluir os funcionários na relação de *mailing* da empresa, para que recebam informativos, periódicos, cartões de aniversário...;
- xl. Criação de programas de fidelidade com base no tempo de serviço prestado à empresa: propõe a instituição de prêmios pelo reconhecimento aos

serviços prestados por um funcionário e sua dedicação. Poderiam ser oferecidas jóias, canetas de ouro, viagens, ou premiações em dinheiro sempre que o funcionário fizesse aniversário de empresa, mas principalmente em datas mais expressivas como meia década, uma década... e assim sucessivamente.

Em algumas empresas a satisfação e bem-estar dos funcionários são tão importantes, que foram construídas nas suas instalações, academias, salão de beleza, sauna, canchas para prática de esportes coletivos... Outras, ampliaram sua preocupação à família do funcionário, oferecendo creches para seus filhos, assessoria jurídica, programas de encontros com psicólogos e assistentes sociais para orientação aos pais que têm filhos excepcionais, utilizam drogas ou são dependentes de bebidas alcoólicas...

Também já são conhecidos casos de empresas que passaram por processos de reestruturação interna em que foram necessários programas de demissões para enxugar a estrutura de empresa, conter gastos ou descentralizar o poder, onde foram criados escritórios para assessoria e recolocação destes profissionais no mercado, tudo com o intuito de diminuir o impacto negativo das rescisões, assim como demonstrar preocupação com seus ex-funcionários e a responsabilidade social com suas famílias.

## CONCLUSÃO

Cada funcionário é único, possui expectativas, necessidades, ambições, atitudes e desejos diferenciados, sendo motivado por aspectos também singulares.

Dentro do ambiente de trabalho é importante identificar os funcionários que exercem suas atividades por estarem motivados (o que resulta em harmonia e eficiência) ou por serem pessoas esforçadas (não estão suficientemente motivadas, mas ainda assim procuram realizar bem a sua atividade). No entanto, ainda há situações ou momentos em que o funcionário pode nem estar motivado, nem estar se esforçando, mas certamente seu desempenho sempre estará diretamente relacionado à capacidade e motivação e estímulo.

Por isso, um dos maiores desafios para as empresas é, sem dúvida nenhuma, proporcionar um ambiente propício a estimular e melhorar o desempenho dos funcionários, possibilitando não só o seu desenvolvimento profissional, mas também pessoal, em confluência com os objetivos da organização. É preciso dar um sentido de “pertencer” à companhia e fazer com que o trabalho que desenvolvem também lhes faça sentido.

A tendência atual é que as empresas substituam funcionários alienados, que não estejam envolvidos emocionalmente com os clientes ou a empresa, nem comprometidos com os objetivos de crescimento da organização. Muitas empresas já descobriam que o problema não é a escassez de funcionários, mas a escassez de talentos.

As empresas que conseguem reter funcionários capacitados estarão dando um grande passo em relação à conquista do mercado. Mas para contar com funcionários produtivos, qualificados e eficientes é preciso lhes proporcionar bem-estar, satisfação e possibilidade de auto-realização, daí a importância de investimentos para fornecer benfeitorias, benefícios e vantagens.

A empresa que valoriza e investe no seu próprio pessoal sabe que vai obter resultados positivos e desenvolvimento significativo, porque o funcionário que é

estimulado e exigido a demonstrar resultados, mas que conta com o suporte da empresa em que trabalha, sempre dará o melhor de si.

Se os funcionários são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para qualquer empresa, o endomarketing deve ser visto como parte integrante das estratégias de marketing, presente no dia-a-dia, com o objetivo de atrair, encantar e reter este importante cliente, o cliente interno.

Em muitas situações, o endomarketing requer mudanças na cultura organizacional no sentido de tornar a empresa mais flexível, estabelecendo uma relação mais integrada, disseminando conhecimento e responsabilidade a todos e delegando poder de decisão aos funcionários, em outras é necessária apenas a desmistificação de um processo de avaliação ou premiação, a partir de objetivos transparentes, critérios pré-definidos e estabelecimento de canais diretos de comunicação com devolutiva de resultados que podem mudar totalmente a visão do funcionário quanto à sua participação e valorização como membro ativo e integrante de uma organização, onde suas atitudes e tarefas são importantes para o desenvolvimento da empresa como um todo.

É preciso proporcionar aos funcionários a sensação de ter “investido” na empresa e de compreender que o retorno do seu investimento aumenta com o tempo de serviço e que algo será perdido se deixarem a companhia. É fundamental que sintam como se fossem parte de algo maior do que a própria descrição de seu trabalho.

Não se trata de criar uma organização filantrópica, mas promover a integração dos interesses da organização à satisfação dos funcionários, proporcionando oportunidades de crescimento e realização pessoal e profissional, atendendo às expectativas, oferecendo benefícios, criando programas de incentivo nem caros, nem complexos, apenas inteligentes e humanos. Praticar o endomarketing é transformar o ambiente de trabalho em sinônimo de prazer e bem-estar, é humanizar a organização.

Você pode comprar o tempo de um homem; você pode comprar a presença física de um homem em determinado lugar; você pode até mesmo comprar dele certo número de movimentos musculares por hora ou por dia; mas não pode comprar entusiasmo. Não pode comprar iniciativa; não pode comprar lealdade; não pode comprar devoção de corações,

mentes e almas. Essas coisas você precisa ganhar.<sup>5</sup>(MEGGINSOM; MOSLEY; PIETRI JR: PAUL 1988:365)

---

<sup>5</sup> “The Wall Street Journal February 23, 1988

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CADAVEZ, A. M. **Valor Econômico**. Disponível em [www.empresario.com.br](http://www.empresario.com.br). Acesso em 17/05/2004

CARVALHO, Luis Carlos . **RH em Transformação**. Disponível em [www.adonline.com.br](http://www.adonline.com.br). Acesso em 17/05/2004.

CASTRO, A. P. **Motivação: como desenvolver e utilizar energia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

COBRA, M. RIBEIRO Á. **Marketing: Magia e Sedução**. São Paulo: Cobra, 2000.

EDVINSSON, L. MALONE, M. S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. A competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KARLOF, B. **Conceitos básicos de administração: um guia conciso**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

— KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_ **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

— LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços.** São Paulo: Atlas, 1991.

MEGGINSOM, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, PAUL H. **Administração: conceitos e aplicações.** 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

SORIO, Washington. **O que é Endomarketing?** Disponível em [www.endomarketing.com](http://www.endomarketing.com) Acessado em 17/05/2004.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

ZALEZNIK, A.; SIEVERS, B.; BERGAMINI, C. W.; ET. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** Organização BERGAMINI, C. W.; CODA, R.. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### **Artigo: RH em Transformação**

Luís Carlos Carvalho da Silva

Os novos tempos chegaram, para pessoas e empresas. O fato de que estamos todos mergulhados numa nova realidade, permeada por novas formas de relacionamento e intensa conscientização do respeito aos direitos individuais, é perceptível a olho nu. Parece paradoxal, mas na era da tecnologia e do conhecimento, o ser humano vem reforçando sua posição num universo onde a redução de custos orienta praticamente 60% das ações corporativas ligadas a estratégia. Isso tem uma explicação até certo ponto óbvia, mas que levou décadas até assumir os contornos de hoje: a tecnologia deve facilitar a interação entre as pessoas, jamais pretender substituí-las. Se considerarmos que as perspectivas de longo prazo apontam para a redução vigorosa das margens de lucro das empresas, cada momento de contato com o cliente representará uma oportunidade valiosa. Seja para a concretização de negócios ou mesmo para o fortalecimento do relacionamento. E por mais que haja suporte suficiente da tecnologia, em última análise o homem seguirá sua trajetória como referencial confiável do cliente, a face visível da empresa, a personificação de seus propósitos. Diante desse contexto, e pensando no quanto a atuação humana será capaz de influir nos resultados organizacionais, as atribuições de gestão de pessoas adquirem nova dimensão: a da estratégia. As diretorias de recursos humanos passarão a influir sobremaneira nas estratégias das empresas, uma vez que todo o qualquer movimento, especialmente aqueles que repercutem sobre estruturas, cargos ou benefícios, poderão incidir exatamente sobre elementos de sustentação da cultura e do clima organizacionais. O RH já começou a mudar para acompanhar o novo ritmo do universo corporativo. E o melhor começo para essa transformação deve ser o de procurar antecipar as visões de futuro que influenciarão diretamente ou dependerão da interação humana para se concretizarem. Para isso, a nova gestão de pessoas precisará abandonar o casulo dos conceitos formados para a administração de recursos humanos, buscando ampliar sua visão sobre negócios, marketing, comunicação, finanças e tantas outras áreas que alicerçam a atividade empresarial.

10.06.2003

## ANEXO 2

### **Artigo: O que é Endomarketing?**

**Por Washington Sorio**

**Publicado em 19/03/2004 no [www.RH.com.br](http://www.RH.com.br).**

Endomarketing é uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, o normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações.

É uma área diretamente ligada à de comunicação interna, que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos.

Quem nunca ouviu falar que antes de vender um produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo? O endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado.

E "vender" o produto para o funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente. Significa torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho.

Saul Bekin cunhou o termo Endomarketing em 1995 e em seu livro "Conversando sobre endomarketing" discorre, de maneira leve e didática, sobre quase todos os elementos do que Philip Kotler em "Administração de marketing" chamou de marketing interno das organizações.

A comunicação empresarial assume cada vez mais uma intensidade global, nos compelindo a gerar e repassar informações de nível corporativo para os diversos públicos com que a empresa se relaciona, a começar pela imprensa, passando pela comunidade, clientes, demais parceiros da cadeia produtiva e da própria organização empresarial, principalmente funcionários.

Ao nos lançarmos em busca de referenciais globais de qualidade &Mac246; como certificação ISO 9000, por exemplo &Mac246; nos damos conta da importância do envolvimento dos funcionários nesses processos. E aí a comunicação interna é convidada a desenvolver mecanismos que agilizem e tornem possível essa integração dos funcionários com as mudanças que estão acontecendo dentro das empresas.

Tudo isso nos faz repensar a atividade de comunicação empresarial mais especificamente voltada para o público interno, com uma pergunta bastante simples, cuja resposta pode não ser tão fácil de obter: nossos funcionários estão felizes? Altruísmos à parte, isto acaba se refletindo no clima organizacional e na qualidade dos produtos e serviços da empresa.

Em vez de meras ferramentas para as empresas atingirem seus objetivos, a comunicação interna também pode e deve se propor a ajudar as pessoas a se sentirem mais felizes em seu ambiente de trabalho onde, em tese, passam pelo menos um terço de suas vidas. As pessoas nas organizações possuem necessidades muito específicas e são atingidas pela comunicação de maneira direcionada, mais explícita do que normalmente acontece com o consumidor comum.

Se imaginarmos que as organizações são aglomerações humanas, com interesses comuns e também divergentes, eis a complexidade que reveste a administração de pessoas e o conseqüente direcionamento do endomarketing para a obtenção dos resultados esperados.

A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo, do consumidor em geral. Partindo desse princípio, as empresas cada vez mais têm investido no endomarketing como uma estratégia de Recursos Humanos.

O endomarketing existe para atrair e reter seu primeiro cliente: o cliente interno, obtendo significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retendo clientes externos.

Afinal, funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com os próprios produtos lançados, irão fazer uma contra-propaganda cada vez que multiplicam fora da empresa a sensação de descontentamento que os dominam. E, caso estejam satisfeitos com a empresa, poderão "vendê-la" para o cliente externo.

Essa atitude estratégica visa dar aos funcionários uma noção da importância de um serviço orientado para atender aos clientes, fazendo-os ter a capacidade de responder qualquer dúvida que surja dentro da companhia, e isso inclui envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação do funcionário, visando assumir responsabilidades e iniciativas, conhecendo todas as rotinas de serviço da empresa onde atuam. Afinal, uma informação errada dada ao cliente externo ou uma imagem negativa pode comprometer todo o desenvolvimento de um projeto.

O funcionário deve saber a importância do lugar onde trabalha e da sua própria importância, pois só assim ele poderá ter um bom ambiente de trabalho e equipe.

O endomarketing é um elemento indispensável para o sucesso de qualquer empresa. A confiança do público, tanto o interno como o externo, é uma conseqüência do endomarketing.

Pode-se imaginar o quanto o endomarketing é importante para o crescimento dos negócios nesse cenário. E o quanto representará para as empresas que souberem estruturar seus planos de abordagem aos empregados, visando a máxima qualidade do produto-atendimento oferecido aos seus mercados.

## ANEXO 3

### **Gente ainda é o nosso maior ativo**

Ana Maria Cadavez

Esqueçam as máquinas, ignorem a tecnologia de ponta! O "fator gente" foi considerado, nos últimos anos do século passado, o maior patrimônio das empresas e este era o lema da época. Cartazes espalhavam constantemente a importância dos recursos humanos para as companhias. De repente, todos desapareceram. Qual seria o motivo? Aliás, o que aconteceu com o "fator gente"?

A adoção de novos modelos de gestão pelas empresas, a informatização, programas de melhorias de produtividade e terceirização, entre outros fatores, fizeram com que muitas pessoas fossem demitidas.

Felizmente, algumas empresas, obrigadas a fazer um ajuste, adotaram postura ética e digna do Século 21. Coerentes com seus valores, mais fortes do que a campanha de endomarketing fazia supor, cuidaram realmente do seu maior ativo. Sem paternalismo e demonstrando respeito, optaram por cuidar tanto dos que permaneciam como dos que estavam saindo.

A maior parte desse contingente recebeu o que a legislação trabalhista entende como obrigatório. Muitos nem tiveram seus direitos reconhecidos e ainda batalham para recebê-los. Desligadas de seus empregos em função de modernas tecnologias, conceitos de gestão mais alinhados às novas demandas de mercado ou clientes que não primam mais pela fidelização, pessoas atônitas e magoadas, sem compreender o que aconteceu, viram-se à procura de uma nova oportunidade de trabalho. Obstáculos foram aparecendo e a conquista de uma nova colocação tornou-se um sonho distante para muitos. Planejar o processo de "downsizing" (algo como redução de pessoal) é uma atitude madura que procura cuidar não só dos que serão desligados, como também dos que têm a ingrata tarefa de demitir, além de garantir estabilidade emocional aos que permanecem na empresa. Para que os objetivos sejam alcançados, algumas etapas têm de ser bem pensadas e executadas. Primeiro, é preciso identificar os profissionais com perfil para trabalhar em conjunto neste processo. Uma vez formado o grupo, a dica é fazer reuniões em locais fora da empresa para evitar interrupções e vazamentos de informações. Vale lembrar que este planejamento demanda tempo, pois é quando se estrutura o pacote de desligamento, identificam-se os profissionais que serão demitidos, definem-se alguns tipos de "outplacement", estabelecem-se planos de contingência e concepção logística.

A segunda fase do processo também exige muito. Nela é definida a comunicação interna, que abrange o conteúdo do que será falado aos profissionais que vão embora e

àqueles que permanecerão na empresa. Há também a comunicação externa que envolve clientes, sindicatos e fornecedores, entre outros. Por último, mas não menos importante, vem a operacionalização do "downsizing". Esta fase consiste no suporte e aconselhamento após o comunicado de desligamento e início dos processos de recolocação (individual e/ou em grupo).

Se não podemos pregar a manutenção de funcionários a qualquer custo, ainda mais nestes tempos em que vivemos, e se sua empresa tem que enxugar o quadro, que o faça de forma inteligente e salutar. Pois, são sempre as pessoas, e não as máquinas, que guiam as empresas rumo ao sucesso.

Ana Maria Cadavez é gerente sênior de gestão em recursos humanos da KPM  
*Valor Econômico 10/03/2003 – pág. B 9 – Empresas & Tecnologia/Artigo*