

SHEILA COMACHIO

**Proposta de implementação de um Programa de Endomarketing em uma
empresa de assessoria de Medicina e Segurança do Trabalho**

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão da
Qualidade.
Orientadora: Prof. Ana Maria
Machado Toaldo.

**Curitiba
2009**

SUMÁRIO

Apresentação.....	1
1. Introdução.....	2
2. Objetivos.....	2
2.1. Objetivo geral.....	2
2.2. Objetivos específicos.....	3
3. Justificativas.....	3
4. Metodologia.....	5
5. Revisão teórico-empírica.....	5
5.1. A Qualidade e a Organização.....	5
5.2. Endomarketing.....	7
5.3. Programa de Endomarketing.....	11
6. A empresa.....	43
6.1. Proposta de implementação de um Programa de Endomarketing...	46
6.2. Plano de implantação.....	58
7. Conclusões e Recomendações.....	61
8. Referências Bibliográficas.....	62

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE I - MODELO DE LEVANTAMENTO DO PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

APÊNDICE II - MODELO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES

APÊNDICE III - MODELO DE AVALIAÇÃO DA IMAGEM DA EMPRESA ENTRE OS FUNCIONÁRIOS

APÊNDICE IV - MODELO DE AVALIAÇÃO DA MOTIVAÇÃO INTERNA

APÊNDICE V - MODELO DE AVALIAÇÃO DAS EXPECTATIVAS E ASPIRAÇÕES

APÊNDICE VI - MODELO DE AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO

APÊNDICE VII - MODELO DE AVALIAÇÃO DO ESPÍRITO DE EQUIPE

APÊNDICE VIII - MODELO DE AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA

LISTA DE QUADROS

QUADRO I - CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Apresentação

O presente trabalho refere-se a um estudo de caso da implementação de Programa de Endomarketing em uma empresa de assessoria e consultoria na área de segurança e medicina do trabalho. A empresa desde 2006, com a implantação da ISO 9001, vem passando por constantes mudanças tanto na estrutura organizacional como na implantação de avanços tecnológicos. Diante dessas mudanças, verificou-se a necessidade de investir nos clientes internos uma vez que a alta rotatividade tem sido uma ocorrência freqüente na empresa. Outro fator importante que desencadeou esta necessidade é a recente Certificação da OHSAS 18001:2007 a qual preconiza a qualidade de vida dos colaboradores. Um Programa de Endomarketing bem estruturado pode auxiliar na solução de problemas e na implantação de ações voltadas às necessidades expostas.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas vêm buscando as certificações e os prêmios de qualidade visando vencer a concorrência e ganhar o mercado atendendo as necessidades e expectativas dos clientes. Partindo-se deste princípio, os administradores tentam encontrar alternativas para melhorar o desempenho das organizações.

O presente estudo de caso tem como objetivo elaborar uma proposta de implementação de um Programa de Endomarketing em uma empresa de assessoria na área de medicina e segurança do trabalho.

"*Endo*" provém do grego e quer dizer "ação interior ou movimento para dentro". Endomarketing é, portanto, marketing para dentro. Pode-se dizer que o *Endomarketing* "consiste em ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa", com o fim de promover os funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. Segundo BEKIN, *Endomarketing*; é um ambiente que se criam a partir do momento em que todos aqueles que formam a empresa se comprometam numa ação marcada por valores de cooperação rumo ao objetivo final: satisfazer o cliente, dando-lhe a qualidade esperada (BEKIN, 1995).

A empresa em questão presta assessoria na área de medicina e segurança do trabalho, a qual atende empresas com diversos ramos de atividades há cerca de 15 anos. Os serviços prestados pela empresa baseiam-se em disposições contempladas na legislação trabalhista e previdenciária. Os serviços técnicos relacionam o contato direto com clientes externos, elaboração de documentos e assessoria técnica.

A problemática consiste na observação da alta rotatividade encontrada na empresa bem como a certificação OHSAS 18001:2007. A implantação de Programa de Endomarketing, como mencionado no referencial teórico, pode acarretar resultados satisfatórios para a empresa como o ganho da competitividade do mercado.

A OHSAS 18001 é um Sistema de Gestão, assim como a ISO 9000 e ISO 14000, porém com o foco voltado para a saúde e segurança ocupacional. Em outras palavras, a OHSAS 18001 é uma ferramenta que permite uma empresa atingir e sistematicamente controlar e melhorar o nível do desempenho da Saúde e Segurança do Trabalho por ela mesma estabelecido. OHSAS é uma sigla em inglês para

Occupational Health and Safety Assessment Services, cuja tradução é *Serviços de Avaliação de Saúde e Segurança Ocupacional*. Tanto os Sistemas de Gerenciamento Ambiental e de Qualidade, quanto o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional possui objetivos, indicadores, metas e planos de ação.

A implantação da OHSAS 18001 retrata a preocupação da empresa com a integridade física de seus colaboradores e parceiros. O envolvimento e participação dos funcionários no processo de implantação desse sistema de qualidade é, assim como outros sistemas, de fundamental importância.

Os resultados são obtidos através do investimento na valorização dos funcionários que advém de ações como a realização de treinamentos, implantação de planos de carreira, de benefícios e incentivos, divulgação dos objetivos, valores e cultura da empresa, atendimento as expectativas e aspirações do cliente interno, motivação dos funcionários, entre outros. Neste processo há inúmeros métodos de avaliação e de implantação de ações que norteiam o tema. Por isso, realizou-se estudo da empresa e, a partir de bibliografia sobre endomarketing, apresentou-se sugestão à empresa para implementar um programa de endomarketing.

2. OBJETIVOS

Apresentam-se, a seguir os objetivos do trabalho.

2.1. Objetivo geral

Elaborar uma proposta de implementação de um Programa de Endomarketing em uma empresa de assessoria de Medicina e Segurança do Trabalho.

2.2. Objetivos específicos

- A. Apresentar as vantagens da implementação de um Programa de Endomarketing;
- B. Desenvolver e apresentar as etapas de implementação de um Programa de Endomarketing através de referências bibliográficas;
- C. Elaborar um Programa de Ação para definir as ações a serem implementadas em relação ao marketing interno.

3. JUSTIFICATIVAS

A iniciativa de elaborar uma Proposta de Implementação de um Programa de Endomarketing se deu a partir da observação da alta rotatividade na empresa e a recente certificação da OHSAS 18001.

Com o desenvolvimento desta proposta, a empresa terá a oportunidade de analisar os pontos fortes e fracos por meio da realização do diagnóstico interno. A partir desta avaliação, é definido um Programa de Ações visando melhorias nos aspectos relacionados ao nível de comprometimento e motivação dos funcionários, clima organizacional e integração entre os setores.

A organização enfrenta uma situação interna desfavorável, principalmente no Setor de Medicina, o qual revelou a alta incidência de demissões. Devido à demanda, os funcionários não são treinados previamente e adequadamente sobre a utilização do sistema interno da empresa assim como os procedimentos internos. Na maioria das vezes, aprendem no dia-a-dia o que acarreta um alto índice de ocorrências. O Endomarketing pode trazer vantagens como melhorar o inter-relacionamento nos setores da empresa.

A OHSAS 18001, em inglês "*Occupational Health and Safety Assessment Services*", cuja tradução é *Serviços de Avaliação de Saúde e Segurança Ocupacional* consiste em um Sistema de Gestão que retrata a preocupação da empresa com a integridade física de seus colaboradores e parceiros.

No processo de implantação deste Sistema de Qualidade, o envolvimento e participação dos funcionários são de fundamental importância. Sendo assim, para proporcionar a qualidade de vida dos funcionários os conceitos e aplicações do endomarketing oferecem benefícios no desenvolvimento de ações voltadas ao ambiente interno.

No que tange a área específica de Endomarketing, observou-se a escassez de trabalhos realizados, por isso, o presente estudo é importante na obtenção de maiores informações sobre o assunto.

4. METODOLOGIA

A metodologia empregada neste trabalho consiste no estudo de caso de uma empresa de segurança e medicina do trabalho baseada no levantamento de informações por meio de entrevistas informais, coletas de dados e na pesquisa bibliográfica sobre endomarketing e assuntos a ele relacionados.

As entrevistas informais foram realizadas com coordenadores e funcionários de todos os setores e abordaram os seguintes itens:

- ❖ Quais são as ferramentas, avaliações e/ou procedimentos de qualidade existentes nos setores e na empresa;
- ❖ Há treinamentos contínuos com os funcionários;
- ❖ Qual o percentual de rotatividade e absenteísmo da empresa;
- ❖ Quais os benefícios que a empresa oferece e quais poderiam oferecer do ponto de vista dos funcionários,
- ❖ Quais os procedimentos e/ou recursos utilizados para a comunicação interna.

5. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Nesta etapa é apresentada revisão da literatura sobre qualidade, conceitos de endomarketing e como implementar um Programa de Endomarketing cujas etapas encontram-se evidenciadas através de vários autores.

5.1. A Qualidade e a Organização

O conceito de qualidade, ao longo da história, tem passado por inúmeras mudanças as quais ocorreram principalmente em função do aumento do número de empresas competindo num mesmo mercado. Por isso, as empresas estão buscando as certificações e os prêmios de qualidade visando vencer a concorrência e ganhar o mercado atendendo as necessidades e expectativas dos clientes.

A Qualidade Total definiu a organização como um sistema aberto, integrado interna e externamente, atendendo as necessidades de todos os públicos com cada vez mais benefícios. O conceito preconiza a idéia de um negócio sistematizado, norteado para resultados, cuja base é a busca permanente da satisfação do cliente, considerando as mudanças e evoluções constantes do mercado, o envolvimento de todos os colaboradores da organização e o desempenho superior da concorrência.

Importante ressaltar que o desenvolvimento e a melhoria deste conceito são de responsabilidade da alta direção. Portanto, a Qualidade Total exige das pessoas mudanças culturais e comportamentais e são implementadas por meio de sistemas e métodos gerenciais e/ou operacionais.

Alguns empresários acreditam que o cliente interno é menos importante que o externo. No entanto, de acordo com avaliações organizacionais e de mercado, o cenário é bem diferente. Embora o cliente externo seja o alvo, o cliente interno é o instrumento para que o alvo seja plenamente atingido (NACFUR E LIGOCKI, 2003).

Lacombe (2005) destaca que “as organizações são constituídas de pessoas e são elas que agem e tomam as decisões. Nada acontece numa organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome”. Ou seja, as organizações devem focar seus processos no talento humano, no desenvolvimento e na conquista de objetivos.

As organizações têm sua origem nas pessoas, onde o trabalho é processado por elas e o resultado desse trabalho também se destina a elas. Por mais sofisticadas que sejam as máquinas, elas são apenas ferramentas que auxiliam o homem no seu trabalho (LUCENA, 1999). Existem muitas formas de organizar e proporcionar às pessoas o que elas realmente esperam, porém é preciso estabelecer a forma mais condizente com a realidade da empresa e obter assim os melhores resultados. É preciso quebrar paradigmas, realizar mudanças constantes e desenvolver projetos que visem o desenvolvimento das equipes de trabalho, bem como a realização das atividades de forma mais simples e humana.

A satisfação das necessidades de auto-estima ou *status* leva o profissional a ter sentimentos de auto confiança, capacidade de ser útil e necessário para os outros, enquanto que a frustração traz sentimentos de inferioridade, impotência, levando o profissional a manifestações neuróticas (MOSCOVICI, 2001). O sofrimento no trabalho provoca desgaste e insegurança. Desse desgaste ocorre desânimo, cansaço, ansiedade, frustração, tensão emocional, sobrecarga e estresse no trabalho, enquanto que a insegurança é um sentimento de incompetência diante das pressões exigidas no trabalho (TAMAYO, 2004).

As organizações pagam um preço alto pelo *stress* gerado no trabalho e estão buscando formas de eliminar os estragos causados sobre a saúde, o potencial, e a

auto-estima de seus profissionais. A maneira de trabalhar, as rotinas diárias, as normas, os estilos de liderança e a forma de atuação do poder interferem diretamente no nível de *stress* de uma organização (TAMAYO, 2004). No entendimento de Meyer (2003), “o *stress* é o mal do século. É definido pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como a ‘epidemia global’ que atinge nove em cada dez habitantes do planeta”.

Atualmente, vivemos o fim da revolução e a era da reinvenção, da mudança pacífica, segundo BRUM (1998). Portanto, somente num clima favorável é possível gerar novas idéias, fomentando novas descobertas, estruturas e dimensões sociais. Os cenários de mudança são muitos e, por entender que o que quebra uma empresa não é propriamente a mudança, mas a incapacidade das pessoas em se adequar a ela, muitos empresários estão preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adaptar e sobreviver”.

5.2. Endomarketing

Uma empresa tem como objetivo final e específico criar e levar até o consumidor um produto ou serviço cuja qualidade responda a suas necessidades, desejos e expectativas. Por isso se diz que o marketing é importante demais para ficar restrito apenas aos profissionais de Marketing. O Marketing deve por isso dizer, irrigar todos os setores da empresa, desde a área de desenvolvimento do produto até o pessoal da linha de frente (BEKIN, 1995).

Contudo, a noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do Endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da empresa. Vale a pena dizer também, do modo preliminar, que o Endomarketing trabalha em grande parte com o instrumental fornecido pelo próprio Marketing (BEKIN, 1995).

Endomarketing é uma atividade do marketing, batizada em 1990 por *Saul Bekin* em seu livro "Fundamentos do Endomarketing". “Endo”, originário do grego, significa posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro”.

A aplicação deste conceito visa à satisfação dos clientes internos o que conseqüentemente, acarreta a motivação e o comprometimento para com a organização, buscando melhores índices de qualidade e produtividade.

O conhecimento dos anseios e desejos dos funcionários é o ponto primordial para implantação do endomarketing na organização. A descoberta dos aspectos motivacionais possibilita o planejamento de um Programa de Endomarketing compatível com a gestão atual. Os modelos, métodos e programas voltados para a qualidade devem ser adaptados às empresas uma vez que cada uma delas demanda necessidades específicas.

O endomarketing remete a idéia de que antes da empresa vender o produto e/ou serviço ao cliente externo, o cliente interno deve ser convencido a comprá-lo. Conseqüentemente, o funcionário torna-se um aliado dos negócios preocupando-se com o sucesso da organização.

Segundo Santos (2003) o endomarketing por si só não é capaz de trazer resultados positivos para a empresa. Ele é resultado de uma filosofia criada para tratar os relacionamentos do empregado com a empresa, reforçando condições de motivação e participação, agindo mais ao nível de cultura organizacional. O sucesso ou fracasso de um modelo estratégico fundamentado na participação e no engajamento dos empregados dependerá, em muito, da congruência dos interesses desses com os da empresa e do retorno que ambos obterão. Ou seja, o endomarketing existe para atrair e reter seu primeiro cliente; o cliente interno, possibilitando significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retraindo clientes externos.

Neste processo, a área de Recursos Humanos é de suma importância para o levantamento de informações sobre o público a ser atingido no que se referem à formação, aspectos comportamentais, sociais e o nível de comprometimento.

Além disto, os profissionais que atuam em Recursos Humanos precisam ter uma visão geral do processo de gestão estratégica, bem como uma ampla compreensão do negócio da empresa na qual atuam. Para isto, o processo de comunicação e os princípios de governança são itens fundamentais.

O funcionário deve, no momento da contratação, conhecer o ambiente de trabalho, as políticas e os objetivos da empresa. A alta direção precisa transmitir a idéia de que todos eles estão envolvidos no negócio, o que acaba criando um clima de parceria e confiança.

A área deve oferecer um serviço aos diversos clientes internos que vá muito além do repasse de informações sobre a empresa e sobre a legislação trabalhista. Nesta linha, atributos como inteligência e competência para definir sua atuação em cada nível organizacional são fatores considerados de sucesso para o reconhecimento, no âmbito de qualquer organização (JUNQUEIRA, 2007).

Segundo Kotler (1994) o marketing interno é a "tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes". O autor se refere à diferença entre o marketing interno e o marketing externo ressaltando que o marketing interno deve preceder o externo. Certamente que não pode oferecer um serviço excelente sem antes preparar os funcionários da empresa para fornecê-lo.

Existem fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de um programa de endomarketing e que devem ser levados em consideração no momento em que todos os esforços estiverem sendo planejados, dentre eles, segundo BRUM (1998) tem-se:

A valorização da cultura da empresa: Quando se fala em cultura, fala-se de valores, crenças e comportamentos que permeiam a empresa. Cada empresa tem um tipo de cultura exatamente porque é uma organização de seres humanos.

Endomarketing como um processo educativo: Não existe mudança sem que as pessoas sejam educadas para isso. Existe um questionamento da validade do treinamento como instrumento de endomarketing: se o endomarketing é um processo educativo, se o produto da comunicação interna é a informação e se o treinamento é uma forma de se transmitir informação e conhecimento, pode-se dizer que o treinamento é um dos mais importantes instrumentos de endomarketing.

Instrumentos que encantem o público interno: Um profissional de comunicação social ou de recursos humanos, que tem sob sua responsabilidade um programa de endomarketing deve administrar sua criatividade e incentivo de ser quase

um "produtor de Hollywood" identificando grandes idéias e buscando os recursos necessários para que os instrumentos criados consigam encantar o público interno.

Informação como responsabilidade da empresa: O endomarketing trabalha a informação de forma que ela contribua para que os objetivos e as metas globais da empresa sejam alcançadas com a participação dos funcionários.

As mensagens devem ser simples, curtas e claras: A linguagem utilizada num programa de endomarketing tem o compromisso da construção de um significado para as certezas e expectativas da empresa na cabeça e no coração das pessoas envolvidas.

Um programa eficiente deve se ajustar à realidade da empresa, como dito anteriormente. Neste momento é importante observar os seus pontos fracos e identificar onde devem ser corrigidos. Obtido o diagnóstico, Bekin indica os três níveis de abrangência do Endomarketing: a primeira situação surge quando a empresa carece de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente. O segundo nível ou situação se dá quando apesar de já haver estabelecido uma cultura de serviços, é necessário um novo processo para mantê-la. Por último, a situação onde é necessário expandir esta mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários.

Entretanto, que independente de qualquer nível de abrangência do Endomarketing, há sempre duas linhas de ação que guiam o processo: atitude e comunicação. A linha de ação de atitude é aquela que procura dar ao funcionário a consciência da importância estratégica de um serviço voltado para o cliente, enquanto a linha de comunicação estabelece um amplo sistema de informações com o objetivo de subsidiar o funcionário para que possa cumprir com eficiência as suas tarefas.

O sucesso de um programa de implantação do Endomarketing, segundo Bekin (1995), depende 10% do programa ou plano, enquanto os 90% restantes ficam por conta da sua execução e gerenciamento.

Num primeiro momento, a implantação de um Programa de Endomarketing possibilita a empresa realizar um diagnóstico interno da própria organização, o qual consiste na análise de pontos fortes e fracos em relação às pessoas que integram as suas equipes de trabalho, bem como os processos por elas realizados (BEKIN, 1995).

Posteriormente, é desenvolvido um Programa de Ação para definir modificações e ações a serem implementadas para desenvolver marketing interno segundo Bekin (1995). Ao examinar a relação entre Marketing e Endomarketing, o autor reforça a importância de se estender a todos os setores da organização, e não apenas ao departamento de Marketing, a preocupação em atender os desejos e expectativas do cliente, evitando com isto os conflitos e desperdícios de recursos, e criando um clima favorável de integração e cooperação interna, pois para que a empresa funcione satisfatoriamente "o Marketing deve, por assim dizer, irrigar todos os setores da empresa, desde a área de desenvolvimento do produto até o pessoal da linha de frente".

5.3. Programa de Endomarketing

A metodologia aplicada para elaboração da proposta de implementação de um Programa de Endomarketing no presente estudo baseia-se nas etapas definidas no livro "Conversando sobre Endomarketing" do autor Saul Faingaus Bekin (1995), são elas:

I - DIAGNÓSTICO INTERNO

1. Avaliação do ambiente interno;
2. Perfil dos funcionários;
3. Avaliação dos setores (desempenho);
4. Nível de integração entre os setores;
5. Relação com os consumidores;
6. Imagem da empresa entre os funcionários;
7. Nível de motivação interno;
8. Expectativas e aspirações;
9. Necessidades de treinamento;
10. Espírito de equipe;
11. Conhecimento dos objetivos da empresa.

II - PROGRAMA DE AÇÃO

1. Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento;
2. Processo de seleção;
3. Plano de Carreira;
4. Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;

5. Sistemas de informações e rede de comunicação interna;
6. Segmentação de mercado de clientes internos;
7. Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Neste capítulo, as etapas do Programa de Endomarketing são abordadas sob os pontos de vista de diversos autores, com intuito de apresentar métodos de avaliação para auxiliar a empresa na implementação do programa.

I - Diagnóstico Interno: corresponde a primeira etapa do programa a qual se divide em subitens: avaliação do ambiente interno, perfil dos funcionários, avaliação dos setores (desempenho), nível de integração entre os setores, relação com os consumidores, imagem da empresa entre os funcionários, nível de motivação interno, expectativas e aspirações, necessidades de treinamento, espírito de equipe e conhecimento dos objetivos da empresa.

1. Avaliação do ambiente interno

A avaliação do ambiente interno de uma organização consiste no diagnóstico inicial da situação atual o qual pode ser avaliado de diferentes maneiras segundo os autores. Para Bekin (1995), é fundamental que haja um diagnóstico inicial visando avaliar cuidadosamente e sistematicamente o ambiente interno da empresa, obtendo-se os pontos fortes e fracos da empresa do ponto de vista de seu ambiente interno e de sua cultura organizacional. Esta avaliação considera os fatores presentes na avaliação estratégica do ambiente externo conhecidos como SWOT a qual, neste caso, refere-se ao SWOT interno. Sendo assim, leva-se em conta suas forças (S de Strengths), suas fraquezas (W de Weaknesses), as oportunidades (O de Opportunities) e as ameaças ao seu desempenho (T de Threats).

Segundo GHEMAWAT (2000), a SWOT começou a ser desenvolvida nos anos 60, nas escolas americanas de administração. O objetivo inicial era focalizar a combinação das "forças e fraquezas" de uma organização com as "oportunidades e ameaças" provenientes do mercado.

Maximiano (2006) define a análise interna como "a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização anda em paralelo com a análise do ambiente". O objetivo da SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de

ameaças. Os estudos dos pontos fortes e fracos da organização são realizados através da análise das áreas funcionais de uma organização (produção, marketing, recursos humanos e finanças), e a comparação do desempenho destas áreas com empresas de destaque⁵ (prática conhecida como benchmarking).

O benchmarking é a técnica por meio da qual a organização compara seu desempenho com o de outra (MAXIMIANO, 2006). A organização, através do benchmarking, pode observar em outras organizações as melhores práticas para cada uma das áreas funcionais, adaptando suas tarefas e procedimentos de acordo com a conduta destas organizações.

Outra metodologia de avaliação interna é conhecida como GUT que avalia cada fator considerado na análise da situação sob os critérios de gravidade, urgência e tendência. Segundo OLIVEIRA (1999), apesar de a metodologia GUT ter sido desenvolvida para a fixação de prioridades no diagnóstico estratégico, ela pode também ser aplicada para identificar a postura estratégica da organização. Desta forma, a GUT pode ser utilizada para o estabelecimento da predominância interna de pontos fortes ou fracos e da predominância externa relativamente às oportunidades ou ameaças, fatores que caracterizam a postura estratégica organizacional.

Cabe destacar também a pesquisa do Clima Organizacional que, como citado anteriormente, é o resultado das percepções que os funcionários têm sobre os aspectos que influenciam em seu bem estar e na sua satisfação na rotina de trabalho.

No conceito de Bom Sucesso (2002) a pesquisa de clima permite identificar os fatores relevantes do indivíduo com a organização, através do mapeamento de uma complexa rede de motivos e expectativas individuais, permitindo avaliar o grau em que essas expectativas podem ser atendidas pela empresa.

O clima organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam em seu bem estar e na sua satisfação na rotina de trabalho. Além disso, é um assunto complexo, que envolve diversas variáveis de difícil mensuração (BARÇANTE e CASTRO, 1999).

O estudo de clima organizacional parte do pressuposto de que a satisfação no trabalho influencia o desempenho do trabalhador. Esta influência está diretamente

ligada com o tipo de atividade ou profissão que o trabalhador exerce (RESENDE & BENAITER, 1997).

Para Luz (2003) o clima de uma empresa é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela. O baixo *turnover* (rotatividade) e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse clima. Na visão de Luz (2003), o Clima Organizacional se materializa nas organizações através de alguns indicadores que dão “sinais” sobre a sua qualidade, são eles:

- a) *Turnover* ou Rotatividade: pode representar uma pista de que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa e que falta algo para satisfazê-las.
- b) Absenteísmo: o excessivo número de faltas e atrasos que pode ter o mesmo significado do *turnover*.
- c) Pichações nos banheiros: as críticas, as agressões direcionadas aos líderes da empresa, indicam o estado de satisfação dos funcionários.
- d) Programas de sugestões: quando mal sucedidos podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela esperava.
- e) Avaliação de desempenho: quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, de sua apatia em relação à empresa ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho.
- f) Greves: embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, ou a omissão dos gestores em tomar determinadas providências que atendam as reivindicações, muitas vezes, revela uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa.
- g) Conflitos interpessoais e interdepartamentais: essa é a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos é que vai muitas das vezes determinar o clima tenso ou agradável.
- h) Desperdício de material: uma das formas do trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais do que o necessário, danificando os equipamentos de trabalho.
- i) Queixas no serviço médico: nos consultórios os empregados descarregam suas angústias sobre os mais diferentes tipos de reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, exposição a situações vexatórias, constrangimentos, discriminação.

Muitos desses problemas transformam-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças, influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados. Segundo Maximiano (2000) a pesquisa do Clima Organizacional é uma técnica que permite aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos da organização e de seus administradores.

A utilização de pesquisas de marketing voltadas ao público interno serve como forma de obter a identidade dos empregados, os quais são de máxima importância para empresa, já que tudo depende deles (LAS CASAS, 2000). Da mesma forma, defende que “os meios de pesquisa de marketing, por exemplo, também pode ter uso internamente sendo direcionada para identificar o cliente que está dentro da organização: o cliente interno, delineando as pretensões e costumes dos funcionários”.

Mayo (2003) *apud* Jack Welch destaca que perceber a motivação que levou o empregado a trabalhar na empresa, por exemplo, elucida pontos fortes ou a serem trabalhados, que ajudarão a organização a fidelizar seus talentos.

Segundo Dubrin, comportamento organizacional: é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si. Comportamento organizacional são as ações do indivíduo na empresa, sua personalidade, atitudes, percepção, aprendizagem e motivação. As pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações, isto gera impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos.

Já para Robbins (1999) o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização.

2. Perfil dos funcionários

O perfil dos funcionários deve ser levantado na empresa contemplando informações como: classificação dos funcionários por gênero, idade, escolaridade, estado civil, renda mensal, tempo de empresa e área que trabalha na empresa. Outras informações também podem ser relevantes dependendo do tipo de situação que deseja avaliar, como o fator motivacional, por exemplo.

O resultado do perfil dos funcionários acarreta informações importantes para o planejamento e implantação de ações voltadas à motivação, incentivos, benefícios, planos de carreira, entre outros.

3. Avaliação dos setores (desempenho)

Bergamini e Beraldo (1988) trazem o seguinte conceito de avaliação: “avaliar o desempenho é apreciar sistematicamente um subordinado a partir do trabalho feito, segundo as aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho”. Carvalho e Nascimento (2002) acrescentam que se trata de um conjunto de técnicas, com a finalidade de se obter certo controle do comportamento humano, no que tange aos aspectos profissionais dos indivíduos no trabalho.

Segundo Marras (2000), “o desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada”. Mas, para Chiavenato (1999), “a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por grupo, sendo por áreas específicas”. Com isso para avaliar o desempenho de pessoas, podemos comparar com padrões e objetivos organizacionais que por toda vez a administração em si é um ponto chave para uma boa avaliação.

Para Chiavenato (1999), “desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas se tornem mais eficientes naquilo que fazem”. Portanto dar-lhe formação básica para ele desenvolver-se seu senso crítico, o seu comportamento e seus conceitos para solidificar com eficiência o que faz. Os processos de desenvolvimento envolvem três etapas: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

Já Stoner (1999), cita que “o treinamento e o desenvolvimento de pessoas tratam da aprendizagem no nível individual e o desenvolvimento organizacional é o estrato mais amplo, ela pode se desenvolver através da mudança e inovação”. De forma abrangente.

Segundo McGregor (1997), os planos formais de avaliação de desempenho são elaborados para atender três necessidades, uma da organização e duas do indivíduo:

- (1) fornecem julgamentos sistemáticos que justificam aumentos salariais, promoções, transferências e às vezes rebaixamento e demissões;
- (2) são uma forma de dizer a um subordinado como ele está se saindo e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função e
- (3) também estão sendo cada vez mais usados para instrução e aconselhamento do indivíduo.

Levinson (1997) cita três funções básicas da avaliação de desempenho:

- (1) fornecer feedback adequado a todas as pessoas sobre seu desempenho;
- (2) servir como base para modificações ou mudanças de comportamento em direção à adoção de hábitos de trabalho mais eficazes e
- (3) fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições e remunerações.

O sucesso do sistema de avaliação de desempenho, segundo Bergamini e Beraldo (1988), dentre os fatores importantes, reside na escolha adequada do tipo ou tipos de instrumentos que se vão utilizar nesse processo. Como todo e qualquer procedimento administrativo dentro das organizações, a escolha do instrumento mais adequado está, primeiramente, ligada aos objetivos pretendidos pela avaliação de desempenho. Uma vez que se tenha bem claro aquilo que se pretende com ela, com maior facilidade será possível encontrar o tipo de instrumento mais recomendável.

Conforme Marras (2000), "existem vários modos e métodos de se avaliar o desempenho humano nas organizações, por tanto colocaremos alguns dos mais importantes:

- Escalas gráficas: é um sistema baseado na avaliação de um grupo de fatores determinantes, daquilo que a organização define com desempenho. Esses fatores podem mensurar tanto na quantidade quanto na qualidade do trabalho, conhecimento, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade, etc.
- Incidentes críticos: nesse sistema o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos quem esta sendo avaliado, apontando o comportamento extremo.
- Comparativo: é o método que se utiliza análise comparativa entre um outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde se atua.

- Escolha forçada: criado para oficiais das Forças Armadas norte-americanas. Tendo como base a neutralização do subjetivismo, os avaliadores não sofrem interferências indesejáveis.

- Método de 360 graus: identifica fortemente com o ambiente democrático e participativo e que se preocupa com os cenários internos da organização quanto com os externos. Esse método de avaliação total recebe esse nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de feedback.

O instrumento mais utilizado, ultimamente, nas organizações modernas, corresponde à avaliação 360 graus ou alguma combinação de métodos que contemple este último. Trata-se de um modelo no qual o avaliado recebe *feedback* de diferentes atores organizacionais (subordinados, superiores, pares, fornecedores, clientes internos e externos) e se auto avalia. Esse processo de avaliação recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de *feedback* (MARRAS, 2000).

O processo de avaliação de desempenho, conforme assinala Lucena (1992), abrange cinco (5) fases:

1. Negociação do desempenho – A chefia e o subordinado, juntos, vão negociar o desempenho esperado. Definir o desempenho esperado significa especificar as atribuições/projetos/atividades/tarefas que compõem o campo de responsabilidade profissional do empregado. Mas é preciso definir para cada tarefa padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados.
2. Análise da capacitação profissional – Uma condição básica para a realização do trabalho é a qualificação profissional do empregado. Não é possível exigir de alguém alguma coisa para a qual não está habilitado.
3. Acompanhamento do desempenho – O acompanhamento do desempenho é operacionalizado através de reuniões periódicas entre chefia e subordinado, para analisar o andamento dos trabalhos e os resultados, parciais ou finais, obtidos. É o *feedback* contínuo.
4. Avaliação do desempenho – Esta fase será uma conclusão de todo o processo que se desenvolveu durante o ciclo determinado para o seu funcionamento. Não haverá expectativas, nem surpresas, pois o desempenho registrado já é conhecido e foi amplamente discutido.
5. Comprometimento – O comprometimento é o resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário e construtivo.

4. Nível de integração entre os setores

Segundo Bekin (1995), promover a integração dos setores em função do objetivo final da empresa e disseminando por toda a organização a noção de cliente interno, implica na valorização do funcionário e da pessoa do funcionário.

Cobra (1993) expõe que quando o nível de relacionamento das pessoas dentro da organização é bom, elas se tornam mais produtivas, alavancando maior competitividade. Portanto, quando o nível de relacionamento for alto, ou for baixo, a empresa estará sendo mais ou menos competitiva. A eliminação de problemas de relacionamento é tarefa do endomarketing, ou seja, do marketing interno que deve vender às pessoas da organização os objetivos e as estratégias da empresa, para que todos vibrem num só sentido. Controlar esse fator é por certo um dos novos desafios do profissional de Marketing.

5. Relação com os consumidores

A nova realidade é marcada por um mercado orientado para o cliente e para o valor do serviço prestado ao cliente, quer de modo direto, como na área de serviços, quer como um serviço prestado que está agregado ao produto. Neste novo mundo o recurso essencial para a criação de riquezas é a informação, o conhecimento. E quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas. Portanto, neste cenário de qualidade total e de competição sofisticada, a chave para a eficiência está na valorização, no poder descentralizado, na capacidade de decisão rápida, numa organização de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informações (BEKIN, 1995).

Neste cenário de uma economia orientada para o cliente, a prioridade está em atender às demandas do consumidor, do cliente. Sendo assim, não se trata mais de entregar um produto com determinadas qualificações técnicas ao consumidor, mas de adequar este produto às expectativas de qualidade do consumidor final. A isto se chama associar um determinado tipo de serviço agregado ao produto. O Endomarketing é parte importante deste cenário, considerando o novo mercado, de competição cada vez mais internacionalizada, de avanço tecnológico rápido, de trabalho integrado, de eficiência no marketing orientado para o cliente e de um requisito básico para enfrentar com sucesso a nova situação: o conhecimento. A formação de um ambiente empresarial favorável ao conhecimento e aos valores

compartilhados por todos que compõem uma empresa, do topo da linha de frente são as contribuições do Endomarketing.

Para chegar ao objetivo final de satisfazer o cliente,³ é fundamental renovar a própria concepção de marketing, que não pode ser visto mais como uma atividade isolada. Por isso a importância do Endomarketing e de sua proposta de transformar o marketing num valor presente em todas as atividades da empresa. O departamento de marketing mantém-se com sua atividade especializada e seus especialistas, mas a mentalidade de marketing, seus valores e noções orientam a empresa em todos os seus níveis e atividades (BEKIN, 1995).

6. Imagem da empresa entre os funcionários

No trato com os clientes externos, sejam fornecedores ou consumidores, os empregados transmitem os princípios éticos e morais que a empresa adota e demonstra qual o nível de respeito que é oferecido aos clientes. Isto ocorre independentemente da qualidade dos produtos e serviços atrelada à consciência dos empregados, ou seja, o cliente interno é um espelho onde o cliente externo vê o reflexo e a imagem da empresa (NACFUR E LIGOCKI, 2003).

Brum (2000) em seu livro *Um olhar sobre o Marketing interno* expõe que, do mesmo modo do marketing externo, o posicionamento da empresa referente ao cliente interno tem que ser fortalecido de uma maneira privilegiada. O essencial é que a empresa seja a “número 1” para o seu funcionário e que ele creia nisto e trabalhe para mantê-la neste patamar.

O clima organizacional, segundo Luz (2003), define-se como sendo a qualidade do ambiente empresarial, o relacionamento interpessoal, o estilo gerencial e a imagem da empresa. A imagem da empresa avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.

Neste sentido, Luz (2003) menciona que a estabilidade no emprego é uma variável de grande importância na avaliação do clima organizacional, pois, procura conhecer o grau de segurança que os funcionários nos seus empregos, assim como o *feedback* que recebem sobre como eles estão indo no trabalho.

Para Chiavenato (1999) “cada um avalia o que está oferecendo e o que está recebendo em troca. Nesse intercâmbio de recursos, se desaparecer ou diminuir o sentimento de reciprocidade, ocorre uma modificação dentro do sistema”.

7. Nível de motivação interno

Uma boa maneira de unir os funcionários e dar aderência à empresa, é realizar a promoção de festas, comemorações e condecorações de forma a promover a integração da empresa com os funcionários (Barros e Prates, 1996).

Para Luz (2003) verificar a qualidade das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos, como posto de trabalho entre outros fatores é importantíssimo na hora de avaliar a qualidade da produção e comprometimento dos funcionários no seu horário de trabalho. Desta forma pode-se evitar a dispersão e a chamada “greve branca” na qual os funcionários comparecem a empresa, mas não realizam suas tarefas diárias com eficácia e eficiência.

O nível de motivação interna corresponde a um dos itens avaliados num Programa de Endomarketing. A motivação humana é um termo estudado por alguns cientistas desde o início do século XX, para compreender o comportamento das pessoas, torna-se necessário conhecer sua motivação. Para Chiavenato (1990), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”.

Abraham Maslow foi um psicólogo que revolucionou com a teoria da hierarquia das necessidades humanas. A motivação dos indivíduos objetiva certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) – as mais simples – até mais complexas ou psicológicas (auto-realização), conforme pirâmide descrita abaixo:

1 – Necessidades Fisiológicas: são as necessidades vegetativas relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual etc. - necessidades que dizem respeito à sobrevivência mais imediata do indivíduo e da espécie, constituindo pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar ciclicamente a sua satisfação.

2 – Necessidades de Segurança: levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A procura de segurança, o desejo de

estabilidade, a fuga ao perigo, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações dessas necessidades de segurança. Como as necessidades fisiológicas, as de segurança também estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo.

3 – Necessidades Sociais: relacionadas à vida associativa do indivíduo com outras pessoas. A ação e a participação levam o indivíduo à adaptação social, às relações sociais e mesmo às ações conjuntas de cidadania.

4 – Necessidades de Estima: relacionadas ao ego. Orgulho, auto-estima, auto-respeito, progresso, confiança, necessidades de reconhecimento, apreciação, admiração, etc.

5 – Necessidades de Auto-Realização: relacionadas com o desejo de cumprir a tendência que cada um tem de realizar seu potencial (auto-desenvolvimento, auto-satisfação). A pirâmide de Maslow, com cinco níveis de necessidades, compreende uma hierarquia em etapas, isto é, só se parte para a satisfação de uma necessidade quando outras considerações já foram resolvidas.

Tanto a teoria de Maslow quanto a teoria de Herzberg estão baseadas na hipótese de que sempre há uma melhor forma de motivar as pessoas, seja através da satisfação da necessidade predominante, seja através do enriquecimento do cargo.

A Teoria de Vroom conclui que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação dos objetivos individuais está no alcance do desempenho desejado.

Segundo Stoner (1999), “estas teorias, as pessoas, em qualquer situação, podem ser motivadas da mesma forma se suas necessidades predominantes forem às mesmas. Victor H. Vroom desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Para Vroom, há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho:

a) Expectação, que é a soma entre as expectativas do indivíduo, ou seja, seus objetivos individuais, e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, de sua

capacidade para atingir estes objetivos. Estes dois aspectos determinam os esforços que cada um está pronto a fazer numa situação de trabalho. Se uma pessoa tem como objetivo, por exemplo, a promoção de cargo, e sabe que para conseguir isto precisa aumentar a produtividade de seu setor, mas julga-se incapaz de conseguir tal proeza, sua motivação para o trabalho será fraca.

b) Instrumentalidade, que é a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho. Não se trata apenas da relação entre quantidade/qualidade do trabalho e salário, condições de trabalho, benefícios sociais. Vroom ressalta que a instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muitos, pode significar a autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão da criatividade.

c) Valência, que significa o valor real que o indivíduo dá à instrumentalidade percebida. Não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar através de seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas. O sistema de recompensas vigente pode não ter nenhuma importância para uma pessoa, que não se sentirá motivada, e, ao contrário, ter muita importância para outra pessoa, que terá uma motivação forte.

Para Chiavenato (1999), “estes três aspectos influenciam a motivação das pessoas no trabalho. Se um dos elementos está ausente, a motivação torna-se fraca. Se todos eles estão presentes, a motivação é alta”.

As pessoas formam o principal ativo da organização. Com isso vêm à necessidade das organizações tornarem-se mais atentas a seus funcionários. Assim começaram a perceber que só podem crescer e manter sua continuidade se forem conscientes de investir em seus parceiros, principalmente os empregados (CHIAVENATO, 1999). O ser humano é o melhor negócio que qualquer empresa possa utilizar para superar seus próprios desafios. As pessoas integradas na organização contribuem na geração de resultados financeiros satisfatórios (MEDEIROS, 2001).

Por isso, além das competitividades que as empresas enfrentam, é preciso preocupar-se com a composição do quadro de funcionários e suas expectativas. (BOHLANDER, 2003).

Davis (1992) cita que no século XIX e no século XX alegava-se que os empregados apenas queriam dinheiro; assim, acreditava-se que salário gerava motivação direta e imediata.

A empresa como meio social poderá ser um bloqueador ou facilitador de realização de desejos e necessidades. As frustrações contínuas podem levar o indivíduo à apatia, ao descontentamento e a desmotivação. (AGUIAR, 1992).

Todo funcionário trata o próprio trabalho como grande oportunidade de sua vida de perceber o investimento da empresa em sua carreira. Existirá naturalmente, uma vontade de fazer muito mais do que a obrigação, como forma de retribuição o que proporcionará as chances de crescimento como profissional e como pessoa. (MEDEIROS, 2001).

8. Expectativas e aspirações

As expectativas dos funcionários, segundo Bekin (1995) compreendem três pontos:

- Reconhecimento pelo trabalho que fazem;
- Ter sua importância como indivíduo reconhecida dentro da empresa;
- Uma remuneração adequada.

Segundo Chiavenato (1992), “a determinação das necessidades de treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*, cabe ao administrador de linha a responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento”. As decisões referentes ao treinamento, mesmo que utilize ou não os serviços de assessoria prestados por especialistas em treinamento são de responsabilidade do *staff*.

9. Necessidades de treinamento

O levantamento das necessidades de treinamento é um programa de pesquisa que leva a diagnosticar uma deficiência interna, segundo Chiavenato (1992), Portanto podemos aplicar alguns métodos:

1 – Avaliação do desempenho – através da avaliação de desempenho é possível descobrir não apenas os empregados que vêm executando suas tarefas abaixo de um nível satisfatório, mas também averiguar os setores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelos treinamentos.

2 – Observação – verificar onde haja evidência de trabalho ineficiente, como excessiva quebra de equipamento, atraso em relação ao cronograma, perda excessiva de matéria prima, número acentuado de problemas disciplinares, alto índice de ausências, *turnover* elevado, etc.

3 – Questionários – pesquisas através de questionários e listas de verificação que coloquem em evidência as necessidades de treinamento.

4 – Solicitação de supervisores e gerentes – quando a necessidade de treinamento atinge um nível muito alto, os próprios gerentes e supervisores tornam-se propensos a solicitar treinamento para o seu pessoal.

5 – Entrevistas com supervisores e gerentes – contatos diretos com supervisores e gerentes, com referência a possíveis problemas solucionáveis através do treinamento.

6 – Reuniões interdepartamentais – discussões interdepartamentais acerca de assuntos administrativos.

7 – Exame de empregados – testes sobre o conhecimento do trabalho de empregados que executam determinadas funções ou tarefas.

8 – Modificação do trabalho – sempre que modificações totais ou parciais nas rotinas de trabalho sejam introduzidas, torna-se necessário treinamento prévio dos empregados nos novos métodos e processos de trabalho.

9 – Entrevista de saída – quando o empregado está deixando a empresa é o momento mais apropriado para conhecer, não apenas sua opinião sincera sobre a organização, mas também as razões que motivam sua saída.

10 – Análise de cargos – a partir da especificação dos cargos, são feitas as diretrizes de competência para atuar em qual quer cargo. Com estes métodos podemos avaliar um maior desempenho organizacional, que conseqüentemente ocorrerá um aumento da produtividade.

10. Espírito de equipe

Segundo Maginn (1996), a interação de uma pessoa com outra desencadeia um processo de formação de um grupo, que existe, quando há uma interdependência, uma unidade identificada e objetivos comuns, porém os grupos não têm necessidade nem oportunidade de realizarem um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto. Assim, seu desempenho resume-se na somatória de esforços e contribuições individuais.

O autor acredita que uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio de esforços coordenados e é justamente essa sinergia positiva que permite à organização melhorar seu desempenho. Portanto, desempenho elevado significa maior satisfação da equipe que gera novamente bons resultados e, assim, sucessivamente, gerando um ciclo voltado para trabalhos produtivos e satisfação da organização e de seus colaboradores.

As formas mais comuns de equipes, encontradas em uma organização, são as equipes de solução de problemas, as autogerenciadas, as multifuncionais e as virtuais. Resumidamente, Robbins (2002) definiu cada tipo de equipe:

- **Equipes de solução de problemas:** grupos de 5 a 12 funcionários do mesmo departamento se reúnem algumas horas por semana e discutem formas de melhoria para a qualidade, eficiência e para o ambiente de trabalho;
- **Equipes autogerenciadas:** grupos de 10 a 15 pessoas assumem as responsabilidades que eram de seus antigos chefes;
- **Equipes multifuncionais:** colaboradores do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da organização, juntam-se para cumprir uma determinada tarefa;
- **Equipes virtuais:** equipes que usam a tecnologia como forma de juntar fisicamente seus membros que estão dispersos, para atingir objetivos comuns.

Conforme descrito por Robbins (2002), as organizações tentam trabalhar com um misto destas equipes, porque acreditam que, desta forma, terão pessoas bem treinadas e, conseqüentemente, atingirão melhores resultados.

Através de pesquisas, Moscovici (1998) lista algumas características que os membros de equipes de alto desempenho devem possuir:

- Compartilhar propósitos / metas comuns;
- Construir relações de confiança e respeito;
- Equilibrar tarefas e processos;
- Planejar completamente antes de agir;
- Envolver a equipe na solução de problemas e tomadas de decisões claras que fazem sentido;
- Respeitar e entender cada diversidade dos membros da organização;
- Estimular a sinergia e a interdependência;
- Recompensar desempenho individual de apoio à equipe;
- Comunicar eficientemente;
- Praticar o diálogo eficaz em vez de debate;
- Identificar e solucionar conflitos de grupo;
- Variar níveis e intensidade de trabalho;
- Promover um equilíbrio entre trabalho e casa;
- Criticar regularmente e constantemente o modo com que eles trabalham como equipe;
- Praticar melhoria contínua.

O ideal seria encontrar, nas organizações, uma equipe em equilíbrio total como descrito por Moscovici (1998): membros das equipes agem em harmonia, sorrisos e expressões de afeto positivo, há concordância em relação a objetivos e procedimentos, o entendimento entre as pessoas é absoluto, a comunicação flui livremente, respeito e confiança mútuos são elevados, consideração e carinho pelos outros são constantes.

O autor propõe táticas para tentar orientar a equipe, visando à solução de conflitos. Segundo ela, em primeiro lugar, o gerente deve perceber e aceitar que está havendo desentendimentos entre seus colaboradores, predispondo-se a agir frente à realidade detectada, podendo optar por duas estruturas de táticas.

Outra tática proposta por Moscovici (1998), é a da resolução criativa, que deve ser utilizada na perspectiva da resolução de problemas. Um solucionador criativo de conflitos precisa possuir algumas características básicas. Deve ser uma pessoa com inteligência acima da média, exposta a experiências diversificadas, interesses por idéias e suas combinações, habilidade de jogar com idéias, capacidade de fazer

associações remotas, receptividade a metáforas e analogias, preferência pelo novo complexo, independência no julgamento.

Conforme definido por Wagner e Hollenbeck (2002), “estresse é um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante”.

11. Conhecimento dos objetivos da empresa

Cabe um exemplo citado em *Prosperando no Caos*, Tom Peters identifica fatores de ordem cultural que exercem uma ponderável influência nos negócios e na organização das empresas norte-americanas. Um desses fatores está na obsessão pelo que é grande, denominado por ele de “tendência norte-americana para o gigantismo” que se reflete na estrutura das empresas causando desastres e falências. Em contraposição, Peters (apud Bekin, 1995) assinala o culto japonês pelo que é pequeno, criando estruturas operacionais flexíveis e descentralizadas o que favorece o aprimoramento da qualidade com ênfase nos detalhes.

Peters (apud Bekin, 1995) aponta um outro fator importante e que se encontra extremamente ligado ao Endomarketing: a valorização do funcionário. Segundo ele, um dos grandes pecados da cultura empresarial americana está na “minimização do papel da mão-de-obra”, na obsessão pela redução de custos, cujo preço em geral é a queda da qualidade. E aponta como solução a valorização da mão-de-obra, o treinamento contínuo de funcionários e todo um conjunto de medidas que significam valorização e motivação dos empregados.

Em *A Hora da Verdade*, Jan Carlzon (1994) cita a operação que utilizou em empresas aéreas suecas. A sua grande contribuição consistiu em disseminar os valores e objetivos da empresa entre os funcionários e levá-los a assumir compromisso com estes valores, delegando tarefas e transformando gerentes em líderes. Para que todos, em qualquer nível e de acordo com sua competência, pudessem assumir responsabilidades, ter iniciativas, resultando em um clima de confiança, de aumento de produtividade, de qualidade máxima em sua área de atuação.

Gil (2001) destaca que os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e seus objetivos; são os que “vestem a camisa”:

os verdadeiros parceiros da empresa. Assim, a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características.

II - PROGRAMA DE AÇÃO : corresponde a segunda etapa, a qual contempla os seguintes itens: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; processo de seleção; plano de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistemas de informações e rede de comunicação interna e cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

1. Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento

A noção de treinamento está comprometida demais pelo sentido de que é preciso condicionar alguém a fazer aquilo de determinada maneira de modo a efetuar a transmissão de valores necessários a todo trabalho em equipe que implicam a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano. O treinamento não deve restringir-se ao nível operacional ou em cursos de marketing (Bekin, 1995).

Sendo assim, um programa de integração constitui uma atividade importante proporcionando o conhecimento da empresa e um eficiente voto de boas-vindas. O principal objetivo desse programa é comunicar ao no funcionário o valor dado pela empresa à cooperação, ao trabalho em equipe bem como informa-lo sobre sua historio, produtos e serviços para que o funcionário saiba por que está fazendo e para quem está fazendo determinação função e não limitar-se a saber apenas o que e como fazer (Bekin, 1995).

A concepção mais produtiva de treinamento é aquela que integra a capacitação técnica e motivação do funcionário. A visão do treinamento deve ser sempre estratégica, no sentido de ser um investimento garantido com retorno garantido em termos de qualidade excelência e dedicação (Bekin, 1995).

Na visão de Dubin (2001), "treinamento é qualquer procedimento que vise a promover e aumentar o aprendizado entre os empregados". Em outras palavras, o treinamento vem agregar para uma maior produtividade dentro de um ambiente organizacional.

Segundo Marras (2000), "o treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes

relacionados diretamente a execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”. Portanto nessa visão, a cultura organizacional vem a ser um ponto fundamental para que o empregado utilize seus conhecimentos a curto tempo.

Para Chiavenato (1999), “o treinamento é um processo cíclico e contínuo e é composto de quatro etapas”: Seguindo essas etapas, o processo de desempenho organizacional torna-se eficiente, portanto com essa visão holística os seus objetivos serão atingidos no período de curto prazo. São elas:

- 1 – Diagnóstico: é o levantamento das necessidades de treinamento, pode ser no presente ou no futuro;
- 2 – Desenho: é a elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas;
- 3 – Implementação: é aplicação e condução do programa de treinamento;
- 4 – Avaliação: é a verificação dos resultados do treinamento.

2. Processo de seleção

A seleção de funcionários deve ser alvo de toda a atenção. Neste momento define-se o tipo de empregado, de funcionário, de talento que a empresa procura atrair como garantia de qualidade e eficiência para ser competitiva. No entanto, na grande maioria dos casos, as empresa não dedicam à devida importância que merece. Neste sentido, um fenômeno indesejável, como uma rotatividade acentuada, parece ser algo rotineiro ou fora do controle da empresa (Bekin, 1995).

A seleção cuidadosa, criteriosa do empregado, de acordo com o perfil desejado e estabelecido pela empresa, traz como vantagem reduzir ao máximo os problemas como a ineficiência e a rotatividade. Neste sentido, a seleção é proativa. Contratar pessoas erradas tem um alto custo, nem sempre medido em quantidade. Deixar que as pessoas certas saiam da empresa, não conseguir retê-las, é talvez ainda pior (Bekin, 1995).

A filosofia empresarial deve estar pautada por uma visão do funcionário como cliente e por uma política de qualidade, os mecanismos para seleção e retenção do funcionário devem estar afinados para evitar contratemplos (Bekin, 1995).

A entrevista deve contemplar itens que avaliem o candidato sob a ótica do serviço orientado para o cliente sobre sua atitude quanto ao trabalho em cooperação

com os membros de sua equipe, sobre sua capacidade de iniciativa e liderança (Bekin, 1995).

“Diante de um bom candidato, de um talento, o processo de seleção e entrevistas aparecem como o momento certo para “vender” a empresa para este novo “cliente”. Desta forma, surge um novo papel para o profissional de recursos humanos, devendo tornar-se um profissional de marketing (Bekin, 1995).

A empresa deve oferecer respostas às seguintes expectativas do empregado: segurança, dinheiro, carreira, status e reconhecimento profissional. O empregado deve oferecer por sua vez as seguintes respostas à empresa: conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade, empenho (Bekin, 1995).

A perspectiva de crescimento profissional, o caminho das promoções e até a possibilidade de se chegar ao topo são criados com planos de carreira. Para o Endomarketing, planos de carreira válidos contêm sempre as funções do cargo em questão (a descrição do cargo propriamente dita), as qualidades para exercê-lo e a atitude desejável (visão do objetivo final da empresa), envolvimento, espírito de trabalho em grupo), segundo Bekin (1995).

Para Chiavenato (1999), “é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização”. Esse processo de busca dos candidatos pode ser realizado dentro ou fora da empresa, portanto podemos dividir em etapas:

- a) Planejamento – analisar e programar o quadro de pessoal, considerando a quantidade de vagas, níveis de responsabilidade e de atuação, faixas salariais, etc.
- b) Execução - as empresas podem ter um profissional responsável ou terceirizar essa atividade. A decisão deve levar em conta o custo, a agilidade e a qualidade do recrutamento.
- c) Fontes de recrutamento – são os locais onde buscamos os candidatos para preenchimento das vagas nas empresas. Podem ser internos ou externos.

Segundo Marras (2000), “o recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização”. O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma seqüência de três fases:

- 1 – o que a organização precisa em termos de pessoas;
- 2 – pesquisa interna, o que o mercado de recursos humanos pode oferecer;

3 – e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Stoner (1999), afirma que “o planejamento do recrutamento tem a finalidade de estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido”.

Para Chiavenato (1992), “a pesquisa interna é uma verificação das necessidades da organização em relação as suas carências de recursos humanos, a curto, médio e longo prazos”. O que a organização precisa de imediato e quais são seus planos futuros de crescimento e desenvolvimento, o que certamente significará novos portes de recursos humanos. Esse levantamento interno não é esporádico, mas contínuo e constante e deve envolver todas as áreas e níveis da organização. Conforme Marras (2000), “o recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização”.

O recrutamento, conforme Marras (2000), são as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa”. Podemos avaliar dois tipos de recrutamento: interno e externo. O recrutamento é interno quando aborda candidatos reais ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa, e sua consequência é o processamento interno de recursos humanos. O recrutamento é externo quando aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas, e sua consequência é uma entrada de recursos humanos.

De acordo com Chiavenato (1992), “é o processo que visa escolher, entre os candidatos recrutados, os mais qualificados ou que se identificam mais com as características da vaga, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal”. A seleção constitui a escolha da pessoa certa para o lugar certo.

Porém, para Marras (2000), “existem dois tipos de análises para selecionar os candidatos”:

1 – Entrevistas de seleção: momento da coleta de informações complementares e conhecer o estilo de cada candidato, observando conhecimentos, habilidades e atitudes que interferem em seu comportamento e conduta, procurando identificar características profissionais, sociais, intelectuais e pessoais.

2 – Testes de seleção: tem como objetivo medir aspectos intelectuais, de personalidade ou técnicos relativos à cada profissão ou cargo. Devem ser preparados considerando o cargo e as características dos mesmos, assim como os aspectos pessoais envolvidos em cada função, portanto existem dois tipos de testes:

- a) Conhecimento – verificam o real conhecimento dos candidatos, mas devem ser preparados de acordo com a realidade de cada empresa e de cada função;
- b) Psicológicos – é um complemento para o processo de seleção, que possibilita visualizar ou constatar características de comportamento pessoal, social ou cognitivas dos candidatos. Os testes psicológicos só podem ser aplicados por psicólogos. A seleção na organização, visa escolher o candidato certo para o cargo certo, para que possa aumentar a eficiência e o desempenho de pessoal, bem como a eficácia da organização. Assim, através da seleção, espera-se solucionar também a adequação do homem ao cargo, como também a eficiência dele no cargo. Se todos os recrutados fossem iguais e tivessem as mesmas condições para aprender a trabalhar não haveria necessidade de se efetuar a seleção.

3. Plano de Carreira

Para que os planos de carreira possam cumprir seu papel de motivação, a primeira regra é divulgá-los, tornando-se um estímulo sempre presente para os funcionários. Quanto mais aberta for uma empresa e mais delegar responsabilidades de forma precisa e valorizar o funcionário como parte de uma estratégia de eficiência, maiores serão as perspectivas de que obtenha o máximo do potencial de seus empregados (Bekin, 1995).

Os planos de carreira são instrumentos eficazes para motivar e evitar a rotatividade dos funcionários e devem permanecer abertos pra mudanças e alterações. Por exemplo, a divisão de um cargo em categorias como júnior, pleno e sênior motiva os funcionários com a expectativa de crescerem dentro da empresa. Por isso, vale a pena enfatizar que, do ponto de vista do Endomarketing, os planos de carreira dependem sempre da cultura organizacional que deve possuir valores favoráveis ao crescimento dos funcionários (Bekin, 1995).

Bekin (2005) reforça exemplificando quais são os meios mais eficazes para fidelizar o cliente interno: são os programas de incentivo, de treinamento e de desenvolvimento, os programas de motivação que envolve o funcionário, que

garantem sua segurança nas atividades de trabalho. Paralelamente, programas de bem estar do incentivo ao esporte e à atuação comunitária, planos de carreira, de reconhecimento e crescimento.

E continuando com a defesa de Bekin (2005): “Enquanto o marketing atrai e retêm clientes, o endomarketing atrai e retêm funcionários, que, por sua vez, retêm clientes”.

O cliente interno é o que participa da geração de valor para os clientes externos, são colaboradores que devem estar integrados ao cotidiano da empresa através da motivação, valorização e envolvimento sendo exigida para tal uma performance de comunicação organizacional eficaz dentro do sistema produtivo.

4. Motivação, valorização, comprometimento e recompensa

A motivação trata-se de um dos aspectos mais importantes no estudo do homem com seu trabalho. Uma pessoa motivada realizará qualquer atividade com muito mais qualidade e eficiência. É por isso que as empresas se preocupam em motivar seus colaboradores através de programas específicos. (MUSSAK, 2003).

Todo processo de motivação forma uma seqüência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento, conferindo aos funcionários dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa (Bekin, 1995).

Taylor, o fundador da administração científica garante que a forma como se executa as tarefas é a garantia de rentabilidade de uma organização. Para ele os gerentes devem ensinar o trabalho e promover um programa de recompensa e punições para incentivar os profissionais a realizar as atividades (BOWDITCH; BUONO, 1992). No intuito de atingir objetivos, a organização deve deixar claro aonde quer chegar, e o que seu profissional ganhará ao atingir as metas que foram estipuladas.

Os critérios e instrumentos necessários para criar um processo de motivação, segundo Bekin (1995) são:

1. chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade;
2. valorização do indivíduo dentre 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.

Weiss (1991, p. 29) destaca que “parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela”. Não é suficiente as pessoas saberem o que devem fazer, elas precisam saber também a razão de o estarem fazendo. Elas precisam ser capazes de enxergar a correlação entre as responsabilidades das suas funções e as metas e objetivos dos seus departamentos e da sua empresa. Do contrário, as responsabilidades que lhes são exigidas nada mais serão do que uma lista de atividades sem nenhum significado (TRACY, 1994).

Assim define Silva (2008,): Empowerment significa a passagem da autoridade e responsabilidade permanentemente da tomada de decisão dos gerentes/administradores para os funcionários. O empowerment é um sentimento de motivação intrínseca, no qual os empregados percebem que seu trabalho tem significado, isto os leva a perceber sua competência provocando um impacto e capacidade de autodeterminação.

Christopher Lovelock e Lauren Wright (2002) complementam que o empowerment baseia-se no modelo do envolvimento (ou compromisso) com a administração, que supõe que a maioria dos funcionários consegue tomar boas decisões – e produzir boas idéias para operar o negócio – se forem devidamente socializados, treinados e informados.

Ainda na visão de Lovelock e Wright (2002) o empowerment pode ocorrer de variadas formas, uma delas é a de alto envolvimento que propicia aos colaboradores de níveis mais inferiores, um sentido de comprometimento no desempenho total da organização.

Segundo Chiavenato (2003) “cada pessoa – em qualquer nível da organização – precisa estar preparada para solucionar problemas à medida que eles aparecem e sem a necessidade de recorrer à hierarquia para obter aprovação de suas ideias e sugestões”.

O empowerment, empoderamento das pessoas, passa, obrigatoriamente, por cinco providências fundamentais, segundo Chiavenato (2003): a) participação direta das pessoas nas decisões; b) atribuição de responsabilidades; c) liberdade para escolha de métodos de trabalho; d) trabalho em equipe; e) auto-avaliação do desempenho da equipe.

Bekin (1995) estipula os alvos hierárquicos de Endomarketing em cinco etapas, sendo:

- 1) Alta administração,
- 2) A administração média, gerentes e supervisores,
- 3) Os funcionários em contato com os clientes,
- 4) O pessoal de apoio às atividades da empresa,
- 5) A empresa como um todo.

A questão da liderança, conforme afirma BEKIN (1995), resulta do grupo. O grupo é um dos elementos priorizados por um programa de endomarketing, pelo fato de agregar os conceitos de integração e cooperação. Nesse sentido, a liderança assume importante papel na criação de condições que gerem coesão interna e trabalho de equipe. Para isso, deve ser uma liderança democrática e aberta ao diálogo, permitindo a participação dos empregados nos processos de planejamento e tomada de decisões.

O envolvimento dos funcionários no processo de planejamento e de processo de decisão deve ser antes de tudo deve tratar o funcionário como cliente interno e pode ser organizado a partir das gerências (Bekin, 1995).

O estímulo à iniciativa e à criatividade é um fator indiscutível de aumento de eficiência, são formas de antecipação do problema, de resolvê-lo em tempo ótimo, sem que acumule e se torne um obstáculo de trabalho. Um modelo contrário é meramente burocrático: muitas regras e pouca ação (Bekin, 1995).

O autor enfatiza que o Endomarketing apresenta como um de seus inimigos, a resistência que pode ser oferecida por alguns setores da empresa. Independentemente da resistência ocasionada por toda mudança, este fator é ampliado, neste caso em particular, porque o Endomarketing requer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível, o que somente é possível com o apoio da alta direção.

O passo seguinte deve ser o envolvimento da administração média, gerentes e supervisores, com o objetivo de “transformá-los em agentes de mudança, de uma nova atitude de comprometimento capaz de envolver os funcionários, dando-lhes a percepção de que todos são de algum modo ‘pessoas de marketing’”. Não somente àqueles lotados nos setores de linha de frente, considerados pelo autor como clientes preferenciais do Endomarketing, mas também àqueles que não têm contato direto com o cliente.

Segundo Chiavenato (2004), para poderem funcionar dentro de certos padrões de operação, as organizações dispõem de um sistema de recompensas (incentivos para estimular certos tipos de comportamento) e de punições (castigos ou penalidades – reais ou potenciais – para coibir certos tipos de comportamento) para balizar o comportamento das pessoas.

Para Chiavenato (1999) existe um preconceito em relação ao dinheiro, que é transformado em algo vil e sórdido, quando, na realidade, é uma das principais razões que levam as pessoas a trabalhar em uma organização. Os funcionários tendem a questionar o valor do salário, quando este é comparado com os de outras empresas do mesmo segmento. Para os empregados, a comissão sobre as vendas paga pela empresa em questão está muito abaixo do principal concorrente.

Segundo Chiavenato (2004), em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas, promover o comportamento pro ativo e empreendedor na busca de metas e resultados excelentes. Para incrementar as relações de intercâmbio com seus colaboradores, as empresas estão utilizando planos de incentivo.

Chiavenato (1998) comenta que os serviços e benefícios sociais têm história recente e estão significativamente relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da organização. Os benefícios sociais foram orientados a

princípio com a preocupação de reter pessoal e a reduzir rotatividade, mas hoje, os benefícios são avaliados e discutidos na questão de seus propósitos, custos e valores, responsabilidade pela sua administração e critérios de avaliação.

Benefícios são formas de recompensas não-financeiras pelo fato do funcionário fazer parte da organização e que é uma forma de atrair e manter os funcionários (CHIAVENATO,1999).

Cada organização determina o seu plano de benefícios para atender as necessidades dos seus funcionários. De maneira geral, o plano de benefícios é constituído de um pacote de benefícios apropriado ao perfil dos funcionários. Os serviços e benefícios oferecidos têm por fim satisfazer objetivos individuais, econômicos e sociais (CHIAVENATO, 1999).

A classificação dos planos de benefícios pode ser quanto seus objetivos, em assistenciais, recreativos e supletivos. Os assistenciais visam certas condições de segurança e previdência para o funcionário e sua família. Os recreativos visam proporcionar diversão, recreação, higiene mental ao funcionário. Os planos supletivos visam proporcionar algumas facilidades, conveniência e utilidades para uma melhor qualidade de vida do funcionário (CHIAVENATO,1999).

Segundo Chiavenato (2004) os meios para aumentar a satisfação no trabalho consiste em:

- a) Tornar os cargos mais divertidos;
- b) Pagar com justiça, dar benefícios e oportunidades de promoção;
- c) Adequar as pessoas com os cargos de acordo com seus interesses e habilidades;
- d) Desenhar cargos para torná-los desafiadores e satisfatórios.

Segundo Maximiano (2000) os fatores higiênicos criam o clima psicológico e material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas e o tratamento recebido do supervisor, melhor será esse clima – mais higiênico o ambiente. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Conseqüentemente, maior a satisfação do trabalho com o ambiente de trabalho.

Chiavenato, (2004) refere-se à higiene no trabalho como o conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador,

preservando-os dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Tem caráter preventivo, pois objetiva a saúde e o conforto do trabalhador, evitando que adoença e se ausente, provisória ou definitivamente do trabalho.

Na visão de Chiavenato (2004), Segurança no Trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas para prevenção de acidentes, instruindo as pessoas de praticas preventivas.

Segundo Chiavenato (2004) para implantar um Programa de bem-estar na organização é necessário:

- a) Fazer levantamento de riscos de saúde dos funcionários;
- b) Verificar onde se gasta mais dinheiro com cuidados médicos;
- c) Incluir membros da família e aposentados no programa de instruções sobre saúde;
- d) Proporcionar assessoria nutricional;
- e) Incluir opções de baixa caloria e saudáveis nos cardápios;
- f) Eliminar o fumo no ambiente de trabalho;
- g) Negociar descontos em clubes para os funcionários;
- h) Implantar um jornal semanal sobre saúde e bem estar físico;
- i) Focalizar a redução de um ou mais fatores de alto risco de saúde entre os funcionários.

5. Sistemas de informações e rede de comunicação interna

Outros pontos relacionados são os sistemas de informações e a rede de comunicação interna, onde o autor destaca a diferença entre o que é informação e comunicação. Enquanto a primeira é unilateral a segunda é um processo que exige interlocutores, e deve fazer parte do cotidiano da empresa, assegurando o *feedback* pelas partes interessadas. Onde não há comunicação, predomina o boato e a insatisfação. Um sistema de informações dentro da empresa consiste num conjunto de veículos escolhidos para transmitir determinadas mensagens. Estes veículos podem ir desde uma palestra, um comunicado, um filme publicitário, um vídeo até uma revista interna. O importante é que a informação não se esgote em si mesma e possa se transformar em comunicação (BEKIN, 1995)

Segundo Bekin (1995), a lealdade profissional para ser alcançada depende de inúmeros fatores, alguns deles já citados anteriormente. Dentre eles, a informação é

um fator de suma importância. A alta direção é responsável pela tomada de decisões as quais são transmitidas como informações oficiais aos demais níveis da organização. Neste caso, faz-se necessário ter cautela para que não haja dissipação na transmissão dessas informações e como consequência criar um ambiente de trabalho desfavorável.

Em Endomarketing, vive-se a curto prazo, pois a informação é decorrente de decisões e fatos do cotidiano, o que determina a necessidade de um planejamento estrutural, conceitual e criativo (BRUM, 1998).

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

- ❖ Confecção de vídeos que podem ser institucionais ou de apresentação de produtos (tem como objetivo colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado);
- ❖ Manuais técnicos e educativos, os quais apresentam os produtos, os serviços, os lançamentos e as tendências (em relação à tecnologia e à moda)
- ❖ Revista com história em quadrinhos;
- ❖ Jornal interno com a utilização de vários encartes, como por exemplo: área de recursos humanos, projetos, produção e associação dos funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;
- ❖ Cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações à equipe interna;
- ❖ Canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);
- ❖ Palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma obteve;
- ❖ Grife interna que pode ser utilizada em roupas, bonés e acessórios;
- ❖ Memória, ou seja, o resgate histórico da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma para as pessoas que a desconhecem;
- ❖ Rádio interno para a divulgação de notícias;
- ❖ Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- ❖ Intranet;
- ❖ Convenções internas: uso da equipe interna para a divulgação de atividades;
- ❖ Manuais de integração: muito utilizados para a divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.

Segundo Luz (2003) além de ouvir seus funcionários sobre o que pensam em relação a essas variáveis internas, as empresas deveriam conhecer a realidade familiar, social e econômica em que os mesmos vivem. Só assim poderão encontrar respostas que justifiquem a qualidade dos serviços por eles prestados.

De acordo com Lacombe (2005) uma boa comunicação começa pela capacidade de ouvir, de compreender o que o outro deseja comunicar, de saber interpretar o que ele deseja. É também saber se calar no momento certo e estar disponível para escutar o interlocutor, dando-lhe toda a atenção.

Na comunicação interna, é necessário adotar mecanismos que propiciem a certeza da compreensão das informações com o menor tempo possível. O funcionário aceitando a informação haverá processo informativo e o alcance dos objetivos globais da empresa (BRUM, 2003).

A comunicação só será eficaz quando as pessoas com as quais se está se comunicando receberem, entenderem, memorizarem e – o mais importante – responderem adequadamente às suas mensagens (CHANG, 2000). Ainda nesta linha de pensamento, Chang (2000) defende que a equipe que não se comunica se fragmenta e não tem comprometimento; perde tempo e não alavanca os objetivos; as discussões se arrastam, fazendo pouco ou nenhum progresso. Entretanto, uma equipe que se comunica adequadamente progride e atinge seus objetivos.

Assim, para o desenvolvimento de uma visão a qual pessoas participem e se envolvam nos processos de mudança a comunicação é ferramenta fundamental para a construção de um futuro estimulante no sentido de fazer com que os integrantes da mudança – os funcionários se percebam parte importante do processo, gerando assim comprometimento em todas as partes envolvidas.

Para Tracy (1994) esperar que uma pessoa desempenhe uma função sem conhecimento e as informações adequadas é como pedir-lhe para construir uma casa sem as ferramentas necessárias: Uma pessoa pode ter uma compreensão clara das suas responsabilidades. Pode ter a autoridade necessária para assumir essas responsabilidades. Mas se não tiver o conhecimento e as informações necessárias, ficará extremamente limitada na sua capacidade de assumi-las, de exercer a sua autoridade e de utilizar essas aptidões e essa capacidade de forma eficaz. Sem o conhecimento e as informações adequadas, as pessoas são obrigadas a trabalhar no

escuro. Diante da falta de uma base sólida para tomar decisões sensatas, elas procuram adivinhar as coisas e contar com a sorte. Quando as pessoas que trabalham nos diversos setores da empresa tomam decisões dessa maneira, o resultado coletivo é arrasador. A desorganização e a ineficiência são a marca de uma empresa que deixa de fornecer ao seu pessoal informações necessárias nas ocasiões certas.

No entanto, muitas destas geram custos que algumas empresas não se interessam em administrar, neste caso, a motivação passa a exigir algo mais simples e sem custo, levando ao uso da comunicação com essa colocação, como por exemplo: a informação para o aumento do desempenho no trabalho, o cumprimentar pessoalmente um funcionário pela tarefa bem executada, mensagens escritas que gere reconhecimento e busca do envolvimento do empregado nas questões da empresa através da solicitação de idéias (BRUM, 1998).

6. Segmentação de mercado de clientes internos

Também como item importante para o programa de Endomarketing, Bekin (1995) destaca a segmentação de mercado — técnica de Marketing também aplicável aos clientes internos — cuja idéia é agrupar segmentos homogêneos de funcionários de acordo com as suas necessidades e expectativas.

Os critérios para definir tais segmentos incluem dados como idade, religião, origem urbana ou rural, renda familiar, nível de escolaridade e expectativas profissionais. Deste modo, é possível mensurar melhor as respostas desses segmentos uma vez que a comunicação e o treinamento são efetuados de maneira adequada (BEKIN, 1995).

Os autores Churchill e Peter (2000), conceituam a segmentação de mercado como a divisão de um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra.

Las Casas (1993), afirma que para satisfazer as necessidades de um indivíduo, o trabalho é mais fácil, pois o produto será adaptado a algumas necessidades específicas. Já para a produção em massa que atinge milhões de consumidores o trabalho é mais difícil. Por essa razão a segmentação de mercado pode ajudar as organizações a desenvolver e comercializar produtos que se aproximem a satisfação

do mercado-alvo (target). A empresa poderá atender melhor uma fatia de mercado na qual possa oferecer um produto mais específico e que se assemelhe a aquilo que o consumidor quer e deseja, ao contrário da concorrência que faz um produto para atender a todo o grupo.

Já Facape (2007), segmentação de mercado é a divisão do todo em pequenos grupos de mercado. Segmentar é dar enfoque, identificar e servir ao mercado escolhido. Facape (2007), ainda divide a segmentação de mercado em: Segmentação Geográfica (países, estados, cidades, bairros, ruas); Segmentação Demográfica (idade, sexo, tamanho da família); Segmentação Psicográfica (classe social, etilo de vida, personalidade); Segmentação Por Conduta (conhecimento, atitudes, costumes); Segmentação Por Volume (pequenos, médios e grandes) e Segmentação Por MIX de Marketing (mercados que respondem aos diferentes fatores de marketing, como preço, praça, propaganda ou tipo de produto).

7. Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias

O último ponto apresentado trata da elaboração de cenários, que é uma técnica usada para teste de novos produtos, adaptada do Marketing, na qual a proposta é a participação dos clientes internos entre as fontes de idéias para a melhoria e criação de novos produtos. Trata-se também de um momento extremamente adequado para contato entre os dirigentes da empresa e seus funcionários (Bekin, 1995).

6. A empresa

A empresa em questão presta assessoria na área de medicina e segurança do trabalho, a qual atende empresas com diversos ramos de atividades há cerca de 15 anos.

Os serviços prestados pela empresa baseiam-se em disposições contempladas na legislação trabalhista e previdenciária. Os serviços técnicos relacionam o contato direto com clientes externos, confecção de documentos e assessoria técnica, os quais são de responsabilidade do Setor de Engenharia.

As atividades de medicina ocupacional contam com uma equipe de saúde especializada a qual realiza atendimentos médicos e exames ocupacionais bem como

profissionais da área administrativa que realizam procedimentos de apoio e recepção de pacientes.

Os setores de Engenharia e Medicina devem permanecer em consonância uma vez que são interdependentes. Os demais setores administrativos da empresa contemplam: Comercial, Contas a pagar, Contas a Receber, Financeiro, Faturamento, SIAC, TI, Cursos e Treinamentos, Ginástica Laboral, Gerência e Diretoria.

O Setor do SIAC - Sistema de Atendimento ao Cliente realiza pesquisas de satisfação junto aos clientes. Com os resultados destas pesquisas, de acordo com os procedimentos internos, todas as críticas e/ou reclamações sobre os serviços prestados devem ser solucionadas em 24 horas. Para se encontrar as possíveis e prováveis causas das reclamações, são efetuadas investigações com objetivo de implantar medidas para que o fato não ocorra novamente.

As informações obtidas durante os atendimentos possibilitam a criação de indicadores cujos resultados informam sobre a situação organizacional da empresa.

A empresa é certificado pela ISO 9000:2000 desde agosto de 2006, e para tal, conta com uma empresa de consultoria especializada, uma Engenheira responsável pela implantação e monitoramento da qualidade, bem como todos os colaboradores e coordenadores dos setores.

Recentemente, criou-se um sistema de comunicação gratuito entre o cliente externo e a empresa através do "0800", o qual o cliente pode entrar em contato e fazer suas críticas e sugestões.

Contudo, visando manter a inter-relação entre os setores da empresa, são realizadas reuniões semanais entre a Diretoria e os Coordenadores de todos os setores. Além disso, mensalmente os Coordenadores apresentam os indicadores do setor correspondente a Diretoria e demais coordenadores. Os resultados são discutidos e melhorias são propostas.

Durante a implantação da ISO foram elaborados procedimentos sobre as atividades realizadas nos setores da empresa. Cabe ressaltar que dentro dos procedimentos, na contratação de funcionários a integração é obrigatória.

A mais nova conquista da empresa é a Certificação da OHSAS 18001. Inicialmente, foram levantadas as condições básicas do ambiente que propiciam ao colaborador uma condição mínima de bem-estar físico e emocional resultando em produtividade aliada à qualidade. No ambiente de trabalho, na implantação das certificações, observaram-se as condições de conforto térmico, iluminação, ruído e mobiliário. A coleta de informações sobre os requisitos foi efetuada por meio de entrevistas com os funcionários. Posteriormente, aplicou-se a ferramenta GUT – Gravidade, Urgência e Tendência. Atualmente, os novos procedimentos referentes à Segurança e Saúde do trabalhador vem sendo aplicados diariamente como, por exemplo: DDS – Diálogo Diário de Segurança, Formulário de Investigação de Acidentes e Incidentes, Análise Preliminar de Riscos, PAE – Plano de Atendimento a Emergências, entre outros.

Em seguida, são apresentados os critérios definidos pela empresa para elaboração e planejamento de ações voltadas a qualidade. Assim temos, a visão que corresponde a descrição do futuro desejado para a empresa, a missão que deve responder o que a empresa, a organização se propõe a fazer e para quem e as políticas do sistema integrado que correspondem as intenções e diretrizes globais de uma organização, relativas à qualidade, segurança e saúde ocupacional, determinadas e formalizadas pela Alta Direção:

VISÃO

Ser reconhecida pelo mercado como a maior e melhor consultoria em medicina e segurança do trabalho, atendendo a expectativa dos clientes, acionistas e colaboradores.

MISSÃO

Colaborar com a constante melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores e na produtividade das empresas clientes, através da elaboração, implementação e assessoria técnica das normas relacionadas à medicina e segurança do trabalho, atendendo aos preceitos legais, com agilidade e presteza aos nossos clientes.

POLÍTICAS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO

Política da Qualidade

“Prestar serviços de Medicina e Segurança do Trabalho, buscando superar a expectativa dos nossos clientes através do cumprimento das legislações aplicáveis e da melhoria continua dos nossos processos.”

Política de Segurança e Saúde Ocupacional

“A empresa tem como propósito desenvolvimento de suas atividades, garantido a integridade física e mental de seus colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho saudável e seguro, através de um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional.”

6.1. Proposta de implementação de um Programa de Endomarketing

As etapas para implementação do Programa de Endomarketing utilizadas no presente estudo são propostas pelo autor Saul Faingaus Bekin (1995) as quais encontram-se descritas na Revisão Bibliográfica. Contudo, buscou-se outros autores a fim de apresentar metodologias para o desenvolvimento e implantação das etapas. Para Bekin (1995), um programa de endomarketing é realizado através de 2 etapas: Diagnóstico interno e Programa de ação.

I - DIAGNÓSTICO INTERNO

A primeira etapa do programa consiste na realização do diagnóstico interno da organização a qual se divide em subitens: avaliação do ambiente interno, perfil dos funcionários, avaliação dos setores (desempenho), nível de integração entre os setores, relação com os consumidores, imagem da empresa entre os funcionários, nível de motivação interno, expectativas e aspirações, necessidades de treinamento, espírito de equipe e conhecimento dos objetivos da empresa.

1. Avaliação do ambiente interno

A avaliação do ambiente interno deve seguir os procedimentos da “Análise SWOT” com a finalidade de identificar os pontos fortes e fracos da empresa do ponto de vista de seu ambiente interno e de sua cultura organizacional. A avaliação é voltada para o ambiente interno, portanto faz-se um SWOT interno, considerando na análise estratégica da organização as suas forças (S de Strengths), suas fraquezas (W de Weaknesses), as oportunidades (O de Opportunities) e as ameaças ao seu desempenho (T de Threats).

A assimilação dos pontos fortes baseia-se nas respostas das seguintes questões:

- O que você (empresa/equipe/pessoa) realiza com eficiência?
- Que recursos especiais à empresa/ funcionário possui e pode aproveitar?
- O que outros (empresas/equipes/pessoas) acham que você realiza satisfatoriamente?

No que diz respeito à identificação dos pontos fracos, pergunta-se:

- No que a empresa/ funcionário pode melhorar?
- Onde a empresa/ funcionário tem menos recursos que os outros?
- O que outros acham que são suas fraquezas?

As ameaças podem ser identificadas por meio dos seguintes questionamentos:

- Quais as ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) que podem ser prejudiciais à organização/ funcionário?
- Quais as ameaças provenientes da concorrência?

As oportunidades podem ser evidenciadas através das verificações:

- Quais são as oportunidades que a organização/ funcionários pode identificar?
- Que tendências são possíveis aproveitar a favor da empresa/ funcionário?

2. Perfil dos funcionários

O segundo passo consiste na caracterização do perfil dos funcionários da organização, contemplando informações como: classificação dos funcionários por gênero, idade, escolaridade, estado civil, renda mensal, tempo de empresa e área que trabalha na empresa, conforme Modelo de Questionário, Anexo I. As informações são de suma importância para as demais etapas do programa, resultando em indicadores para decisões de ordem estratégica.

3. Avaliação dos setores (desempenho)

Atualmente, a empresa realiza reuniões quinzenais entre a O Setor de Qualidade, Diretoria e Coordenadores do setores. Normalmente, são dois setores por vez. Durante essas reuniões, os coordenadores apresentam os indicadores de desempenho de produtividade referente a determinado tempo, geralmente um período

de dois meses. Posteriormente, são discutidas as dificuldades e meios para solucionar tais problemas encontrados. Apesar disso, recomenda-se acrescentar outro tipo de avaliação para alcançar resultados mais eficientes nesta etapa.

A avaliação de desempenho dos setores pode ser realizada de diversas maneiras. No entanto, sugere-se efetuar a Avaliação de 360 graus que consiste em um método de avaliação utilizado na área de Gestão Estratégica de Pessoas que tem por objetivo apoiar o desenvolvimento e o desempenho gerencial. Este método contribui para o desenvolvimento de competências e comportamentos de liderança demandados pela organização que o utiliza.

Os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* de seus superiores, subordinados e demais stakeholders e do mesmo modo o participante realiza uma auto-avaliação. Os *feedbacks* são fornecidos por meio de um questionário específico que descreve os comportamentos de liderança considerados essenciais pela organização, a fim de viabilizar os seus objetivos estratégicos. Os resultados dos *feedbacks* são confidenciais e a pessoa que os recebe não sabe quem a avaliou. Somente o avaliado terá acesso ao resultado integral da avaliação.

4. Nível de integração entre os setores

A integração entre os setores deve existir de modo a proporcionar a todos os funcionários o conhecimento das atividades desempenhadas em todas as áreas da empresa.

O nível de integração corresponde ao grau de relacionamento, a existência de cooperação ou conflitos. Este nível pode ser medido através da aplicação de questionários internos, conforme modelo do Anexo II, contemplando questões sobre qual a maior dificuldade no entendimento entre setores, avaliação dos erros recebidos nos trabalhos de outros setores, possíveis falhas na comunicação entre seu setor e demais.

5. Relação com os consumidores

A relação com os consumidores deve considerar o novo mercado, de competição cada vez mais internacionalizada, de avanço tecnológico rápido, de trabalho integrado, de eficiência no marketing orientado para o cliente e de um

requisito básico para enfrentar com sucesso a nova situação: o conhecimento. Portanto, a formação de um ambiente empresarial favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos que compõem uma empresa. Independentemente da qualidade dos produtos e serviços atrelada à consciência dos empregados, ou seja, o cliente interno é um espelho onde o cliente externo vê o reflexo e a imagem da empresa.

Uma das formas de avaliação desta relação é a pesquisa de satisfação e a investigação das não-conformidades. Este procedimento, já efetuado pela empresa, é capaz de encontrar a causa-raiz apresentando inclusive de onde ou quem partiu informações erradas, problemas com o atendimento, com a prestação de serviços. Em seguida, são aplicadas ações corretivas para solucionar os problemas encontrados. Os clientes externos, através do contato com SIAC da empresa, realizam críticas e sugestões, as quais são investigadas e solucionadas no prazo de 24 horas conforme exposto anteriormente. Muitas vezes, trata-se de problemas com o atendimento e/ou o não cumprimento de prazo de entrega dos documentos. A investigação e a resolução das não-conformidades apontadas pelos clientes externos indicam os possíveis problemas entre os clientes internos, como a falta de treinamento sobre os procedimentos da empresa, falta de conhecimento dos objetivos e metas da empresa, falta de comprometimento e motivação, clima organizacional insatisfatório, entre outros.

6. Imagem da empresa entre os funcionários

A imagem da empresa entre os funcionários é avaliada através da pesquisa de opinião entre os funcionários sobre como a empresa é percebida. Assim, os resultados poderão auxiliar a empresa no planejamento de ações para melhorar o clima organizacional. O conhecimento do grau de segurança dos funcionários em seus empregos e o *feedback* que recebem sobre como eles estão indo no trabalho são indicadores importantes na avaliação do clima organizacional.

Outro fator importante é a verificação da qualidade das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos, como posto de trabalho entre outros. Desta forma pode-se evitar a situação a qual os funcionários comparecem à empresa, mas não realizam suas tarefas diárias com eficácia e eficiência. O Anexo III corresponde a um Modelo de questionário sobre os fatores levantados neste item.

Uma boa maneira de unir os funcionários e dar aderência à empresa, é realizar a promoção de festas, comemorações e conagraçamentos de forma a promover a integração da empresa com os funcionários.

7. Nível de motivação interno

A avaliação do nível de motivação interno consiste na implantação de questionários visando a obtenção de informações relacionadas ao que os funcionários sentem ao trabalhar na organização, qualidade de vida (condições físicas, higiene e segurança, condições psicológicas e sociais), costume de indicar a empresa como alternativa de emprego para pessoas próximas, valorização do funcionário, satisfação (benefícios, incentivos, salário, estabilidade, reconhecimento, autonomia, participação nas decisões, crescimento profissional), conforme Modelo de Questionário, Anexo IV.

8. Expectativas e aspirações

As expectativas e aspirações dos funcionários devem ser avaliadas por meio de pesquisa interna no que tange três pontos principais: reconhecimento pelo trabalho que fazem; ter sua importância como indivíduo reconhecida dentro da empresa e uma remuneração adequada. O resultado da pesquisa é uma forma de avaliar a opinião dos funcionários perante as condições atuais oferecidas pela empresa e posteriormente criar um plano de ações para o atendimento das expectativas e aspirações dos clientes internos.

As expectativas e aspirações dos funcionários podem ser avaliadas de uma equação matemática: Valência X Instrumentabilidade X Expectativa = Força Motivacional.

A instrumentabilidade verifica a percepção do que o funcionário necessita para obter sua recompensa em função de seu esforço. A avaliação é realizada por meio de questões aplicadas por meio de questionário o qual os funcionários respondem o que quais os fatores que devem ser levados em consideração para que seja recompensado. As alternativas podem ser: relacionamento interno, comprometimento, conhecimentos, dedicação, interesse, atitude, postura no trabalho, escolaridade, esforço, desempenho, motivação, produtividade, criatividade, pró-atividade.

Já a valência indica quais as recompensas que o funcionário valoriza na busca de resultados com seu esforço. As alternativas de respostas são: salário, reconhecimento, valorização, benefícios, carreira, treinamento, ambiente de trabalho, harmonia, metas adequadas.

Em relação à expectativa, avaliam-se quais as sugestões dos funcionários para atingir suas expectativas. Como alternativas, recomenda-se: criar critérios para promoções, valorização e reconhecimento, melhorar o clima organizacional, maior integração, divulgação dos resultados dos setores/ equipes, promoção de cursos e treinamentos, plano de cargos e salários. Os itens mencionados encontram-se no Modelo de Questionário no Anexo V.

9. Necessidades de treinamento

As necessidades de treinamento é uma responsabilidade do administrador pela percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento. O levantamento das necessidades de treinamento pode ser realizada de diversas maneiras. Sugere-se aplicar a avaliação do desempenho e o método da observação. A avaliação de desempenho é possível descobrir não apenas os empregados que vêm executando suas tarefas abaixo de um nível satisfatório, mas também averiguar os setores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento. Neste caso, o coordenador de cada setor junto aos setores da Qualidade e Recursos Humanos devem elaborar avaliações para sua equipe sobre suas atividades e conhecimento dos procedimentos de trabalho.

Com a observação verifica-se onde haja evidência de trabalho ineficiente, como a quebra de equipamentos, atraso em relação ao cronograma (entrega de serviços), número acentuado de problemas disciplinares, alto índice de ausências, *turnover* elevado (alta rotatividade). A empresa já realiza reuniões interdepartamentais para discussões acerca de assuntos administrativos e operacionais. Da mesma maneira, pode-se aplicar um questionário visando uma análise interna preliminar conforme Anexo VI.

10. Espírito de equipe

O espírito de equipe demonstra a força da organização proveniente da harmonia e união entre as pessoas. Assim, seu desempenho resume-se na somatória de esforços e contribuições individuais.

A avaliação do espírito de equipe pode ser feita através de pesquisas internas sob os aspectos de compartilhamento de propósitos, metas, relações de confiança e respeito, planejamento, envolvimento da equipe nas tomadas de decisões, comunicação, prática de melhoria contínua, solução de problemas em grupo, diálogos/debates em grupo, conforme modelo do Anexo VII.

11. Conhecimento dos objetivos da empresa

Os valores e objetivos da empresa devem ser disseminados entre os funcionários e levá-los a assumir compromisso com estes valores faz-se através da delegação tarefas e transformação de gerentes em líderes. Para isso, todos, em qualquer nível e de acordo com sua competência, podem assumir responsabilidades, ter iniciativas, resultando em um clima de confiança, de aumento de produtividade, de qualidade máxima em sua área de atuação.

Um indicador do nível de conhecimento da empresa é aquele empregado mais produtivo que “veste a camisa”, é o verdadeiro parceiro da empresa. Desta forma, a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características.

A avaliação do conhecimento dos objetivos da empresa entre os funcionários pode ser realizada por meio de pesquisas internas incluindo questões como: quais são os objetivos e metas dos serviços prestados pela empresa e qual a porcentagem de metas que seu setor atinge mensalmente, conforme modelo do Anexo VIII.

II - PROGRAMA DE AÇÃO

Após a finalização da primeira etapa da avaliação do diagnóstico interno da organização, inicia-se a segunda etapa referente ao Programa de Ação que contempla os seguintes itens: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; processo

de seleção; plano de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistemas de informações e rede de comunicação interna e cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

1. Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento

O treinamento deve abranger todos os níveis da organização, através da transmissão de valores necessários a todo trabalho em equipe que implicam a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano. Assim, um programa de integração deve ser bem estruturado enfatizando aspectos como o valor dado pela empresa à cooperação, ao trabalho em equipe bem como informá-lo sobre sua história, produtos e serviços de forma que o funcionário saiba por que está fazendo e para quem está fazendo determinação função e não limitar-se a saber apenas o que e como fazer.

A integração entre a capacitação técnica com a motivação do funcionário constitui uma visão estratégica, no sentido de ser um investimento garantido com retorno garantido em termos de qualidade excelência e dedicação.

2. Processo de seleção

No processo de seleção de funcionários, a definição do tipo de empregado, de funcionário, de talento que a empresa procura atrair como garantia de qualidade e eficiência para ser competitiva. Quando a empresa não despense a devida atenção com esta etapa, um fenômeno indesejável, como uma rotatividade acentuada, torna-se rotineiro ou fora do controle da empresa.

Além disso, a contratação de pessoas erradas tem um alto custo, nem sempre medido em quantidade. Da mesma maneira, deixar que as pessoas certas saiam da empresa, não conseguir retê-las, é talvez ainda pior. A filosofia empresarial deve possuir a visão do funcionário como cliente e por uma política de qualidade, os mecanismos para seleção e retenção do funcionário devem estar afinados para evitar contratemplos.

A entrevista deve avaliar o candidato sob a ótica do serviço orientado para o cliente sobre sua atitude quanto ao trabalho em cooperação com os membros de sua equipe, sobre sua capacidade de iniciativa e liderança.

Diante de um bom candidato, de um talento, o processo de seleção e entrevistas aparecem como o momento certo para “vender” a empresa para este novo “cliente”. Desta forma, surge um novo papel para o profissional de recursos humanos, devendo tornar-se um profissional de marketing.

A perspectiva de crescimento profissional, o caminho das promoções e até a possibilidade de se chegar ao topo são criados com planos de carreira. Para o Endomarketing, planos de carreira válidos contém sempre as funções do cargo em questão (a descrição do cargo propriamente dita), as qualidades para exercê-lo e a atitude desejável (visão do objetivo final da empresa), envolvimento, espírito de trabalho em grupo).

3. Plano de Carreira

Para que os planos de carreira possam cumprir seu papel de motivação, a primeira regra é divulgá-los, tornando-se um estímulo sempre presente para os funcionários. Quanto mais aberta for uma empresa e mais delegar responsabilidades de forma precisa e valorizar o funcionário como parte de uma estratégia de eficiência, maiores serão as perspectivas de que obtenha o máximo do potencial de seus empregados.

Os planos de carreira são instrumentos eficazes para motivar e evitar a rotatividade dos funcionários e devem permanecer abertos pra mudanças e alterações. Por exemplo, a divisão de um cargo em categorias como júnior, pleno e sênior motiva os funcionários com a expectativa de crescerem dentro da empresa. Por isso, vale a pena enfatizar que, do ponto de vista do Endomarketing, os planos de carreira dependem sempre da cultura organizacional que deve possuir valores favoráveis ao crescimento dos funcionários.

4. Motivação, valorização, comprometimento e recompensa

Os meios mais eficazes para fidelizar o cliente interno: são os programas de incentivo, de treinamento e de desenvolvimento, os programas de motivação que envolve o funcionário, que garantem sua segurança nas atividades de trabalho. Paralelamente, programas de bem estar do incentivo ao esporte e à atuação comunitária, planos de carreira, de reconhecimento e crescimento.

Todo processo de motivação forma uma seqüência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento, conferindo aos funcionários dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa.

Os critérios e instrumentos necessários para criar um processo de motivação são:

- ❖ chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade;
- ❖ valorização do indivíduo dentro de seu grupo;
- ❖ integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- ❖ reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
- ❖ recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- ❖ criação de um ambiente de interação dentro da empresa
- ❖ envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- ❖ estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
- ❖ delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- ❖ remuneração adequada.

Os alvos hierárquicos de Endomarketing devem ser atingidos em cinco etapas, sendo: alta administração, administração média, gerentes e supervisores; funcionários em contato com os clientes; pessoal de apoio às atividades da empresa e a empresa como um todo.

A questão da liderança resulta do grupo. O grupo é um dos elementos priorizados por um programa de endomarketing, pelo fato de agregar os conceitos de integração e cooperação. Nesse sentido, a liderança assume importante papel na criação de condições que gerem coesão interna e trabalho de equipe. Para isso, deve ser uma liderança democrática e aberta ao diálogo, permitindo a participação dos empregados nos processos de planejamento e tomada de decisões.

O envolvimento dos funcionários no processo de planejamento e de processo de decisão deve ser antes de tudo deve tratar o funcionário como cliente interno e pode ser organizado a partir das gerências.

O estímulo à iniciativa e à criatividade é um fator indiscutível de aumento de eficiência, são formas de antecipação do problema, de resolvê-lo em tempo ótimo, sem que acumule e se torne um obstáculo de trabalho. Um modelo contrário é meramente burocrático: muitas regras e pouca ação.

A resistência é um dos inimigos do Endomarketing que pode ser oferecida por alguns setores da empresa. Independentemente da resistência ocasionada por toda mudança, este fator é ampliado, neste caso em particular, porque o Endomarketing requer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível, o que somente é possível com o apoio da alta direção.

O passo seguinte deve ser o envolvimento da administração média, gerentes e supervisores, com o objetivo de “transformá-los em agentes de mudança, de uma nova atitude de comprometimento capaz de envolver os funcionários, dando-lhes a percepção de que todos são de algum modo ‘pessoas de marketing’”. Não somente àqueles lotados nos setores de linha de frente, considerados pelo autor como clientes preferenciais do Endomarketing, mas também àqueles que não têm contato direto com o cliente.

Cada organização determina o seu plano de benefícios para atender as necessidades dos seus funcionários. De maneira geral, o plano de benefícios é constituído de um pacote de benefícios apropriado ao perfil dos funcionários. Os serviços e benefícios oferecidos têm por fim satisfazer objetivos individuais, econômicos e sociais.

A implantação de um Programa de bem-estar na organização depende das seguintes ações:

- a) Fazer levantamento de riscos de saúde dos funcionários;
- b) Verificar onde se gasta mais dinheiro com cuidados médicos;
- c) Incluir membros da família e aposentados no programa de instruções sobre saúde;
- d) Proporcionar assessoria nutricional;
- e) Incluir opções de baixa caloria e saudáveis nos cardápios;
- f) Eliminar o fumo no ambiente de trabalho;
- g) Negociar descontos em clubes para os funcionários;
- h) Implantar um jornal semanal sobre saúde e bem estar físico;
- i) Focalizar a redução de um ou mais fatores de alto risco de saúde entre os funcionários.

5. Sistemas de informações e rede de comunicação interna

Um sistema de informações dentro da empresa consiste num conjunto de veículos escolhidos para transmitir determinadas mensagens. Estes veículos podem ir desde uma palestra, um comunicado, um filme publicitário, um vídeo até uma revista interna. O importante é que a informação não se esgote em si mesma e possa se transformar em comunicação.

A lealdade profissional para ser alcançada depende de inúmeros fatores, alguns deles já citados anteriormente. Dentre eles, a informação é um fator de suma importância. A alta direção é responsável pela tomada de decisões as quais são transmitidas como informações oficiais aos demais níveis da organização. Neste caso, faz-se necessário ter cautela para que não haja dissipação na transmissão dessas informações e como consequência criar um ambiente de trabalho desfavorável.

Em Endomarketing, vive-se a curto prazo, pois a informação é decorrente de decisões e fatos do cotidiano, o que determina a necessidade de um planejamento estrutural, conceitual e criativo.

Os instrumentos operacionais que podem ser utilizados são:

- ❖ Confecção de vídeos que podem ser institucionais ou de apresentação de produtos (tem como objetivo colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado);
- ❖ Manuais técnicos e educativos, os quais apresentam os produtos, os serviços, os lançamentos e as tendências (em relação à tecnologia e à moda)
- ❖ Revista com história em quadrinhos;
- ❖ Jornal interno com a utilização de vários encartes, como por exemplo: área de recursos humanos, projetos, produção e associação dos funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;
- ❖ Cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações à equipe interna;
- ❖ Canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);
- ❖ Palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma obteve;
- ❖ Grife interna que pode ser utilizada em roupas, bonés e acessórios;
- ❖ Memória, ou seja, o resgate histórico da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma para as pessoas que a desconhecem;

- ❖ Rádio interno para a divulgação de notícias;
- ❖ Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- ❖ Intranet;
- ❖ Convenções internas: uso da equipe interna para a divulgação de atividades;
- ❖ Manuais de integração: muito utilizados para a divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.

6. Segmentação de mercado de clientes internos

A segmentação de mercado — técnica de Marketing também aplicável aos clientes internos — remete a idéia de agrupar segmentos homogêneos de funcionários de acordo com as suas necessidades e expectativas.

Os critérios para definir tais segmentos incluem dados como idade, religião, origem urbana ou rural, renda familiar, nível de escolaridade e expectativas profissionais. Deste modo, é possível mensurar melhor as respostas desses segmentos uma vez que a comunicação e o treinamento são efetuados de maneira adequada.

7. Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias

O último ponto apresentado trata da elaboração de cenários, que é uma técnica usada para teste de novos produtos, adaptada do Marketing, na qual a proposta é a participação dos clientes internos entre as fontes de idéias para a melhoria e criação de novos produtos. Trata-se também de um momento extremamente adequado para contato entre os dirigentes da empresa e seus funcionários.

6.2. Plano de implantação

A implementação da proposta apresentada deve seguir um cronograma. O planejamento deste cronograma deve ser discutido entre os participantes da elaboração do Programa de Endomarketing. Logo abaixo se encontra uma sugestão de cronograma.

QUADRO I - CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Etapas	Prazo	Responsáveis	Recursos
I - DIAGNÓSTICO INTERNO:			
a) Avaliação do ambiente interno	90 dias	Sector de Qualidade, Gerência e Diretoria	Horas trabalhadas
b) Perfil dos funcionários	60 dias	Sector de Qualidade e Recursos Humanos	Horas trabalhadas
c) Avaliação dos setores (desempenho)	60 dias	Sector de Qualidade e Recursos Humanos	Horas trabalhadas, aplicação de questionários
d) Nível de integração entre os setores	30 dias	Sector de Qualidade e Recursos Humanos	Horas trabalhadas, aplicação de questionários
e) Relação com os consumidores	20 dias	Sector de Qualidade, SIAC e Recursos Humanos	Horas trabalhadas, aplicação de questionários
f) Imagem da empresa entre os funcionários	20 dias	Sector de Qualidade e Recursos Humanos	Horas trabalhadas, aplicação de questionários
g) Nível de motivação interno	10 dias	Sector de Qualidade e Recursos Humanos	Horas trabalhadas, aplicação de questionários
e) Expectativas e aspirações	10 dias	Sector de Qualidade e Recursos Humanos	Horas trabalhadas, aplicação de questionários
f) Necessidades de treinamento	10 dias	Sector de Qualidade, Recursos Humanos e Coordenadores	Horas trabalhadas, aplicação de questionários
g) Espírito de equipe	10 dias	Sector de Qualidade, Recursos Humanos e Coordenadores	Horas trabalhadas, aplicação de questionários
h) Conhecimento dos objetivos da empresa	10 dias	Sector de Qualidade e Recursos Humanos	Horas trabalhadas, aplicação de questionários
II - PROGRAMA DE AÇÃO:			
1. Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento	A definir	Sector de Qualidade, Recursos Humanos, Gerência e Diretoria	Horas trabalhadas, custos com treinamentos
2. Processo de seleção	30 dias	Sector de Qualidade e Recursos Humanos	Horas trabalhadas, aplicação de questionários
3. Plano de Carreira	60 dias	Sector de Qualidade, Recursos Humanos, Gerência e Diretoria	Horas trabalhadas, custos estimados para benefícios e incentivos

Etapas	Prazo	Responsáveis	Recursos
4. Motivação, valorização, comprometimento e recompensa	40 dias	Setor de Qualidade e Recursos Humanos	Horas trabalhadas, custos com incentivos, palestras, treinamentos
5. Sistemas de informações e rede de comunicação interna	60 dias	Setor de Qualidade, Recursos Humanos e TI	Horas trabalhadas, custos inerentes a meios de comunicação
6. Segmentação de mercado de clientes internos	30 dias	Setor de Qualidade e Recursos Humanos	Horas trabalhadas, aplicação de questionários
7. Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias	40 dias	Setor de Qualidade, Recursos Humanos, TI, Gerência e Diretoria	Custos com campanhas publicitárias

Fonte: Elaborado por Sheila Comachio (2009).

7. Conclusões e Recomendações

Com o estudo de caso e através do referencial teórico, a implementação de um Programa de Endomarketing pode trazer inúmeras vantagens à organização, permitindo uma maior integração e participação dos colaboradores, um bom clima organizacional, melhorar a comunicação interna e aumento da produtividade. Esta ferramenta também promove a correção de falhas internas, que por sua vez, proporcionando o bom funcionamento da empresa.

Os métodos sugeridos na implantação das etapas do programa podem ser alterados mediante consenso dos responsáveis bem como o cronograma uma vez que depende de fatores como demanda de trabalho e recursos financeiros.

Sugere-se criar e capacitar um grupo de pessoas envolvendo os setores da Qualidade e Recursos Humanos para implantar e acompanhar o programa. Ao mesmo tempo, o envolvimento da Diretoria, Gerência e Coordenadores é imprescindível para alcançar os resultados.

Cabe ressaltar que o Endomarketing promove a inovação e a criatividade na organização. No entanto, é preciso prestar atenção na diversidade das pessoas envolvidas e na maneira que as informações são repassadas a elas. Dever ser de forma clara para que a rede de comunicação seja eficaz. Além disso, os resultados podem aparecer em longo prazo.

8. Referências Bibliográficas

AGUIAR, Maria aparecida Ferreira de. *Psicologia Aplicada à Administração*. São Paulo: Excellus Consultoria, 1992.

BARÇANTE, L.C., CASTRO, G.C. *Ouvindo a voz do cliente – transforme seu funcionário num parceiro*. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1988.

BEKIN, Saul F. *Endomarketing: Como Praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004

BRUM, Analisa de Medeiros. *Face a Face com o Endomarketing*. Editora L&PM, 2005. 1998 2003

BOWDITCH, J.; BUONO, A. *Motivação*. In: _____. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARVALHO, Antonio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo. *Administração de Recursos Humanos*. Vol. 1. São Paulo: Pioneira Thompsom Learning, 2002.

CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: COP, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos na organização*. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 7.ed. São Paulo : Atlas, 2002.

FACAPE. *Pontos essenciais para o estudo de mercado*. Disponível em: <http://www.facape.br/mariosilvio/projetos1/Mercado/TRANSPARENCIAS_projeto_ca_e_fa.doc> Acesso em: 20 de maio de 2010.

HERZBERG, Frederick. *Mais uma vez: como motivar seus funcionários?* Em VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JUNQUEIRA, Cladis Bassani. Relatórios do projeto diálogo na exploração e produção da Petrobras. Rio de Janeiro: Petrobras, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. Administração⁴ de Marketing. São Paulo: Pearson, 2006. 12. ed.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAS CASAS, Alexandre L. Marketing. Conceitos, Exercícios e casos. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LEVINSON, Harry. *Avaliação de que desempenho?* In: VROOM, Victor (Org). *Gestão de Pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, pp. 189-204.

LUCENA, Maria Diva da Salete. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.

LUCENA, Maria Diva da Salete. Planejamento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1999.

LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 3. ed.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. – 3ª ed. – São Paulo: Futura, 2000.

McGREGOR, Douglas. *Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho*. In: VROOM, Victor (Org). *Gestão de Pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 10 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MUSSAK, Eugenio. Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Editora Gente, 2003.

NACFUR, Anis e LIGOCKI, Marcus. *Cliente Interno Versus Cliente Externo*, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Izequias Estevam. *Métodos e técnicas de pesquisa científica*. 4 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

TAMAYO, Álvaro. *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal / tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

WAGNER, John A, HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE I

MODELO DE LEVANTAMENTO DO PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

1. Qual o seu sexo?

Feminino Masculino

2. Qual a sua idade?

18 a 25 anos

26 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

mais de 50 anos

3. Qual o seu estado civil?

Solteiro(a)

Casado(a)

Divorciado(a)

Viúvo(a)

Outro

4. Qual a sua escolaridade?

Ensino fundamental (primeiro grau)

Ensino médio (segundo grau)

Ensino superior (terceiro grau)

Pós-graduação

Outro _____

5. Há quanto tempo o Sr(a). trabalha nesta empresa?

menos de 1 ano

de 1 a 3 anos

de 3 a 7 anos

de 8 a 10 anos

mais de 10 anos

6. Qual é a renda mensal familiar total?

1 salário mínimo

- entre 1 e 2 salários mínimos
- entre 2 e 3 salários mínimos
- entre 3 e 4 salários mínimos
- entre 4 e 5 salários mínimos
- entre 5 e 10 salários mínimos
- entre 10 e 15 salários mínimos
- acima de 15 salários mínimos

7. Você possui filhos?

- Sim. Quantos?filhos, sendo maiores e Menores
- Não

8. Você possui outros dependentes?

- Sim. Quantos?
- Não

9. Este é o seu primeiro emprego?

- Sim
- Não

10. Em qual Setor da empresa trabalha?

.....

APÊNDICE II

MODELO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES

1. Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?

Sim

Não

2. Como o Sr(a) considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?

Bom

Ruim

Péssimo

Nulo

3. Há procedimentos internos formais sobre como deve proceder a comunicação entre os setores?

Sim

Não

4. O Sr(a) possui conhecimento sobre as atividades dos demais setores da empresa?

Sim

Não

5. Como a direção da empresa se comunica com seus funcionários?

Adequadamente

Razoavelmente

Inadequadamente

6. Os funcionários sentem-se seguros para expressar suas opiniões?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

7. O Sr(a) considera que a empresa encontra-se aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

Sempre

- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

8. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

APÊNDICE III

MODELO DE AVALIAÇÃO DA IMAGEM DA EMPRESA ENTRE OS FUNCIONÁRIOS

1. O Sr(a) considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Sim

Não

2. Indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?

Sim

Não

3. Considera a empresa ética com seus funcionários/clientes/ parceiros?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

4. Os gestores/ diretores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

5. Considera que os funcionários recebem o mesmo tratamento que os clientes externos?

Sim

Não

APÊNDICE IV

MODELO DE AVALIAÇÃO DA MOTIVAÇÃO INTERNA

1. O Sr(a) se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

2. A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

3. As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?

- Temperatura Sim Não
- Espaço Sim Não
- Mobiliário Sim Não
- Higiene Sim Não
- Instalações sanitárias Sim Não

4. O Sr(a) cumpre com as responsabilidades que são destinadas à sua função?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

5. O Sr(a) considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

- Sim
- Não

6. O Sr(a) desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

7. O Sr(a) se considera comprometido com suas atividades?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

8. O Sr(a) está satisfeito com o seu cargo?

- Sim
- Não

9. O Sr(a) sente-se realizado profissionalmente?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

10. O Sr(a) tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

11. A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

12. O Sr(a) é responsável pela organização da sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

13. O Sr(a) toma decisões pela empresa?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

14. O Sr(a) se sente respeitado pelo seu coordenador/gestor/gerente?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

15. O Sr(a) respeita seu coordenador/gestor/gerente?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

16. O Sr(a) considera seu coordenador/gestor/gerente um bom profissional?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

17. O seu coordenador/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

18. O Sr(a) se sente valorizado pela empresa?

- Sim
- Não

Mais ou menos

19. O Sr(a) considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

20. A empresa reconhece os bons funcionários?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

21. O Sr(a) se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?

Sim

Não

Mais ou menos

22. Os funcionários da empresa sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego?

Sim

Não

Mais ou menos

APÊNDICE V

MODELO DE AVALIAÇÃO DAS EXPECTATIVAS E ASPIRAÇÕES

1. O Sr(a) está satisfeito com o seu salário atual?

Sim

Não

Mais ou menos

2. O Sr(a) considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

Sim

Não

Mais ou menos

3. O Sr(a) acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

4. O Sr(a) acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira?

Sim

Não

Mais ou menos

5. O Sr(a) se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?

Sim

Não

Mais ou menos

6. O Sr(a) gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?

Sim

Não

7. A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre

- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

8. Quais os fatores que devem ser levados em consideração para que seja recompensado?

- Relacionamento interno
- Comprometimento
- Conhecimentos
- Dedicção
- Interesse
- Atitude
- Postura no trabalho
- Escolaridade
- Esforço
- Desempenho
- Motivação
- Produtividade
- Criatividade
- Pró-atividade.

9. Quais as recompensas que o funcionário valoriza na busca de resultados com seu esforço?

- Salário
- Reconhecimento
- Valorização
- Benefícios
- Carreira
- Treinamento
- Ambiente de trabalho
- Harmonia
- Metas adequadas.

10. Quais as sugestões dos funcionários para atingir suas expectativas?

- Criar critérios para promoções
- Valorização e reconhecimento
- Melhorar o clima organizacional

- () Maior integração
- () Divulgação dos resultados dos setores/ equipes,
- () Promoção de cursos e treinamentos
- () Plano de cargos e salários.

APÊNDICE VI

MODELO DE AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO

1. O Sr(a) recebeu o devido treinamento para a execução de seu cargo?

Sim

Não

Mais ou menos

2. A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?

Sim

Não

Mais ou menos

3. O treinamento que o Sr(a) recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

4. A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que o Sr(a) tenha um aprendizado contínuo?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

APÊNDICE VII

MODELO DE AVALIAÇÃO DO ESPÍRITO DE EQUIPE

1. Os assuntos importantes são debatidos em equipe?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

2. A empresa estimula o trabalho em equipe?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

3. O coordenador/gestor/gerente realiza trabalhos em equipe?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

APÊNDICE VIII

MODELO DE AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA

1. O Sr(a) possui conhecimento dos objetivos e metas da empresa?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

2. Os resultados sobre o cumprimento dos objetivos e metas são repassados aos funcionários?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

3. O Sr(a) tem conhecimento sobre como são realizados os controles e avaliações do cumprimento dos objetivos e metas?

- Sim
- Não
- Mais ou menos