

**RENATA MARTINS SOARES MACIEL**

**“QUALIDADE DE VIDA É O NOSSO NEGÓCIO”**  
Como os clientes internos manterão um conceito para o SESC

Projeto experimental de conclusão do Curso de Especialização em Marketing Empresarial, Departamento de Administração Geral e Aplicada, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado

Curitiba  
2005

Este trabalho é dedicado a toda a Equipe de Funcionários e Direção do SESC Portão. Em meio à insegurança trazida pelo novo e pelo desconhecido, que ele seja uma pequena chama iluminando os caminhos do futuro que já começou.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL**

**MÓDULO DE PROJETO EXPERIMENTAL**

**MAGNÍFICO REITOR**

Professor Doutor Carlos Augusto Moreira Júnior

**VICE-REITOR**

Professora Doutora Maria Tarcisa Silva Bega

**DIREÇÃO DO SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

Professor Doutor Aldair Tarcísio Rizzi

**CHEFE DO CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Professor Doutor Pedro José Steiner Neto

**COORDENADOR DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MARKETING**

**EMPRESARIAL**

Professor Doutor Romeu Rössler Telma

**PROFESSOR ORIENTADOR**

Professor Doutor Paulo Henrique Muller Prado

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>PRIMEIRA PARTE .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1 MERCADO E PERSPECTIVAS .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 2 MARKETING.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 3 SERVIÇOS, CULTURA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ...</b>	<b>16</b>
3.1 INTRODUÇÃO.....	16
3.2 A ECONOMIA DE SERVIÇOS .....	16
3.3 CULTURA.....	17
3.4 ESTRUTURA DE SERVIÇOS .....	18
<b>CAPÍTULO 4 ENDOMARKETING .....</b>	<b>20</b>
4.1 FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING .....	21
4.2 OBJETIVOS.....	22
4.3 PREMISSAS.....	22
4.4 PLANO DE AÇÃO .....	23
4.5 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO.....	24
4.5.1 Treinamento .....	24
4.5.2 Motivação .....	25
4.5.3 Comunicação .....	28
4.5.4 Segmentação do mercado interno .....	29
4.5.5 Cenário para novos produtos e serviços .....	29
<b>SEGUNDA PARTE.....</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO 5 METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO 6 SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO - SESC</b>	<b>33</b>
6.1 INTRODUÇÃO.....	33
6.2 MISSÃO.....	33
6.3 FINALIDADES .....	33
6.4 OBJETIVOS.....	34
6.5 HISTÓRIA.....	34
6.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	35
6.7 RECURSOS FINANCEIROS .....	36
6.8 BENEFICIÁRIOS .....	36

6.9 REALIZAÇÕES.....	37
6.9.1 Educação.....	37
6.9.2 Cultura .....	38
6.9.3 Assistência .....	38
6.9.4 Saúde .....	39
6.9.5 Lazer .....	40
<b>CAPÍTULO 7 SESC PARANÁ .....</b>	<b>41</b>
7.1 SISTEMA FECOMÉRCIO.....	41
7.1.1 Missão .....	42
7.1.2 Objetivos.....	42
7.2 O SESC PARANÁ .....	42
7.3 DEPARTAMENTO REGIONAL .....	43
<b>CAPÍTULO 8 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>45</b>
8.1 JUSTIFICATIVA.....	45
8.2 SEÇÕES.....	45
8.2.1 Seção de Cargos e Salários (SCS) .....	45
8.2.2 Seção de Relações do Trabalho (SRT).....	45
8.2.3 Seção de Administração de Benefícios (SAB).....	46
8.2.4 Seção de Seleção e Treinamento (SST) .....	46
8.3 BENEFÍCIOS.....	47
8.3.1 Serviço Médico .....	47
8.3.2 Convênio Unimed .....	47
8.3.3 Exames.....	48
8.3.4 Assistência Alimentar .....	48
8.3.5 Assistência Odontológica .....	48
8.3.6 Auxílio Educação .....	48
8.3.7 Outros auxílios.....	49
8.3.8 Seguros .....	49
8.3.9 Temporada de férias.....	49
8.3.10 Complementação Salarial.....	49
8.3.11 Abono Aposentadoria .....	50
8.3.12 Plano de Aposentadoria - SESC/PR - PREV.....	50
8.4 PROJETOS ESPECIAIS - SAB .....	51
8.4.1 RH Ecologia.....	51

8.4.2 RH Cultura .....	51
8.4.3 RH Saúde .....	51
8.4.4 Artmanha .....	51
8.4.5 RH Cidadania .....	52
8.5 PROJETOS ESPECIAIS - SST .....	52
8.5.1 Academia Humana .....	52
8.5.2 RH Livre.....	53
8.5.3 Comtexto .....	54
8.5.4 Libras.....	54
8.5.5 Na ponta da língua .....	55
8.5.6 Programa de Educação Gerencial Avançada - PEGA.....	55
8.5.7 Gestão Sucessiva.....	55
8.5.8 Líder Cidadão .....	56
8.5.9 Shopping de RH .....	56
<b>CAPÍTULO 9 SESC PORTÃO .....</b>	<b>58</b>
9.1 APRESENTAÇÃO .....	58
9.2 INSTALAÇÕES.....	58
9.3 SERVIÇOS .....	59
9.4 CLIENTES .....	60
9.5 PARCEIROS E FORNECEDORES .....	61
9.6 CONCORRENTES .....	61
9.7 RECURSOS FINANCEIROS .....	61
9.8 RECURSOS HUMANOS .....	62
9.9 COMUNICAÇÃO .....	64
<b>CAPÍTULO 10 DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>66</b>
10.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	66
10.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	66
10.3 SESC PORTÃO.....	67
10.3.1 Pontos Negativos.....	67
10.3.2 Pontos Positivos .....	67
<b>TERCEIRA PARTE .....</b>	<b>69</b>
<b>CAPÍTULO 11 PROGRAMA DE MARKETING INTERNO - SESC PORTÃO ...</b>	<b>70</b>
11.1 JUSTIFICATIVA.....	70
11.2 OBJETIVO GERAL.....	70

11.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	70
11.4 ESTRATÉGIAS.....	71
11.5 AÇÕES.....	71
11.6 INSTRUMENTOS.....	72
11.6.1 OBA! Processo de Integração.....	72
11.6.2 Manual do Programa de Marketing Interno (PMI).....	72
11.6.3 Boletim PMI.....	73
11.6.4 Vox.....	73
11.6.5 Apostilas técnicas e educativas.....	73
11.6.6 Encarte da DRH no jornal interno.....	74
11.6.7 Aniversariantes do Mês.....	74
11.6.8 Desafio dos 5C.....	74
11.6.9 Cartas e cartões surpresa.....	75
11.6.10 Encontros gerais de liderança compartilhada.....	75
11.6.11 Clubes de leitura.....	76
11.6.12 Ações de Valorização.....	76
11.6.13 Ambientação.....	77
11.6.14 Correio eletrônico.....	77
11.6.15 Reuniões.....	78
11.7 FATORES CONDICIONANTES.....	78
11.8 LANÇAMENTO.....	79
11.9 AVALIAÇÃO.....	79
11.10 CONTROLE.....	80
11.11 RECURSOS HUMANOS E RESPONSABILIDADES.....	80
11.12 RECURSOS MATERIAIS E FINANCEIROS.....	81
11.13 CRONOGRAMA.....	81
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>93</b>

## INTRODUÇÃO

No início do século XX, o mundo era caracterizado por fronteiras sociais rigidamente constituídas, onde cada nação vivia em função dos seus valores culturais, consolidados pela experiência. “Os dialetos, as múltiplas línguas dentro de um mesmo país e os rituais eram características de grupos étnicos que viviam isolados em suas fronteiras, com baixíssimo nível de comunicação social para além da percepção física” (CERQUEIRA, 1994, p.01).

A Primeira Guerra Mundial acelerou o desenvolvimento da pesquisa e do aproveitamento da eletricidade contínua na construção de equipamentos eletrônicos para comunicação a grandes distâncias. Depois da Segunda Guerra, as pesquisas se intensificaram na área da comunicação, a inauguração da televisão aproximou as classes sociais, unindo os lares dentro do mesmo processo de informação, não só falada, mas também visual, completando, assim o fluxo de interação pela comunicação globalizada.

A comunicação, hoje integrada via satélite, reduziu as distâncias levando instantaneamente, de um ponto ao outro do globo, mensagens ou fatos ocorridos em qualquer lugar. Este maior nível de compartilhamento de informações atinge imediatamente o comportamento individual e coletivo do homem, que passou a ter mais consciência de seus direitos como cidadão, empregado e ser humano. Ele busca a satisfação de suas carências de ordem material, como dinheiro, alimentação, vestuário, mas principalmente, a satisfação de suas necessidades motivacionais no campo psicológico, no qual a auto-estima precisa ser valorizada através de seu reconhecimento como ser produtivo e capaz.

Estamos, portanto, trocando o passado pelo futuro nas relações entre o capital e o trabalho. O que vemos, diante de nós, é um novo contrato onde os empresários prometem tratar seus funcionários como capital humano, oferecendo-lhes benefícios mais atraentes, sistemas de controle mais modernos, estímulos ao aumento da produtividade, ambientes flexíveis e saudáveis e, principalmente, acesso a todo e qualquer tipo de informação. (BRUM, 1998, p. 24)

Neste momento em que as disputas internas entre empregados e patrões, comuns no século passado, dão lugar à união na luta pela sobrevivência das organizações frente à crescente competição por mercados, o endomarketing surge para auxiliar às empresas a motivar seus funcionários com o propósito de atender

melhor o mercado global. Para atender satisfatoriamente as necessidades, desejos e demandas dos clientes, as empresas precisam de funcionários comprometidos com a sua missão, com o seu objetivo final. Mais do que realizar suas funções, os departamentos das empresas devem estar interagindo com sinergia.

O marketing interno ou endomarketing é peça fundamental para obter vantagem competitiva no mercado globalizado, orientado para o cliente. Ele contribui decisivamente para a formação de um ambiente empresarial favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos aqueles que pertencem à empresa. Para atingir a meta de satisfação e a fidelização do cliente, é necessário mais do que propaganda e promessas: é preciso ampliar a prática do marketing, tornando-o um valor que percorra toda a organização de ponta a ponta.

Este projeto propõe o desenvolvimento de um programa de marketing interno para o Serviço Social do Comércio – Unidade Executiva SESC Portão, de modo a integrar a unidade através da comunicação interna e despertar nos funcionários a motivação para o trabalho em equipe, levando ao cliente do SESC um serviço de qualidade, considerando slogan “Qualidade de vida é o nosso negócio” sustentado pela instituição.

A primeira parte deste trabalho contém o referencial teórico no qual se baseia o trabalho, analisando o cenário atual e as idéias dos principais estudiosos e especialistas da comunicação, do marketing e, mais especificamente, do endomarketing.

Na segunda parte está a apresentação da instituição SESC, sua finalidade, diretrizes de ação em todo o Brasil, entre outros tópicos. Mais detalhes são dados sobre o SESC no Paraná e seu trabalho de gestão de recursos humanos, além da análise do panorama e do diagnóstico, que darão subsídios para a elaboração da proposta do programa de marketing interno, contido na terceira parte deste trabalho.

Em uma realidade que prima pela qualidade total e de competição sofisticada, a chave para a eficiência está na valorização das pessoas, no poder descentralizado, na capacidade de decisão rápida, numa organização de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informações. Assim, o que se busca é propor, dentro da realidade desta instituição de tradição no combate às carências do trabalhador brasileiro, meios de desenvolver os recursos humanos através de sua valorização, tendo como principais instrumentos a informação, o conhecimento e a comunicação.

**PRIMEIRA PARTE**

## CAPÍTULO 1 MERCADO E PERSPECTIVAS

O final do século XX foi marcado por grandes mudanças de paradigmas. Neste início de terceiro milênio, o mundo passa por uma redefinição nas relações internacionais em diferentes áreas da vida social - econômica, financeira, tecnológica, cultural, religiosa, comunicações, entre outras.

Concomitantemente a um modo capitalista de produção industrial de larga escala, surge uma nova organização econômica baseada na produção e disseminação da informação e do conhecimento. Uma economia internacionalizada e sem fronteiras de produção e comércio de bens e serviços coexiste com economias que ainda tentam manter-se fechadas, protegidas no âmbito do Estado. OLIVEIRA (1998) aponta algumas características do novo cenário: economia globalizada concentrada nos serviços; disseminação da comunicação via satélite e por computador; valorização da cidadania, do meio ambiente e das diferenças culturais regionais; automatização dos serviços e terceirização de várias atividades industriais; empresas voltadas estrategicamente para o futuro e focadas na satisfação total do cliente e do consumidor final.

Ao lado de muitas outras, as características citadas permitem que identifiquemos o fenômeno da globalização, ainda que não haja consenso sobre sua definição. O fenômeno é entendido por muitos como um novo surto de universalização do capitalismo. Nas palavras de Ianni,

a reprodução ampliada do capital, em escala global, passou a ser uma determinação predominante no modo pelo qual se organizam a produção, distribuição, troca e consumo. O capital, a tecnologia, a força de trabalho, a divisão do trabalho social, o mercado, o marketing, o lobbying e o planejamento, tanto empresarial como das instituições multilaterais, além do governamental, todas essas forças estão atuando em escala mundial. Juntamente com outras, políticas e socioculturais, são forças decisivas na criação e generalização de relações, processos e estruturas que articulam e tensionam o novo mapa no mundo. (IANNI, 1999, p.18)

Neste contexto, é notável a atuação do setor de serviços, responsável pelo aumento da riqueza e do nível de emprego na sociedade. Sua participação no produto interno bruto dos países, principalmente no ocidente, tem apresentado elevado e constante crescimento. Para explicar o fato, Cowell (*apud* GRÖNROOS, 1995, p.10), destaca:

- Queda no volume de mão-de-obra requerida para a produção em outros setores que não o de serviços, causada entre outros fatores pela automatização, o que levou a uma maior oferta de empregos nesta área;
- O crescimento da demanda por serviços por parte das empresas (demanda intermediária), que hoje buscam serviços profissionais como consultoria gerencial, serviços de engenharia, pesquisa de mercado, tecnologia da informação, controle de poluição, etc.;
- O crescimento da demanda final (consumidores) que, com o aumento na renda e o surgimento de novas tendências sociais (aumento da participação feminina na renda familiar, maior expectativa de vida, valorização da saúde física, mental e espiritual, do meio ambiente, etc.), hoje utilizam mais freqüentemente serviços em áreas como lazer, esporte, viagens e entretenimento do que há alguns anos.

Todo o conjunto de mudanças em curso conduz a um novo comportamento das organizações que, para sobreviver às mudanças e manter-se na competição por mercados, estão sendo impelidas a rever seus processos de gestão. Para adequarem-se às exigências do mercado global, vêm adotando técnicas e modelos gerenciais que têm como fundamento o compromisso da alta direção com as mudanças, a maior participação e envolvimento dos funcionários nas decisões da empresa, a redução dos níveis hierárquicos, a reestruturação do processo de trabalho, o investimento em programas ambientais, entre outras medidas.

## CAPÍTULO 2 MARKETING

Para responder às tendências do mercado e enfrentar os desafios crescentes que vêm surgindo nas últimas décadas, as organizações estão mudando posturas e quebrando paradigmas. Mais do que nunca, percebem a necessidade de focar o cliente, o consumidor, e satisfazê-lo da melhor maneira possível, se objetivam obter êxito no mercado global. Uma das principais armas utilizadas pelas empresas nesse processo é o marketing.

Nas palavras de KOTLER (1998, p.27), “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

O marketing, segundo Kotler, começa com necessidades e desejos humanos. As necessidades são aquelas existentes na textura biológica do homem e inerentes à condição humana. Elas não são criadas pela sociedade ou por qualquer empresa; são um estado de privação de alguma satisfação básica, como alimentos, roupas e auto-estima. Os desejos são as carências por satisfações específicas para atender às necessidades. É diferente precisar de alimento e desejar um hambúrguer, batatas fritas e um refrigerante. Os desejos humanos, diferentemente das necessidades, estão sempre sendo moldados e remoldados por instituições sociais, tais como a família, a igreja e a escola; enfim, a cultura no qual se insere um indivíduo.

O desejo por produtos específicos são as chamadas demandas, condicionadas pela habilidade e disposição de comprá-los. “Desejos se tornam demandas quando apoiados por poder de compra. Muitas pessoas desejam um ‘Mercedes’; apenas algumas estão habilitadas e dispostas a comprá-lo” (KOTLER, 1998, p.27).

Sendo assim, o marketing não cria necessidades. Mas atua, junto com outras forças sociais, na influência dos desejos, aguçando e despertando-os.

O produto é algo que satisfaz a uma necessidade ou desejo humano. Ele pode consistir em três componentes: bem físico, serviço e idéia. Como exemplifica Kotler (1998), um restaurante fast-food fornece tanto bens como hambúrgueres, batatas fritas e refrigerantes, quanto serviços (compra, cozimento, assentos) e uma idéia, que é a economia de tempo.

O valor é aquilo que está agregado ao benefício do produto. No caso de um carro, poderiam ser mencionados a velocidade, o conforto, a economia, entre outros.

Como o custo é o preço de determinado produto, a satisfação seria a união do melhor custo ao valor que o consumidor deseja para se satisfazer.

“Um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo” (KOTLER, 1998, p.31). Pode-se, através da definição dada por Kotler, considerar que o objetivo final do marketing está completamente identificado com o das empresas: criar e levar até o consumidor um produto ou serviço cuja qualidade responda as suas necessidades, desejos e expectativas.

Uma maneira de visualizar o papel do marketing é conceituá-lo como a união das necessidades do consumidor com as capacidades tecnológicas e de fabricação da empresa. É óbvio que essa união envolve concessões mútuas, porque as necessidades dos consumidores raramente raramente podem ser atendidas completa e economicamente. (BATESON, 2001, p. 70)

Para que a empresa consiga atingir satisfatoriamente a sua missão é preciso que todos os seus setores estejam sintonizados com esse objetivo principal, com a própria razão de ser da organização. O marketing não pode constituir um departamento isolado dentro da empresa: deve ser “ao mesmo tempo uma filosofia, uma forma de organização empresarial e de, maneira mais específica, um conjunto de atividades e instrumentos que ligam a empresa ao cliente” (BEKIN, 1995, p.22), através do trabalho de todos os níveis de trabalho.

## CAPÍTULO 3 SERVIÇOS, CULTURA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

### 3.1 INTRODUÇÃO

A tecnologia tornou de certa forma democrática a produção industrial. Os componentes dos produtos tornam-se cada vez mais parecidos entre concorrentes, o que acirra a disputa por mercados. Para evitar uma guerra de preços, por exemplo, uma empresa precisa buscar outras formas de diferenciar seus produtos e oferecer valor agregado aos seus clientes.

O acréscimo de serviços ou, por exemplo, o aperfeiçoamento dos elementos dos serviços existentes – como o faturamento, o treinamento do cliente e a administração das reclamações e dos serviços de entrega – pode se constituir numa forma poderosa de diferenciar a oferta de uma empresa daquela de seus concorrentes. (GRÖNROOS, 1995, p. XXIV)

Os serviços são uma base de diferenciação eficaz entre as organizações e, portanto, uma fonte explorável de vantagem competitiva. O mercado está orientado para o cliente e para o valor do serviço prestado a ele.

### 3.2 A ECONOMIA DE SERVIÇOS

A economia de serviços surgiu com a Revolução Industrial do século XVIII, quando ocorreram mudanças não somente na produção, mas também nas estruturas financeiras, rede de transportes e comunicações, proporcionando o crescimento destes que são hoje três dos maiores setores de serviços.

O crescimento econômico, por sua vez, estimulou o crescimento da indústria de serviços, já que um aumento de prosperidade significa que empresas, instituições e indivíduos tornam-se cada vez mais desejosos de trocar dinheiro por tempo e de comprar serviços em vez de gastar tempo realizando atividades por conta própria. A nova tecnologia provocou mudanças consideráveis na natureza de muitos serviços existentes e na criação de novos serviços. Salários que podem ser gastos com mais despreocupação levaram a uma proliferação de serviços pessoais, principalmente no setor de lazer. O crescimento significou um aumento não só no volume, mas na variedade e diversidade dos serviços oferecidos. (BATESON, 2001, p. 30)

Os serviços permeiam todos os aspectos da vida moderna. Do transporte à alimentação; da hotelaria aos serviços de correios, eletricidade, telefonia; do cabeleireiro ao advogado, dentista e psicólogo, a todo momento estamos economizando nosso tempo e nosso dinheiro, podendo concentrar-nos em nossas atividades principais, através da compra de serviços.

Kotler define serviço como sendo

[...] qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico. [...] Os serviços são intangíveis. Diferentemente dos produtos, não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. (KOTLER, 1998, p. 412)

Para Bateson (2001) é extremamente difícil definir um produto puro ou um serviço puro. “Um produto puro implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço; da mesma forma, um serviço puro assume que não há um elemento ‘produto’ no serviço que o consumidor recebe”. Para o autor, a maioria dos produtos oferece algum tipo de serviço, “mesmo que seja apenas entrega”. (BATESON, 2001, p. 33)

### 3.3 CULTURA

“A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização” (CHIAVENATO, 1999, p. 138). Ela é o que distingue uma organização de outra e se expressa, por exemplo, na maneira como ela trata seus clientes e funcionários, revelando a mentalidade que predomina na empresa.

Uma cultura voltada para os serviços é o nome que se dá a uma “organização empresarial em que a produção orientada para o cliente constitui a base do negócio, da estrutura organizacional, do comportamento e das relações de trabalho” (BEKIN, 1995, p.110). A estratégia de serviços tem como objetivo obter vantagem competitiva, já que agrega ao produto a capacidade de adequar à percepção do cliente.

A qualidade de serviço proporciona uma maneira de obter sucesso entre serviços concorrentes. Principalmente quando várias empresas que fornecem serviços quase idênticos concorrem em uma área pequena, como acontece com bancos, estabelecer qualidade de serviços pode ser a única maneira de se diferenciar. Essa diferenciação pode oferecer uma maior possibilidade de escolha para o consumidor e, com isso, estabelecer a diferença entre sucesso e fracasso financeiro. (BATESON, 2001, p. 363)

### 3.4 ESTRUTURA DE SERVIÇOS

Atualmente, a diferença que se pode ver entre produto e serviço está apenas em que um é mais tangível que o outro. Hoje, o produto é mais do que nunca aquilo que o consumidor entende que é. O que determina a vitória de um produto, uma marca, um serviço ou uma idéia é o que as pessoas pensam sobre ela. O fato demonstra a importância cada vez maior de uma estrutura organizacional da cultura de serviços em uma empresa que deseja ter sucesso no mercado atual.

A estrutura organizacional da cultura de serviços se caracteriza em primeiro lugar, pela missão da empresa que reside numa visão como estratégia que orienta o negócio. Em segundo, esta estratégia implica o compromisso de todos os membros da empresa com a visão do serviço e com a política de compartilhar valores e conhecimento. Em terceiro lugar, a prioridade ao cliente orienta toda a linha de ação da empresa assim como as decisões gerenciais, do mesmo modo como a noção de cliente interno norteia todos os relacionamentos dentro da empresa. Em quarto, a empresa dá ao cliente uma garantia relacionada ao fato de que o produto traz uma característica diferenciada de serviço e trata os seus diversos públicos de forma especial. E por último, os setores que conduzem a política interna da empresa são: o compromisso, com a qualidade, a cooperação a iniciativa e a recompensa obtida pela disseminação através de toda a organização. Dessa forma, o ambiente de trabalho será de valores compartilhados, em que todos têm acesso ao conhecimento, pela cooperação efetiva, pela liberdade de iniciativa.

Para transmitir um conjunto consistente de experiências satisfatórias que possam criar uma avaliação de alta qualidade, é preciso que toda a organização se concentre na tarefa. As necessidades do consumidor devem ser entendidas em detalhes, o que também deve acontecer com as limitações operacionais com as quais a empresa opera. Os prestadores de serviços devem focar qualidade, e o sistema deve ser projetado para dar sustentação a essa missão, sendo controlado diretamente e transmitindo o que se esperava que transmitisse. (BATESON, 2001, p. 364)

O endomarketing ajuda a criar as bases, os valores e os instrumentos da estrutura organizacional adequada à cultura de serviço. Ele desenvolve uma política de comprometimento e de empatia, isto é, os funcionários passam a ter mais motivação psicológica no trabalho e a facilitar as relações interpessoais promovendo o espírito de equipe. Assim, “o trabalho diário será exercido a partir do princípio da sinergia, isto é, de um conjunto de ações coordenadas e simultâneas, baseadas na cooperação, para atingir um objetivo único” (BEKIN, 1995, p.112). Ou seja, a satisfação do cliente.

## CAPÍTULO 4 ENDOMARKETING

O conceito de marketing interno ou endomarketing surge a partir das mudanças responsáveis pelo crescimento da economia de serviço. Outro fator que contribuiu para o seu aparecimento foi a crescente competição internacional, destacando-se o extraordinário crescimento do Japão, que passou a superar os Estados Unidos nas indústrias automobilística e eletrônica, por exemplo. Essa situação gerou um período de crise e especulação financeira nos Estados Unidos, levando os norte-americanos a repensar seus métodos e estruturas organizacionais. Descobriram que o modelo oriental é participativo, isto é, dá ênfase ao fator humano. Os japoneses estavam organizando círculos de empregados (os conhecidos CCQs) para resolver problemas do chão de fábrica, dividindo entre empregado e supervisor a responsabilidade pela tomada de decisão.

No Japão, a cultura de comprometimento é em grande parte obtida naturalmente através do grau educacional do povo, que é dirigido para a honra de valores maiores como a pátria, trabalho, família, nos quais os interesses maiores do indivíduo encontram-se compromissados com esta escala de sinergia, facilitando o comprometimento, já que os interesses individuais se subordinam, por princípio, aos interesses coletivos. (CERQUEIRA, 1194, p.17)

Dessa forma o mundo ocidental verificou que não basta a qualificação técnica para se ter uma empresa competitiva com capacidade de liderança, mas que é necessário a qualidade humana do comprometimento, da iniciativa.

Assim, o endomarketing aparece como uma necessidade inevitável, como uma estratégia vital para a competição empresarial, já que promove a integração dos setores em função do objetivo final da empresa e dissemina por toda a organização a noção de cliente interno, o que implica a valorização do funcionário.

O termo endomarketing, propriamente dito, foi utilizado pela primeira vez em 1975, pelo brasileiro Saul Faingaus Bekin, que encontrou em um artigo de Theodore Levitt a semente conceitual do endomarketing. Levitt dizia:

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. (*apud* BEKIN, 1995, p.04)

## 4.1 FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING

Antes de conquistar o mundo, é preciso conquistar a si mesmo. Essa frase vinda da sabedoria popular deve ser tomada como guia pelas empresas que desejam se adequar ao mercado orientado para o cliente. Para conquistar os clientes externos é preciso primeiro conquistar o cliente interno, pois sem o comprometimento dos funcionários as organizações não irão conseguir atender as exigências do mercado.

Os consumidores já não são tão leais a uma marca como há alguns anos; possuem inúmeras escolhas, até porque os produtos e serviços oferecidos por empresas concorrentes estão atingindo uma grande paridade. A qualidade não é mais um diferencial, é uma exigência. O que torna a empresa mais competitiva é o valor que ela oferece agregado ao seu produto. Nem sempre esses valores são tangíveis, como, por exemplo, a atitude do vendedor, a postura do fornecedor, a empatia com o cliente.

Para sobreviver nesse mercado as empresas precisam estar cientes de que os funcionários são seus maiores aliados. Devem tratá-los como seus clientes internos e fazer com que eles “comprem” a empresa. E aí é que entra o papel do endomarketing: “realizar 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, p.36), com a preocupação de tornar a organização mais eficiente, mais competitiva.

O endomarketing possui uma importância estratégica e, nesse sentido não pode ser separado do marketing. Mais que isso, o processo de endomarketing deve preceder o marketing externo – pois antes de fazer promessas para o consumidor é preciso orientar os próprios funcionários e conscientizá-los da missão e dos objetivos da empresa. A tendência geral dos executivos é de limitar a estratégia de negócios ao marketing, julgando que estão atentos ao mercado. Contudo, a avaliação do ambiente interno é tão importante quanto a do externo. Dentro de uma organização existem pontos de vista e interesses divergentes, eles devem ser administrados para que a cooperação e a harmonia prevaleçam, garantindo o sucesso da empresa no mercado.

O estudo das condições para a implantação de um programa de endomarketing é de importância decisiva, já que remete à cultura organizacional e à decisão dos

dirigentes implementarem o endomarketing. Este deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa, exigindo conhecimento, informação, compromisso e apoio do comando da empresa. Além disso, o processo de endomarketing deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa, isto é, as forças e condições que prejudicam a produtividade e o envolvimento dos funcionários.

Na opinião de Schneider (1980), a gerência desempenha um papel importante para criar um clima no qual o bom serviço seja a norma:

Gerentes que estabelecem políticas e procedimentos que enfatizam estilo no desempenho dos serviços são entusiastas de serviços; os que enfatizam repetição e manutenção do sistema são burocratas de serviços. As conseqüências destes últimos podem ser falta de ajustamento entre a orientação de serviço do funcionário e a do gerente, ambigüidade e conflito de papéis, seguidos por sentimentos de insatisfação e frustração por parte dos funcionários. Mas, se são usados procedimentos para criar um "clima que favorece os serviços", pode ser criado um ambiente no qual os funcionários são encorajados e apoiados em seu desejo de prestar bons serviços. (*apud* BATESON, 2001, p. 86)

## 4.2 OBJETIVOS

O objetivo do endomarketing é fazer com que os diversos departamentos e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa, proporcionando a coesão e facilitando a comunicação no ambiente interno. E a sua função é

[...] integrar a noção de nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços. Em outras palavras, o objetivo do endomarketing é atrair e reter o cliente interno – os funcionários – com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes externos. (BEKIN, 1995, p.34)

## 4.3 PREMISSAS

Segundo BEKIN (1995), para se criar um programa de marketing interno, é necessário partir de três premissas:

- 1 – Se o mercado hoje é orientado para o cliente, estes somente podem ser conquistados e mantidos através de um serviço excelente.
- 2 – Os funcionários têm expectativas, constituem o primeiro mercado de uma empresa e, por isso, precisam ser valorizados. A maioria deseja prestar bons

serviços e se prepara para eles; se isso não acontecesse, eles não estariam trabalhando onde trabalham.

3 – A eficiente gerência dos recursos humanos e a conseqüente excelência dos serviços demandam o efetivo envolvimento e o comprometimento dos funcionários com as decisões e objetivos da empresa.

Deve ser enfatizada a importância do apoio da alta administração e das gerências da empresa. As pesquisas de Schneider (1980, *apud* BATESON, 2001) apontam que o que mais provoca insatisfação no trabalho é a falta de apoio gerencial e de suporte em áreas de pessoal, processamento central, marketing e equipamentos. Também indicaram uma forte correlação entre insatisfação e satisfação de funcionários e consumidores. Itens como cortesia e competência por parte da equipe de trabalho, quantidade adequada de trabalhadores, rapidez e conveniência e uma aparência geral de ser bem gerenciado e administrado foram mencionados como fatores que determinam satisfação.

Sua conclusão é que quando os funcionários acham que há uma forte orientação no seu trabalho e que estão sendo apoiados em seu desejo de fornecer um bom serviço, os consumidores recebem um padrão mais alto de atendimento, percebem isso e há um aumento em sua satisfação. (BATESON, 2001, p. 86)

#### 4.4 PLANO DE AÇÃO

O processo de endomarketing bem-sucedido combina dois tipos de processos gerenciais: o gerenciamento de atitudes e o gerenciamento da comunicação. O primeiro caso propõe o gerenciamento das atitudes dos empregados e a motivação dos clientes para uma consciência de serviços. O segundo tipo de gerenciamento propõe o oferecimento de um suporte de informações aos empregados para que possam realizar suas tarefas. Estas informações abrangem, entre outras, características das mercadorias e serviços, promessas feitas aos clientes pelas campanhas publicitárias e pessoal de vendas, etc., além de comunicar suas necessidades de trabalho e suas descobertas sobre os desejos dos clientes (GRÖNROOS, p. 282). Normalmente, essa comunicação é feita de forma unilateral, pois os empregados nem sempre recebem feedback de seus chefes, o que prejudica

a motivação para a realização de bons serviços e, conseqüentemente, o gerenciamento de atitudes.

Em resumo, é necessário a complementação entre as duas linhas de ação:

- *Atitude*: criar ações para dar ao funcionário a consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender ao cliente. Visa despertar o envolvimento e o comprometimento através da valorização e qualificação dos funcionários, para que eles possam assumir iniciativas e responsabilidades.
- *Comunicação*: criar um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência.

#### 4.5 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

O processo de implantação de um programa de marketing interno envolve

- Treinamento (educação e desenvolvimento)
- Motivação, valorização, comprometimento e recompensa
- Sistema de informações e rede de comunicação interna
- Segmentação do mercado de clientes internos
- Cenário para novos produtos, serviços e campanhas.

##### 4.5.1 Treinamento

O treinamento, segundo GRÖNROOS (1995), objetiva:

- Desenvolver uma visão holística de como funciona uma estratégia para serviços e qual o papel de cada indivíduo em relação aos outros, funções dentro da empresa e clientes;
- Desenvolver e reforçar as atitudes favoráveis à estratégia de serviços e ao desempenho dos “marketeiros de plantão”;
- Desenvolver e reforçar as habilidades de comunicação, vendas e serviços entre os empregados.

A necessidade de treinamento é verificada após uma pesquisa de análise organizacional, análise das tarefas e análise dos recursos humanos. Entretanto, a análise organizacional por si só já possibilita o diagnóstico de algumas necessidades

de treinamento. Relações humanas deficientes, excesso de queixas, baixo nível de cooperação, reclamações quanto à qualidade da prestação dos serviços já podem ser tomadas como indicadores da necessidade de treinamento.

De acordo com a concepção tradicional, o treinamento é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização. Nesta ótica, constitui-se mais como um processo educacional de curto-prazo, orientado para o presente e relacionado ao cargo que o indivíduo ocupa na empresa. Porém, o que se necessita atualmente são processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização. "Por isso é que, modernamente, ao abordar os processos relacionados à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho. (GIL, 2001, p. 121).

Deste modo, deve-se buscar nos treinamentos, tanto os operacionais quanto os de conteúdo, a união entre a educação e o desenvolvimento, em uma soma de capacitação técnica e motivação. Também é importante que os funcionários se sintam à vontade para exprimir seus pontos de vista sobre o próprio treinamento, assim como sobre as experiências acumuladas na realização de suas tarefas.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conceitos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. (CHIAVENATO, 1999, p. 290)

#### 4.5.2 Motivação

A motivação é a força que estimula as pessoas a agir, e tem origem em uma necessidade do ser humano. As pessoas tem necessidades distintas, que geram motivações próprias. Para Archer, a motivação é conseqüência de necessidades intrínsecas às pessoas que não são satisfeitas. Necessidades não podem ser criadas em uma pessoa por outra, o que significa que uma pessoa não é capaz de motivar outra, mas de satisfazer suas necessidades humanas ou contrafazê-las (1990, *apud* GIL, 2001).

A evidência de que de fato uma pessoa não é capaz de motivar outra não pode, no entanto, significar que o fenômeno da motivação deva ser desconsiderado pelos gerentes. Muito pelo contrário; os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. (GIL, 2001, p. 202)

Diversas teorias sobre motivação partem do princípio de que, mediante oportunidades e estímulos adequados, as pessoas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo. A teoria de Maslow (1987, *apud* GIL, 2001) explica de forma hierárquica as necessidades humanas. Enquanto as primeiras e mais urgentes necessidades não são satisfeitas, as pessoas dão pouca atenção aos outros níveis. Primeiro, é necessário satisfazer as necessidades fisiológicas, que são aquelas ligadas à sobrevivência (alimentação, abrigo). Depois, o ser humano procura satisfazer suas necessidades de segurança (física, emprego, propriedade), as sociais (relacionamento, grupos sociais), as de estima (amor e reconhecimento) e, finalmente, a necessidade de auto-realização, em que a pessoa, após satisfeitas as primeiras necessidades, busca desenvolver ao máximo seu potencial, tornando-se aquilo que deseja ser.

Dentro das organizações, a motivação é um processo 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" (BEKIN, 1995, p. 68).

Em qualquer organização, os funcionários têm expectativas básicas com relação ao emprego e ao empregador. De uma forma geral, essas expectativas estão ligadas à necessidade de reconhecimento como indivíduo e pelo trabalho que realizam, além de uma remuneração adequada. O processo de motivação é constituído pelas etapas estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Somente respeitando todas as etapas é que a empresa atingirá o objetivo final que é o comprometimento do empregado, um processo que precisa estar em constante renovação e reforço para incorporar-se à cultura organizacional.

Mais importante que motivar é não desmotivar. Isso acontece quando a empresa compartilha informações, quando se preocupa em reconhecer

publicamente um trabalho bem feito ou quando, por exemplo, verifica se o funcionário possui as melhores ferramentas para desenvolver seu trabalho.

O objetivo do endomarketing é estabelecer um processo permanente de motivação do empregado. É o que está implícito em tratar o funcionário como cliente, dando a ele dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Sendo um processo, o endomarketing precisa ser algo que se integre ao cotidiano da empresa e para tal requer sempre reforço e renovação, não podendo estagnar e só vai encontrar pleno êxito quando incorporado à cultura organizacional.

Para BEKIN (1995, p.70), a motivação precisa de critérios e instrumentos para ser efetivada. São eles:

1. prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com chamamento à parceria, à cooperação e à lealdade;
2. valorização do indivíduo dentro de seu grupo;
3. integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
7. envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
9. delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
10. remuneração adequada.

Apesar da importância da remuneração, a desmotivação normalmente está ligada muito mais a fatores emocionais do que materiais e financeiros. Tanto que, quando é contratado, o empregado está motivado (salvo raras exceções), ciente de seu salário e de suas obrigações. A desmotivação vem com o tempo, com a desvalorização, a falta de comprometimento da empresa, situações de deslealdade, entre outras questões.

A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. Assim, os gerentes, ao distribuírem tarefas, criarem condições de trabalho e definirem estruturas organizacionais, precisam considerar a hierarquia das necessidades para obter melhores resultados com a ação de seus empregados. (GIL, 2001, p. 206)

### 4.5.3 Comunicação

A estratégia organizacional representa o caminho escolhido pela empresa para enfrentar as turbulências externas, aproveitando seus recursos da melhor maneira possível. Para ser bem implementada, precisa ser comunicada, compreendida e assumida por todos os funcionários: todos precisam saber a que e por que estão se dedicando. É necessário que todos entendam por quê e para quem o trabalho é realizado, de modo a concentrar os esforços na busca do objetivo maior: o comprometimento imprescindível para a estratégia de serviços.

O endomarketing é considerado como um método holístico. Dentro da teoria holística a empresa é vista como um todo integrado, visível em todos os seus aspectos, o que gera, em última análise, a motivação e a capacitação de todos os empregados. O passo seguinte é promover mais do que a troca de informações a comunicação em todos os níveis da empresa. E isso só é possível através da interação entre as várias áreas da empresa.

DAVENPORT (1998), representante da área da Tecnologia da Informação, defende a idéia da ecologia da informação, que seria a administração holística da informação, centrada no ser humano. O modo como os indivíduos lidam com a informação (positivo ou negativo); se os envolvidos valorizam a informação e se trocam-na interna e externamente; tudo isso forma a cultura informacional de uma empresa. Se as organizações pretendem criar culturas de informação saudáveis, seus funcionários precisam aprender comportamentos como o de compartilhamento de informações significativas, que pressupõem exatidão, oportunidade, acessibilidade, envolvimento, aplicabilidade.

Comportamentos positivos como compartilhar informação e obter conhecimento duradouro a partir dela são fundamentais e não podem ficar apenas a cargo da iniciativa de cada um. Ao contrário, esses comportamentos devem se transformar em um objetivo administrativo básico [...] (DAVENPORT, 1998, p. 52)

Para os teóricos da área da comunicação, esta possui um sentido mais amplo que o que costumeiramente ocorre nas empresas - a informação – por pressupor a troca de mensagens, de informações (vertical e horizontalmente nos dois sentidos). Ou seja: a comunicação é a informação com feedback, por isso tão adequada ao endomarketing. Se a informação for compartilhada, debatida em conversas, troca de

opiniões, o processo de envolvimento será efetivado, levando à motivação e ao comprometimento tão desejado.

Além de se escolher meios/canais/veículos formais de transmissão das mensagens, é necessário ensinar aos funcionários a razão da necessidade de se comunicar de forma estruturada, além de mostrar a importância de se evitar distorções nas mensagens (boatos) para preservação do ambiente de interação ideal e como utilizar os meios escolhidos, de forma a não torná-los mais papel para o lixo, gavetas e pastas. “A falta de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna determina o cenário adequado para que a entropia da informação atue, provocando uma opinião interna negativa e contrária aos objetivos da empresa” (BRUM, 1998, p. 30).

#### 4.5.4 Segmentação do mercado interno

Consiste em dividir os funcionários em grupos menores dentro da empresa, segundo suas necessidades, expectativas, comportamentos. Esta segmentação é feita com base em critérios como nível de escolaridade e expectativas profissionais, de modo a praticar uma comunicação dirigida, realizar treinamentos específicos, e para que se possa também medir de forma adequada o feedback destes segmentos, posto que falar a linguagem de cada grupo aumenta a confiança.

#### 4.5.5 Cenário para novos produtos e serviços

É uma ótima oportunidade para envolver os funcionários, pois proporciona um clima rico de sugestões de melhorias, uma espécie de “tempestade cerebral criativa” (*brainstorming*). São momentos onde os clientes internos dão suas opiniões sobre os produtos e serviços a partir de suas experiências adquiridas principalmente por seu contato com os clientes e também por serem os próprios funcionários consumidores destes produtos e serviços.

O momento é propício também para a consolidação das práticas do *empowerment* e do *coaching*.

Segundo CARLSON (1987), *empowerment* significa liberar o funcionário do controle rigoroso praticado através de instruções, políticas e ordens, e dar a esse funcionário a liberdade de assumir responsabilidade por suas idéias, decisões e

ações. Agindo assim, a empresa deixa emergir recursos escondidos que, de outro modo, estariam inacessíveis tanto para o próprio indivíduo quanto para a empresa. “São comportamentos que não fazem parte da descrição formal do cargo do funcionário e não estão incluídos nas expectativas do papel por parte da gerência. São exatamente as atividades que costumam agradar a clientes.” (BATESON, 2001, p. 179). Para funcionar, o *empowerment* nas organizações depende de fatores organizacionais (socialização, estrutura, cultura e sistema de controle) e fatores relacionados aos funcionários (motivação, comprometimento organizacional, conhecimento e estados de ânimo).

Para auxiliar na consolidação do *empowerment*, surge a figura do *coach*:

Num ambiente de mudanças constantes, os empregados precisam aprender coisas novas, desenvolver novos métodos de trabalho, adotar novas posturas diante dos clientes etc. Muitos empregados estão cansados de fazer as coisas que sempre fizeram e estão dispostos a fazer algo mais especial e significativo. O problema é que não conseguem perceber exatamente o que podem fazer ou, quando conseguem, não são estimulados a fazê-lo. Além disso, as pessoas têm necessidades particulares que precisam ser supridas para que possam ser mais eficazes, e as empresas já começaram a perceber que a atenção individual pode ser muito mais eficiente que o treinamento em grupo para promover mudanças comportamentais. Surge, então, a figura do *coach*, que se torna responsável pelo apoio naquilo que os empregados necessitam. (GIL, 2001, p. 286)

O *coach* é por excelência o profissional do *empowerment*. Ele pode oferecer condições para que seus subordinados se auto-avaliem, aprimorem sua capacidade de raciocínio e se tornem capazes de estabelecer metas, determinar prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas que se apresentam no dia-a-dia. Ele vai orientar, estimular a participação e as novas idéias e liderar a equipe no alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa.

**SEGUNDA PARTE**

## CAPÍTULO 5 METODOLOGIA

Este trabalho visa a implantação de um Programa de Marketing Interno (PMI) para o Serviço Social do Comércio - Unidade Executiva SESC Portão.

A falta de um programa estruturado de endomarketing e ferramentas de comunicação dificulta o trabalho focado no cliente e pode inclusive ameaçar a manutenção do slogan "Qualidade de vida é o nosso negócio". O objetivo é promover mudanças no ambiente de trabalho, preparando o ambiente para enfrentar mudanças e atingir os objetivos estabelecidos.

Observações e entrevistas com funcionários e chefes, além da revisão dos procedimentos, levam ao entendimento de que o PMI pode ser implantado através de:

- Treinamento e Desenvolvimento;
- Desenvolvimento da comunicação interna;
- Apoio da Direção do SESC Portão e da Divisão de Recursos Humanos (DRH)
- Motivação e comprometimento dos funcionários.

Etapas do trabalho:

- Apresentação da empresa: SESC, SESC Paraná, Gestão dos Recursos Humanos e Unidade Executiva SESC Portão;
- Análise situacional e diagnóstico;
- Objetivo Geral e Objetivos Específicos;
- Estratégias;
- Ações e Instrumentos;
- Fatores Condicionantes, Lançamento, Avaliação e Controle;
- Recursos Humanos e Financeiros;
- Cronograma.

## **CAPÍTULO 6 SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO - SESC**

### **6.1 INTRODUÇÃO**

Criado pelo Decreto-Lei nº 9853 de 13 de setembro de 1946, o SESC – Serviço Social do Comércio - é uma instituição privada sem fins lucrativos, de âmbito nacional, mantida e administrada pelos empresários do comércio de bens e serviços.

A finalidade da entidade é a promoção do bem-estar social e a melhoria da qualidade de vida de sua clientela, atuando em cinco campos de ação principais: saúde, educação, lazer, cultura e assistência.

Em 2002, cerca de 3,6 milhões de pessoas beneficiaram-se da ação social do SESC. Esse contingente é composto, em sua grande maioria, pelos trabalhadores do comércio de bens e serviços, seus familiares e dependentes. Mas o público atendido pelo SESC é muito maior, abrangendo também as populações da periferia de cidades pequeno, médio e grande porte, que são assistidas pela entidade através de parcerias com o poder público, empresas privadas, sindicatos e associações de moradores.

### **6.2 MISSÃO**

Promover o bem-estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias, bem como o aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade.

### **6.3 FINALIDADES**

- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores no comércio e seus dependentes;
- Contribuir, no âmbito de suas áreas de atuação, para o desenvolvimento econômico e social, participando do esforço coletivo para conquistar, de forma estável, melhores condições de vida para todos.

## 6.4 OBJETIVOS

- Oferecer serviços que possam contribuir, de forma imediata em alguma medida, para o bem-estar de sua clientela e melhoria de sua qualidade de vida;
- Fortalecer, através da ação educativa, propositiva e transformadora, a capacidade dos indivíduos para buscarem, eles mesmos, a melhoria de suas condições de vida;
- Contribuir para o aperfeiçoamento, enriquecimento e difusão da produção cultural, identificando aí, uma das condições necessárias ao desenvolvimento nacional.

## 6.5 HISTÓRIA

O SESC surgiu em meio a um período de grandes mudanças sócio-econômicas na sociedade brasileira por ocasião do final da 2ª Guerra Mundial. Naquela época, houve no Brasil um rápido crescimento urbano e um notável desenvolvimento industrial, dando origem a um grande movimento de migração do campo para a cidade. Os centros urbanos, porém, não estava preparados para o aumento demográfico, e a indústria não conseguia absorver a mão-de-obra excedente. Assim, começaram a agravar-se nas cidades problemas como os de infra-estrutura básica, habitação, transporte, abastecimento, alimentação, saúde e educação, além do desemprego que chegou a níveis alarmantes.

Neste contexto, os empresários do comércio e da indústria reuniram-se em maio de 1945 em Petrópolis – RJ para discutir os problemas relacionados com a qualidade de vida dos trabalhadores urbanos, salário real, participação sindical, inflação e sistema político na 1ª Conferência das Classes Produtoras. Deste encontro resultou a “Carta da Paz Social”, documento inspirador da criação do SESC e do SENAC. Pouco tempo depois, em 13 de setembro de 1946, o então presidente da República Eurico Gaspar Dutra, acolhendo a idéia dos empresários, assinou o decreto-lei que atribuía à Confederação Nacional do Comércio o encargo de criar e organizar o Serviço Social do Comércio.

Art. 1º - Fica atribuído à Confederação Nacional do Comércio o encargo de criar o Serviço Social do Comércio (SESC), com a finalidade de planejar e executar, direta ou indiretamente, medidas que contribuam para o bem-estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias, e, bem assim, para o aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade.

§1º - Na execução dessas finalidades, o Serviço Social do Comércio terá em vistas, especialmente, a assistência em relação aos problemas domésticos (nutrição, habitação, vestuário, saúde, educação e transporte); providências no sentido da defesa do salário real dos comerciários; incentivo à atividade produtora; realizações educativas e culturais, visando à valorização do homem, pesquisas sociais e econômicas.<sup>1</sup>

## 6.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O SESC é constituído pela Administração Nacional (AN), sediada no Rio de Janeiro, e pelas Administrações Regionais, localizadas nas capitais dos 26 estados e no Distrito Federal.

A AN é composta pelo Conselho Nacional (CN), órgão deliberativo, coordenador e planejador, pelo Departamento Nacional (DN), órgão executivo, de orientação e execução da política de ação, e pelo Conselho Fiscal (CF), órgão de fiscalização financeira.

As Administrações Regionais são constituídas pelo Conselho Regional (CR), órgão deliberativo, de planejamento e coordenação, e pelo Departamento Regional (DR), órgão executivo, de orientação, coordenação, controle e avaliação do plano de trabalho.

O contato direto com a clientela é feito através das Unidades Executivas (UU.EE.), que são os locais de desenvolvimento das atividades propostas nos programas de assistência, cultura, saúde, lazer e educação. São elas que mantêm contato direto com os comerciários, empregados do comércio e empresários, propondo – dentro das diretrizes de ação do SESC – novas atividades e realizações para a melhoria da eficiência de execução e da qualidade dos atendimentos. A produtividade é medida em relação ao número de atendimentos realizados pelas UU.EE. durante o ano.

---

<sup>1</sup> Publicado no Diário Oficial da União de 16 de setembro de 1946. BRASIL. Decreto-Lei nº 9853, de 13 de setembro de 1946. Disponível em <http://www.sesc.com.br/>. Acesso em 31 mai. 2005.

## 6.7 RECURSOS FINANCEIROS

O SESC é mantido com uma contribuição compulsória de 1,5% sobre o valor da folha de pagamento das empresas enquadradas nas entidades sindicais subordinadas à Confederação Nacional do Comércio. Esta contribuição compulsória é recolhida pelas instituições de previdência social às quais estão vinculados os empregados e repassada ao SESC, constituindo cerca de 80% dos recursos financeiros da entidade. O restante é complementado com alugueis e arrendamentos, juros de títulos de renda e bancários, taxas cobradas da clientela por serviços prestados (receita operacional) e outras fontes. Como instituição privada, o SESC não recebe nenhum tipo de recurso público e, como instituição sem fins lucrativos, todos os recursos arrecadados são investidos na própria entidade (manutenção, pagamento de salários, materiais, etc.).

A receita operacional, obtida através do pagamento efetuado pelos clientes em alguns serviços, segue uma política de preços baixos, compatível com a renda dos clientes e com a política do SESC. A fonte de renda principal deve ser a receita compulsória (subsídio), sendo a receita operacional somente complementar. Isso explica os preços abaixo do mercado praticados pela entidade em suas atividades.

## 6.8 BENEFICIÁRIOS

São clientes preferenciais do SESC o comerciário e seus dependentes. Entende-se por comerciário o empregado que exerça atividades em empresas ou entidades enquadradas nos planos da Confederação Nacional do Comércio ou vinculados à Confederação Nacional dos Trabalhadores do Comércio e/ou que sejam contribuintes do SESC. Exemplos: empregados do comércio atacadista, comércio varejista, turismo e hospitalidade, ensino particular, difusão cultural e artística, cultura física, serviços de saúde, jornalismo e publicidade. Também são beneficiários os servidores e estagiários do SESC e SENAC, empregados de entidades sindicais do comércio e dos comerciários e seus dependentes, em atividade ou aposentados. Para utilizar os serviços do SESC, o cliente precisa adquirir o CARTÃO DO CLIENTE disponível em qualquer unidade do SESC.

Pessoas não ligadas ao comércio (chamadas *usuários*) também podem participar das atividades do SESC, usufruindo dos serviços por meio de valores de investimento diferenciados. Muitas realizações para grandes contingentes são estendidas a toda a comunidade gratuitamente, como eventos recreativos, campanhas de saúde, entre outras.

## 6.9 REALIZAÇÕES

Creche, Educação Infantil, Ensino Fundamental, Educação de Jovens e Adultos, Pré-vestibular, Medicina Preventiva e de Apoio, Odontologia, Nutrição, Cinema, Teatro, Música, Artes Plásticas, Dança, Artesanato, Biblioteca, Esporte, Ação Comunitária e Assistência Especializada exemplificam o amplo leque de serviços oferecidos pelo SESC em suas instalações, espaços da comunidade e nas empresas comerciais através de parcerias.

### 6.9.1 Educação

O SESC promove nesta área um conjunto de ações direcionadas para crianças, adolescentes e adultos, com o objetivo de dar acesso à cidadania. São exemplos os cursos supletivos de 1º e 2º graus, alfabetização de jovens e adultos, ensino pré-escolar e cursos de atualização de conhecimentos (idiomas, informática, etc.), entre outros trabalhos.

Crianças de 3 a 6 anos realizam propostas de atividades calcadas em práticas sociais reais de leitura e escrita. A participação do SESC na formação prossegue através da Educação Fundamental e Complementar, projetos de alfabetização, de valorização pessoal, de conhecimentos, entre outros.

Os projetos acontecem através da integração dos espaços do SESC com a escola e com propostas culturais desenvolvidas em suas unidades, nas quadras de esportes, nas bibliotecas, nos teatros, nas galerias de arte, consultórios dentários, etc.

### 6.9.2 Cultura

As atividades culturais do SESC são realizadas através de ações que incluem teatro, cinema, música, dança, palestras, seminários, debates e oficinas. Procura-se, com estas linhas de trabalho, permitir à clientela e ao público em geral o acesso a espetáculos artísticos de qualidade e participação de um processo de reflexão sobre as artes enquanto o tempo livre é ocupado em um lazer cultural que satisfaça o desejo de diversão e entretenimento.

Para permitir essa oferta de lazer, o SESC possui uma rede de aproximadamente 200 salas de espetáculos em todo o Brasil, adequadas para teatro, cinema, vídeo e auditórios.

O SESC possui uma rede de 154 bibliotecas em seus centros de atividades, com objetivo de facilitar o acesso ao livro. Os municípios que não possuem centros de atividades do SESC recebem o serviço de bibliotecas móveis. Um acervo diversificado de literatura e livros didáticos procura atender aos diferentes gostos literários e possibilitar à clientela a realização de pesquisas e estudos. As bibliotecárias, além de cuidarem e organizarem o acervo das bibliotecas, orientam os estudantes em suas pesquisas escolares. A instalação de computadores nas bibliotecas tem permitido o acesso à Internet para incorporação dos usuários ao mundo digital.

### 6.9.3 Assistência

São muitos os serviços e auxílios indiretos do SESC. Várias ações individualizadas e em grupo procuram soluções para problemas específicos do indivíduo e da comunidade.

No Trabalho com Grupos, as ações têm o propósito de desenvolver grupos sociais, como pais, aposentados, empregados, crianças, jovens, adultos e idosos. O atendimento à terceira idade é um trabalho pioneiro no Brasil, com programas e atividades diversas que trabalham a auto-estima dos participantes, buscando sua autonomia, integração e socialização. São exemplos os cursos especialmente estruturados para atualizar seus conhecimentos, atividades com crianças e adolescentes, música, artes plásticas, cursos, concursos, exposições, seminários e visitas culturais.

O SESC também participa, através das unidades fixas e móveis, de ações comunitárias, realizadas em conjunto com as comunidades, que possibilitam sua integração e participação na sociedade.

Outro exemplo de trabalho é o Mesa Brasil SESC, projeto de combate à fome e ao desperdício em que a entidade serve de ponte entre empresas que têm alimentos sobrando e instituições sociais que precisam desse alimento para dar de comer a quem tem fome ou se alimenta de modo insuficiente.

#### 6.9.4 Saúde

Uma política voltada para a disseminação de melhores níveis de saúde entre sua clientela e a comunidade em geral é a marca da ação do SESC neste campo.

Com a expansão da rede pública hospitalar, a ação do SESC passou a dedicar-se mais à medicina de apoio e à de caráter preventivo. Esta diretriz foi adotada já que a solução dos problemas de saúde da sua clientela passa, obrigatoriamente, pela disseminação de informações que estimulem a criação de hábitos voltados para a preservação da saúde.

Saúde bucal e nutrição são outros dois campos em que a instituição está presente de forma intensa e expressiva. Tanto num como noutro, a preocupação com a disseminação de conhecimentos que contribuam para a redução dos problemas dentários e de nutrição marca a atuação do SESC. Educar para a saúde é o lema da entidade.

Para o atendimento odontológico, o SESC conta com mais de 1.600 profissionais trabalhando em cerca de 200 consultórios fixos. Essa rede é potencializada com o ODONTOSESC – unidades móveis montadas em carretas - que levam a assistência odontológica e a educação em saúde bucal às comunidades de bairros da periferia das grandes cidades e de cidades do interior.

Na área de alimentação, além de milhões de refeições balanceadas servidas em seus 101 restaurantes e 239 lanchonetes, e dos programas como o Alimentos Seguros e o DietoSESC, o SESC faz da educação nutricional uma ação constante, orientando sua clientela a optar por uma alimentação saudável.

### 6.9.5 Lazer

O SESC dá uma grande importância ao lazer, pois constatou sua importância para a recuperação física e psíquica das pessoas que sofrem desgastes nas relações do trabalho, da família e dos grupos sociais de que fazem parte. Por esta razão, visando prestar um atendimento de qualidade ao trabalhador do comércio de bens e serviços, a instituição procurou, ao longo das últimas décadas, dotar suas unidades operacionais de equipamentos e espaços adequados ao lazer.

Ao invés de ver no lazer um objeto de consumo, um fim em si mesmo, o SESC procura em suas ações proporcionar à clientela experiências que, além de possibilitarem a recuperação física e mental, melhorem a qualidade de vida e atendam à necessidade de participação, solidariedade e integração sócio-cultural. Como exemplos de trabalhos nesta área destacam-se atividades recreativas e esportivas, como torneios e campeonatos de futebol, tênis de mesa e diversas outras modalidades esportivas, além de recreações na comunidade e atividades recreativas de salão nas unidades.

## CAPÍTULO 7 SESC PARANÁ

### 7.1 SISTEMA FECOMÉRCIO

Em 19 de Janeiro de 1948, reuniram-se cinco Sindicatos empresariais e criaram a Federação do Comércio do Estado do Paraná, entidade sindical de grau superior, que entre outros objetivos e atribuições, passou a administrar os serviços sociais e de aprendizagem comercial no Paraná, através do SESC e SENAC. A federação foi fundada pelos sindicatos do Comércio Atacadista de Madeiras no Estado do Paraná, Sindicato dos Representantes Comerciais no Estado do Paraná, Sindicato do Comércio Varejista de Carnes Frescas no Estado do Paraná, Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos de Curitiba e Sindicato dos Lojistas do Comércio e do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios no Estado do Paraná.

Em novembro de 1959, os sindicatos do grupo do comércio varejista desfilaram-se da federação original, fundando a Federação do Comércio Varejista, que por consequência da legislação, passou a administrar o SENAC.

Porém, por determinação do SICOMÉRCIO (Sistema Confederativo de Representação do Comércio), órgão vinculado à Confederação Nacional do Comércio, deliberou-se pela necessidade da existência de uma única Federação, nos Estados onde existissem mais de uma entidade. Desta forma, em 14 de outubro de 1998 uma Assembléia composta por 51 sindicatos das áreas do comércio atacadista, varejista e de serviços, aprovou a fusão das duas Federações do Comércio, ressurgindo a Federação do Comércio do Paraná (Fecomércio PR).

Por meio de seu presidente e conselho, a Fecomércio administra no Estado do Paraná o Serviço Social do Comércio – SESC e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, este último com a missão de desenvolver pessoas e organizações para o mundo do trabalho com ações educacionais e disseminando conhecimentos em comércio de bens e serviços. As três entidades, juntas, forma o que hoje se denomina Sistema Fecomércio.

### 7.1.1 Missão

Conduzir os processos de representatividade na defesa dos interesses dos empresários do comércio paranaense, de forma integrada e planejada, democrática, com profissionais capacitados, infra-estrutura otimizada, tecnologia e gestão focadas em resultados, objetivando o fortalecimento adequado dos Sindicatos e Federação.

### 7.1.2 Objetivos

- Representar, perante as autoridades governamentais, os interesses dos sindicatos filiados, do comércio em geral e serviços.
- Eleger ou designar os representantes dos empresários do comércio e serviços junto aos órgãos públicos de jurisdição estadual.
- Celebrar convenções e contratos coletivos de trabalho com as entidades sindicais de trabalhadores.
- Colaborar com o Município, Estado e União no estudo e solução dos problemas relacionados com as atividades das categorias econômicas do comércio e serviços.
- Administrar o Serviço Social do Comércio – SESC e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, no estado do Paraná.

## 7.2 O SESC PARANÁ

No Paraná o SESC foi implantado como delegacia estadual em 10 de janeiro de 1948, sendo elevado à condição de Departamento Regional em 11 de setembro de 1949.

O SESC Paraná iniciou seus trabalhos na capital do estado, prestando atendimento médico-hospitalar e realizando atividades de cunho recreativo. Alguns anos mais tarde, por volta de 1950, foram sendo abertas agências no interior, que funcionavam anexas ao extinto IAPC (Instituto de Aposentadoria e Pensão dos Comerciários) em cidades como Paranaguá, Ponta Grossa, Jacarezinho, Londrina e Irati.

As antigas agências evoluíram para as hoje conhecidas Unidades Executivas, que somam 24 em todo o Paraná, sendo 7 na capital, 2 no litoral (Matinhos e Paranaguá) e as demais nas maiores cidades do interior do estado. Cada U.E. tem direção, funcionários, atividades, serviços e características próprias, de acordo com a região, localização e perfil da clientela, sem no entanto perder de vista as diretrizes gerais de ação do SESC.

Segundo dados da Divisão de Recursos Humanos do SESC Paraná, até 31 de maio de 2005 o quadro funcional do Departamento Regional era composto por um total de 1084 funcionários, sendo divididos entre DR (176 funcionários), Unidades Executivas da Capital (348) e Unidades Executivas do Interior (560 funcionários).

### 7.3 DEPARTAMENTO REGIONAL

A presidência do Conselho Regional e do Departamento Regional é exercida pelo presidente da Federação do Comércio do Paraná (FECOMÉRCIO PR), que administra SESC e SENAC. O presidente da Fecomércio designa o Diretor Regional, chefe do Gabinete da Direção Regional (GDR), composto por órgãos que prestam auxílio e assessoria direta à DR como a Direção Regional Adjunta (DRA), que presta auxílio à DR na condução de suas atribuições, coordenação geral do planejamento (PLANESC), revisão técnica e redacional de todos os atos oficiais a serem editados na AR, subordinação direta dos seguintes órgãos:

- Assessoria de Planejamento (APL): formada pelas seções de Estudos e Planejamento e Estatística, a APL presta assessoria na definição da Política, Diretrizes, Normas, Organização e Métodos de Trabalho, Planos e Programas da AR em assuntos relevantes.
- Coordenadoria de Programação Visual (CPV): coordena, planeja e executa as ações de divulgação da entidade e dos serviços prestados pelas unidades executivas, bem como produz materiais gráficos, fotos e vídeos da AR.
- Coordenadoria de Marketing: responsável pela imagem e pela projeção da marca SESC Paraná, planejando e orientando ações de relacionamento com os públicos-alvo.
- Secretaria Geral (SEG): protocolo, expedição e arquivo central.

Compõem também a AR:

- Centro de Processamento de Dados (CPD): responsável pelas atividades da área de informática, compreendendo as áreas de Coordenação da Produção, Programação e Análise.
- Divisão de Recursos Humanos (DRH): tem por finalidade a coordenação, a execução e o controle das atividades relacionadas aos recursos humanos da entidade.
- Divisão Contábil-Financeira (DCF): responsável pelas atividades da área contábil, orçamentária, de arrecadação e tesouraria.
- Divisão de Material (DMA): coordena as áreas de materiais, patrimônio, serviços gerais, obras e instalações.
- Divisão de Apoio Operacional (DAO): a divisão de apoio operacional tem por finalidade auxiliar as unidades executivas na implantação e no desenvolvimento de atividades dos Programas de Assistência, Cultura, Saúde e Prestação de Serviços à Clientela.

## **CAPÍTULO 8 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **8.1 JUSTIFICATIVA**

A DRH – Divisão de Recursos Humanos – é responsável pela gestão dos recursos humanos de todo o SESC Paraná. Por ser um elemento de grande importância para o desenvolvimento do programa de marketing interno para a Unidade Executiva SESC Portão – a proposta deste trabalho – a DRH será apresentada com mais detalhes neste tópico especial.

### **8.2 SEÇÕES**

A Divisão de Recursos Humanos é constituída por quatro seções, sendo as duas últimas as mais utilizadas nesta proposta. De acordo com o planejamento anual de cada seção é definida a verba para a DRH, que inclui desde pagamento de salários e despesas trabalhistas até os treinamentos, projetos especiais e benefícios, entre outros.

#### **8.2.1 Seção de Cargos e Salários (SCS)**

A Seção de Cargos e Salários tem por finalidade definir os conceitos básicos, estabelecer critérios e padronizar os procedimentos relativos a política salarial e movimentação de pessoal. A SCS analisa as funções e cargos, realiza as admissões, enquadramentos, transferências, etc., além de coordenar o Sistema de Avaliação de Desempenho e realizar pesquisas salariais no mercado, de modo a propor reajustes salariais de acordo com a realidade da empresa.

#### **8.2.2 Seção Relações do Trabalho (SRT)**

A Seção de Relações do Trabalho é responsável pela execução de medidas técnico-administrativas referentes a registros, pagamentos, encargos sociais,

férias e demais exigências legais e regulamentares da Administração Regional. A SRT mantém o sistema de pagamentos e registro de servidores, cuidando de toda a documentação exigida pela legislação trabalhista vigente no País.

### 8.2.3 Seção de Administração de Benefícios (SAB)

A SAB administra os benefícios concedidos pelo SESC, além de prestar informações e orientar os funcionários sobre a utilização destes benefícios, controlar e acompanhar os custos ocasionados pela concessão de benefícios, tanto para o empregador como para o empregado.

A política da empresa é a de repartir custos com os funcionários. “Os benefícios constituem-se em meios que o SESC dispõe para satisfazer as necessidades humanas - fisiológicas, de segurança, sociais e de estima, e são condicionados ao princípio da mútua responsabilidade, ou seja, seus custos devem ser compartilhados de alguma forma entre a empresa e os funcionários”<sup>2</sup>.

### 8.2.4 Seção de Seleção e Treinamento (SST)

A SST é responsável por recrutar, treinar e desenvolver funcionários e estagiários através de atividades como cursos, palestras, treinamentos de integração entre outros, além de manter o cadastro de candidatos e identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos.

“A Seção compreende atividades que envolvem o suprimento e desenvolvimento dos recursos humanos, contribuindo para a melhoria do padrão de competência e competitividade da organização”<sup>3</sup>.

A SST realiza treinamentos internos, como os de integração (novos funcionários), técnicos (capacitação básica para novos funcionários e transferidos) e em grupo (para grupos de funcionários que atuam na mesma atividade, ou que tenham o mesmo cargo). Os treinamentos são solicitados pelas direções das Unidades Executivas e Divisões à SST e são autorizados após avaliação da necessidade e pertinência. Normalmente acontecem na

---

<sup>2</sup> Manual de Recursos Humanos – Intranet SESC Paraná

<sup>3</sup> Manual de Recursos Humanos - Intranet SESC Paraná

forma de seminários, cursos, congressos (curta duração) ou cursos de longa duração, como pós-graduação (mestrado, doutorado e aperfeiçoamento). Estes cursos são custeados total ou parcialmente pelo SESC, ficando a critério da avaliação de cada caso.

### 8.3 BENEFÍCIOS

Os benefícios<sup>4</sup> concedidos pelo SESC abrangem todos os funcionários, independente do cargo ocupado, funcionários aposentados e estagiários:

#### 8.3.1 Serviço Médico

Atendimento isento de custos realizado por quatro médicos e duas auxiliares de enfermagem, que atendem mediante marcação prévia de consultas na Clínica Médica do SESC, localizada na Unidade Executiva SESC da Esquina.

Entre outras características, o Serviço Médico:

- Proporciona condições de apoio profissional local nas situações de acidentes e outros casos clínicos (Clínica Médica, Urologia, Pediatria, Medicina do Trabalho);
- Realiza exames pré-admissionais, demissionais, periódicos, mudança de função e retorno ao trabalho, previstos em lei.
- Realiza triagem e encaminhamento a Serviços Especializados e acompanhamento pelos profissionais de Saúde dos casos de doença em funcionários no local de trabalho, em situação de hospitalização ou em recuperação familiar com orientação dos pacientes e familiares.

#### 8.3.2 Convênio Unimed

Benefício estendido a funcionários e dependentes, prevê consultas e exames através do sistema de CUSTO OPERACIONAL BÁSICO, modalidade que

---

<sup>4</sup> Os benefícios são condições oferecidas que podem viabilizar a qualidade de vida dos recursos humanos, através de alternativas que visam suplementar a questão salarial. São implantados por iniciativa da própria Empresa e tem custeio definido, conforme cultura e saúde financeira.

prevê o pagamento dos serviços baseados em sua utilização. O custo para os funcionários é de 30 % das despesas referentes aos serviços executados cabendo ao SESC 70%, já incluindo a taxa de administração que é cobrada pela UNIMED.

### 8.3.3 Exames

Em Curitiba, o SESC mantém convênio com laboratórios de análises clínicas, patológicas, radiologia, ultrassonografias e outros. O custo para o funcionário é de 30% do valor dos serviços prestados e 70% para o SESC, sendo efetuado o desconto mediante "Autorização de desconto em folha" devidamente assinada pelo funcionário. Benefício estendido aos dependentes de funcionários e funcionários aposentados. Os serviços também são extensivos aos funcionários do interior e são executados mediante solicitação médica.

### 8.3.4 Assistência Alimentar

Constitui-se de almoço e/ou jantar com preço especial conforme Portaria de Taxas. São beneficiários funcionários, estagiários e aposentados.

### 8.3.5 Assistência Odontológica

São beneficiários funcionários, dependentes, aposentados e estagiários do SESC. O atendimento é efetuado nas Clínicas Odontológicas do SESC, conforme as condições abaixo relacionadas:

- Pagamento equivalente a 70% do valor estipulado para a categoria de Comerciante, com exceção do serviço de prótese;
- Todos os serviços, inclusive o de prótese, desde que ultrapassem o valor estipulado na Tabela de Indicadores da DCF - valor mínimo para desconto em folha de pagamento, poderão ser parcelados em até 8 (oito) prestações mensais sem acréscimo.

### 8.3.6 Auxílio Educação

Compõem o auxílio educação: bolsa de estudo, auxílio creche e material escolar.

- Bolsa de estudo: são beneficiários funcionários estudantes de 1º, 2º e 3º graus e do curso pré-vestibular, mediante comprovação. Os funcionários matriculados na Educação de Jovens e Adultos (ensino fundamental e médio) do SESC têm isenção do pagamento das mensalidades.
- Auxílio Creche: para filhos de funcionários na faixa etária de 0 a 6 anos completos. Os filhos de funcionários inscritos na Atividade de Educação Infantil das Unidades Executivas estão isentos da taxa de mensalidade.
- Material Escolar: para filhos de funcionários na faixa etária de 6 a 14 anos completos, que estejam matriculados no ensino fundamental.

#### 8.3.7 Outros Auxílios

- Auxílio Reabilitação: benefício estendido a funcionários e dependentes para tratamento de deficiência auditiva, motora, oral ou outras desde que devidamente comprovadas e autorizadas através de laudo médico (ex. fonoaudiologia, fisioterapia, etc.)
- Auxílio Funeral: para funcionários e dependentes mediante a apresentação do Atestado de Óbito e de documentos comprobatórios das despesas.

#### 8.3.8 Seguros

- Seguro de Vida em grupo e acidentes pessoais coletivos: concedido a todos os funcionários e estagiários cobrindo riscos de morte e invalidez.
- Seguro de Viagem: concedido a todos os funcionários que viajam a serviço, cobrindo risco de morte e invalidez.

#### 8.3.9 Temporada de férias

Desconto de 50% do valor referente à Temporada de Férias e fins de semana no SESC Caiobá. Para funcionários, dependentes, estagiários e aposentados.

#### 8.3.10 Complementação Salarial

Para funcionários que estejam em tratamento de saúde e afastados por mais de 15 dias pelo órgão da Previdência Social, inclusive o 13º salário.

O funcionário receberá o total da diferença entre o salário líquido recebido no SESC e o valor do auxílio da Previdência Social, nos primeiros 18 meses, do 19º ao 36º mês de afastamento receberá 2/3 da diferença. Ao funcionário que não tiver período de carência será concedido auxílio financeiro no valor de 50% do salário, observado os mesmos prazos acima

#### 8.3.11 Abono Aposentadoria

Abono correspondente a  $\frac{1}{2}$  (meia) remuneração por ano de efetivo exercício no SESC, para os funcionários aos quais forem concedidas aposentadorias por Tempo de Serviço, Idade, Especial ou Invalidez, que será recebido no mês da concessão do benefício. São beneficiários funcionários que tenham no mínimo 10 (dez) anos de efetivo exercício no SESC além do tempo mínimo e o número de contribuições mensais exigidos por lei para a concessão da aposentadoria.

#### 8.3.12 Plano de Aposentadoria - SESC/PR – PREV

Quem administra o plano é a BrasilPrev, uma empresa do Banco do Brasil, Sul América e outras instituições. É uma empresa de Previdência Privada Aberta especializada em desenvolver e administrar planos de previdência para empresas.

Podem aderir ao plano os funcionários do SESC Paraná que atendam às condições preestabelecidas para ingresso no Plano, entre elas ter entre 30 e 69 anos de idade, mínimo de 10 anos de serviços prestados ao SESC Paraná e salário igual ou superior a 15 UPS (Unidade Previdenciária SESC). O participante assume 50% do valor das contribuições relativas aos Benefícios de Aposentadoria, Invalidez e Pensão ou Pecúlio, limitado a 6% do seu salário. Em contrapartida, o SESC assume os 50% restantes e as eventuais diferenças das contribuições que excederem os 6% do salário do Participante. Para se aposentar, o funcionário deverá ter entre 60 e 75 anos de idade, além de ter

contribuído, no mínimo, por 5 anos ao Plano. O tempo mínimo de contribuição ao Plano prevalece sobre a idade mínima de aposentadoria.

## 8.4 PROJETOS ESPECIAIS SAB

### 8.4.1 RH Ecologia

O projeto objetiva o desenvolvimento de uma consciência crítica sobre a proteção e preservação do meio ambiente, que se relacionam diretamente com a nossa sobrevivência, buscando a consciência que leva à mudança de comportamento. Dentro do projeto são realizadas palestras educativas, campanhas, visitas monitoradas, exposições e apresentações artísticas com temas como reciclagem de lixo, trabalhos de preservação de mananciais, da mata nativa e espécies de plantas e animais, entre outros temas e trabalhos.

### 8.4.2 RH Cultura

Envolve exposições artísticas, elaboração de coletâneas e individuais de poesias, e/ou contos, apresentações musicais, lançamento de livros e outros. Busca a promoção de ações que incentivem e estimulem o potencial artístico-cultural dos funcionários, despertando o interesse pela arte/cultura, criando oportunidades de divulgação dos talentos e trabalhos produzidos no campo da literatura, música, pintura, teatro, fotografia entre outros.

### 8.4.3 RH Saúde

Aborda conteúdos sobre educação alimentar, doenças infecto-contagiosas, higiene bucal, medicina preventiva, segurança, ergonomia e outros através de palestras educativas, campanhas internas, reuniões, peças de teatro sugerindo o diálogo sobre temas na família, na escola, no trabalho. O objetivo é oportunizar novos conhecimentos e atualizar informações aos funcionários e dependentes sobre assuntos relacionados ao bem-estar social e à saúde, buscando mudanças culturais que favoreçam uma vida mais saudável.

### 8.4.4 Artmanha

Realização de cursos e/ou oficinas de produção artesanal que ampliem a renda familiar e estimulem a formação de grupos de funcionários com interesses nesta área, além de favorecer a integração dos participantes das diversas áreas de atuação do SESC, estimulando a criatividade.

#### 8.4.5 RH Cidadania

Desenvolvimento de projetos educacionais comprometidos com a formação do cidadão consciente e crítico, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e democrática. O projeto surge com o intuito de orientar o profissional e cidadão do SESC sobre a sua realidade, a sua possibilidade de transformação, seu papel nesse processo, buscando uma vida com mais qualidade, mais cidadã. São exemplos as palestras e aulas com temas como segurança no trânsito, economia doméstica, direitos do consumidor, desperdício, educação, etc.

### 8.5 PROJETOS ESPECIAIS SST

#### 8.5.1 Academia Humana

Inspirado no conceito da academia criada por Platão, o projeto Academia Humana é dirigido aos funcionários e estagiários do SESC Paraná. Busca criar um espaço onde o homem seja objeto de estudo, através do exercício do pensar coletivo sobre as diferentes questões humanas (corpo, emoção, amor, cultura, racionalidade, trabalho, sociedade e personalidade) através das três dimensões interdependentes e complementares: biológica, emocional e social. Com ações de características distintas, mas focadas na promoção da construção do conhecimento sobre o Ser Humano, sua essência e natureza, o projeto tem atividades desenvolvidas tanto por consultorias externas quanto por profissionais da organização. O Projeto se desenvolve através dos eventos:

- Academia Humana: o Ser Humano Biológico / o Ser Humano Emocional / o Ser Humano Social: encontros com consultoria externa que acontecem nas

UU.EE. em um dia, totalizando oito horas de trabalho para estudar e discutir o ser humano sob a ótica das 3 dimensões acima.

- Conhece-te a ti mesmo: congrega toda equipe da Unidade Executiva com o intuito de favorecer o auto-conhecimento, o desenvolvimento pessoal e interpessoal, proporcionando um clima favorável para o desenvolvimento e crescimento da equipe. A realização se dará nas dependências da própria Unidade Executiva e o trabalho será desenvolvido em dois dias, totalizando doze horas de trabalho. Ainda não teve início.
- Fórum Acadêmico: objetiva a promoção da Instituição através da realização de palestras, simpósios ou seminários, ministrados por consultores de renome nacional, abordando temas relevantes para a comunidade. Dirigido ao comerciário, empresários, funcionários do SESC e comunidade em geral.
- Livro Aberto: objetiva estudar a condição humana a partir da leitura de diferentes obras literárias, tornando-se um espaço de resgate do hábito e do prazer e ler, contribuindo para a reflexão conjunta e para o estímulo a análise crítica de cada participante. O projeto ainda não teve início, mas as obras a serem analisadas seriam previamente divulgadas, cabendo a cada pessoa interessada inscrever-se no grupo cuja obra ele deseja estudar.
- Sessão da Cinco: o objetivo é construir, a partir da análise de filmes, o entendimento sobre a realidade humana, valorizando a arte cinematográfica como meio de formação intelectual, cognitiva e cultural. A primeira parte dos encontros é reservada para a exibição do filme; em seguida, é realizada a análise e a discussão do grupo por meio de um mediador do DRH. Até 2004, as sessões aconteciam mensalmente às quartas-feiras às 17h na sala de Treinamento do DRH. A proposta para 2005 é levar o Sessão das 5 para as UU.EE., facilitando o acesso de todos e promovendo o intercâmbio entre funcionários das unidades.

### 8.5.2 RH Livre

Liderança, comunicação, respeito e confiança são requisitos básicos para a saúde da organização e eficiência de uma equipe. Estimulados por métodos convencionais requerem longos períodos de ensino, treino, assimilação.

Contudo, esses mesmos requisitos, quando trabalhados através experiências ao ar livre, são absorvidos imediatamente despertando potenciais, proporcionando aprendizados sólidos e duradouros.

São estas idéias que fundamentam o projeto RH Livre, desenvolvido com funcionários da AR e UU.EE. capital e interior com objetivo de, entre outros, estimular o comprometimento com os resultados, a integração, a confiança e a responsabilidade pela efetiva atuação na busca de soluções para os desafios diários e para o desenvolvimento de equipe. As atividades acontecem na Colônia de Férias – SESC Matinhos durante 2 dias, onde os participantes são divididos em 2 grupos não fixos de 26 pessoas cada um. As 3 etapas do trabalho envolvem a apresentação da programação aos participantes, as atividades ao ar livre e, por último, depoimentos, análise e reflexões sobre as vivências. Os participantes fazem ligações entre todos os processos e conceitos envolvidos e sua aplicação no processo de transformação.

### 8.5.3 Contexto

Neste projeto, funcionários que exercem função a nível gerencial, recebem mensalmente via e-mail textos tendo como referência o pensamento estratégico, o desenvolvimento pessoal e organizacional, com objetivo de enriquecer o vocabulário organizacional, proporcionando o desenvolvimento através de temas que despertem novos conceitos, reflexões e valores.

### 8.5.4 Libras

O objetivo do projeto é proporcionar aos funcionários do SESC Paraná o aprendizado da Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) para facilitar a comunicação com portadores de deficiência auditiva, capacitando funcionários para realizarem atendimentos específicos aos portadores de deficiência auditiva. Neste projeto são formadas turmas de 20 pessoas, que têm acesso ao Módulo Básico e Intermediário do curso de LIBRAS, ministrado por instrutores externos especializados em LIBRAS e credenciados pela FENEIS (Federação Nacional de Educação e Integração dos Surdos). O curso acontece duas vezes

por semana com duração de 1h30min, totalizando trinta e seis horas cada módulo.

#### 8.5.5 Na ponta da língua

Desenvolver nos participantes habilidades e conhecimentos em Língua Portuguesa, com ênfase em temas gramaticais, proporcionando-lhes o resgate de informações que auxiliem de forma correta a sua expressão oral e escrita.

O projeto é desenvolvido através de sistema modular de ensino (consultoria externa) a partir de conceitos, regras, textos e exercícios sobre gramática e a forma culta da língua. Desde 2001 foram formadas 6 turmas, 3 com ênfase em gramática e 3 em elaboração de textos.

#### 8.5.6 Programa de Educação Gerencial Avançada – PEGA

O projeto é direcionado a Diretores e Chefes de Seção da Administração Regional e Diretores de Unidades Executivas, desenvolvido através de sistema modular de ensino, com assessoria externa a partir de atividades vivenciais, discussões em grupo e apresentação teórica, módulos com carga horária de 16 horas e periodicidade bimestral. O PEGA é um trabalho de educação e reeducação permanente, destinada ao corpo gerencial em que, através da interação de idéias, descobertas e pontos de vistas, todos aprendem e participam das realizações de cada um, criando um vínculo de confiança e comprometimento, formando TIMES DE DESENVOLVIMENTO. O objetivos é criar, desenvolver e reforçar conceitos sobre o ser e o fazer da empresa, qualidade, liderança, pró-atividade, criatividade, entre outros.

#### 8.5.7 Gestão Sucessiva

Capacitar os funcionários do SESC Paraná para que possam assumir e exercer funções gerenciais equilibrando valores, competências e consciência, sintonizados com a missão e os valores da organização. Participam 30 pessoas entre funcionários das Unidades Executivas e da Administração Regional, indicados pelos Diretores das Unidades e das Divisões juntamente

com a DRH. O programa é desenvolvido em duas partes: a parte teórica será realizada através de módulos com assessoria interna e externa e a parte prática através de estágios nas Divisões da Administração Regional. Os módulos são 6: SESC PARANÁ - Gestão Através do Tempo, Gestão da Competência Humana, Gestão Organizacional, Gestão Social, Gestão Orientada, Estágios nas Divisões Administrativas, Gestão à Distância.

#### 8.5.8 Líder Cidadão

O projeto surgiu em 2001 da necessidade de formar seres humanos com posturas determinadas, pró-ativas, inovadoras, comprometidas na difusão de novos conhecimentos e na prática de ações de cidadania. O objetivo é conscientizar e capacitar os funcionários para desenvolver e implementar projetos e ações sociais que mobilizem outras pessoas à prática da cidadania na organização e na comunidade, através de ações de saúde, educação, lazer e cultura em consonância com o potencial e habilidades das Equipes de Líderes Cidadãos e das comunidades assistidas.

O projeto será desenvolvido através de sistema modular de ensino, com assessoria externa a partir de atividades vivenciais, discussões em grupo e apresentação teórica. Serão formadas 2 turmas de 30 participantes cada (1 na capital e 1 no interior), totalizando 60 pessoas em encontros de 2 dias. De 2001 a junho de 2005, foram realizados 22 módulos.

#### 8.5.9 Shopping de RH

O Shopping RH é uma ação periódica, que consiste em um conjunto de produtos e serviços de natureza educativa e formativa, voltados ao desenvolvimento pessoal e profissional. Em cada uma de suas edições, com duração de uma semana, são desenvolvidas palestras e vivências nos mais variados temas e assuntos com objetivo de fazer do Regional do Paraná um espaço efetivo de desenvolvimento e aprendizagem, através da atualização, inovação, integração e do despertar da pró-atividade. Em sua única edição em 1999, o evento aconteceu na DRH. Para participar, os funcionários da AR e das UU.EE. escolhiam, de acordo com suas preferências, dois “produtos”

(temas de interesse) a partir de um prospecto que divulgava o evento e efetuava sua inscrição na SST do DRH.

## CAPÍTULO 9 SESC PORTÃO

### 9.1 APRESENTAÇÃO

No dia 20 de maio de 1983 foi inaugurada a Unidade Executiva SESC Portão, para atender à comunidade do bairro Portão, além de Curitiba como um todo e Região Metropolitana.

O SESC Portão oferece aos seus clientes variados serviços, dentro das diretrizes e atividades planejadas pelo SESC em todo o país: odontologia, biblioteca, recreação infantil, restaurante, lanchonete, atividades recreativas e esportivas, cursos nas mais diversas áreas, assistência comunitária, trabalho com grupos e Terceira Idade e vários eventos.

### 9.2 INSTALAÇÕES

O SESC Portão está situado na rua João Bettge, nº 770, no bairro Portão, em Curitiba, com horário de atendimento normal de segunda a sexta-feira, das 8h às 22h. Em uma área construída de pouco mais de cerca de 5.000 m<sup>2</sup>, com um prédio de piso térreo e um andar superior, além de dependências lazer e esportes, SESC Portão possui:

- áreas para recreação e convivência
- sala de recepção e atendimento ao cliente
- salão de eventos para 150 pessoas
- biblioteca
- churrasqueira e parque infantil
- 2 consultórios odontológicos com sala de radiologia, saúde bucal e esterilização
- espaço para exposições
- ginásio de esportes e quadra de grama sintética
- 7 salas administrativas: Direção, Secretaria, Sala de Técnicos, Sala de Esportes (térreo) e, no andar superior, as salas de Comunicação, Serviços Gerais e Coordenação de Cursos

- 6 salas para cursos diversos
- 3 salas para educação infantil
- 1 sala de ginástica e dança
- 1 sala de musculação

### 9.3 SERVIÇOS

A produção é medida pelo número de atendimentos realizados. Só no ano de 2004 foram realizados dentro da Unidade Executiva e na comunidade (empresas, parques, colégios, etc.) cerca de 1,2 milhão de atendimentos, que incluem os serviços abaixo relacionados:

- **Recreação:** um dos pontos fortes da unidade. Para empresas, escolas, associações e grupos; organização de eventos recreativos diversos; torneios, passeios, caminhadas, baile semanal para a 3ª Idade, além de recreação especial para as férias e atividades recreativas gratuitas junto à comunidade, como os eventos “SESC Portão no Parque Barigüi” e a parceria “Planeta Legal Mercadorama – SESC Portão”, parceria com uma rede de supermercados de Curitiba.
- **Esportes:** cursos de iniciação em Futsal e Voleibol, Voleibol Adaptado para a Maturidade; torneios e campeonatos esportivos; locação de quadras e espaço para eventos.
- **Trabalho com grupos:** realização de trabalhos voltados principalmente para a 3ª idade como a Dança Sênior e as palestras em escolas sobre qualidade de vida na 3ª Idade. Desenvolvimento de projetos com crianças, adolescentes, adultos, pais, empresas, com temas conforme o interesse do grupo através de dinâmicas de integração, palestras interativas, seminários.
- **Ações em Municípios:** organização de eventos nas áreas de lazer, recreação, cultura, como passeios ciclísticos e motociclísticos, corridas, torneios esportivos e recreativos, exposições e seminários, eventos para a 3ª Idade, recreações de bairro, entre outros.
- **Clínica Odontológica:** atendimento em 02 consultórios odontológicos, mediante marcação de consulta de avaliação. São realizadas restaurações,

limpeza dentária, tratamento de canal, extrações e cirurgias, próteses, pediatria, entre outros serviços.

- Biblioteca: empréstimo de livros, revistas e gibis; obras dos vestibulares em destaque e pesquisas bibliográficas para complemento às tarefas escolares; consultas locais e leitura de periódicos; sacola de livros para empresas; organização de mostras literárias, feiras de livros e Hora do Conto.
- Artes e Cultura: exposições de artes plásticas e artesanato; realização de mostras; apresentações de dança, música e teatro.
- Educação em saúde: organização de Semanas Internas de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPATs) e de cursos sobre montagem de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) para empresas; palestras e cursos; campanhas educativas; projetos ecológicos; postos de orientação em eventos relacionados a temas como nutrição, sexualidade, tabagismo, alcoolismo, prevenção de doenças, saúde do trabalhador, etc.
- Restaurante/Lanchonete: almoço de segunda a sexta-feira; lanches rápidos; atendimento especial para eventos.
- Espaço para eventos: salão de eventos; salas para cursos; restaurante; ginásio de esportes; quadra de grama sintética; churrasqueira e parque infantil.
- Cursos diversos:
  - Condicionamento Físico: Musculação; Educação Preventiva Postural; Yoga; Saúde do Trabalhador.
  - Música: Violão Clássico e Popular; Teclado
  - Artes: Acrílica sobre tela
  - Idiomas: Inglês e Espanhol
  - Informática: Windows, Word, Excel, PowerPoint
  - Danças de Salão
  - Estética: Práticas de Cabeleireiro e Cuidados com Mãos e Pés (manicure e pedicure)
  - Formação Escolar: Educação Infantil e Educação de Jovens e Adultos

#### 9.4 CLIENTES

Em sua maioria, são moradores, comerciários e trabalhadores do Portão, Fazendinha, Cidade Industrial de Curitiba, além de outros bairros vizinhos e Região Metropolitana de Curitiba (Araucária). Entretanto, devido aos eventos realizados e apoiados em toda a capital paranaense e região metropolitana (através da atividade de Assistência Comunitária), também nestas localidades há clientes do SESC Portão.

## 9.5 PARCEIROS E FORNECEDORES

O SESC Portão trabalha em parceria com prefeituras, instituições públicas e privadas diversos na organização de eventos para a comunidade (exemplos: Exército e polícias, Poder Judiciário, universidades, imprensa, entre muitas outras).

Para realização dos cursos oferecidos pela U.E., o SESC utiliza serviço terceirizado, contratando empresas especializadas – os CESSIONÁRIOS -, que têm estrutura e funcionários próprios (não há vínculo empregatício com o SESC). Os custos e lucros são divididos entre o SESC e a empresa, de acordo com porcentagem variada estabelecida em contrato.

São fornecedores do SESC diversas empresas de alimentos e bebidas, produtos de limpeza, odontologia, papelaria, manutenção de equipamentos, etc.

## 9.6 CONCORRENTES

Apesar de não ter fins lucrativos e, assim, não estar condicionado às regras comuns de mercado, configuram-se como concorrentes do SESC Portão as outras Unidades Executivas do SESC na Capital, empresas, instituições públicas, privadas, igrejas, ONGs, entre outras, que oferecem serviços iguais ou semelhantes.

## 9.7 RECURSOS FINANCEIROS

A arrecadação é feita através da receita operacional, que inclui pagamento de cursos diversos e serviços como restaurante, aluguel de quadras e espaços, clínica odontológica, etc.

Os recursos financeiros são complementados com subsídios mensais da Administração Regional do SESC Paraná, de acordo com o Orçamento Programa elaborado anualmente pelas unidades.

Como afirmado na explanação geral sobre o SESC, a arrecadação é convertida em pagamentos e investimentos na entidade.

## 9.8 RECURSOS HUMANOS

O SESC Portão conta atualmente com 55 funcionários e 16 estagiários, divididos entre as seguintes áreas:

- **Direção:** o Diretor da U.E. coordena a equipe de trabalho do SESC Portão. Responsável pelo planejamento, supervisão e controle das atividades e serviços.
- **Secretaria e Tesouraria:** 02 funcionários realizam os trabalhos de secretaria e tesouraria, com serviços administrativos que vão dos recursos humanos aos financeiros e contábeis.
- **Serviços Gerais e Patrimônio:** este setor é constituído por uma equipe de 15 funcionários que realiza os trabalhos de limpeza, manutenção e segurança. As 02 funcionárias que coordenam o setor são responsáveis também pelas compras gerais e pelo patrimônio da unidade.
- **SESC Atendimento ao Cliente (SAC):** setor que realiza as matrículas dos cursos, recebe pagamentos das atividades, fornecem aos clientes informações gerais e fazem o contato com empresas para levar os serviços do SESC através do Cartão do Cliente. O SAC é composto por 06 atendentes e 02 telefonistas.
- **Coordenação de Cursos:** 01 funcionária responsabiliza-se pelos cursos, principalmente os da área de educação e cultura, selecionando e coordenando as empresas e profissionais (cessionários) que ministram os cursos que vão dos de atualização de conhecimentos (idiomas) aos de valorização social (cabeleireiro, manicure) e de desenvolvimento artístico e cultural (música, dança, pintura). Setor responsável também pelo curso de gratuito de Educação de Jovens e Adultos, em que trabalham 02 estagiárias.

- Desenvolvimento Físico e Esportivo (DFE): a área de Esportes é coordenada por 02 funcionários e 03 estagiários (um por período), responsáveis pelas dependências esportivas (quadras e churrasqueira), organização dos eventos esportivos, além de responsabilizar-se pelos cursos como Musculação e Iniciação Desportiva.
- Recreação: setor com 01 funcionária e 01 estagiário, o setor é responsável pelos eventos recreativos diversos nas empresas, escolas, na comunidade e dentro do SESC.
- Biblioteca: 01 funcionária e 01 estagiária realizam o atendimento na Biblioteca e os eventos literários, além de levarem os serviços da Biblioteca do SESC Portão nos eventos recreativos diversos.
- Serviços de Alimentação: setor atualmente com 01 coordenadora e 04 funcionárias responsáveis pelos trabalhos na Lanchonete e no Restaurante do SESC Portão, selecionando os cardápios e ingredientes, preparando refeições e lanches rápidos para os clientes, além de cafés da manhã e *coffee breaks* servidos nos eventos.
- Comunicação e Marketing: 01 funcionária e 01 estagiária planejam e executam os trabalhos de comunicação interna (funcionários) e externa (clientes, imprensa, parceiros de projetos, etc). Também são responsáveis pela produção dos materiais gráficos do SESC Portão (cartazes, folhetos, programações).
- Educação em Saúde: 01 funcionária é responsável pelo desenvolvimento de trabalhos dentro e fora da Unidade através de eventos relacionados a temas diversos da área de saúde e segurança no trabalho, organização de SIPATs e de cursos sobre montagem de CIPA para empresas.
- Expressões Artísticas: com 01 funcionária, desenvolve eventos internos e externos como exposições e mostras de cultura em geral, artes plásticas e artesanato, apresentações de dança, música e teatro.
- Trabalho com Grupos: 01 funcionária é responsável pelos trabalhos voltados principalmente para a 3ª idade, como a Dança Sênior e as palestras em escolas sobre qualidade de vida na 3ª Idade.
- Ações em Municípios: 01 funcionário realiza o atendimento à comunidade de Curitiba e Região Metropolitana através da organização de eventos de educação, saúde e lazer nos municípios da região metropolitana de Curitiba.

- Clínica Odontológica: os pacientes são atendidos nos 02 consultórios odontológicos da unidade por 05 dentistas, auxiliados por 02 auxiliares odontológicas, responsáveis pela organização da clínica, limpeza e esterilização de instrumentos, etc.
- Educação Infantil: 06 educadoras e 06 estagiárias fazem o atendimento às crianças de 3 a 6 anos matriculadas na Educação Infantil.

## 9.9 COMUNICAÇÃO

A comunicação entre a Administração Regional e as Unidades Executivas do SESC Paraná não segue em programa estruturado. Existem instrumentos oficiais como memorandos internos, circulares, mensagens via intranet (não disponível para todos os funcionários nas UU.EE.), entre outros, além da Revista Fecomércio, que divulga interna e externamente as notícias sobre o Sistema Fecomércio (Federação do Comércio, SESC e SENAC).

A área de Comunicação no SESC Portão é chamada de *Comunicação e Marketing*. Suas atividades estão subordinadas, em primeiro grau, à Direção da Unidade e, em seguida, à Coordenadoria de Programação Visual e Coordenadoria de Marketing da Administração Regional SESC Paraná.

O trabalho de comunicação no SESC Portão tem sido, basicamente, o de comunicação externa, que inclui:

- Programação visual, que consiste na elaboração de material gráfico (cartazes, folhetos, folders, alimentação da página da U.E. na Internet, agenda mensal) para divulgação dos cursos e atividades oferecidos pela Unidade, interna e externamente;
- Assessoria de imprensa;
- Contato com clientes e parceiros de projetos.

A comunicação interna não obedece a um sistema organizado, planejado. Por exemplo, não há jornal interno. Os funcionários se comunicam pessoalmente, via anúncio no sistema de alto-falantes, por recados deixados em murais colocados nos setores, mensagens no correio eletrônico interno (a Agenda Portão, desenvolvida por um funcionário da unidade), telefone, além de reuniões esporádicas entre os representantes dos setores com a Direção da U.E. Vale a pena citar também o *Café*:

todos os dias, a partir das 15h30min, grande parte dos funcionários faz um pequeno intervalo para um lanche rápido com o Diretor, momento de descontração em que também se debatem assuntos de trabalho, do dia-a-dia, economia, esportes, etc.

A maioria das atividades para o público interno (funcionários e familiares) não são desenvolvidas pela área de Comunicação. A própria estrutura de atribuições das funções dentro da Unidade define atividades, que normalmente seriam desenvolvidas por um setor de comunicação, sob responsabilidade de outros setores dentro do SESC Portão. São exemplos os eventos e comemorações desenvolvidos pela *Caixinha*, uma espécie de associação não institucionalizada dos funcionários da U.E. na qual a maioria contribui mensalmente com valores proporcionais ao salário para arrecadação de divisas para custeio de festas e encontros, além da comemoração de final de ano.

## CAPÍTULO 10 DIAGNÓSTICO

### 10.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

- Arrecadação compulsória em processo de revisão. Ligeira queda e atraso no repasse para o SESC nos primeiros meses de 2005.
- Insegurança quanto ao futuro das “instituições S” (SESC, SENAC, SENAI, SESI, SEST, SENAT, SEBRAE, entre outras) devido à insinuações de mudanças por parte do atual Governo Federal.
- Por outro lado: ampliação no espaço de atuação de instituições como o SESC, que são parceiras do poder público e auxiliam no suprimento de carências da população de baixa renda.
- Novas regiões em desenvolvimento, que podem ser atendidas pelo SESC. A orientação é observar a mudança do profissional que o mercado busca e preparar-se para a demanda, revendo o formato dos serviços sociais prestados e apresentando novos produtos, consultando, interpretando e atendendo às expectativas dos clientes. Reconhecimento da necessidade de se melhorar a comunicação com o mercado.

### 10.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

- Mudanças na gestão: novo presidente da Federação do Comércio do Paraná substituiu o presidente do SESC, que estava no cargo há 18 anos. Aposentadorias de antigos diretores.
- Nova gestão com visão mais empresarial, implementando mudanças e corte de gastos de 10% a partir do mês de abril/2005. Dentre as medidas houve corte de pessoal. A ordem é gastar com qualidade, reajustar custos fixos e preparar-se para eventuais mudanças na arrecadação (sustentabilidade financeira).
- Postura da Fecomércio em agir como sistema, e não mais como entidades isoladas (Fecomércio/SESC/SENAC), desenvolvendo um processo de planejamento estratégico que aborde não somente as entidades como todo o

Sistema (na área Financeira, na área de RH, na área de relação com os clientes e na área de processos internos).

- Reconhecimento da necessidade da mudança organizacional significativa que, segundo o presidente, não pode ser realizada sem que se efetuem profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas.
- Preocupação da nova gestão em medir e melhorar o desempenho dos Recursos Humanos, através da modernização da política e revisão de benefícios. Desenvolver um programa de capacitação interna para desenvolver a equipe.
- Necessidade de se modernizar e melhorar sistemas de comunicação da entidade (telefonía, transmissão de dados e imagens) e ampliar a comunicação interna, para obter informações claras e precisas sobre a base. Divulgar internamente o Sistema e aprimorar os Procedimentos Internos visando redução de custos.

### 10.3 SESC PORTÃO

#### 10.3.1 Pontos Negativos

- Choque de culturas em virtude das mudanças na Presidência e DR SESC Paraná;
- Ambiente de desmotivação: medo de novos cortes de pessoal, descrença nas atuais lideranças, decepção dos funcionários mais antigos com a redução nos benefícios ocorrida ao longo dos últimos 15 anos;
- Inexistência de um plano de comunicação próprio, estruturado, voltado para a U.E. que faça a ponte entre a instituição e os funcionários;
- Distância física e, muitas vezes, profissional entre os funcionários da Administração Regional e as Unidades Executivas, o que dificulta a implementação de planos de gestão de RH;
- Pouco conhecimento da equipe sobre os objetivos da nova gestão.

#### 10.3.2 Pontos Positivos

- Facilidade de relacionamento entre funcionários/proximidade afetiva e profissional;
- Identificação do SESC como a segunda casa do funcionário (sentimento segurança, de estar à vontade);
- Bom relacionamento entre a maior parte dos funcionários e Direção da Unidade, com facilidade de acesso ao diretor;
- Esforço dos funcionários para manter a qualidade dos serviços, inclusive como forma de realização pessoal.

## TERCEIRA PARTE

## **CAPÍTULO 11 PROGRAMA DE MARKETING INTERNO – SESC PORTÃO**

### **11.1 JUSTIFICATIVA**

Para atender melhor ao cliente, dentro dos padrões de qualidade pelos quais o SESC é reconhecido em todo o Brasil, é preciso adequar a entidade para o mercado orientado para o cliente. Hoje o que se percebe, na maior parte dos casos, é uma situação de ignorância de muitos funcionários quanto ao negócio do SESC e até mesmo de como seu trabalho afeta a relação da empresa com o cliente. Atitudes do tipo “não sei”, “não é minha responsabilidade” são freqüentes, por falta de conhecimento ou medo de assumir responsabilidades. Outras vezes, os empregados se sentem distantes das chefias e isolados em seus próprios setores e tarefas.

É necessário estruturar um trabalho de motivação e comunicação para a U.E. Aplicando os princípios do endomarketing de forma planejada e organizada, com instrumentos simples, eficazes e adequados ao perfil da U.E. SESC Portão, será possível fazer com que todos dentro da unidade conheçam e compartilhem os objetivos da empresa, de modo que venha a surgir um processo de coesão e comunicação permanente no ambiente de trabalho.

### **11.2 OBJETIVO GERAL**

Criar um ambiente novo de trabalho, em que todos os empregados se sintam motivados a comprometer-se e atuar de forma cooperativa para alcançar o objetivo maior da instituição de satisfazer o cliente SESC, dando-lhe a qualidade esperada.

### **11.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desenvolver uma mentalidade de marketing, ou seja, transformar o marketing em um valor presente em todas as atividades da empresa;
- Preparar os funcionários para as mudanças pelas quais a instituição está passando;

- Promover uma cultura da informação e da comunicação;
- Aproximar e renovar o relacionamento entre funcionários e direção da Unidade Executiva e do SESC Paraná;
- Consolidar a prática do trabalho em equipe e do poder compartilhado;
- Despertar a iniciativa e aumentar a capacidade de decisão.

#### 11.4 ESTRATÉGIAS

- Reconhecimento e valorização do empregado como funcionário e pessoa;
- Desenvolver todos os trabalhos com foco no conhecimento compartilhado;
- Incentivo à capacidade de decisão de cada indivíduo em seu setor;
- Compromisso da direção e reforço no papel de líder e agente de mudanças, dentro de uma cultura empresarial de cooperação, delegação de poder, iniciativa, avaliação e controle;
- Aproveitamento de programas e projetos da Divisão de Recursos Humanos do SESC Paraná, principalmente para as situações de treinamento;
- Desenvolvimento de procedimentos gerenciais através de um Plano de Marketing Interno – PMI – para a Unidade Executiva SESC Portão.
- Desenvolvimento de canais de comunicação interna.

#### 11.5 AÇÕES

- Criação de um padrão de identificação do programa (logomarca);
- Criação de canais oficiais de comunicação interna e sistematização destes canais, sem perder de vista o elemento surpresa que valoriza e chama a atenção do público interno;
- Transformação dos meios de comunicação já existentes, adequando-os para um programa único e eficaz (otimizar a estrutura e os investimentos);
- Identificação das necessidades de treinamentos técnicos e sugestões de ações de desenvolvimento do grupo, auxiliando a SST;

- Reforço na divulgação dos projetos das seções de Benefícios e Seleção e Treinamento através de eventos como palestras;
- Segmentação do mercado de clientes internos, identificando líderes em cada setor que auxiliarão nos trabalhos e na divulgação interna;
- Criação de Grupos de Trabalho (GTs) mistos;
- Desenvolvimento de programas permanentes de recompensa, com chance para todos e enfoque prioritário no grupo.

## 11.6 INSTRUMENTOS<sup>5</sup>

### 11.6.1 OBA! Processo de Integração

- identificação dos líderes naturais nos setores e/ou voluntários, pessoas responsáveis pelas visitas às instalações e apresentação dos colegas de trabalho ao novo funcionário.
- elaboração de um “manual” impresso de apresentação da U.E., que deverá ter o histórico da unidade, a missão, qual o negócio, serviços oferecidos, estrutura organizacional, as áreas, funcionários e suas atribuições (inclusive a do novo funcionário), dicas, etc.
- manual deve conter também em destaque o que a unidade (e o SESC) oferece e o que se espera do funcionário, de modo a garantir o bom desempenho e relacionamento entre as partes.

### 11.6.2 Manual do Programa de Marketing Interno (PMI)

Deve conter os instrumentos, o que é, para que serve, com que objetivo foi criado, como deve ser implementado e o sistema de avaliação. Este manual deverá ser disponibilizado virtualmente na rede interna, Agenda SESC Portão, além de ser impresso um exemplar em forma de folder para cada setor, ficando

---

<sup>5</sup> Os instrumentos são meios técnicos utilizados para repassar informações. Devem ser criativos e com características visuais, auditivas e sensitivas para atender a todos os receptores, e sempre levando em conta a cultura da empresa. Devem também ser propostos com fins tanto de integração quanto de informação.

um exemplar também disponível para consulta na biblioteca da U.E. entre o acervo de documentos do SESC.

O manual deve ser apresentado no lançamento do PMI.

### 11.6.3 Boletim PMI

Boletim bimestral, eletrônico (via Agenda SESC Portão) e impresso em forma de jornal de parede em tamanho cartaz (A3). Trará notícias curtas relacionadas ao PMI: instrumentos, atividades, eventos, dicas, lembretes, avisos, etc.

### 11.6.4 Vox

Jornal interno mensal, impresso na forma de folder frente e verso com 1 dobras, impressão 2 ou 4 cores, tiragem 80 exemplares/mês. A característica é a Terá 5 seções, que podem variar de tamanho de acordo com a notícia:

- *DGerindo*: editorial / mensagens do Diretor da U.E. para os funcionários, exercitando os princípios de liderança participativa.
- *Mantenha o Foco*: com informações educativas, dicas, regras e técnicas para melhorar o atendimento ao cliente.
- *Virada*: apresentação de *cases* de mudança para a cultura de serviço (foco no cliente) dentro da unidade. Espaço também para valorizar o funcionário e/ou grupo que participou de projetos de sucesso.
- *No Portão*: notícias sobre o dia-a-dia, informações sociais (aniversários, casamentos, nascimentos), datas festivas, novidades internas, etc.
- *Sua vez!*: espaço para publicação de notas, poesias, artigos, enfim, material produzido pelos funcionários.

Além das 5 seções, haverá a cada edição um box com uma frase motivacional. A pauta será elaborada também com base em sugestões dos funcionários para as seções. O layout, textos e toda a produção fica a cargo do setor de Comunicação da U.E.

### 11.6.5 Apostilas técnicas e educativas

Utilizadas quando detectadas necessidades de treinamento. Poderiam ser distribuídas com antecedência e constituir um apanhado das informações a

serem recebidas nos treinamentos e palestras coordenadas pela DRH e por outras divisões que tenham relação com os temas. Os responsáveis pelos setores poderiam realizar a leitura conjunta com seus funcionários e discutir em grupo, anotando dúvidas e observações para serem esclarecidas nos treinamentos. Ex: “Apostila básica de Marketing” (em parceria com a CMA), “A importância da padronização no atendimento ao cliente” (também em parceria com a CMA), “O correio eletrônico (e-mail) na comunicação diária” (em conjunto com o CPD), entre outras iniciativas.

#### 11.6.6 Encarte da DRH no jornal interno

Com pauta e texto sob responsabilidade da DRH e impressão no SESC Portão, o encarte serviria para mostrar uma gestão transparente, diminuir boatos e comentários indevidos, com informações breves e objetivas. Pode conter, além de informações sobre projetos novos e em andamento, avaliações de desempenho e cases de funcionários, dicas, serviços prestados à comunidade, entre outras notícias da DRH, preferencialmente que sejam de interesse direto da U.E.

#### 11.6.7 Aniversariantes do Mês

Comemoração de todos os aniversários do mês preferencialmente no último dia útil, com café da tarde caprichado para todos os funcionários, com direito a convite, balões e presentes-surpresa. O café seria providenciado pela lanchonete em parceria com os aniversariantes. Os presentes poderiam ser brindes doados pelos fornecedores da área de Serviços de Alimentação e/ou por meio da *Caixinha* dos funcionários.

#### 11.6.8 Desafio dos 5C

Campanha de divulgação dos princípios abaixo entre os funcionários:

- Capacidade: formação, preparo técnico, aperfeiçoamento independente do cargo ou função.
- Competência: em dois sentidos: saber fazer bem feito e assumir responsabilidades.

- Coragem: de enfrentar desafios. O sucesso está ligado à capacidade de correr riscos
- Criatividade: encontrar novas formas de fazer, soluções diferentes para as questões internas e externas.
- Coração: importância do envolvimento das pessoas com aquilo que fazem, com a empresa e com os colegas.

A proposta é realizar um concurso interno de cases, com descrição de situações do dia-a-dia nas quais os funcionários precisaram lembrar-se ou utilizar-se de um ou mais princípios acima. Os cases são expostos e a escolha é feita pelos próprios colegas. Este concurso pode também fazer parte de um evento maior.

#### 11.6.9 Cartas e cartões surpresa

Utilização, por parte da Direção da U.E., de envelopes coloridos direcionados aos funcionários com cartões ou cartas para transmitir mensagens diversas, como felicitações, sugestões, comunicados, com cores diferentes e padronizadas para cada tipo de mensagem. Isso desperta a curiosidade do funcionário, além de demonstrar o cuidado da Direção em se comunicar diretamente com cada subordinado.

#### 11.6.10 Encontros gerais de liderança compartilhada

A sugestão é que aconteçam duas vezes por ano (início e fim do ano) em uma manhã de sábado, com participação de todos os funcionários e programação que inclui:

- Levantamento prévio de pauta (mínimo duas semanas antes do encontro) com sugestões de todos;
- Abertura, apresentação ou dinâmica de integração;
- Explicação de assuntos gerais pela Direção. É um momento para se fazer as previsões e o balanço do ano na U.E.;
- Tempo para que todos tenham a oportunidade de se expressar;
- Almoço de encerramento.

Neste encontro é importante a presença de todos os funcionários, de todos os setores e níveis, para compartilhamento das informações e para que o

funcionário se sinta como peça fundamental para o desenvolvimento das atividades.

#### 11.6.11 Clubes de leitura

Aproveitando o projeto Livro Aberto da DRH-SST, sugerimos incentivar a participação dos funcionários neste trabalho e despertar o interesse pela leitura. Os gêneros e prazos podem ser definidos através de consulta prévia. Dependendo das características dos participantes, podem ser montados diferentes grupos de acordo com os segmentos participantes.

#### 11.6.12 Ações de Valorização

Recentemente, para comemorar o aniversário de 22 anos da U.E., foi organizada uma exposição de fotos dos funcionários e estagiários. Os quadros continham legendas apresentando as pessoas e explicando suas funções dentro do SESC Portão. Além de aproximar ainda mais a clientela, a exposição deixou orgulhosos os funcionários, que não de admirar seus rostos e seu trabalho expostos no espaço de exposições da unidade.

Assim, ações semelhantes podem ser desenvolvidas:

- Ao final do ano, um concurso poderá ser realizado para premiar os destaques do ano (o mais profissional, o mais solícito, o projeto de destaque, etc.). As categorias, os candidatos e os vencedores serão escolhidos por sugestões e votação. Como prêmios, os vencedores poderão ganhar viagens para hotéis, pousadas e colônias de férias do SESC em todo o Brasil, através de permutas entre as unidades ou intermédio da DRH.
- SIM (Sugestões Internas de Melhorias): formulário disponível impresso na Secretaria e na rede interna para que os funcionários façam sugestões sobre melhorias internas (atendimento, instalações, treinamentos, etc.), estabelecendo-se um mínimo por ano para cada funcionário. Todos os meses pode ser escolhido um dia para o recolhimento destas sugestões. A utilização destes instrumento poderá ser incentivada através dos outros meios (jornal, e-mail interno, reuniões, etc.). A melhor sugestão (implementada) será votada pelos colegas.

### 11.6.13 Ambientação

Para melhorar o ambiente de trabalho, tornando-o mais ergonômico, evitando conflitos e deslocamentos desnecessários, são sugeridas as seguintes medidas:

- Mudança dos funcionários das atividades de Trabalho com Grupos e Assistência Comunitária para o andar superior, dividindo espaços com os setores de Comunicação e Coordenação de Cursos;
- Divisão da antiga Sala de Técnicos (sala administrativa) em duas salas com isolamento acústico, ficando uma delas como Sala de Reuniões;
- Reunião dos setores de Serviços Gerais e Serviços de Alimentação em uma única sala no andar térreo, ao lado da Sala de Reuniões proposta acima, para facilitar o contato com funcionários subordinados aos setores e atendimento aos fornecedores;
- Transformação da antiga sala de Serviços Gerais em lanchonete para atendimento aos clientes do Baile da 3ª Idade, que acontece às 6ªs feiras no Salão de Eventos (ao lado);
- Isolamento acústico e mudança na entrada do espaço das telefonistas, de modo a não prejudicar o trabalho e preservar o silêncio;
- Retorno do relógio-ponto ao corredor a ser formado pela sala das telefonistas, sala de Serviços Gerais e de Alimentação e Sala de Reuniões, de modo a não tumultuar o ambiente do SAC (onde está atualmente) nos momentos de início e fim dos expedientes.

### 11.6.14 Correio eletrônico

Campanha *Não se esqueça!* de ampliação do acesso à Agenda SESC Portão. Ali estão recados, mensagens e documentos importantes da unidade. Este correio eletrônico é exclusivo para os funcionários e estagiários do SESC Portão, mas nem todos têm facilidade/oportunidade de acesso, hábito, ou mesmo conhecimento técnico para usá-lo. É necessário que os responsáveis pelos setores auxiliem seus subordinados no acesso a este meio, com autorização para utilizar os computadores e acessar o programa por 10 minutos por dia, no início ou no fim do expediente de cada um, para checar e enviar mensagens.

### 11.6.15 Reuniões

- Estímulo à participação em reuniões informais (cafés manhã e tarde, eventos internos);
- A reunião que acontece entre a Direção e representantes dos setores anualmente sobre o Orçamento Programa pode ser substituída por comunicação prévia da necessidade e prazos para todos. Em seguida, a Direção realizaria encontros individuais por área e, por fim, uma reunião geral para apresentar a todos as decisões em cada área.
- Oficialização de uma reunião mensal entre os representantes dos setores, uma espécie de seminário em que seriam realizadas apresentações das áreas a cada encontro, com discussão/opiniões/defesa de metodologia, para promover uma constante interação entre os vários setores da unidade.
- Oficialização de reuniões mensais entre membros de um mesmo setor, de modo a repassar informações dos encontros intersetoriais, reforçar conceitos e métodos de trabalho, pesquisar o clima, ouvir sugestões e queixas dos envolvidos.
- Encontros bimestrais de *brainstorming* dos GTs para levantar novas idéias de projetos e avaliar os existentes, propiciando o aprendizado, a troca de experiências e a interação entre os setores. Como já mencionado, os GTs são mistos, com funcionários de setores variados, proporcionando o aprendizado, o compartilhamento e o intercâmbio de informações.

## 11.7 FATORES CONDICIONANTES

A partir do momento em que se encara a empresa como um todo que só funcionará bem se todos participarem de forma cooperativa, é possível começar um processo de motivação e capacitação. Neste ambiente, o passo seguinte é promover a comunicação e troca de informações em todos os níveis.

A condição imprescindível para a implantação de um programa de marketing interno é o conhecimento, o apoio, o compromisso decidido da Direção da U.E. e da Administração Regional, principalmente através da Divisão de Recursos Humanos.

Em seguida, deve-se partir para o envolvimento dos responsáveis pelos setores e líderes naturais em cada área (agentes de mudança), os funcionários com contato direto com clientes e, finalmente, toda a equipe de trabalho.

## 11.8 LANÇAMENTO

O lançamento do programa através de:

- comunicação formal (carta da direção a todos os funcionários e estagiários, aviso nos murais dos setores);
- evento de lançamento (café da tarde) com a presença de todos os funcionários, após envio de convites personalizados. Neste evento será apresentada a idéia global do programa, as metas e objetivos, além de ser o momento em que a Direção, em nome do SESC, pede apoio dos funcionários e afirma o compromisso de colocar à disposição de todos as informações necessárias para o sucesso do programa. Distribuição do Manual do PMI.

## 11.9 AVALIAÇÃO

O programa de marketing interno será avaliado através de:

- grupos de diagnóstico: reuniões semestrais entre os setores para esclarecer e resolver problemas que aparecem no decorrer da implantação do programa, inclusive de resistência por parte dos envolvidos, identificando os focos e pensando soluções para as questões levantadas.
- antes e depois: avaliação com intervalos trimestrais para verificar as mudanças a partir de um ponto inicial (momento antes do início do programa). Estas observações serão importantes para a pauta das reuniões dos grupos de diagnóstico, verificando como está a assimilação dos novos valores, o grau de envolvimento e comprometimento, as resistências e as relações entre os setores, etc.
- pesquisas com os clientes: como o cliente está percebendo as mudanças através dos produtos e serviços? Reforço na aplicação dos questionários de

satisfação já aplicados e disponíveis no Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e avaliação interna dos questionários (Direção) compartilhada nos grupos de diagnóstico.

## 11.10 CONTROLE

O controle será realizado com base no conhecimento da situação e na avaliação objetiva e transparente dos resultados, gerando a recompensa pelo bom trabalho, que levará ao comprometimento. Pessoas recompensadas por seu bom desempenho após uma avaliação clara e objetiva transformam-se em modelos para as demais. Assim, a avaliação tem efeito multiplicador. Assim, será a avaliação (e não a fiscalização autoritária) que realizará o controle mais eficiente na busca pelos resultados.

Neste processo, mais uma vez tem papel decisivo a Direção da U.E. atuando como liderança cooperativa, que busca o diálogo como meio de resolver problemas. Após a assimilação pela Direção da necessidade de atuação dentro de uma cultura empresarial voltada para o cliente, com base na cooperação, delegação de poder e iniciativa, o novo papel do Diretor será o de agente de mudanças, um “treinador” que vai orientar e estimular a equipe na busca dos resultados.

## 11.11 RECURSOS HUMANOS E RESPONSABILIDADES

- Diretor da U.E.: orientação, coordenação e desenvolvimento
- Comunicação e Marketing (funcionária e estagiária): coordenação e implantação
- Funcionários da DRH (SST e SAB): apoio e desenvolvimento
- Funcionários da CMA: apoio e desenvolvimento (casos especiais de treinamento)
- Funcionários da U.E.: o bom desenvolvimento do programa ficará condicionado, além da participação, ao auxílio de todos os funcionários da U.E. nas diversas ações do projeto.

## 11.12 RECURSOS MATERIAIS E FINANCEIROS

Os recursos materiais e financeiros serão obtidos com reaproveitamento das verbas já existentes para os setores, aprovadas pela Unidade Executiva (lanches, papel, impressões, entre outros). O objetivo é não condicionar o desenvolvimento das ações à verbas especiais, e sim utilizar os recursos existentes, já aprovados.

Nos casos dos instrumentos que se baseiam em projetos da DRH, como palestras, cursos e treinamentos, prêmios, as verbas já existem e poderão liberadas pela divisão após avaliação das necessidades e sugestões deste programa.

## 11.13 CRONOGRAMA

1. Apresentação do programa à Direção da U.E.
2. Apresentação do programa à DR e DRH
3. Correções
4. Aprovação
5. Comunicação do plano aos funcionários
6. Segmentação dos grupos internos
7. Formação dos GTs (Grupos de Trabalho)
8. Início dos trabalhos, com implantação das ações e elaboração dos instrumentos.

## CONCLUSÃO

Já foi dito que o marketing é uma batalha de percepções, não de produtos. A motivação e a conquista do apoio dos funcionários, a despeito das incertezas quanto às mudanças em curso e de certa insatisfação com relação à postura da entidade quanto à gestão de pessoas, podem ser obtidas através do esforço das direções das Unidades Executivas e seus funcionários através de uma ação conjunta e estruturada, representada por um Programa de Marketing Interno. Esta ação se traduz no reconhecimento por parte do SESC quanto à importância de seus recursos humanos, orientando, apoiando e recompensando esforços de maneira planejada e de acordo com a estrutura atual. Este reconhecimento e valorização geram, por outro lado, o comprometimento com melhorias e a satisfação de se realizar um bom trabalho em uma boa empresa.

Toda mudança é um processo. Valores não são absorvidos da noite para o dia. Novos procedimentos precisam de tempo e perseverança para surtirem efeito. Porém, esta constatação não implica adiar as mudanças até o momento em que elas sejam inevitáveis e traumáticas, prejudicando o equilíbrio do ambiente interno das empresas e, conseqüentemente, afetando o relacionamento com os clientes. É necessário que todos se envolvam e compreendam a importância da ação conjunta entre funcionários e empresa para a concretização do objetivo de vencer o desafio de manter-se em um contexto de contínua mudança nas relações econômicas, sociais, tecnológicas, culturais. Este é o desafio do SESC para continuar um trabalho reconhecido pela promoção da cidadania e do bem-estar dos trabalhadores.

**ANEXOS**

DECRETO-LEI n° 9.853 - DE 13 DE SETEMBRO DE 1946 (\*)

**Atribui à Confederação Nacional do Comércio o encargo de criar e organizar o Serviço Social do Comércio e dá outras providências.**

O Presidente da República, usando a atribuição que lhe confere o art. 180 da Constituição, e Considerando que é dever do Estado concorrer, por todos os meios ao seu alcance, para melhorar as condições de vida da coletividade, especialmente das classes menos favorecidas; Considerando que em recente reunião de entidades sindicais do comércio e associações comerciais de todo o Brasil, realizada nesta Capital, foi reconhecida como oportuna a organização de um serviço social em benefício dos empregados no comércio e das respectivas famílias; Considerando que a Confederação Nacional do Comércio, órgão máximo sindical da sua categoria, representativo da classe dos comerciantes, oferece sua colaboração para esse fim, dispondo-se a empreender essa iniciativa com recursos proporcionados pelos empregadores; Considerando que igual encargo foi atribuído à Confederação Nacional da Indústria, pelo Decreto-lei n° 9.403, de 25 de junho de 1946; Considerando que o Serviço Social do Comércio muito poderá contribuir para o fortalecimento da solidariedade entre as classes, o bem-estar da coletividade comercial e, bem assim, para a defesa dos valores espirituais em que se fundam as tradições da nossa civilização,

**DECRETA:**

Art. 1° - Fica atribuído à Confederação Nacional do Comércio o encargo de criar o Serviço Social do Comércio (SESC), com a finalidade de planejar e executar, direta ou indiretamente, medidas que contribuam para o bem-estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias, e, bem assim, para o aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade.

§ 1° - Na execução dessas finalidades, o Serviço Social do Comércio terá em vistas, especialmente, a assistência em relação aos problemas domésticos (nutrição, habitação, vestuário, saúde, educação e transporte); providências no sentido da defesa do salário real dos comerciários; incentivo à atividade produtora; realizações educativas e culturais, visando à valorização do homem, pesquisas sociais e econômicas.

§ 2° - O Serviço Social do Comércio desempenhará suas atribuições em cooperação com os órgãos afins existentes no Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, e quaisquer outras entidades públicas ou privadas de Serviço Social.

Art. 2° - O Serviço Social do Comércio, com personalidade jurídica de direito privado, nos termos da lei civil, terá sua sede e foro na Capital da República e será organizado e dirigido nos termos do regulamento elaborado pela Confederação Nacional do Comércio devidamente aprovado pelo Ministro do Trabalho, Indústria e Comércio.

§ 1° - As ações em que o Serviço Social do Comércio for autor, réu ou interveniente serão processadas no Juízo Privativo da Fazenda Pública.

§ 2° - A dívida ativa do Serviço Social do Comércio, proveniente de contribuições, multas ou obrigações contratuais, será cobrada judicialmente, segundo o rito processual dos executivos fiscais.

Art. 3° - Os estabelecimentos comerciais enquadrados nas entidades sindicais subordinadas à Confederação Nacional do Comércio (art. 577 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-lei n° 5.452, de 1° de maio de 1943), e os demais empregadores que possuam empregados segurados do Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Comerciários, serão obrigados ao pagamento de uma contribuição mensal ao Serviço Social do Comércio, para custeio dos seus encargos.

§ 1° - A contribuição referida neste artigo será de 2% (dois por cento) sobre o montante da remuneração paga aos empregados. Servirá de base ao pagamento da contribuição a importância sobre a qual deva ser calculada a quota de previdência pertinente à instituição de aposentadoria e pensões à qual o contribuinte esteja filiado.

§ 2° - A arrecadação da contribuição prevista no parágrafo anterior será feita pelas instituições de previdência social a que estiverem vinculados os empregados, juntamente com as contribuições que lhes forem devidas.

Caberá às mesmas instituições, a título de indenização por despesas ocorrentes, 1% (um por cento), das importâncias arrecadadas para o Serviço Social do Comércio.

Art. 4° - O produto da arrecadação feita em cada região do país será na mesma aplicado, em proporção não inferior a 75% (setenta e cinco por cento).

Art. 5º - Aos bens, rendas e serviços das instituições a que se refere este Decreto-lei, ficam extensivos os favores e as prerrogativas do Decreto lei n 7.690, de 29 de julho de 1945.

Parágrafo único - Os governos dos Estados e dos Municípios estenderão ao Serviço Social do Comércio as mesmas regalias e isenções.

Art. 6º - O Regulamento de que trata o art. 2º deverá observar, na organização do Serviço Social do Comércio, uma direção descentralizada, com um Conselho Nacional, órgão coordenador e de planejamento geral, e Conselhos Regionais, dotados de autonomia para promover a execução do plano, adaptando-o às peculiaridades das respectivas regiões. Deverá, igualmente, instituir órgão fiscal, cujos membros, na sua maioria, serão designados pelo Governo.

Art. 7º - Os Conselhos Regionais do Serviço Social do Comércio deverão considerar a conveniência de instituir condições especiais, para coordenação e amparo dos empreendimentos encetados espontaneamente, pelos empregadores no campo de assistência social, inclusive pela concessão de subvenções aos serviços assim organizados.

Art. 8º - A contribuição, prevista no Parágrafo 1º do art. 3º deste Decreto-lei, será devida a partir do dia primeiro do mês de setembro do corrente ano.

Art. 9º - O Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, quando julgar necessário, poderá realizar estudos sobre as atividades e condições dos serviços do Serviço Social do Comércio, de modo a observar o fiel cumprimento de suas atribuições.

Art. 10 - O presente Decreto-lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Rio de Janeiro, 13 de setembro de 1946,  
125º da Independência e 58º da República.

a) EURICO G. DUTRA  
Octacílio Negrão de Lima  
Carlos Coimbra da Luz  
Gastão Vidigal

---

(\*) Publicado no Diário Oficial da União de 16 de setembro de 1946.

1 Alíquota reduzida para 1,5% (um e meio por cento) pelo Art. 23 da Lei n 5.107, de 13.09.66.

2 Percentual alterado para 3,5% (três e meio por cento) pelo Art. 94 da Lei n 8.212, de 24.07.91.

**FECOMÉRCIO - DIRETORIA EFETIVA****Presidente**

Darci Piana

**Vice- Presidente**

1. Ari Faria Bittencourt
2. Julio Maito Filho
3. Gumercindo Ferreira dos Santos Jr
4. João Inácio Kreuz
5. Rubens Armando Brustolin
6. Luiz Gonzaga Fayzano Neto
7. Márcio Américo Strini
8. José Alex Gonçalves Figueira
9. Cesar Luiz Gonçalves
10. Ciro Conte Chioquetta
11. Luiz Sérgio Wozniaki
12. Luiz Fernando Mamede Mendes
13. Maria Deli Medeiros de Medeiros
14. Edenir Zandoná Júnior
15. Paulo Cezar Pereira Gruber

**Diretores Secretários**

1. Luiz Carlos Borges da Silva
2. Luiz Antônio Cóssio
3. Osnei José Simões Santos

**Diretores Tesoureiros**

1. Umberto Marineu Basso
2. Hécio Cerqueira
3. Sidney Catenaci

**Diretores para Assuntos Sindicais**

João Francisco Zafaneli Cubas  
Renê Rodrigues Pereira  
David Guntowski  
Aldo Burin

**Diretores para Assuntos de Relações de Trabalho**

Francisco Leite  
Cristiane Guimarães Boiko Rossetim  
Zulfiro Antônio Bósio  
Aldeni de Lima Neto

**Diretores para Assuntos Tributários**

Edison Luiz Barbosa Cubas  
Amaro Fernando José Paskowski  
Magnus Victor Kaminski

**Diretores para Assuntos de Desenvolvimento Comercial**

Segismundo Mazurek  
Valter da Silva Barros  
Antônio Augusto Esteves

**Diretores para Assuntos de Crédito**

Itacir Grando  
Roberto Hernando Barco  
Alcides Onofre Salvi

**Diretores para Assunto de Comércio Exterior**

Lauro Colombo  
Saul Chuny Zugmann

**Diretores para Assunto de Relações de Consumo**

Alceu Ribeiro  
Marino Poltronieri  
Milton Silvério Pennacchi  
Suplentes de Diretoria  
Antônio Baréa  
Ari dos Santos  
Aroldo Eitel Schultz  
César Augusto Pinto  
César Marçal  
Cláudio Roth  
Elcio Henrique Cuninck Ribeiro  
Elie Saba Mouchbahani  
Eraldo Palmerini  
Everton Calamucci  
Gabriel Veiga Ribeiro  
João Antonio dos Anjos  
José Maximino Gorski  
Julio César de Marchi  
Julio Inácio Correia  
Levi Luiz Soares  
Luís Felipe Zafaneli Cubas  
Luís Fernando Koehler de Camargo  
Myron Saling  
Nelson Pires Moraes Júnior  
Omar Hamdar  
Onésimo Santos Anunciação  
Osmar Trevisan  
Osvaldo Nascimento Júnior  
Paulo Cesar Nauiack  
Renato Franco Mariani  
Valdenilson Vado Domingos da Costa  
Vilmar de Souza Dias  
Vilson Geraldo Faust  
Voldisnei Krisanowski Barbosa

Walter Roque Martello  
Zildo Costa

**Conselho Fiscal - Efetivos**

Agostinho Francisco Sabadin  
Wanderley Antônio Nogueira  
Nivaldo Wengrzynovski

**Suplentes**

Omar Rachid Fatuch  
Neuri Nilo Garbim  
Nilton Alberto da Silva Oliveira

**Delegados Representantes Junto ao Conselho da Confederação Nacional do  
Comércio**

Efetivos

Darci Piana  
Rubens Armando Brustolin

**Suplentes**

Ari Faria Bittencourt  
Julio Maito Filho

**ADMINISTRAÇÃO REGIONAL SESC PARANÁ****Direção Regional**

Paulo Roberto Araujo Cruz

**Direção Regional Adjunta**

Paulo Roberto Schubert

**Assessoria de Planejamento**

Roseli Massolin Ramos Gaspar

**Centro Processamento Dados**

Edson Inoue

**Divisão Apoio Operacional**

Marcus Vinícius Mello

**Divisão Contábil Financeira**

Paulo Roberto Araujo Cruz

**Divisão de Material**

Kurt Fehlauer

**Divisão Recursos Humanos**

Paulo Roberto Schubert

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATESON, John E. G. **Marketing de serviços** / John E. G. Bateson e K. Douglas Hoffman; trad. Lúcia Simonini. – 4. ed. – Porto Alegre : Bookman, 2001.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo : Makron Books, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CARLZON, Jan. **Hora da verdade** / Jan Carlzon; adaptação Paulo Jacobsen; tradução Maria Luiza Newlands Silveira. 10. ed. – Rio de Janeiro: Cop, 1994.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing : Educação e Cultura para Qualidade**. Rio de Janeiro : Qualitymark Editora, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro : Campus, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação : por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação** / Thomas H. Davenport, Laurence Prusak; tradução Bernadette Siqueira Abrão. – São Paulo : Futura, 1998.

GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas : enfoque nos papéis profissionais** / Antonio Carlos Gil. – São Paulo : Atlas, 2001.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing : gerenciamento e serviços : a competição por serviços na hora da verdade** / Christian Grönroos ; tradução de Cristina Bazan. – Rio de Janeiro : Campus, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento implementação e controle**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Impactos da globalização nas estratégias e decisões de marketing** / Claudionor dos Santos Oliveira. – São Paulo : LTr, 1998.

**BIBLIOGRAFIA**

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender Relações Públicas**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1993.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: MacGraw Hill, 1977.

CESCA, Cleusa G. Gimenes. **Comunicação de eventos**. São Paulo: Summus, 1997.

DRUCKER, Peter F. **As novas realidades no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo** / Peter Ferdinand Drucker; tradução de Carlos Afonso Malferrari. – 3. ed. – São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1993.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. – Londrina: Ed. UEL, 1998.

FREITAS, Sidinéia G. **Manual da Qualidade em Projeto de Comunicação** / Sidinéia G. França e Fábio França. – São Paulo: Pioneira, 1997.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva** / David A. Garvin; tradução João Ferreira Bezerra de Souza. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

HORTON e REID, Thomas e Peter. **Endomarketing: Empresários versus Executivos**. São Paulo: Makron Books, 1993.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo** / Octavio Ianni. – 4. ed. – Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999a.

\_\_\_\_\_. **A sociedade global** / Octavio Ianni. – 7. ed. – Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999b.

KUNSCH, Margarida M. K. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional** / Margarida Maria Krohling Kunsch – São Paulo: Summus, 1997. – (Coleção Novas buscas em comunicação; v. 56)

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. – São Paulo: Summus Editorial, 1986.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

LESLY, Philip. (coord.) **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. – São Paulo : Pioneira, 1995.

OGDEN, James R. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações** / Robert Henry Srou. – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura – Poder – Comunicação e Imagem**. – São Paulo: Pioneira, 1992.

#### **Outras Referências:**

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO SESC PARANÁ. **Conheça o SESC**. Curitiba, 1987.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Legislação do SESC**. Departamento Nacional. Rio de Janeiro, 2004.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Regimento Interno SESC Paraná**. Administração Regional no Estado do Paraná. Curitiba, 1991.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Diretrizes Gerais de Ação do SESC**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em <<http://www/sesc.com.br>>. Acesso em 31 mai. 2005.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Manuais da Divisão de Recursos Humanos**. Disponível em: Intranet SESC Paraná. Acesso em 01 jun. 2005.