

**FACULDADE ENERGIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – FEAN
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
HABILITAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO EM MARKETING CULTURAL**

FABIULA FERNANDA LISOWSKI

**PROPOSIÇÃO DE ELEMENTOS PARA O APERFEIÇOAMENTO DAS AÇÕES DE
ENDOMARKETING EM CURSO NA EMPRESA IMAGINARIUM DESIGN.**

**Florianópolis
2007**

FABIULA FERNANDA LISOWSKI

**PROPOSIÇÃO DE ELEMENTOS PARA O APERFEIÇOAMENTO DAS AÇÕES DE
ENDOMARKETING EM CURSO NA EMPRESA IMAGINARIUM DESIGN.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à Faculdade Energia de Administração e Negócios, como requisito para aprovação na disciplina Estágio Supervisionado do Curso de Administração, Habilitação em Marketing Cultural.

Orientador: Alexandre Luz Inkotte, Dr.

Florianópolis
2007

FABIULA FERNANDA LISOWSKI

**PROPOSIÇÃO DE ELEMENTOS PARA O APERFEIÇOAMENTO DAS AÇÕES DE
ENDOMARKETING EM CURSO NA EMPRESA IMAGINARIUM DESIGN.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado ao Curso de Graduação em Administração com Habilitação em Administração de Marketing da Faculdade Energia de Administração e Negócios como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Data de aprovação: 15/03/2007

Banca Examinadora:

Prof. Alexandre Luz Inkotte, Dr.
Orientador

Prof. Walter V. Gomes Filho
Membro

Prof. Rosana Zimmermann
Membro

Eu penso, eu posso.
Watty Piper

À minha mãe.

Você deveria estar aqui para ver isso.

AGRADECIMENTOS

A Jeová Deus pelas oportunidades que colocou no meu caminho, pelas pessoas que colocou em minha vida e pela força que me deu para superar os obstáculos.

À minha mãe pelo exemplo de força e determinação e, principalmente, por me ensinar que caráter, educação e trabalho são as chaves para uma vida de realizações. Amo você!

Ao meu pai, meus irmãos e minha cunhada pelos exemplos de garra e profissionalismo, pela paciência e apoio e, principalmente, por estarem comigo. Amo vocês!

Ao Lucas por me fazer querer ser uma pessoa melhor a cada dia. Amo muito você!

À Alice Sandrini, pelo exemplo, apoio e incentivo. Você me fez querer estar na academia. Não poderia sair dela sem te dizer: obrigada!

À Arlete, Alessandro, Bruna, Célio, Cibele, Elaine, Gislayne, Kreysse, Liliane, Marcus, Michele, Sylvia e Vanessa pela paciência, apoio e, sobretudo, pela amizade. Amo vocês!

Aos meus colegas de classe, em especial, à Dione, Karla, Samara, Bete, Ethel, Márcio, Guilherme, Gamel, Moreno, João e Elaine. Obrigada pelos fins de semana de trabalho, pelas confraternizações e brincadeiras. Sem vocês teria sido muito difícil manter o bom humor.

Ao Carlos, Cesinha e Mimi pela descontração que trouxeram aos nossos intervalos.

Ao Marcello Zapelini porque imagino que não tenha sido fácil coordenar nossa turma. Obrigada pela paciência, pela compreensão e pelo apoio.

Aos meus professores, em especial a Alexandre Luz Inkotte, Alexandre Vieira e Baltasar D'Andrade Guerra, pois a oportunidade de tê-los como mestres me fez ter a certeza de que escolhi a área certa. Obrigada pelos ensinamentos, pelo exemplo, paciência e apoio.

Ao Caio, Tião e Karin pela confiança, carinho, respeito e, principalmente, pelas oportunidades que me deram.

Aos meus colegas da Imaginarium que, em uma das épocas mais tumultuadas do ano, separaram alguns minutos para contribuir com este trabalho. Sem a atenção que vocês me deram eu não conseguiria terminá-lo.

À Silvana, Jô, Cris, Ceres e Lica, que me ensinaram a importância de um bom trabalho na área de recursos humanos.

E por fim, à Fabiula, que apesar das dificuldades e da presença do desânimo em algumas situações, não desistiu e aceitou o apoio de todos os que fazem parte destes agradecimentos. Continue confiando em você. Continue confiando nas pessoas.

RESUMO

Não é novidade que o mercado de trabalho sofreu grandes mudanças nos últimos anos. Hoje, as organizações precisam apoiar-se em bases formadas por mentes talentosas, por profissionais que destacam-se por contribuir sobremaneira com o contínuo crescimento e desenvolvimento da empresa. Em vista disso, as organizações passam a perceber que, além de captar cada vez mais talentos, precisam criar ferramentas que auxiliem na retenção daqueles que já fazem parte do quadro funcional. O Endomarketing surge como ferramenta de gestão de recursos humanos, baseado na filosofia do Marketing, para contribuir com a construção de um ambiente corporativo propício para a satisfação e fidelização dos funcionários. Este trabalho tem por objetivo propor elementos para o aperfeiçoamento das ações de Endomarketing em curso na empresa Imaginarium Design. Para tanto, foi realizada uma pesquisa censitária na empresa, utilizando-se de uma metodologia com abordagem qualitativa. Os resultados da pesquisa mostram que a empresa tem sido bem-sucedida nas ações que empreende. Porém, foram encontrados aspectos relevantes que apontam a necessidade de mudança e/ou aperfeiçoamento de alguns pontos, tais como: aperfeiçoamento da comunicação interna, criação de um plano de cargos e salários, criação de um plano de capacitação, atualização e treinamento, acompanhamento das relações visando maior integração, enfim, do estabelecimento e implementação de uma política de recursos humanos formal que contribua para gerar maior satisfação entre os clientes internos.

Palavras-chave: Endomarketing. Cliente interno. Marketing integrado. Motivação. Comunicação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O composto de Endomarketing.....	21
Figura 2: Estágios de vida da Companhia	23
Figura 3: Quadro de demanda	28
Figura 4: Fórmula do Capital Intelectual.....	29
Figura 5: Capital intelectual, interdependência entre valores individuais e coletivos.....	30
Figura 6: Hierarquia das necessidades de Maslow	31
Figura 7: Quadro comparativo das abordagens de Endomarketing.....	33
Figura 8: Quadro comparativo de estruturas organizacionais	37
Figura 9: Quadro de apresentação de linhas de ação.....	37
Figura 10: Envolvimento X Comprometimento.....	41
Figura 11: Tipos de projetos trabalhados em um plano de Endomarketing	44
Figura 12: Tipos de instrumentos utilizados no processo de comunicação interna.....	47
Figura 13: Organograma das empresas do Grupo Imaginarium.....	62
Figura 14: Empresas do Grupo Imaginarium	62
Figura 15: Evolução do faturamento da rede de lojas Imaginarium.....	63
Figura 16: Fatores oferecidos pela Imaginarium para satisfação e motivação, na visão dos clientes internos	78
Figura 17: Fatores que os clientes internos acreditam que a Imaginarium deve oferecer para aumentar a satisfação e motivação	78
Figura 18: Ranking de motivos pelos quais os clientes internos da Imaginarium Design trocariam de emprego	80

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	12
1.2. JUSTIFICATIVAS	14
1.3.1. Objetivo Geral	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	16
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2. REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1. O COMPOSTO DE ENDOMARKETING	20
2.1.1. Companhia	21
2.1.3. Coordenadores	24
2.1.4. Comunicação	25
2.2 O CLIENTE INTERNO	25
2.3 CAPITAL INTELECTUAL	28
2.4. TEORIA DAS NECESSIDADES	31
2.5. ABORDAGENS DE ENDOMARKETING	33
2.5.1. Marketing Integrado	34
2.5.1.1. Comunicação interna	38
2.5.2. Motivação	39
2.5.2.1. Auto-estima	42
2.5.2.2. Empatia	42
2.5.2.3. Afetividade	43
2.5.3. As Relações Públicas	44
2.6 FERRAMENTAS DE ENDOMARKETING	48
2.6.1. Pesquisa	48
2.6.2. Estabelecimento de valores e conceito	49
2.6.3. Disseminação da informação	49
2.6.4. Incentivo à comunicação	50
2.6.5. Integração	51
2.6.6. Incentivo à iniciativa	52
2.6.7. Avaliação e controle	52

3. METODOLOGIA	54
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	54
3.2. UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA	58
3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	58
3.4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	59
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	61
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	61
4.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	64
4.2.1. Entrevistas com os proprietários e membros da diretoria.....	65
4.2.2. Entrevistas com as gerências	71
4.2.3. Entrevistas com os clientes internos.....	75
4.3. ANÁLISE DOS DADOS	84
4.4. CONTRIBUIÇÕES	91
4.4.1. Companhia.....	91
4.4.2. Custos	91
4.4.3. Coordenadores	92
4.4.4. Comunicação	92
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
5.1. RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS	95
REFERÊNCIAS	97
ANEXOS	101
ANEXO 1: Organograma da empresa	102
APÊNDICES	103
APÊNDICE A: Roteiro da entrevista com diretores e proprietários	104
APÊNDICE B: Roteiro da entrevista com gerentes	105
APÊNDICE C: Roteiro da entrevista com clientes internos.....	106

1. INTRODUÇÃO

Muito se fala sobre a necessidade das organizações em compor seu quadro funcional com pessoas capazes de contribuir para o crescimento do negócio. Também discute-se muito sobre as técnicas e formas de motivação, na busca de identificar a melhor maneira de manter os funcionários dispostos ao comprometimento com o trabalho.

Nos últimos anos, jornais e revistas especializadas vêm apresentando as políticas adotadas por determinadas empresas na busca pela seleção, retenção e motivação de seus funcionários. Trata-se de um assunto de interesse geral das organizações, principalmente daquelas que planejam seu crescimento.

Este trabalho apresenta os motivos deste interesse e propõe a utilização de uma forma de gestão que pode contribuir para que as organizações aumentem os níveis de motivação e fidelidade de seus funcionários.

Utilizando-se dos resultados da pesquisa realizada na empresa Imaginarium Design, este trabalho confronta as visões de funcionários, gerentes e diretores sobre assuntos como satisfação, comunicação, relacionamento interpessoal e expectativas, com o objetivo de verificar a existência de sintonia entre as políticas adotadas pela empresa e as percepções dos funcionários.

No decorrer do trabalho, será possível verificar que estas questões são extremamente importantes para qualquer organização que pretende manter-se no mercado e, principalmente, para aquelas que objetivam alçar vôos mais altos.

Será possível entender, também, por que é importante que os funcionários passem a ser encarados como clientes.

1.1. TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Não é novidade; o mercado mudou. Exige que, para sobreviverem, as empresas apresentem qualidade, eficiência, inovação, diferenciação, criatividade e mais outros inúmeros adjetivos que já tiraram o sono de grandes executivos. Como chegar lá? Qual a melhor estratégia para garantir o maior número de adjetivos?

Bekin (1995, p. 13) apresenta uma resposta para estas questões, ao afirmar que “o desafio trazido por uma crise exige talentos, capacidade e visão.” Acrescenta que em um mercado focado no “valor do serviço prestado ao cliente, [...] o recurso essencial para a criação de riquezas é a informação, o conhecimento.” E finaliza chamando atenção para o fato de que “quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas. Portanto, [...] a chave para a eficiência está na valorização das pessoas.” (BEKIN, 2006, p. 6).

Esta consciência a respeito da valorização de pessoal vem, a cada dia, se tornando mais evidente. Gehringuer (2006, p. 130) prevê que se trata de uma forte tendência mercadológica, ao afirmar que “o que as melhores empresas para trabalhar oferecem é um mundo que ainda não está ao alcance da maioria das empresas brasileiras. Mas, seguramente, essa é a direção para a qual todas as empresas vão caminhar.”

No atual cenário mercadológico, as organizações necessitam apoiar-se em uma estrutura de pessoal baseada em capital intelectual. Assim como não há espaço para um funcionário mal preparado e desinteressado, uma empresa que não oferece a contrapartida adequada, não conseguirá mais reter seus talentos.

O perfil do profissional também mudou. Foi-se o tempo em que um bom salário aliado a um pacote de benefícios eram garantia de satisfação. Atualmente, o profissional quer ser visto como pessoa, com suas necessidades, desejos, potencialidades e fraquezas.

Este “novo” profissional quer ser respeitado, deseja crescer e se desenvolver, quer ter o direito de manter uma vida pessoal saudável, seja no sentido de saúde física e mental, como também em suas relações extra-escritório.

Por saberem o que desejam como contrapartida por seus esforços, os profissionais de hoje estão se mostrando menos fiéis ao emprego. Francisco Ramirez, vice-presidente-executivo da Fesa Global Recruiters, uma empresa de caça-talentos, explica que “a diferença é que, antes, era somente a empresa que escolhia as pessoas. Agora, os profissionais também escolhem as boas empresas.” (RAMIREZ *apud* ALMEIDA, 2006, p. 120).

É por este motivo que fidelidade na relação funcionário-empresa vem diminuindo. Bons profissionais estão em condições de escolher onde querem trabalhar. Cabe, agora, às organizações que pretendem reter seus talentos, adequarem-se a esta realidade criando estratégias para satisfazer as necessidades de seus funcionários objetivando manter uma relação de trabalho saudável e rentável para ambas as partes.

É aqui que entra o Endomarketing, “uma nova disciplina que atua na fronteira entre o marketing e a administração de pessoal, procurando orientar as ações de marketing para a própria organização.” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 243).

Para o desenvolvimento deste trabalho optou-se por avaliar a Imaginarium Design, uma empresa que cria, desenvolve, produz e comercializa objetos de *fundesign*.

Este trabalho objetiva verificar a existência de uma sintonia entre as expectativas dos funcionários e as políticas adotadas pela empresa, a fim de evidenciar os pontos fortes da relação e apontar os pontos fracos para que sejam avaliados e trabalhados buscando gerar maior satisfação.

Assim, formula-se a seguinte questão de pesquisa: que elementos devem ser levados em consideração para a formalização de um programa de endomarketing para a Imaginarium Design?

1.2. JUSTIFICATIVAS

Para a Imaginarium, a emoção conta tanto quanto a função. Irreverência, descontração, diversão e alegria são elementos presentes nos projetos de cada produto. Assim, trabalhando essencialmente com conceitos e idéias, a matéria-prima utilizada pela Imaginarium Design é o capital intelectual. Neste contexto, fica evidente a necessidade da empresa em contar com profissionais criativos e inovadores em seu quadro funcional.

Além disso, por estar situada em Florianópolis, a empresa encontra grandes dificuldades quando precisa selecionar novos profissionais para sua equipe. Estar fora do eixo Rio-São Paulo foi uma decisão que trouxe como resultado um aumento de esforços para conquistar novos talentos. O que oferecer? Quanto oferecer? Como oferecer?

Estas preocupações da Imaginarium com a retenção e captação de talentos devem-se ao fato de que os profissionais mais talentosos “são hoje disputados pelo mercado, de um modo como não eram há dez anos. E estão em condições de escolher as empresas em que querem trabalhar. [...] Sua fidelidade ao emprego é pequena” e isto significa que “para uma companhia, é bom negócio estar atento ao que eles desejam.” (ALMEIDA, 2006, p. 120).

Mas, pode-se perguntar, o quão bom é para uma empresa estar atenta aos desejos dos funcionários? O guia das 100 Melhores Empresas para Trabalhar, publicado pela revista Época (2006), apresenta o que pode ser a resposta a esta questão, citando a consultoria responsável pela pesquisa, *Great Place to Work Institute*: “em pesquisa apenas com as 100 empresas que constam no ranking das melhores para trabalhar, a riqueza gerada por

funcionário cresceu 46% [...] entre 2001 e 2006. A produtividade subiu 31%, enquanto a quantidade de pessoas empregadas aumentou apenas 15%.” (ALMEIDA, 2006, p. 118).

A edição de 2005 do Guia Exame-Você S/A - as 150 melhores empresas para você trabalhar apresenta outros números, que mostram que a satisfação dos funcionários pode trazer grandes vantagens para as empresas: nos últimos dez anos, 2004 foi o melhor para as 500 maiores organizações do país por alcançarem até 11,31% de rentabilidade do patrimônio. “O mesmo índice, só que nas 150 melhores empresas para trabalhar: 17,82%.” Ao observar o desempenho das dez mais bem avaliadas no Guia Exame-Você S/A 2005, “o índice sobe para espetaculares 26,21%.” (GOMES, 2005, p. 6).

Assim, as empresas estão à frente de um novo desafio. Conquistar seus funcionários, fidelizar seus talentos. Mantê-los satisfeitos e felizes para que trabalhem com prazer. Sem dúvida, este prazer e satisfação serão refletidos no desempenho de suas funções, no produto final, no atendimento, na solução rápida e criativa de problemas, trazendo como resultado maior produtividade, excelência no atendimento, qualidade, competitividade e lucro.

No decorrer deste trabalho, o Endomarketing será apresentado não somente como um plano de benefícios, motivação ou comunicação. Mas sim, como um conjunto de ações de Marketing focadas na satisfação do cliente interno.

Para evitar que o Endomarketing, como ferramenta de gestão de recursos humanos, seja confundido com atividades ou funções de recursos humanos, torna-se válida a discussão acadêmica a fim de contribuir para a construção de abordagens que esclareçam sua linha de ação.

Assim, este trabalho torna-se importante para a comunidade acadêmica, pois apresenta as abordagens existentes e incentiva a discussão sobre suas linhas de ação, a fim de contribuir com estudos que possam enriquecer a base teórica a respeito do tema.

Para a acadêmica, depois de alguns anos de estudos divididos entre as diversas áreas abrangidas pelo curso de graduação em Administração, este trabalho representa os primeiros passos em direção a uma especialização, dirigindo sua pesquisa às áreas específicas, que lhe geraram maior interesse.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Propor elementos para o aperfeiçoamento das ações de Endomarketing em curso na empresa Imaginarium Design.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Levantar, junto à diretoria, ações e ferramentas utilizadas pela empresa a fim de manter os clientes internos satisfeitos;
- b) Identificar o que os gerentes fazem para manter suas equipes satisfeitas;
- c) Identificar junto aos clientes internos o que os mantêm na empresa e quais são suas principais necessidades;
- d) Analisar as percepções de diretores, gerentes e clientes internos acerca das ações de Endomarketing já empreendidas na empresa.

1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho foi elaborado com o intuito de identificar a existência de uma sintonia entre as expectativas dos funcionários e as políticas adotadas pela Imaginarium Design. Com o resultado desta pesquisa espera-se identificar os pontos fortes da relação e apontar os pontos fracos, a fim de que seja possível para a empresa utilizar-se destas informações para a elaboração e implementação de um programa de Endomarketing. Assim, este trabalho não pretende apresentar um plano acabado, mas propor elementos para sua concepção.

Apesar de apresentar uma revisão de literatura que envolve as três abordagens de Endomarketing defendidas por autores nacionais e uma abordagem acadêmica, não coube a

este trabalho questionar qual seria a melhor abordagem de Endomarketing a ser aplicada na organização.

A pesquisa limitou-se na identificação dos elementos que auxiliarão na determinação do grau de satisfação dos clientes internos, bem como das ações e políticas que contribuirão para seu aumento. Também buscou-se levantar as relações entre as percepções das chefias e dos clientes internos, a fim de verificar a eficácia das atuais políticas adotadas pela Imaginarium Design. Porém, não serão abordadas neste estudo as reais condições da organização no que se refere à utilização destas informações. Cabe à empresa determinar suas prioridades e, se for o caso, estabelecer um cronograma de mudanças.

Além disso, este trabalho não pretende explorar temas relacionados ao objetivo comercial da empresa, tais como: design, sistema de franquias e varejo.

No que se refere ao estudo da literatura disponível, optou-se por apresentar os principais aspectos de cada abordagem, mostrando suas contribuições para o entendimento desta forma de gestão. Porém, este trabalho não pretende determinar qual deveria ser a linha de ação que melhor constituiria uma teoria sobre Endomarketing.

Vale chamar atenção para o fato de que a opção de abordar o assunto capital intelectual veio contribuir com a identificação da importância do fator humano dentro das organizações. Este estudo não pretende discutir formas de mensuração desta importância, pois como se poderá perceber, para o desenvolvimento deste trabalho é suficiente saber que ela existe.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho tem sua estrutura dividida em cinco capítulos, a saber:

O primeiro capítulo é composto pela apresentação do tema proposto, a justificativa que aponta a importância deste estudo para a empresa pesquisada, os objetivos geral e específicos, a delimitação do estudo e, por fim, a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura, que serve como embasamento teórico para o estudo. Neste capítulo, chama-se a atenção para o conceito de Endomarketing, seu composto, linhas de ação e ferramentas. Evidencia-se também, o conceito de cliente interno, de forma a criar uma relação entre o tema proposto e os objetivos deste trabalho.

No terceiro capítulo pode-se verificar a metodologia utilizada para a pesquisa, bem como sua caracterização e apresentação do universo da pesquisa.

Na seqüência, o quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa, a análise dos dados coletados e encerra com a proposição dos elementos para a elaboração de um programa de Endomarketing na Imaginarium Design.

O quinto, e último capítulo, apresenta as considerações finais do trabalho bem como recomendações para novos estudos que venham a contribuir para um entendimento mais amplo sobre o tema.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Os funcionários “constituem o primeiro mercado para a organização.” (PONCE, 1995, p. 376). E o que faz uma empresa quando tem por objetivo conquistar um mercado? Recorre ao Marketing, esforçando-se em conhecer seu cliente, suas expectativas, desejos e necessidades; trabalhando para diferenciar-se da concorrência e adequar seu produto conforme a preferência dos clientes; agregando valor ao produto e criando estratégias que levem à fidelização.

Encarando-se os funcionários como seu primeiro mercado, não seria esta também a estratégia mais adequada para a empresa? Conhecer as necessidades e expectativas daqueles que fazem parte deste mercado objetivando satisfazê-los plenamente. Sendo assim, faz-se necessário aplicar internamente as ferramentas de Marketing constantemente usadas para estudar, conquistar e satisfazer o cliente externo.

E é aqui que entra o Endomarketing, que surge como instrumento para reorganizar a visão de gerenciamento de recursos humanos com o auxílio das ferramentas e conceitos de Marketing.

Inkotte (2000, p. 98) apresenta uma definição que mais se adequa aos conceitos propostos neste trabalho, a saber: “Endomarketing consiste em identificar as necessidades e desejos a partir do próprio cliente interno, para satisfazê-lo eficaz e eficientemente, buscando o estímulo à compra (do produto-empresa) e a fidelização deste segmento.”

Cabe aqui chamar a atenção para a satisfação que se propõe. Kotler (2000, p. 58) afirma que a “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.”

A partir deste conceito pode-se entender que a satisfação resulta da relação entre o desempenho e as expectativas, ambos a partir da percepção do cliente. Assim, o cliente só ficará satisfeito se o desempenho corresponder às suas expectativas. (KOTLER, 2000)

Ainda segundo Kotler (2000), a fidelização do cliente acontecerá quando este estiver altamente satisfeito, pois esta satisfação resultará em um vínculo emocional com a marca. Pode-se dizer que a relação funcionário-empresa não se mostra muito diferente.

Chiavenato (1999, p. 9) defende que “empregados insatisfeitos tendem a se desligar da empresa, se ausentar freqüentemente e produzir pior qualidade do que empregados satisfeitos. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso

organizacional.” Já Drucker (1997), afirma que uma organização não deve se satisfazer apenas com a ausência de descontentamento por parte de seus funcionários. E acrescenta que, cada vez mais, a preocupação deve ser “a adaptação da organização às necessidades, aspirações e potencial dos indivíduos.” (DRUCKER, 1997, p. 53).

Com base nestas afirmações, pode-se observar que as organizações que estão preocupadas em fidelizar seus clientes internos, ou seja, em reter seus talentos, podem utilizar-se das ferramentas de Marketing para identificar seus desejos e necessidades e aproveitar estas informações de forma estratégica no desenvolvimento de ações que auxiliarão a atingir o encantamento, a satisfação e a fidelização.

As literaturas utilizadas nesta pesquisa sinalizam a necessidade de mudança na gestão dos recursos humanos, utilizando-se das ferramentas e conceitos de Marketing, porém, focando abordagens diferentes, as quais pôde-se identificar como: Marketing Integrado; Motivação e Relações Públicas.

2.1. O COMPOSTO DE ENDOMARKETING

Uma empresa orientada para o mercado utiliza-se de diversas ferramentas de marketing para criar valor para seus clientes e atingir seus objetivos. Estas ferramentas constituem o conhecido composto de Marketing, que trabalha com quatro elementos, a saber: Produto, Preço, Praça e Promoção. (CHURCHILL; PETER, 2005)

Propondo-se a utilização das ferramentas de Marketing focadas para dentro da empresa, pode-se adaptar o composto de Marketing (4 P's), transformando-o no composto de Endomarketing (4 C's). Esta adaptação, criada por Inkotte, pode ser feita da seguinte forma:

Composto de Marketing		Composto de Endomarketing	
Produto	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa	Companhia	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo
Preço	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado	Custos	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing
Pontos de Distribuição	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados	Coordenadores	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas	Comunicação	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações

Figura 1: O composto de Endomarketing

Fonte: Inkotte (2000, p. 96).

Vale observar cada item do composto de Endomarketing separadamente, devido sua importância neste processo de reestruturação organizacional, que visa criar satisfação para o cliente interno a fim de fidelizá-lo.

2.1.1. Companhia

Um produto, segundo Kotler (2000, p. 416) “é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo.” Adaptando-se este conceito ao Endomarketing, pode-se entender que a empresa precisa estar preparada para satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes internos.

Sabe-se que em uma relação comercial, a empresa não medirá esforços para oferecer a seus clientes (externos) produtos que venham gerar satisfação. Em uma relação de trabalho, a empresa se tornará o próprio produto, que será oferecido para o primeiro mercado da organização, os clientes internos. Este produto-empresa é o que Inkotte (2000) chama de Companhia, o primeiro item do composto de Endomarketing.

Do mesmo modo como ocorre com o produto, a Companhia “pode ser ‘adquirida’ não apenas pelas suas características físicas, mas também pela imagem que transmite.” (INKOTTE, 2000, p. 97).

As características físicas da Companhia estão relacionadas a fatores como instalações, condições de trabalho, remuneração, entre outros. No que se refere à imagem, alguns dos fatores envolvidos são satisfação profissional, plano de carreira, autonomia e comunicação.

Assim, como citado anteriormente, faz-se necessário investigar o que o cliente interno deseja, qual sua motivação para “adquirir” a Companhia e quais seus objetivos com esta relação. Deve-se trabalhar para a implementação de um novo conceito de empresa, onde as pessoas são consideradas “como recursos e oportunidades, e não como problemas, custos ou ameaças.” (DRUCKER, 1997, p. 48). Desta forma, cria-se o incentivo à assimilação de uma nova cultura, onde empresários e empregados estarão “unidos pelos mesmos propósitos de prosperidade organizacional e pessoal.” (INKOTTE, 2000, p. 99).

Ainda segundo Inkotte (2000), ao trabalhar o produto-empresa, faz-se necessário dar a devida atenção à marca, à embalagem, ao design, às cores e ao ciclo de vida da Companhia. Desta forma, o autor defende que:

- a) No que se refere à marca, os clientes internos devem reconhecê-la e compreendê-la. Para isso, é necessário que seja divulgada, que esteja presente em qualquer comunicação da empresa.
- b) Quanto à embalagem, está relacionada às instalações onde as atividades da empresa são desempenhadas. Funcionalidade e conforto são fatores importantes a serem considerados neste item.
- c) Já o design, este corresponde à identidade visual, à padronização dos ambientes de trabalho. Sua importância se encontra na possibilidade de reconhecer a empresa em qualquer ambiente de trabalho.
- d) A importância da utilização das cores na Companhia pode ser observada no ambiente de trabalho, nos uniformes etc. Algumas cores podem ser mais agradáveis ou mais indicadas para determinados tipos de empresas.
- e) No que se refere ao ciclo de vida da Companhia, assim como acontece com um produto, é composto por diferentes estágios em função das oscilações de interesse dos clientes. Para cada estágio deve-se adotar uma estratégia diferente de ação que contribua para o alcance dos objetivos da empresa.

A adaptação do ciclo de vida do produto ao Endomarketing foi proposta por Inkotte (2000). O autor apresenta as fases pelas quais a Companhia passa e aborda as melhores estratégias de ação, de acordo com cada uma delas.

Sabe-se que uma organização precisa adaptar-se a realidade do mercado em que está inserida para que obtenha o sucesso esperado. Focando no mercado interno, observa-se, a partir do modelo proposto por Inkotte (2000), que a empresa como Companhia, como produto oferecido a seus clientes internos, também precisa de capacidade de adaptação, precisa renovar-se, precisa criar alternativas que contribuam para a fidelização de seus clientes internos.

Estágio	Descrição	Estratégias de ação
Introdução	Fase de lançamento do novo produto-empresa.	Definição política de custos. Seleção de instrumentos para o lançamento. Apresentação aos clientes internos os novos conceitos propostos.
Crescimento	Fase de reconhecimento e aceitação dos benefícios de um programa de Endomarketing.	Disseminação de idéias e conceitos. Incentivo à participação dos clientes internos. Divulgação intensiva dos princípios adotados.
Maturidade	Fase de “recompra”, momento de estabilidade do programa de Endomarketing, acomodação funcional.	Manutenção dos níveis de interesse. Renovação dos instrumentos de Endomarketing. Revitalização do programa.
Declínio	Fase de desativação ou retirada do produto-empresa.	Desativar o produto-empresa ou introduzir inovações.

Figura 2: Estágios de vida da Companhia

Fonte: Adaptado de Inkotte (2000 p. 104-106).

Cabe aqui, chamar a atenção para o fato de que o declínio ou desativação do produto-empresa diz respeito à relação funcionário-empresa, ou seja, a desativação do produto-empresa não significa o encerramento de suas atividades, mas sim, o encerramento de uma percepção, de um conceito, que deve ser modificado, melhorado ou substituído para que resulte na introdução de novos fatores geradores de satisfação.

2.1.2. Custos

O próximo elemento do Composto de Endomarketing se refere aos Custos, que estarão “relacionados a todos os investimentos financeiros em recursos humanos.” (INKOTTE, 2000, p.106).

Inkotte (2000, p.106) chama atenção para o fato de que “o cliente interno estará disposto a trocar uma série de ‘valores’ inerentes ao seu trabalho por ‘valores’ embutidos no produto-empresa.” E vai além, quando afirma que o cliente interno costuma fazer um julgamento de valor, reconhecendo quando está sendo explorado ou desconfiando dos propósitos da empresa quando está sendo supervalorizado.

Em vista disso, reitera-se a necessidade e a importância da pesquisa de Endomarketing, para “descobrir e entender quais valores irão substanciar o cliente interno e motivá-lo a estabelecer um sistema de troca capaz de garantir vantagens para a organização e satisfação para si.” (INKOTTE, 2000, p. 107). Estas informações devem servir como norte para o planejamento da aplicação de recursos financeiros direcionados aos clientes internos.

2.1.3. Coordenadores

O terceiro item do Composto de Endomarketing, os Coordenadores, corresponde ao Ponto de Distribuição do Composto de Marketing. Trata-se, então, dos elementos que tornarão o programa de Endomarketing disponível para o mercado-alvo.

A importância do ponto de distribuição para uma empresa está no fato de que “ainda que um produto excepcional crie forte apelo para o consumidor comprar, a utilidade dele desaparece se não encontramos o bem no lugar, ocasião e forma certos.” (URDAN; URDAN, 2006, p.30) Da mesma forma acontece em um programa de Endomarketing. A Companhia precisa estar disponível aos interessados no momento e na forma que necessitarem.

Os Coordenadores são os “[...] responsáveis por tornar o produto-empresa disponível para os demais.” (INKOTTE, 2000, p.110). Serão eleitos como Coordenadores aqueles clientes internos que desempenham funções de liderança dentro da organização, a saber, diretores, gerentes, supervisores e formadores de opinião.

Neste ponto, cabe discutir a importância das gerências nas organizações. Seus papéis serão ampliados, seu perfil deve ser o de um líder, pois darão apoio a seus subordinados e, ao mesmo tempo, precisarão negociar e argumentar com seus superiores. Assim, devem “estar preparados para atuar como agentes persuasores em um e outro sentido.” (INKOTTE, 2000, p.113).

2.1.4. Comunicação

O último item do Composto de Endomarketing se relaciona com a Promoção, do Composto de Marketing.

Apresenta-se, então, o elemento Comunicação, que ocorre “quando a organização se utiliza de métodos, técnicas, recursos e meios para dirigir-se – e tornar-se receptiva – a seu cliente interno, com o objetivo de estimulá-lo a adquirir o produto-empresa.” (INKOTTE, 2000, p.114).

Em uma empresa que orienta sua gestão de recursos humanos por meio do Endomarketing, o cliente interno deve ser estabelecido como a origem e o destino da comunicação, evidenciando-se a importância do *feedback*, pois qualquer contribuição fornecida pelo cliente interno, mesmo que não possa ser aproveitada, deve ser ouvida e respondida.

A variável comunicação do composto de Endomarketing será abordada mais detalhadamente no item 2.5.1.1 desta revisão de literatura.

2.2 O CLIENTE INTERNO

Os clientes internos devem ser considerados pela organização como um mercado-alvo. Em vista disso, Inkotte (2000, p. 72) defende que para que os funcionários sejam chamados como clientes internos, devem ser tratados como tais. “O cliente interno deve ser tratado verdadeiramente como um consumidor de produtos e serviços oferecidos pelas organizações.”

Para tanto, as empresas precisam percebê-los como mercado-alvo, respeitando-os e agradando-os, assim como fazem com os clientes externos.

Chama-se atenção aqui para o fato de que a idéia de cliente interno há muito vem sendo discutida. Entende-se que dentro de uma empresa, cada funcionário é ao mesmo tempo fornecedor dos serviços que presta aos demais colegas, bem como cliente dos serviços de outros departamentos. Bekin (1995) foca neste conceito quando defende o gerenciamento de serviço, onde cada setor deve fazer o possível para atender bem seus clientes.

Porém, na visão do Endomarketing, o que se propõe “é a assimilação do conceito de cliente interno em seu sentido primordial: o de consumidor de bens e serviços oferecidos pela empresa, que neste caso em especial transforma-se no próprio produto: o produto-empresa.” (INKOTTE, 2000, p. 74).

A partir desta visão, faz-se necessário segmentar os clientes internos, utilizando-se de instrumentos de pesquisa. As informações coletadas contribuirão para o reconhecimento de grupos que serão trabalhados a partir de suas características de forma a suprir suas necessidades, buscando como resultado a satisfação.

Assim, esta determinação dos segmentos possibilitará a empresa “saber **como** pensa o cliente interno” e, aliando-se a isso a pesquisa de Endomarketing pode-se “detectar **o que** ele pensa.” (INKOTTE, 2000, p. 87; grifos do autor).

Entende-se, desta forma, que o Endomarketing deve ser desenvolvido a partir das informações fornecidas pelos clientes internos. Por isso, faz-se necessário avaliar o ambiente organizacional. “Como está o moral do pessoal da organização? Quais são as necessidades não satisfeitas do grupo? Em que medida a cultura da organização entra em conflito com os objetivos estratégicos?” (BEKIN, 1995, p. 36). Estas são algumas das questões que devem ser levantadas e cuidadosamente avaliadas a fim de identificar no ambiente interno as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Isto é o que, no Marketing, se conhece como análise PFOA, que auxiliará a organização determinar prioridades, melhorando e evidenciando os pontos fortes, adequando-os às oportunidades e corrigindo os pontos mais vulneráveis. (CHURCHILL; PETER, 2005)

Neste ponto, Inkotte (2000) questiona a forma de utilização das informações coletadas. É comum que as organizações busquem dados entre os clientes internos a fim de incentivar mudanças de comportamento dos mesmos. Ducker (1997), ao tratar sobre as relações humanas nas organizações, também questiona esta tendência de se buscar a mudança de comportamento dos funcionários, quando afirma que “sempre que partimos do pressuposto de que as pessoas precisam ser ‘ajustadas’, passamos a buscar meios de controlá-las, manipulá-las e comprá-las – e estamos implicitamente negando que haja qualquer coisa em nossa maneira de ser que precise de ‘ajustes’.” (DRUCKER, 1997, p. 281)

Drucker (1997) ainda aponta que o marketing baseia-se nas necessidades e valores do consumidor. Para o autor, o verdadeiro marketing questiona o que o consumidor está disposto a comprar e, a partir daí estabelece o que será oferecido ao mercado (DRUCKER, 1997). Transferindo-se estes conceitos para dentro da empresa, cabe avaliar algumas questões:

Altera-se toda uma linha de produção ou modifica-se a forma de atendimento e prestação de serviços, tendo sempre como norte os desejos dos clientes. E o cliente interno? Este não merece que o produto-empresa que lhe está sendo oferecido modifique-se para atender os seus anseios? (INKOTTE, 2000, p. 76-77).

Qual a possibilidade de sucesso de uma estratégia de Marketing que visa modificar hábitos e costumes de seus clientes para, a partir daí, consolidar seu produto no mercado? [...] Qual a possibilidade de sucesso de uma estratégia de Endomarketing que visa modificar hábitos e costumes de seus clientes internos para, a partir daí, consolidar a sua empresa? (INKOTTE, 2000, p. 89).

A idéia defendida aqui é adaptar a organização às necessidades de seus clientes internos. Ouví-los, aceitar suas contribuições, enfim, criar um ambiente participativo e cooperativo. Esta pode ser a solução para muitos problemas organizacionais, pois “o processo de envolvimento do funcionário anda de mãos dadas com o processo de sua valorização.” (BEKIN, 1995, p. 40).

A identificação da demanda de Endomarketing é uma etapa importante do processo para que a organização possa definir adequadamente a linha de ação. Para tanto, Inkotte (2000) apresenta um quadro onde estão listadas as possíveis demandas internas que podem ser encontradas em uma organização.

Verifica-se, a partir deste quadro, que a relação entre clientes internos e empresa apresenta níveis diversos de interesse e motivação. Estes devem ser trabalhados de forma diferente pelo Endomarketing, sempre com o objetivo de garantir a satisfação e a fidelização. Observa-se que a importância de se identificar a demanda existente está em “saber o quanto o cliente interno está disposto a ‘comprar’ a empresa, e estabelecer estratégias de estímulo à ‘recompra’.” (INKOTTE, 2000, p. 92)

Tipo de demanda	Característica	Recomendação
Negativa	Cliente interno insatisfeito com a empresa. Aproveita seu tempo útil na empresa para procurar outro emprego	Implementação do Endomarketing
Inexistente	Cliente interno não demonstra interesse pelas tentativas de mudança da empresa	Identificar os desejos do cliente e satisfazê-los
Latente	Cliente interno mostra interesse por mudanças, porém a empresa não oferece a contrapartida	O Endomarketing se implanta através da iniciativa dos próprios clientes internos
Declinante	Cliente interno assimila as mudanças introduzidas na empresa, mas com o passar do tempo apresentam desinteresse	Verificação periódica dos desejos e anseios dos clientes internos
Irregular	Cliente interno estimulado com premiações. Demonstram interesse apenas para a consecução de objetivos imediatos	Introdução de critérios diferentes de motivação para o trabalho
Plena	Cliente interno plenamente satisfeito com as mudanças ocorridas na empresa	Aperfeiçoamento constante para evitar o declínio
Excessiva	Cliente interno satisfeito e interessado, mas que deseja transformações mais rápidas e evidentes, enquanto a empresa apresenta as mudanças lentas	Alteração nos planos de Endomarketing para atender toda a demanda
Indesejada	Cliente interno percebe que as alterações na empresa visam apenas o aumento de lucros e não de seu bem-estar. Pode prejudicar clandestinamente os trabalhos na organização.	Troca de objetivos

Figura 3: Quadro de demanda
Fonte: Inkotte (2000, p. 91-92)

2.3 CAPITAL INTELECTUAL

O mundo está vivendo a era do conhecimento. As constantes e cada vez mais rápidas mudanças estão transformando as relações, em especial, as relações econômicas e comerciais. Natureza, capital e trabalho, como fatores de produção, não contribuem mais para o crescimento dos negócios como o faziam (CHIAVENATO, 2006). Em vista disso, o mundo corporativo está em busca de alternativas para continuar crescendo. A ordem é criar vantagem competitiva, pois “os mercados são implacáveis. Recompensam o que cria valor e ignoram ou castigam o que não cria.” (STEWART, 1998, p. 41).

Tendo os fatores de produção diminuído sua participação na geração de riqueza para as organizações, é chegada a hora de investir no que o fará. Segundo Stewart (1998, p. 51), “os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o

valor de seu produto final do que os ativos intangíveis [...] que juntos, constituem seu capital intelectual.”

Se o capital intelectual é o que contribuirá para a geração de riquezas, cabe identificar o que o constitui. A bibliografia consultada para a elaboração deste trabalho aponta que o capital intelectual é composto pela soma do capital humano e do capital estrutural da empresa. Para entender melhor esta equação, vale abordar cada um de seus componentes.

$$\begin{array}{r} \text{CAPITAL HUMANO} \\ + \text{CAPITAL ESTRUTURAL} \\ \hline = \text{CAPITAL INTELECTUAL} \end{array}$$

Figura 4: Fórmula do Capital Intelectual
Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 10)

O capital humano é “a fonte de inovação e renovação.” (STEWART, 1998, p. 68) Engloba “o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados [...] para realizar as tarefas do dia-a-dia.” (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 10). Assim, o capital humano pode ser reconhecido em cada indivíduo que faz parte da organização, porém não é propriedade da empresa. “O empregador apenas o arrenda.” (STEWART *apud* RODRIGUES, 2006)

Em virtude da necessidade de diferenciação mercadológica, “o principal recurso capital, o investimento fundamental e o centro de custos de uma economia desenvolvida é o trabalhador intelectual, aquele que põe a funcionar tudo que seu intelecto absorveu através de uma educação sistemática.” (DRUCKER, 1997, p. 51). Em outras palavras, o mercado necessita de capital humano preparado para contribuir na solução ou antecipação de problemas e em inovações.

“Compramos e vendemos conhecimento.” Esta afirmação, feita por Stewart (1998, p. XIV), vem reiterar a abordagem de Drucker (1997), pois o conhecimento está nas pessoas, está naqueles profissionais preparados para colocar em prática toda a teoria e experiência adquirida ao longo de suas vidas. São estes profissionais, criativos, estrategistas, líderes e empreendedores, que trarão à empresa vantagem competitiva.

No que se refere ao capital estrutural, este é constituído por “tudo que permanece na empresa quando os empregados vão para casa”, ou seja, “os equipamentos de informática, os softwares, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade

organizacional [...]. Também inclui o capital de clientes.” (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 10). Stewart (1998, p. 68) inclui nesta lista, a “inteligência competitiva e de mercado, conhecimento dos canais de mercado e foco gerencial, que transformam o *know-how* individual em propriedade de um grupo.”

Assim, pode-se dizer que:

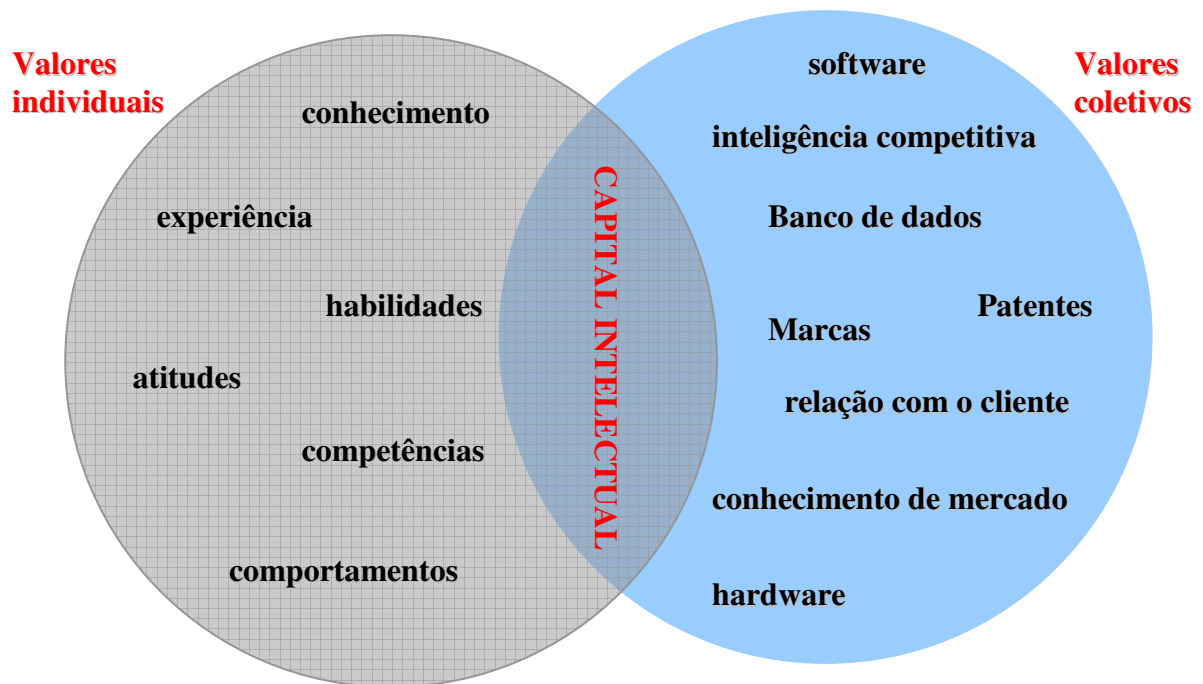


Figura 5: Capital intelectual, interdependência entre valores individuais e coletivos
 Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1998, p. 10) e Stewart (1998, p. 68).

A importância de se trabalhar adequadamente o capital intelectual está no fato de que, hoje, o diferencial competitivo está no capital humano; mais especificamente, em sua capacidade de utilizar e transformar o capital estrutural em valor, configurando-se, assim, “como um grande referencial de sucesso no meio empresarial.” (GOMIERO, 2006). Além disso, “o valor de mercado das organizações não depende mais apenas do seu valor patrimonial físico, mas principalmente do seu capital intelectual.” (CHIAVENATO, 2006).

Assim, torna-se clara a necessidade de retenção do capital humano. E as perguntas que ficam são: o que fazer para reter os talentos da empresa? O que oferecer? Como oferecer?

2.4. TEORIA DAS NECESSIDADES

Uma necessidade pode ser entendida como uma força interna, dinâmica e persistente, que provoca determinados comportamentos. Trata-se de um desconforto, uma insatisfação, que estimula o indivíduo a ações que visam restabelecer o equilíbrio (CHIAVENATO, 2002).

Assim, pode-se dizer que a necessidade é a mola propulsora do indivíduo, é o que o motiva à ação.

A teoria da hierarquia das necessidades, criada por Abraham Maslow, baseia-se no arranjo dos anseios humanos “em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano.” (CHIAVENATO, 2002, p. 83). Assim, quando uma necessidade é satisfeita, a próxima torna-se dominante (ROBBINS; COULTER, 1998).

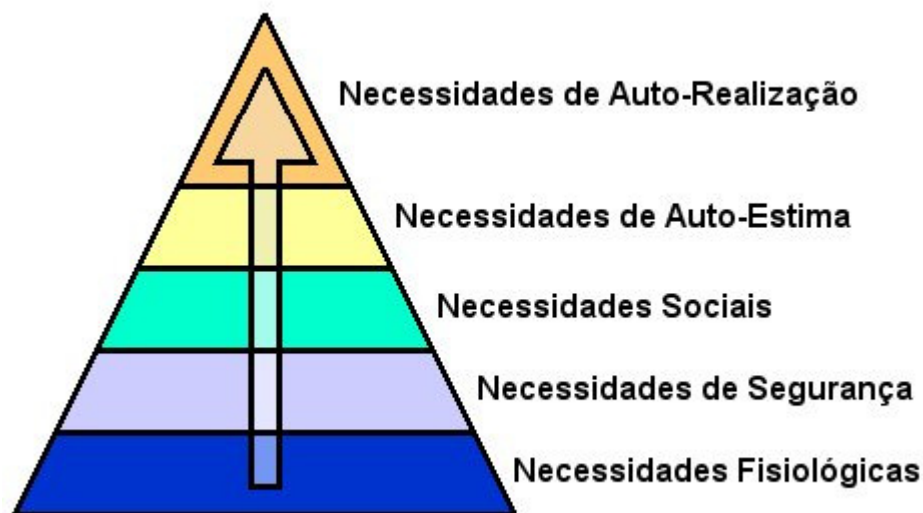


Figura 6: Hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Wikipédia, 2006.

A base da pirâmide apresenta as necessidades primárias ou de ordem inferior, que são as necessidades fisiológicas e de segurança. No topo, as necessidades sociais, de estima e auto-realização, constituem o grupo de necessidades secundárias ou de ordem superior. “A diferença entre esses dois níveis foi feita na premissa de que as necessidades superiores são satisfeitas internamente, enquanto as de ordem inferior são predominantemente satisfeitas externamente.” (ROBBINS; COULTER, 1998, p. 335).

Para melhor compreensão da pirâmide, cabe detalhar os cinco níveis que a compõe, conforme Chiavenato (2002):

1. Necessidades fisiológicas: são àquelas inatas. Exigem satisfação constante visto que têm a finalidade de garantir a sobrevivência do indivíduo. Enquadram-se neste item a necessidade de alimentação, descanso e abrigo, entre outras.
2. Necessidades de segurança: o segundo nível das necessidades humanas surge quando o primeiro está relativamente satisfeito. Constituídas pela ânsia de proteção contra qualquer ameaça ou privação, as necessidades de segurança, a exemplo das fisiológicas, estão relacionadas com a sobrevivência.
3. Necessidades sociais: quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão relativamente satisfeitas, as sociais predominam. Tratam-se dos anseios de associação e aprovação; uma busca por relações de afeto e amizade.
4. Necessidades de estima: o quarto nível da pirâmide passa a predominar quando os anteriores se encontram relativamente satisfeitos. As necessidades de estima estão relacionadas com a auto-avaliação e a auto-estima. Assim, alguns exemplos de necessidades que se enquadram neste item são: prestígio, reconhecimento social, autoconfiança e *status*.
5. Necessidades de auto-realização: no topo da pirâmide estão as necessidades que “levam cada pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda a vida.” As necessidades de auto-realização estão relacionadas com a “utilização plena dos talentos individuais”, com a autonomia e competência.

Pode-se afirmar que a ausência de satisfação das necessidades fisiológicas, de segurança e algumas das necessidades sociais resulta em desmotivação. Já as demais necessidades, incluindo algumas sociais, podem ser consideradas fortes fatores motivacionais, pois suas ausências estimulam o indivíduo a alcançar a satisfação destas necessidades (FARIA, 2006).

Alguns aspectos da teoria de hierarquia das necessidades de Maslow devem ser considerados (CHIAVENATO, 2002), como por exemplo:

- a) O estímulo à satisfação de uma necessidade somente surge quando o nível inferior de necessidade for adequadamente atendido.
- b) O topo da pirâmide de necessidades não será atingido por todos os indivíduos.
- c) As necessidades localizadas nos níveis mais altos da pirâmide passam a dominar o comportamento do indivíduo quando as necessidades mais baixas estão controladas ou relativamente satisfeitas. Porém, uma necessidade de nível mais baixo pode voltar a predominar no comportamento quando deixa de ser satisfeita.

- d) Cada indivíduo possui vários fatores que lhe geram motivação. Assim, cada uma das suas necessidades está intimamente ligada com a satisfação das demais.
- e) Um comportamento motivado é a forma pela qual as necessidades do indivíduo podem ser expressas ou satisfeitas.
- f) A frustração de certas necessidades torna-se uma ameaça psicológica que resulta em reações emergenciais no comportamento humano.

Assim, se o objetivo é motivar alguém, “de acordo com Maslow, é preciso conhecer o nível no qual a pessoa está na hierarquia e concentrar-se na satisfação das necessidades daquele nível ou acima dele.” (ROBBINS; COULTER, 1998, p. 335).

2.5. ABORDAGENS DE ENDOMARKETING

As abordagens de Endomarketing apresentadas neste trabalho defendem que o diferencial competitivo de uma organização pode estar baseado no incentivo e valorização de seus clientes internos. Porém, como poderá se observar, que cada autor propõe linhas de ação diferentes, relacionadas com áreas como Psicologia, Relações Públicas e Marketing (INKOTTE, 2000).

Em um estudo comparativo das obras nacionais disponíveis, Inkotte (2000) defende que cada autor desenvolveu seus fundamentos para a disciplina a partir de linhas diferentes, conforme pode-se observar no quadro abaixo:

Cerqueira	Brum	Bekin
Motivação para o trabalho	Relações Públicas	Marketing como filosofia

Figura 7: Quadro comparativo das abordagens de Endomarketing
Fonte: Adaptado de Inkotte (2000, p. 57)

No decorrer deste trabalho serão apresentados maiores detalhes a respeito de cada uma destas abordagens.

2.5.1. Marketing Integrado

Sabe-se que, independente do produto ou serviço oferecido por uma organização, os diversos departamentos que a constituem devem trabalhar de forma sistêmica, complementando-se entre si. Isto quer dizer que não adianta a área comercial vender inúmeros produtos se a expedição não puder entregá-los ou se o faturamento não puder emitir as cobranças. Não é suficiente a área de marketing identificar as necessidades e desejos dos clientes se a engenharia não puder colaborar desenvolvendo um produto mais adequado para satisfazê-los. Esta interdependência entre os departamentos, exige boa vontade e colaboração entre os envolvidos.

Para Churchill e Peter (2005), este resultado será obtido quando cada um entender o que e por que está fazendo determinada tarefa. Esta necessidade se torna evidente ao considerar-se a afirmação de Bekin (1995) que chama atenção para o fato de que cerca de 90% dos funcionários não sabem identificar quem são os clientes da organização e “não vêem como seu trabalho afeta a relação com o consumidor.” (BEKIN, 1995, p. 37).

Para corrigir este tipo de problema, o autor apresenta o Endomarketing, que define como “ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente.” (BEKIN, 1995, p. 2). Como se vê, esta definição remete à idéia de adoção do marketing como filosofia corporativa.

Para o autor, “o objetivo do Endomarketing é fazer com que os funcionários ‘comprem’ a empresa” e, ao mesmo tempo, assimilem que seu objetivo principal é “servir o cliente da melhor maneira possível.” (BEKIN, 1995, p. 35). Para tanto, é necessário encarar os funcionários, verdadeiramente, como o primeiro mercado da organização, fazendo com que tenham acesso, em primeira mão, aos produtos, serviços e campanhas de marketing. “Porque todos que estão no negócio têm de participar do negócio, conhecê-lo, estar por dentro dele para que funcione da melhor maneira possível, seja eficiente ao máximo.” (BEKIN, 1995, p. 36).

“É preciso que a realidade do marketing esteja presente na empresa de ponta a ponta.” (BEKIN, 1995, p. 7). Esta abordagem de Bekin (1995) pode ser relacionada ao que Kotler chama de Marketing Integrado, onde “todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender aos interesses dos clientes.” (KOTLER, 2000, p. 44). Trata-se da implantação de uma cultura de marketing, onde a cooperação entre os departamentos se dará a

partir do reconhecimento, por parte de todos os envolvidos, que toda a tarefa causará reflexos na satisfação do cliente final. Assim, os esforços devem estar direcionados no sentido de fazer com que estes reflexos sejam os melhores possíveis.

A importância da promoção de ações de marketing focadas no público interno está no fato de que “[...] a organização precisa aprender a considerar que sua função reside, não na produção de bens e serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela.” (LEVITT *apud* BEKIN, 1995, p. 4). Desta forma, faz-se necessário que toda empresa esteja focada no atendimento ao cliente e consciente de que a função principal da organização é a satisfação de necessidades do mercado consumidor.

Para que isto ocorra, é preciso que haja cooperação entre os funcionários. Drucker (1997) defende que uma empresa precisa estar organizada como uma equipe, onde “cada elemento da empresa contribui com algo diferente, mas todos devem contribuir para uma meta comum.” (DRUCKER, 1997, p. 73). Esta é a linha de raciocínio também defendida por Bekin (1995), onde cada elemento da organização desempenhará suas funções visando contribuir ativamente para o alcance do objetivo da empresa que é: o melhor atendimento possível ao cliente.

Assim, o Endomarketing, na perspectiva de Bekin (1995), pode ser entendido como uma ferramenta utilizada para criar uma consciência de Marketing entre os funcionários, os chamados clientes internos. Com isso, “a relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos.” (BEKIN, 1995, p. 35).

Um programa de Endomarketing deve partir das seguintes premissas básicas:

- 1) [...] Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente;
- 2) Funcionários têm expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado da organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- 3) Excelência de serviços para clientes e gerenciamento de recursos humanos [...] significam envolver e comprometer os funcionários com decisões da empresa. (BEKIN, 1995, p. 40).

Com base nestas premissas, determina-se as condições necessárias para implantação do Endomarketing, a saber:

- 1) O Endomarketing deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa;
- 2) O processo de Endomarketing requer conhecimento, informação, compromisso e apoio decidido pelos altos executivos da empresa, do comando da empresa;
- 3) O processo de Endomarketing deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa, isto é, as forças e condições que prejudicam a produtividade e envolvimento dos funcionários. (BEKIN, 1995, p. 41).

Com foco nas premissas e garantindo as condições necessárias para a implantação do Endomarketing, a empresa pode passar a ser vista de forma integrada, onde a comunicação e a troca de informações ocorrerão em todos os níveis trazendo como resultados a flexibilidade, descentralização, cooperação e trabalho em equipe, fatores estes que contribuirão na busca da eficiência.

Conforme identificado no item 2.3 deste trabalho, no atual cenário mercadológico, onde o cliente é o centro das atenções, forçando as empresas a buscarem incessantemente a criação de valor, os principais recursos de geração de riquezas estão na informação e no conhecimento. Sabendo-se que são as pessoas que detêm estes recursos, observa-se que “a chave para a eficiência está na valorização das pessoas, no poder descentralizado, na capacidade de decisão rápida, numa organização de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informações.” (BEKIN, 1995, p. 6).

Fernando Gomiero, também acredita que o capital humano é o que determinará o sucesso de uma organização e aponta que a estratégia de retenção de talentos deve estar baseada não somente em bons salários e benefícios, mas também, na “liberdade de atuação e condições para contribuir na busca de alternativas estratégicas, através da liberdade de expressão.” (GOMIERO, 2006).

Assim, a empresa deve incentivar algumas mudanças organizacionais buscando adequar-se a esta nova realidade, pois “a renovação e a qualidade não podem prescindir [...] a qualificação e a promoção do indivíduo.” (BEKIN, 1995, p. 14).

Estrutura organizacional de molde tradicional	Estrutura organizacional baseada no endomarketing
Concentração extremada de poder	Descentralização de tomadas de decisão: “a delegação de poder fortalece a autoconfiança do funcionário e se converte e, fator decisivo para que ele desenvolva todo seu potencial”
Divisão de tarefas rígida e mal estruturada	Incentivo à iniciativa, atitude criativa e flexibilidade da estrutura organizacional: “iniciativa e criatividade são formas de antecipação do problema [...]”
Baixa comunicação interna e falta de fluxo de informação	Maior informação: para que os funcionários possam se considerar membros da organização, precisam conhecê-la bem. Este é o motivo pelo qual é importante que todos fiquem “sabendo para onde estão indo e por que motivo.”
Falta de contato adequado entre os setores	Interação entre os setores: pessoas bem informadas sobre a empresa e seus objetivos, “voltadas para um trabalho de equipe baseado na comunicação.”

Figura 8: Quadro comparativo de estruturas organizacionais
 Fonte: Adaptado de Bekin (1995, p. 29, 72, 74, 76, 77).

A organização pode utilizar-se de duas linhas de ação que direcionam este processo de mudança, a saber:

Linha de ação	Características
Atitude	Inclui ações que visam dar ao funcionário consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender ao cliente. Inclui o envolvimento, o comprometimento, a valorização e qualificação do funcionário para que ele possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa.
Comunicação	Deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. (...) Mas todo esse esforço de informação pode se perder, por melhor que seja a campanha, se não houver <i>feedback</i> , se a informação não se transformar em diálogo, em troca.

Figura 9: Quadro de apresentação de linhas de ação
 Fonte: Adaptado de Bekin (1995, p. 52).

Chama-se a atenção aqui para a importância da linha de atitude, pois esta precisa acompanhar todo o processo de comunicação para que as campanhas atinjam seus objetivos.

O início do processo está em cada departamento identificar quem são seus clientes internos, agrupando-os segundo o tipo de serviço prestado. Em seguida, é importante procurar saber a percepção do cliente, ou seja, buscar o *feedback* sobre o serviço prestado. O próximo passo é identificar o momento que exerce maior impacto sobre o cliente, o chamado “momento de verdade crítico.” Por fim, fazer a identificação e análise do ciclo de serviço, que

vem a ser “todas aquelas etapas percorridas pelo cliente ao utilizar um determinado serviço.” (BEKIN, 1995, p. 90-91).

Este processo, também chamado de gerenciamento de serviço, vem contribuir para a renovação do ambiente de trabalho, onde a comunicação assume o papel principal apoiando-se na cooperação, flexibilidade, iniciativa e criatividade e, resultando em integração, ou seja, “o conjunto está na mente de todos enquanto executam o seu trabalho particular.” (BEKIN, 1995, p.112).

Em suma, Bekin defende a utilização do Endomarketing como ferramenta para criar uma cultura de Marketing dentro da organização, melhorando o relacionamento interno, promovendo a interação, comunicação e cooperação entre os setores. Além disso, através de pesquisas de Endomarketing, a empresa pode conhecer as necessidades do cliente interno, a fim de satisfazê-las, trabalhando para sua motivação e desenvolvimento.

Para Bekin (1995, p. 38), “é preciso ter marketing eficiente dentro da organização para que a partir daí, como parte do trabalho de todos, ele se irradie para fora”, ou seja, trabalhando com uma visão de Marketing, o Marketing Integrado, os clientes internos contribuirão ainda mais na busca do objetivo principal da empresa, a saber: a excelência no atendimento ao cliente externo.

2.5.1.1. Comunicação interna

Dentre as abordagens utilizadas para este estudo, um consenso chama a atenção. A comunicação interna é apontada como um dos itens mais importantes de um projeto de Endomarketing.

As empresas têm à sua disposição diversos instrumentos que facilitam a disseminação de informação. Jornais e boletins internos, *intranet*, sistema interno de rádio, *e-mails*, circulares, murais, quadros de avisos; estes são alguns dos muitos instrumentos que podem ser utilizados para transmitir informação aos clientes internos.

Porém, aponta-se também, a necessidade de avaliar o sistema de comunicação utilizado pela empresa, a fim de adequá-lo para obter melhor desempenho. “A maioria das empresas informa, mas não se comunica” é o que alerta Bekin (1995, p. 79).

Assim, a empresa precisa criar instrumentos que facilitem a troca de informações. A partir da implementação de um programa de Endomarketing, não há mais espaço para

informação unilateral. É necessário que o cliente interno seja reconhecido como ponto de origem e de finalização da mensagem. (INKOTTE, 2000).

Isto significa que a escolha dos instrumentos de comunicação, bem como as mensagens e a linguagem utilizadas devem ser focadas nas necessidades dos clientes internos. Além disso, a empresa deve disponibilizar instrumentos para receber *feedback*, deve dar espaço e valorizar o diálogo, pois “o importante é que a informação não se esgote em si mesma e possa se transformar em comunicação.” (BEKIN, 1995, p.79).

Para Cerqueira (1994) a implementação de um projeto de Endomarketing contribui para o estabelecimento do que ele chama de comunicação integrada, uma comunicação de via dupla, o que contribuirá para o desenvolvimento da relação interpessoal e resultará em estímulo para a motivação e comprometimento da equipe.

Nas diversas literaturas utilizadas neste trabalho identificou-se que uma das sugestões para melhorar a comunicação interna também é consenso. Trata-se da aproximação entre os níveis hierárquicos, a popularização e desmistificação da figura do diretor. (BRUM, 1994).

Esta aproximação entre clientes internos e a alta gerência ou direção contribuirá para melhoria do fluxo de informações e para agregar transparência, confiança e segurança nas relações. Com isso, os clientes internos se sentirão mais dispostos a opinar pois estarão certos de que serão ouvidos e receberão um retorno, uma resposta.

2.5.2. Motivação

As constantes mudanças e avanços tecnológicos, principalmente no que se refere ao acesso à informação e ao conhecimento, vêm transformando a visão de mundo das pessoas. Os questionamentos sobre o papel e a importância do indivíduo na sociedade estão sendo freqüentemente levantados e discutidos.

Para Cerqueira (1994, p. 2), este é o motivo para a mudança do perfil do profissional de hoje. “Ele está conscientizado de que não é um fator qualquer da produção, mas sim o fator principal do processo produtivo. Ele busca [...] a satisfação não só de suas carências de ordem material, [...] mas, principalmente, a satisfação de suas necessidades motivacionais.”

Retoma-se aqui o tema da satisfação de necessidades dos clientes internos. A conscientização dos profissionais em relação às suas qualidades e desejos vem se mostrando cada dia maior. E, neste contexto, não há mais possibilidade de regressão. Faz-se necessário

adaptar-se a esta nova realidade, pois como foi citado anteriormente, o profissional dos dias atuais busca valorização, reconhecimento e possibilidade de crescimento.

Nesta abordagem do Endomarketing, focada na motivação, sugere-se incentivar a participação dos clientes internos nos processos decisórios e criar instrumentos que os motivem para o desempenho de suas funções. A idéia é valorizar e reconhecer. É dar atenção especial a cada cliente interno, incentivando-o e estimulando-o à motivação, com base nos valores da organização.

Chiavenato (1999, p. 9) afirma que “dar reconhecimento às pessoas e não apenas dar dinheiro é o que constitui o elemento básico da motivação humana.” Mas, sabe-se que a motivação é uma qualidade intrínseca do indivíduo (NAVARRO, 2006). Ela é um conjunto de “necessidades, metas, desejos e forças positivas ou negativas que impelem ou afastam um indivíduo em relação a certas ações, atividades, objetos ou condições.” (BENNETT *apud* CHURCHILL; PETER, 2005, p. 523). Assim, não há fórmula para motivar pessoas. O que pode-se fazer é estimulá-las e criar um ambiente propício para o surgimento espontâneo da motivação.

Drucker (1997) defende que o conceito de motivação espontânea é uma das maiores contribuições da área de relações humanas para a administração. Significa extinguir o medo dentro da organização, tornar o ambiente saudável, favorecendo o desenvolvimento das relações e o desempenho das funções.

Além disso, deve-se, também, prestar atenção ao fato de que a motivação varia em função das necessidades do indivíduo (GIL, 2001). Isto significa que aquilo que estimula à motivação hoje pode não o fazer amanhã. Por isso a importância de estar atento às alterações comportamentais da equipe e suas variações de interesse.

No que se refere aos estímulos gerados pela empresa, o primeiro passo, segundo Cerqueira (1994, p. 7) seria o estabelecimento do que ele chama de Norte Cultural, “[...] elaborado e explicitado por todos e para todos os funcionários; [...] que ao ser seguido, levará ao desenvolvimento organizacional, voltado para a excelência da qualidade.” Para incentivar a participação dos clientes internos neste processo de mudança, o norte cultural deve ser “todos os problemas são de todos.”

A criação e implementação de um Norte Cultural traz consigo um processo de mudança cultural dentro da organização. Este processo de mudança gera estímulos motivacionais “de natureza psicológica e geram a base necessária à obtenção do comprometimento das pessoas.” (CERQUEIRA, 1994, p. 42).

Chama-se a atenção para as diferenças entre comprometimento e envolvimento, na busca de esclarecer como se dá a aceitação dos clientes internos em relação ao desempenho de suas tarefas ou mesmo em relação a mudanças, como pode-se ver no quadro a seguir:

Tipo de aceitação	Características	Resultados
Envolvimento	Há concordância com o estímulo recebido, mas a idéia não é aceita.	Adesão superficial.
Comprometimento	Aceitação plena da idéia. Concordância interna, total.	Adesão integral, identificação motivacional interna, predisposição psicológica de fazer bem feito.

Figura 10: Envolvimento X Comprometimento
Fonte: Adaptado de Cerqueira (1994, p. 9-10)

A partir desta diferenciação vê-se que, para as empresas, o ideal é dar subsídios a seus clientes internos para que eles possam criar a predisposição psicológica necessária para o surgimento do comprometimento e a motivação “é a chave do comprometimento.” (GIL, 2001, p. 201).

É importante chamar a atenção para o fato de que não será possível conquistar o comprometimento de todos os clientes internos, por todo o tempo. O desafio da empresa deve ser obter o maior número de pessoas comprometidas, motivadas, pelo maior período de tempo possível. Por isso, Gil (2001, p. 201) afirma que “identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes.”

Para que se possa comprometer as pessoas, faz-se necessário conhecer o que as motiva. Pesquisas realizadas no final da década de 20 mostraram que a produtividade está mais relacionada a fatores sociais e psicológicos do que a salários, iluminação etc. Mesmo tendo sido realizados há quase oitenta anos, estes trabalhos de pesquisa são considerados por Drucker (1997, p. 277) os “melhores, mais avançados e mais completos acerca da questão.” Não é para menos. Apesar de tantas décadas terem se passado, os resultados continuam coerentes com a realidade atual, como pôde-se ver no decorrer deste trabalho.

Como a motivação está diretamente relacionada com a satisfação das necessidades básicas do indivíduo, Cerqueira (1994) defende a adoção de valores ligados a necessidades de ordem psicológica, que resultarão em confiança, segurança, reconhecimento, sociabilidade etc.

Devido à importância destes valores para o desenvolvimento de ações que contribuirão para a motivação dos clientes internos, a seguir serão abordados individualmente.

2.5.2.1. Auto-estima

Cerqueira (1994, p. 19) defende que “a auto-estima das pessoas deve ser desenvolvida, sempre que possível, positivamente, evitando-se afetá-la negativamente.” Assim, é importante reconhecer os esforços dos clientes internos, valorizando suas iniciativas e evitando supervalorizar os erros.

Bernardo Rezende, o Bernardinho, técnico da seleção brasileira de vôlei masculino, um ícone nacional no que diz respeito à motivação de equipes, concorda com a importância de se trabalhar a auto-estimada do grupo. Para ele, é necessário entender as diferenças entre as pessoas e, ao identificar que existem algumas com a auto-estima baixa, “você traz para cima, elogia.” (REZENDE, *apud* ROSSETO, 2005, p.53).

Não há como construir uma relação saudável quando frequentemente aponta-se defeitos e imperfeições. É necessário orientar, instruir e corrigir, mas sempre, buscando preservar a auto-estima dos envolvidos.

2.5.2.2. Empatia

Para Cerqueira (1994, p. 21) é importante buscar “o desenvolvimento da empatia nas relações diárias de interação pessoal.” Ou seja, faz-se necessário projetar-se no outro, objetivando entender suas dificuldades e carências a fim de auxiliar no que for possível.

Participar e apoiar nos momentos difíceis e valorizar os obstáculos vencidos também é a receita de Bernardinho para alcançar um nível ideal de motivação de sua equipe.

2.5.2.3. Afetividade

O valor de afetividade contribui para a extinção de atitudes autoritárias e prepotentes que podem afetar o relacionamento interpessoal dentro da empresa, refletindo no desempenho das tarefas diárias e, principalmente, na disposição para o trabalho em grupo.

A partir da difusão destes valores na organização, como consequência, surgirão outros que contribuirão para o surgimento de maior confiança e interação entre os setores. Alguns destes valores são: transparência, alavancagem de soluções, espírito desarmado, maior interação entre as chefias e seus subordinados, valorização e meritocracia.

Cerqueira (1994) defende que a assimilação destes valores contribui para o surgimento do que ele chama de “gestão preventiva das chefias”, onde estas estariam mais próximas a seus subordinados, atentas às dificuldades, aumentando a comunicação entre os níveis hierárquicos.

Como consequência disso, os problemas seriam resolvidos com maior rapidez ou até mesmo não existiriam, devido ao trabalho de prevenção, alicerçado no acompanhamento e orientação constantes.

Mas não são apenas os fatores psicológicos que influenciarão na motivação da equipe. A ausência de cuidado com fatores materiais também “predispõem à desmotivação psicológica das pessoas.” (CERQUEIRA, 1994, p. 43). São os fatores materiais que contribuirão para o suprimento das necessidades básicas do indivíduo (Gil, 2001). Assim, percebe-se que a empresa precisa estar atenta a todos os tipos de necessidades de seus clientes internos. Como citado anteriormente, o profissional atual busca satisfação nos campos psicológicos, sociais e materiais e, se ele não encontrar isso na empresa em que trabalha, poderá procurar em outra.

O Endomarketing apresenta-se como ferramenta importante para garantir a disseminação de estímulos que gerarão a motivação. Segundo Cerqueira (1994, p. 51), o Endomarketing envolve “projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias.”

Os projetos sugeridos por Cerqueira (1994) visam estimular a participação dos clientes internos na identificação de problemas, levantamento de soluções e melhorias, assim como uma maior interação e comunicação entre os níveis hierárquicos.

O estímulo à participação dos clientes internos no planejamento e execução de estratégias da organização lhes assegura uma posição ativa nos processos, que resultará no sentimento de estar sendo útil, produtivo e necessário. Isto é importante, pois “a satisfação do trabalhador, desacompanhada de trabalho produtivo, é um fracasso; como também é fracasso o trabalho produtivo que destrói a realização do trabalhador. Nenhuma das hipóteses é, na realidade, sustentável por muito tempo.” (DRUCKER, 1997, p. 291).

Sentindo-se parte ativa dos processos, percebendo que estão sendo valorizados por sua participação e vivenciando a mudança de tratamento, que passará a ter um caráter igualitário, focado no respeito e satisfação, os clientes internos estariam motivando-se espontaneamente e, assim, comprometendo-se com os objetivos da empresa.

Projetos	Características
Básicos de difusão cultural	Objetivam estabelecer a prática inicial dos valores adotados pela empresa e criar um ambiente adequado o desenvolvimento das relações.
Desenvolvimento Cultural	Objetivam consolidar a base cultural estabelecida, através do reconhecimento e valorização do ser humano.
Segurança Cultural	Garantem o desenvolvimento da base cultural estabelecida, principalmente, nos níveis de chefia.
Suplementares de RH	Facilitam e melhoram o grau de comprometimento das pessoas.
Avançados	Trabalham com a combinação da motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, com distribuição de recompensas em função dos resultados.

Figura 11: Tipos de projetos trabalhados em um plano de Endomarketing
 Fonte: Adaptado de Cerqueira (1994, p. 52-53)

2.5.3. As Relações Públicas

Brum (1994) apresenta uma abordagem de Endomarketing focada na comunicação, com o objetivo de consolidar uma imagem positiva da empresa junto aos clientes internos.

Imagem é a forma como o público percebe uma empresa e, por isso, “afeta as avaliações que pessoas, grupos e entidades externas fazem a respeito das ações e ofertas da organização.” (URDAN; URDAN, 2006, p. 326). Este é o motivo pelo qual uma empresa deve estar preocupada em construir uma imagem positiva junto aos diversos públicos com que se relaciona.

As relações públicas são consideradas ferramentas eficientes para auxiliar na construção da imagem de uma organização, pois seus esforços estão direcionados para “conquistar apoio da opinião pública para a empresa e criar um clima de compreensão e confiança.” (URDAN; URDAN, 2006, p. 326). Dentro da empresa não é diferente.

Com as constantes mudanças exigidas pelo mercado, as empresas precisam da colaboração de seus clientes internos para adaptarem-se. Porém, há estudos que indicam que grande parte das pessoas dedica apenas 25% de sua capacidade ao trabalho. Isto significa que estas pessoas não estão motivadas para desempenhar suas funções. A solução para este problema, segundo Brum (1994), seria a implantação de um programa de comunicação interna. Desta forma, “é possível tornar o funcionário um ser comprometido.” (BRUM, 1994, p.25).

“Em geral, as pessoas determinam o que é melhor, descobrindo a opinião dos outros. E as duas maiores fontes de informações são a mídia e o boca a boca.” (RIES; RIES, 2002, p. 109). Esta afirmação mostra a importância de se trabalhar adequadamente a informação dentro de uma empresa. A famosa rádio-corredor tende a influenciar diretamente o desempenho e a motivação dos clientes internos. Assim, para evitar que os boatos apareçam e tomem conta das conversas, influenciando negativamente a equipe, a empresa deve criar um programa de comunicação que alimente seus clientes internos com as informações de que precisam.

Um bom programa de comunicação interna prevê transparência e estímulo ao conhecimento, onde a troca de informações e a orientação assumem papel importante. Deve, também, “encorajar idéias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional.” (BRUM, 1994, p. 26). Assim, conhecendo a empresa, seus produtos e serviços, metas e objetivos, e identificando que têm espaço e autonomia, os clientes internos podem, mais facilmente, se reconhecer como parte ativa dos processos e motivar-se à contribuição.

Para Jan Carlzon, autor de a Hora da verdade (*apud* BRUM, 1994, p. 31), esta é a melhor forma de motivar um funcionário. Concedendo um papel ativo onde ele possa assumir responsabilidades, sem esquecer de mostrar a confiança e o respeito que a empresa tem em relação a ele. Esta afirmação vem confirmar a orientação de Cerqueira, abordada no item 2.5

deste trabalho. Reconhecimento, autonomia, liberdade de ação e troca de informações entre os diversos níveis hierárquicos são os principais estímulos para a motivação de pessoal.

Ainda segundo Calzon (*apud* BRUM, 1994, p. 32), “um indivíduo sem informações não pode assumir responsabilidades. No entanto, um indivíduo que recebe informações, não pode deixar de assumir responsabilidades.” Assim, torna-se clara a importância de garantir uma comunicação eficiente em todos os níveis da empresa.

Brum (1994, p. 47) defende que a comunicação entre os níveis é responsabilidade da alta gerência, ao afirmar que “a informação, deve ser concebida na parte de cima da pirâmide organizacional. O centro (chefias intermediárias) e a base da pirâmide (os funcionários comuns) são os clientes que devem receber esse produto.” Complementa este raciocínio afirmando que “é a direção que determina quais informações serão disseminadas e que aprova os instrumentos que serão utilizados para isso.” (BRUM, 1994, p. 48).

Cabe aqui chamar a atenção para o que foi discutido no item 2.4.1.1. deste trabalho. A direção pode determinar as informações que serão disseminadas pela empresa, bem como aprovar os instrumentos utilizados, porém, lembrando-se sempre que a mensagem deve ser transmitida com o objetivo de **suprir as necessidades de informação do cliente interno**. Assim, as escolhas devem ser baseadas naquilo que o cliente interno **precisa** saber para desempenhar suas funções e, principalmente, para sentir que possui papel ativo dentro da organização. “Informação nunca é demais, quando o objetivo é aproximar o funcionário da empresa e vice-versa.” (BRUM, 1994, p. 105).

Além disso, vale lembrar, não há mais espaço para informação unilateral. É importante que, em determinado momento, alta gerência seja o cliente do produto informação, cujos fornecedores serão as chefias intermediárias e os funcionários comuns. Esta é a diferença entre informar e comunicar. “Informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma informação a dar. Já comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor.” (GIL, 2001, p. 71).

Quando a comunicação direta entre funcionários comuns e alta gerência não for possível, é necessário que as chefias intermediárias estejam preparadas para fazer esta ponte. Devem ouvir ambas as partes, comprar as idéias, argumentar, contestar, negociar e repassar adequadamente as informações para os interessados.

Não se pode esquecer, também, que cada indivíduo tem uma personalidade diferente, características próprias. “O primeiro cuidado a ser tomado numa comunicação consiste em procurar saber com quem se fala. Isto porque a formação profissional, o *status*, o nível de linguagem, os conhecimentos e interesses do receptor influenciam o entendimento da

mensagem que lhe é dirigida.” (GIL, 2001, p. 77). Assim, faz-se necessário um tratamento individualizado no sentido de apropriar os instrumentos e linguagens, bem como garantir que as gerências se aproximem de cada um de seus subordinados, buscando obter informações sobre suas carências e insatisfações além de conhecer suas habilidades e qualidades.

Outro ponto importante no processo de comunicação interna diz respeito aos instrumentos utilizados para disseminar a informação. Brum (1994) sugere a utilização de dois tipos de instrumentos, a saber:

Instrumento	Características	Exemplos
De Informação	Contém todas as informações de que os clientes internos precisam para sentirem-se parte da empresa. Apresentam idéias e conceitos.	Jornais, boletins, quadros de avisos, rádio interna entre outros.
De Integração	Permitem o contato pessoal entre os funcionários.	Eventos, festas, competições esportivas etc.

Figura 12: Tipos de instrumentos utilizados no processo de comunicação interna
Fonte: Adaptado de Brum (1994, p. 80)

Munidos de informação e, envolvidos com os colegas, independente do escalão, os clientes internos se sentirão mais próximos da empresa, criarão um vínculo emocional que os estimulará e os motivará a trabalhar com prazer.

O cuidado com a clareza e correção das informações, bem como da naturalidade e honestidade das relações deve ser um item de constante preocupação. “A inteligência e a capacidade de percepção dos funcionários jamais podem ser subestimadas.” (BRUM, 1994, p. 80). Um tapinha nas costas ou um elogio forçado serão percebidos e trarão resultados contrários ao que um programa de Endomarketing propõe. Por isso, “o importante é tentar construir um clima de satisfação e de confiabilidade entre os funcionários.” (BRUM, 1994, p.127).

2.6 FERRAMENTAS DE ENDOMARKETING

O Endomarketing incentiva a aproximação da companhia com seus clientes internos e vice-versa. Para que ocorra esta aproximação, a companhia precisa conhecer cada membro de sua equipe, descobrir suas competências, habilidades, aspirações e limitações. Também é importante que cada membro da equipe saiba onde trabalha, de onde a empresa veio, para onde pretende ir e que meios vai usar para isso.

Porém, chama-se a atenção para o fato de que não há uma fórmula pronta que possa ser aplicada em toda e qualquer organização (Brum, 1998). Cabe a cada empresa adaptar as ações e ferramentas de Endomarketing à sua realidade, buscando estimular a aproximação e o conhecimento.

Algumas destas ferramentas utilizadas pelo Endomarketing serão apresentadas a seguir.

2.6.1. Pesquisa

É consenso entre as bibliografias abordadas neste trabalho que o início de todo o processo de mudança deve-se dar a partir de pesquisa de clima onde serão levantadas informações que contribuirão para nortear o planejamento e as ações de Endomarketing. “A importância da avaliação do ambiente interno é tão grande quanto a avaliação do ambiente externo.” (BEKIN, 1995, p. 35).

A aplicação de uma pesquisa interna possibilitará à empresa conhecer melhor seus clientes internos, suas aspirações e insatisfações. “Estudar o clima de uma empresa significa estudar o nível de motivação de seus funcionários e saber o que pensa a grande massa.” (BRUM, 1994, p. 56).

A pesquisa também contribuirá para a segmentação dos clientes internos. “Estes segmentos precisam ser mensurados, ter seu potencial identificado, assim como deve ser verificada a sua capacidade de responder aos apelos de marketing.” Com estas informações será mais fácil definir a comunicação a ser utilizada, além de “adequar o produto ao segmento.” (BEKIN, 1995, p. 83).

Em geral, as respostas de uma pesquisa de clima tentem a ser emocionais. Mostram a percepção dos clientes internos, “como sentem a empresa, mostrando o nível de motivação que faz com que reajam a esta percepção.” (BRUM, 1994, p. 61).

Ao serem questionados sobre sua relação com a empresa, os clientes internos costumam gerar expectativas em relação às melhorias e respostas às suas considerações. Assim, faz-se necessário avaliar e responder as contribuições coletadas através da pesquisa. O público interno deve perceber que a empresa está preocupada em satisfazê-lo, em tornar o ambiente mais agradável e em adequar os processos a fim de garantir um melhor desempenho individual e do grupo. Ao perceber isso, o nível de confiança do público interno em relação à empresa aumentará e ambas as partes serão beneficiadas.

2.6.2. Estabelecimento de valores e conceito

Com base no resultado da pesquisa, a organização poderá identificar os valores que contribuirão para o processo de mudança, assim como determinar qual será o conceito da campanha de Endomarketing.

A definição das metas e objetivos deve ser sustentada pela intenção da empresa em suprir as necessidades dos clientes internos. Em vista disso, Cerqueira (1994) defende que a base de valores que nortearão todo o processo de mudança deve ser elaborada e validada em consenso.

Os valores e conceitos devem ser o conteúdo das primeiras mensagens da campanha. Para Brum (1998, p. 87), o objetivo inicial deve ser “fazer com que os funcionários entendam claramente o tipo de organização na qual trabalham, seus desafios e a forma com que as pessoas são tratadas dentro e fora dela.”

2.6.3. Disseminação da informação

Ainda levando-se em consideração o resultado da pesquisa interna, a empresa deve criar meios de disseminar informação aos clientes internos. Já se identificou o que eles querem ou precisam saber. Agora, os esforços devem estar direcionados para a criação de

mensagens claras e diretas que serão divulgadas nos veículos disponíveis, sejam eles jornais internos, murais, rádio, ou qualquer outro. Estes veículos também servirão para apresentar a campanha de Endomarketing, seus conceitos, metas e objetivos.

Retoma-se aqui a necessidade de adequar a linguagem, a mensagem e o meio utilizados às características de cada cliente interno, para que as mensagens estejam acessíveis a todos, bem como sejam compreendidas por todos. É o que defende Brum (1998, p. 67) ao afirmar que “mais do que simplesmente formular sua mensagem, a empresa precisa estar certa de que o funcionário entendeu e absorveu totalmente aquilo que foi transmitido.”

Assim, a idéia deve ser criar mensagens claras, objetivas e verdadeiras, utilizando-se de uma linguagem que possibilite atingir todos os níveis hierárquicos. Estas mensagens devem ser divulgadas através dos meios de comunicação disponíveis e mais acessados pelos clientes internos, a fim de que estejam ao alcance de todos.

2.6.4. Incentivo à comunicação

Conforme abordado anteriormente, a informação unilateral não tem mais espaço na vida corporativa. Em vista disso, faz-se necessária a criação de canais de comunicação, onde os clientes internos possam apresentar suas sugestões e reclamações, onde possam esclarecer suas dúvidas. É importante que a empresa incentive a comunicação entre os diversos setores e, principalmente, entre os níveis hierárquicos.

As literaturas pesquisadas para a elaboração deste trabalho enumeram vários canais que podem ser implantados a fim de incentivar e garantir o desenvolvimento da comunicação interna. Alguns destes canais serão listados a seguir.

Cerqueira (1994) sugere a realização de reuniões informais entre direção e gerências, as quais chama de “vai quem quer.” A idéia é um encontro descontraído onde os participantes possam se conhecer, apontar suas dificuldades no desenvolvimento de tarefas e contribuir para solução de problemas.

O autor também defende o acompanhamento funcional, que consiste na interação entre a chefia e seus subordinados, através de visitas freqüentes aos setores. Outra contribuição de Cerqueira (1994) é a criação de formulários que possibilitem o envio de sugestões.

Utilizar-se do momento do café para ampliar a comunicação entre os setores é uma das sugestões de Brum (1998). Este café pode ser transformado em um encontro formal, onde os funcionários seriam convidados a participar.

Independente do tipo de ação ou instrumento que a empresa irá utilizar, o importante é ter em mente que cabe à organização incentivar a comunicação, criando os meios necessários para isso.

2.6.5. Integração

Outro fator importante para criação de um ambiente saudável de trabalho é a integração. Os colegas precisam se conhecer, precisam saber com quem estão trabalhando, como seu trabalho influencia o do outro. A integração resultará em um vínculo emocional entre as pessoas e, conseqüentemente, resultará em um vínculo emocional das pessoas com a organização. Desta forma a informação e a comunicação fluirão mais facilmente e o espírito cooperativo nascerá naturalmente.

Algumas das ações citadas no item 2.5.4. deste trabalho, além de incentivar a comunicação, geram integração entre os participantes. Segundo Brum (1994, p. 111), “o ideal, como primeiro instrumento de integração a ser implantado, é o contato ‘olho-no-olho’ entre direção e funcionários.”

Além disso, outras ações que podem gerar integração são os eventos oficiais da empresa, como festa de final de ano ou aniversário da empresa, bem como a comemoração de datas festivas, que podem ser a Páscoa, dia das mães e dos pais, entre outras (BRUM, 1998).

Cerqueira (1994) sugere a criação de pequenas praças onde os clientes internos possam se encontrar durante os intervalos. O autor, assim como Brum (1994) também incentiva a aproximação da empresa com a família do funcionário. A diferença é que Cerqueira (1994) sugere que a empresa abra as portas para a família do funcionário, incentivando a visita das instalações. Já Brum (1994), além de concordar com a necessidade de abrir as portas da empresa para a visita dos familiares, sugere que esta aproximação pode ser feita também através de um veículo de comunicação da empresa, por exemplo, através do envio do jornal da empresa para o endereço residencial do funcionário.

2.6.6. Incentivo à iniciativa

Além de serem ouvidos e de receber informações sobre a empresa, os clientes internos precisam perceber que seus esforços e suas iniciativas para a antecipação ou solução de problemas são reconhecidos. “Temos que incentivar a valorização do esforço, da iniciativa e da vontade de crescimento individual.” (CERQUEIRA, 1994, p. 120).

Cerqueira (1994), defende que proporcionar a preferência aos clientes internos para o preenchimento de vagas é uma das formas de incentivar a iniciativa e gerar satisfação. Outra ação que pode desenvolver a iniciativa, ainda segundo Cerqueira, é a criação do que ele chama de grupos de melhoramento contínuo, onde qualquer cliente interno poderá indicar problemas e apresentar sugestões para a solução.

O conjunto formado pela comunicação, suporte de informações, apoio das chefias e a valorização, é para Bekin (1995), o estímulo que os clientes internos precisam para ter iniciativa.

Faz-se importante que a empresa possibilite que seus clientes internos se sintam parte ativa dos processos, que possam contribuir para o crescimento da empresa.

2.6.7. Avaliação e controle

Para garantir a eficiência de todo o processo, a organização precisa utilizar-se de instrumentos de controle e avaliação, que contribuirão para identificar os resultados e definir novos rumos estratégicos. (CERQUEIRA, 1994) Mas, estes instrumentos, baseados no Endomarketing, também sofrem mudanças. O controle deixa de ser mera ferramenta de fiscalização e passa a ser um importante elo entre funcionários e gerências, onde estas últimas assumem um papel mais participativo, garantindo apoio e orientação constantes às suas equipes. (BEKIN, 1995)

Já o sistema de avaliação, este deve ser encarado como “instrumento por excelência do controle da qualidade do desempenho.” (PETERS *apud* BEKIN, 1995, p. 120) Isto significa que os instrumentos de avaliação devem investigar o funcionário e o setor em termos de comprometimento, iniciativa, valores compartilhados etc. Além disso, para que contribua na

construção de modelos internos, o sistema de avaliação por desempenho deve estar ligado à recompensa.

3. METODOLOGIA

Para um acadêmico, a importância do estudo e da utilização de métodos científicos quando da realização de uma pesquisa está no fato de gerar “o conhecimento e habilidade necessárias para resolver problemas e vencer desafios.” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 26). Gil (2002) afirma que o mercado de trabalho exige que o profissional esteja familiarizado com métodos científicos, a fim de que possa analisar as informações disponíveis e tomar decisões baseadas em fatos.

Certificando-se de que uma pesquisa segue padrões orientados pelo método científico, o acadêmico ou profissional que fará uso dela pode estar seguro das informações, pois “uma boa pesquisa gera dados confiáveis, sendo derivada de práticas conduzidas profissionalmente e que podem ser usadas com segurança na tomada de decisão gerencial.” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 33).

A seguir serão descritos os procedimentos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho seguindo a classificação metodológica proposta por Vergara (2000).

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada para a elaboração deste trabalho buscou identificar e analisar as percepções dos clientes internos sobre o que se refere às suas necessidades e aspirações, bem como investigando as chefias a fim de identificar sintonia de pensamentos entre os níveis hierárquicos da organização.

Assim, por estudar fenômenos “a partir das perspectivas e pontos de vista dos pesquisados” (ZAPELINI; ZAPELINI, 2003, p. 69), este trabalho foi realizado utilizando-se de uma abordagem qualitativa; o que trouxe a possibilidade de conhecer as opiniões dos respondentes e fazer relações entre elas.

Pela característica desta abordagem, não foi possível testar hipóteses ou quantificar dados, mas acredita-se que o método qualitativo tenha sido o mais adequado para atingir os objetivos deste trabalho, pois segundo Roesch (1999, p. 155), “a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, [...] ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.”

Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória-descritiva.

É exploratória por ter proporcionado “maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.” (GIL, 1996, p. 45).

Cervo e Bervian (2002) defendem que a pesquisa exploratória restringe-se à definição de objetivos e na busca de maiores informações sobre determinado assunto de estudo. Já Cooper e Schindler (2003, p. 131) afirmam que “através da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa.” Desta forma, o modo de pesquisa exploratório foi necessário em alguns momentos, como por exemplo, na elaboração dos objetivos deste trabalho.

É descritiva por identificar as percepções dos respondentes e confrontá-las, pois as pesquisas descritivas têm como principal objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno, assim como estabelecer correlações entre variáveis (GIL, 1996).

Cervo e Bervian (2002, p. 66) complementam os objetivos de um estudo descritivo afirmando que este modo de pesquisa “busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.” Vê-se aqui a importância do estudo descritivo para a geração e disseminação do conhecimento.

Quanto aos meios utilizados para o levantamento dos dados que compõem este trabalho pode-se citar a pesquisa de campo, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, estudo de caso e observação assistemática.

Zapelini e Zapelini (2003, p. 72), explicam que a pesquisa de campo “é feita no local onde ocorre ou ocorreu um determinado fenômeno, havendo, neste, elementos que permitam explicá-lo.” Pode-se complementar este conceito, incluindo que a pesquisa de campo “consiste na observação dos fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los.” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 186).

Desta forma, o levantamento de dados elaborado para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se da pesquisa de campo ao estudar os fenômenos que ocorrem na relação entre funcionários, gerências e diretoria da empresa Imaginarium Design.

Ao consultar e analisar os documentos disponibilizados pela empresa para a elaboração deste trabalho utilizou-se pesquisa documental, que consiste na coleta de dados

através de documentos públicos ou privados (ZAPELINI; ZAPELINI, 2003. p. 72), “[...] constituindo o que se denomina de fontes primárias.” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 174)

Segundo Gil (1996, p. 52-53), a pesquisa documental apresenta algumas vantagens e limitações. Como vantagens pode-se considerar o fato de que os documentos são uma “fonte rica e estável de dados.” Além disso, apresenta baixo custo e não exige contato com os sujeitos da pesquisa.

No que se refere às limitações, Gil (1996) apresenta como críticas mais comuns a “não-representatividade e a subjetividade dos documentos.” Neste caso, cabe ao pesquisador contornar estas dificuldades.

Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se, também, a pesquisa bibliográfica sobre o tema endomarketing, que envolveu a consulta de livros, revistas e *sites*.

A pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas” (VERGARA, 2000, p. 48), buscando aumentar o conhecimento e fundamentar a análise do tema, a partir das contribuições existentes. (CERVO; BERVIAN, 2002)

A pesquisa bibliográfica é muito similar à pesquisa documental. Porém, para Gil (1996, p. 51) a principal diferença entre ambas “está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico.”

Como principal vantagem, a pesquisa bibliográfica apresenta a possibilidade de investigar uma ampla gama de fenômenos e como desvantagem, apresenta o risco de comprometimento dos dados a partir de um erro do autor no momento da coleta ou do processamento das informações. Por isso a importância de um profundo estudo a respeito do tema, confrontando as posições de diversos autores a fim de certificar-se da qualidade da informação. (GIL, 2002).

Outra modalidade de pesquisa utilizada neste trabalho foi o estudo de caso que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” (GIL, 2002, p. 54) Porém, há quem defenda que o estudo de caso não se trata de um método de pesquisa, mas sim, da escolha de um objeto a ser estudado. (STAKE, 1994 *apud* ROESCH, 1999, p. 197)

De qualquer forma, entende-se que a pesquisa realizada para o desenvolvimento deste trabalho pode ser classificada também como estudo de caso em virtude da organização Imaginarium Design ser o objeto central da pesquisa, onde objetivou-se detalhar e aprofundar

os conhecimentos a respeito de determinados fenômenos que ocorrem na organização (ZAPELINI; ZAPELINI, 2003).

Para Cooper e Schindler (2003, p. 131) “um único estudo de caso bem planejado pode representar um desafio importante para uma teoria e simultaneamente ser a fonte de novas hipóteses e constructos.” Os mesmos autores acreditam que a ênfase em determinados detalhes proporciona informações que podem ser muito valiosas para a solução de problemas e definição de estratégias.

Gil (1996) defende algumas vantagens da utilização do estudo de caso como método de pesquisa. Uma destas vantagens diz respeito ao estímulo a novas descobertas, facilitado pela flexibilidade do planejamento. Outra vantagem é a ênfase na totalidade, visto que o pesquisador focaliza o problema como um todo, analisando-o em todas as suas dimensões. Por fim, Gil (1996) apresenta a simplicidade dos procedimentos como outra vantagem do estudo de caso, defendendo que a coleta e análise dos dados são bastante simples.

Vale salientar que este método de pesquisa também possui algumas limitações. Para Gil (1996, p. 60), “a mais grave refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos.”

Para finalizar as técnicas de pesquisa utilizadas neste trabalho, apresenta-se a observação assistemática. Começamos determinando o que significa observar. “Observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso.” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 27)

Para Cervo e Bervian (2002), a observação é um método extremamente importante para a ciência. “Sem a observação, o estudo da realidade e de suas leis seria reduzido à simples conjectura e adivinhação.” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 27)

Em virtude da autora deste trabalho fazer parte do quadro funcional da empresa pesquisada, pode-se considerar a observação assistemática como um dos meios de obtenção de dados, pois este tipo de observação consiste em “recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas.” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 192). Desta forma, a vivência da pesquisadora dentro do contexto da empresa contribuiu para a coleta dos dados.

3.2. UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA

O universo de uma pesquisa pode ser conceituado como um conjunto de elementos “que apresentam pelo menos uma característica em comum.” (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 41). No caso desta pesquisa, o universo é composto por 25 indivíduos que exercem alguma função na empresa Imaginarium Design, divididos em três grupos:

- ✓ Diretoria: este grupo é formado por 5 elementos que exercem cargo de direção;
- ✓ Gerências: grupo composto por 3 elementos que assumem funções de gerência;
- ✓ Clientes internos: grupo composto por 12 funcionários e 5 estagiários.

A amostra “é a parcela convenientemente selecionada do universo.” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 163). Porém, como neste caso o universo pesquisado possui pouco mais de duas dezenas de elementos, optou-se por desenvolver uma pesquisa censitária, onde todos os elementos da população tiveram a oportunidade de responder às questões de pesquisa. (COOPER; SCHINDLER, 2003)

Cabe salientar que neste contexto, a população deve ser entendida como “um conjunto de elementos [...] que possuem as características que serão objeto do estudo” (VERGARA, 2000, p. 50); pois trata-se do conjunto completo de indivíduos sobre os quais deseja-se fazer algumas inferências. (COOPER; SCHINDLER, 2003) Assim, como citado anteriormente, a população deste estudo é constituída exclusivamente por indivíduos que exercem atividade profissional na empresa Imaginarium Design.

3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Finalizada a etapa de pesquisa que proporcionou informações para a elaboração do referencial teórico deste trabalho, iniciou-se o desenvolvimento dos questionários que serviram de roteiro para as entrevistas aplicadas na Imaginarium Design.

Um questionário pode ser entendido como “um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche.” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 48). No caso dos questionários elaborados para auxiliar a condução das entrevistas desta pesquisa, optou-se por questões abertas e não disfarçadas, para garantir a obtenção de respostas livres. (VERGARA, 2000)

As perguntas abertas apresentam algumas desvantagens como a dificuldade de codificação e análise. (CERVO; BERVIAN, 2002) Apesar disso, para este trabalho a busca pela riqueza e variedade de informações foram fatores determinantes para a elaboração do questionário e, conseqüentemente, para a escolha do tipo de pergunta que seria realizada.

Foram elaborados três questionários diferentes, que foram aplicados conforme o grupo a que pertencia o respondente (diretoria, gerência ou cliente interno). O questionário aplicado ao grupo de diretores continha 15 perguntas. O das gerências, 21 e o dos clientes internos totalizava 12 questões.

A entrevista consiste na obtenção de “informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 195). Trata-se de uma “conversa orientada para um objetivo definido” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 46), que é a obtenção de dados para a pesquisa por meio de interrogatórios dos informantes.

No caso da pesquisa realizada na Imaginarium Design, optou-se por desenvolvê-la de forma estruturada, pois desta forma, “o entrevistador prepara com antecedência uma relação de perguntas, mantida fixa e invariável independentemente de quem quer que esteja sendo entrevistado.” (ZAPELINI; ZAPELINI, 2003, p. 86)

Cooper e Schindler (2003) defendem que o principal valor de entrevista está na profundidade e nos detalhes. O entrevistador tem a oportunidade de se certificar das respostas com perguntas adicionais e, por meio da observação, pode reunir informações complementares.

3.4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Esta seção pretende explicitar a forma de tratamento dos dados coletados por meio das entrevistas (VERGARA, 2000).

Por se tratar de uma pesquisa de caráter qualitativo, o processo de análise e apresentação dos dados constitui-se na descrição dos mesmos. “Os dados são reduzidos e interpretados. Assim, as palavras dos respondentes, a citação direta e os comentários interpretativos do pesquisador combinam-se no relato dos resultados da pesquisa.” (ROESCH, 1999, p. 171).

Como os dados da pesquisa foram coletados basicamente através da observação e de entrevistas estruturadas através de perguntas abertas, a apresentação será feita na forma de textos, tomando-se o devido cuidado para garantir a integridade das contribuições de cada respondente.

A apresentação dos dados será feita de forma a preservar a identidade dos respondentes. Em vista disso, as respostas serão apresentadas indicando a fonte a partir de sua posição dentro da empresa, sendo D para os diretores, G para gerentes e CI para os clientes internos. Cada um dos respondentes foi numerado dentro de seu grupo, por exemplo, D1 representa um membro da direção e, sempre que houve necessidade de cita-lo, suas respostas foram assinadas desta forma. Outro membro da diretoria será representado por D2, outro por D3, outro D4 e por fim, D5. O mesmo critério foi utilizado para os grupos de gerentes e de clientes internos.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo é composto pela caracterização da empresa pesquisada, apresentação dos resultados obtidos por meio da pesquisa, a análise dos dados e a proposição de elementos para a criação de um programa de Endomarketing para a Imaginarium Design.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A empresa escolhida para a realização deste trabalho é a Engros Presentes e Decorações Ltda., localizada na Lagoa da Conceição, em Florianópolis (SC), à Rua Francisca Luiza Vieira, 53. A empresa apresenta-se com o nome fantasia Imaginarium Design e é responsável pela criação e desenvolvimento de todos os produtos que são comercializados na rede de franquias Imaginarium. Além disso, é responsável pela criação e orientação dos padrões de comunicação das lojas, que incluem as vitrinas e o visual *merchandising*.

Missão: “Criar, desenvolver, oferecer e distribuir produtos que surpreendam, emocionem e levem diversão para o dia-a-dia das pessoas.”

Visão: “Ser identificada como empresa ética, alegre, criativa, inovadora e que antecipa conceitos.”

Valores:

- ✓ Profundo respeito aos Seres Humanos. Todos.
- ✓ Profundo respeito ao meio ambiente.
- ✓ Comportamento ético e compromisso com a verdade.
- ✓ Compromisso com a busca de padrões de excelência e a qualidade.
- ✓ Compromisso com um padrão superior de Atendimento ao Cliente.
- ✓ Coragem para buscar novos caminhos, ousando, inovando e surpreendendo, sendo reconhecidos como uma empresa de vanguarda.
- ✓ Compromisso em valorizar cada vez mais nossa marca.
- ✓ Compromisso em maximizar o retorno sobre o investimento feito por todos os participantes no negócio.



Figura 13: Organograma das empresas do Grupo Imaginarium
 Fonte: Imaginarium Design, 2006. CD-Rom.

A Imaginarium Design faz parte de um grupo econômico que envolve outras duas empresas sediadas em Teresópolis (RJ). A primeira é a Engros, empresa responsável pela operação e logística de compra, venda e distribuição de produtos para a rede de lojas Imaginarium. A segunda é a Imaginarium Franchising, responsável pela comercialização e administração do sistema de franquias.



Figura 14: Empresas do Grupo Imaginarium
 Fonte: Imaginarium Design, 2006. CD-Rom.

Mas nem sempre foi assim. Tudo começou na década de 80, na cidade de Teresópolis (RJ). Uma arquiteta, Karin, e um médico, Luiz Sebastião, optam por dar preferência à criação das duas filhas pequenas. Karin começou a produzir, no quintal de casa, enfeites de Natal que seriam comercializados na vizinhança. Em pouco tempo, a produção teve que se

profissionalizar para atender aos pedidos de grandes lojas de departamento. Surge a marca Christmas by Karin.

Em 1991 a decisão da mudança. A família chega a Florianópolis, onde nasce a marca Imaginarium, trazendo consigo um maior portfólio de produtos baseado numa filosofia de bem-estar, de vida com qualidade. A empresa cresceu de forma tão rápida que Luiz Sebastião abandonou a medicina para assumir de vez a construção do conceito da marca.

Anos depois, a entrada da designer Nanina Rosa na equipe de criação contribuiu com uma maior diversificação do *mix* de produtos, seguindo por um caminho mais divertido. A proposta de bem-viver, de aconchego, ganha um componente mais jovem, um design identificado com atitude, um produto que provoca reação, que traz uma emoção além da própria função.

Em 2003 a Imaginarium atinge a marca de criação de um produto por dia. Hoje, o grupo Imaginarium cria, desenvolve, produz e comercializa objetos de *fundesign* pelo sistema de franquia. Somando-se as três lojas próprias, a rede conta com 72 lojas em todo o Brasil, de Porto Alegre (RS) a Manaus (AM), além da loja virtual que disponibiliza os produtos no *site* oficial da marca.

Com um volume médio de 30 lançamentos por mês, que pode chegar a 50 novos produtos na época do Natal, a Imaginarium completou 15 anos em 2006, assumindo um novo posicionamento. Para a marca, criar produtos é como escrever uma história, um conto, poesia, com imagens, cores, texturas, materiais, onde a emoção conta tanto quanto a função. Neste contexto, o conceito *fun* vira o tempero que os designers acrescentam no projeto de cada produto, com a intenção de celebrar as coisas boas da vida.



Figura 15: Evolução do faturamento da rede de lojas Imaginarium
Fonte: Imaginarium Design, 2006. CD-Rom.

Todos os conceitos criativos da marca surgem na Lagoa da Conceição. Lá, na Imaginarium Design, estão as 25 pessoas responsáveis pela geração de idéias, criação e desenvolvimento de produtos e vitrines. E esta é a empresa e a equipe que serviu de base para a realização deste estudo.

O quadro funcional da Imaginarium Design é constituído na sua maioria por jovens na faixa de 25 anos, alguns recém chegados, outros com quase 12 anos de empresa. Quanto ao grau de escolaridade, grande parte dos funcionários possui curso de nível superior completo. As áreas são variadas: arquitetura, desenho industrial, administração, moda, contabilidade, relações públicas, jornalismo, publicidade, e até fisioterapia e medicina.

A empresa tem apenas dois funcionários com o ensino médio completo como grau de escolaridade. Os demais, que ainda não concluíram a graduação, estão a caminho. Há, também, um número significativo de funcionários que possuem especialização e que estão cursando um MBA.

A Imaginarium Design possui uma estrutura enxuta, porém em crescimento. Em meados de 2006 formalizou a criação de três novos departamentos: marketing, visual merchandising e controladoria. Já está nos planos da direção a criação de um departamento de recursos humanos, que ainda não possui estrutura própria. Atualmente, algumas das funções são desempenhadas pela equipe administrativa e, em vista disso, não há políticas oficiais de gestão de recursos humanos, como por exemplo, plano de cargos e salários, avaliação de desempenho etc.

O crescimento resultou na construção de uma nova sede. No primeiro trimestre de 2007 a Imaginarium Design vai ganhar uma nova casa, também na Lagoa da Conceição. Serão 570 m² especialmente projetados para dar mais conforto para a equipe.

Esta é a história que começou com uma família que acreditou num ideal de vida e que hoje continua sendo escrita por todos que fazem parte do grupo Imaginarium.

4.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os questionários que serviram como roteiro para as entrevistas aplicadas na equipe da Imaginarium Design trataram de temas como a importância de cada indivíduo dentro da organização, suas necessidades, nível de satisfação, relacionamentos e sobre a comunicação

entre os níveis hierárquicos e departamentos. A seguir são apresentados os resultados, separados conforme o nível hierárquico dos respondentes.

4.2.1. Entrevistas com os proprietários e membros da diretoria

Os proprietários da Imaginarium contam que a empresa nasceu em fundo de quintal e foi se desenvolvendo de uma maneira intuitiva. Segundo o membro da diretoria D4, no início, existia uma preocupação real com as pessoas, “muitos fizeram cursos e MBA, a gente também se preocupou com a saúde”, mas o foco principal estava na marca, nos produtos, na rede, enfim, em fazer tudo funcionar. O entrevistado D3 complementa afirmando que a preocupação com os funcionários “existia dentro de um bom senso, intuição, mas de uma maneira criteriosa estamos construindo agora.”

Esta construção de uma política criteriosa de recursos humanos, a qual D3 se refere, chega em um momento em que a Imaginarium passa por um processo transição e grandes mudanças. Os diretores explicam que com o afastamento gradual dos fundadores, um novo sistema de gestão vem sendo implantado, objetivando organizar melhor a empresa, otimizar processos e preparar toda a organização para uma meta maior de crescimento e profissionalização.

Dentro deste novo sistema de gestão, as pessoas têm papel importante, são consideradas fundamentais para o desenvolvimento do negócio. Isto fica muito claro quando o diretor D5 afirma que “hoje você não consegue fazer nenhum desenvolvimento, nenhum negócio sem ter talentos. Se não desenvolver os talentos fica difícil conseguir buscar resultados.” Este mesmo diretor ainda explica que na empresa falta um programa de gestão de pessoas que analise o potencial e o desempenho de cada um, e que este programa está dentro do novo sistema de gestão.

Segundo o respondente D4, a Imaginarium está preocupada em ter funcionários cada vez melhores, mais bem formados e informados. Porém, a empresa percebe uma postura comodista por parte dos funcionários. Por isso, D4 declara que “chegou um momento bastante crítico entre a gente, a empresa quer dar, eles exigem, mas nada vem deles. Acho que tem que ser um processo de aprendizado mútuo, de exigência mútua, de vontade mútua. Acho que a gente devia estimular o lado do próprio funcionário, de ele procurar melhorar, contribuir,

querer melhorar o salário. Hoje eu vejo todo mundo muito sentadinho, acomodado e exigindo.”

O membro da diretoria D2 concorda que este problema está presente no dia-a-dia da empresa, ao afirmar que “a empresa está preocupada com as necessidades dos funcionários, só que eu acho que eles querem muito da empresa e não andam sozinhos, não vão à luta sozinhos, não vão estudar sozinhos, ficam sempre esperando a empresa.”

Os diretores argumentam que a empresa mantém, à disposição de toda equipe, as melhores revistas nacionais e importadas ligadas ao design, além de livros, catálogos e internet. Apesar de oferecer estas fontes de consulta, a maioria da diretoria percebe que grande parte dos funcionários não as utiliza como fonte de informação e continua a solicitar outras formas de atualização.

Hoje, para motivar e satisfazer seus funcionários, a Imaginarium oferece um ambiente de trabalho descontraído, informal e flexível. Além disso, salários, plano de saúde, livros, revistas, possibilidade de viagem e a parada para o café da tarde também foram citados pelos entrevistados. Mas, o que, aos olhos do diretor D3, resume todas estas ofertas da empresa e caracteriza-se como a coisa mais importante que a empresa tem para oferecer é o respeito. “Respeito pela remuneração adequada, respeito profissional, de entender os posicionamentos de cada um, suas formações, respeito como ser humano, entender que um dia pode não estar muito bem, que faz parte do relacionamento das pessoas.”

O fato de a empresa estar sediada em Florianópolis tem se mostrado um ponto crítico nos últimos tempos, conforme explica D2 ao declarar que “é muito difícil as pessoas gostarem de trabalhar aqui porque, como são de fora, o trabalho é o responsável pela felicidade dessas pessoas. O trabalho tem uma expectativa de motivação muito grande, isso pesa muito para a gente. Temos que dar para o funcionário muito mais para suprir a falta dos amigos e da cidade grande. É uma exigência muito grande. O trabalho tem que ser muito legal porque pelo emocional algumas pessoas não estariam aqui. A gente tem que fazer uma superempresa para compensar o lado pessoal do funcionário.”

Ao serem questionados sobre como seria esta superempresa, ou seja, o que a empresa poderia fazer, além do que já faz, para reter seus talentos, os diretores listaram diversos itens. “Tentar fazer com que os funcionários sintam-se realmente fazendo parte do negócio” é o que D1 considera importante. Ainda segundo este diretor, isto poderia ser feito com a implantação de um programa de participação nos lucros, um plano de cargos e salários, incentivo à troca de informações e conhecimento compartilhado. D1 acredita que estes seriam os primeiros passos no sentido de “satisfazer as necessidades, não só financeiras como psicológicas, e

também envolver o funcionário. Não exigir que ele vista a camisa, mas fazer com que ele tenha vontade e se sinta parte do todo.”

“Oferecer uma perspectiva de melhora profissional, de conhecimento profissional e intelectual” é o que defende o diretor D3. E acrescenta, “a empresa tem que ter o papel de te dar a maior empregabilidade possível. Quanto mais a gente diferenciar as pessoas, oferecer curso, informação e treinamento, maior empregabilidade elas vão ter. É a melhor maneira de reter.”

O entrevistado D5 complementa afirmando que a retenção envolve três fatores: criar desafios, comemorar resultados e remunerar. “A gente trabalha por satisfação mas, quer ser remunerado por isso.”

Visto que a empresa entende que estas ações podem melhorar a satisfação e motivação dos clientes internos, questionou-se porque até agora não foram implementadas. D3 responde que “não podemos dizer comodamente que não fizemos porque não tinha dinheiro. Não é bem isso. Acho que é uma coisa mais cultural. Fizemos tudo de maneira empreendedora, no *feeling*, no bom senso, uma coisa até meio romântica às vezes. No inconsciente talvez a gente achasse que a maneira como a gente se relacionava com as pessoas, o carinho e o respeito fossem suficientes para atender o grupo. Em certa parte isso foi verdade. Temos funcionários com 15 anos de empresa, pessoas importantes que continuam com a gente. Agora chegou a um ponto, à medida que a empresa cresce, que é vital. Acho que o tamanho da empresa que a gente tem hoje, precisa que caminhar para isso.”

Ao serem questionados a respeito da existência de uma política de retenção de talentos, os diretores concordam entre si que, a exemplo de outras políticas e ações ligadas aos recursos humanos, a Imaginarium não possui diretrizes formais. Cada caso é tratado isoladamente de forma intuitiva.

Porém, a direção reconhece a necessidade e a importância de se criar uma política de retenção. O entrevistado D2 afirma que “perdemos pessoas por bobeira. A empresa não agiu da maneira correta.” Já o diretor D4 vai além, apresentando dados mais precisos sobre o problema: “nós tivemos bons talentos em mãos, que se relacionaram de uma forma muito difícil com a equipe. Eu falo mais de criação neste caso. Pessoas que não ficaram por dificuldade de relacionamento deles. Eu sei que a gente poderia ter absorvido mais, esta pessoa poderia ter muito para dar e não conseguimos fazer ela estar em sintonia com a equipe. Hoje ainda temos pessoas assim, que são difíceis, que a equipe tem dificuldade de se relacionar. Eu acho que a gente tem que falar sobre isso pra resolver e poder dar a essa pessoa condições, porque em qualquer lugar essas pessoas vão ter as mesmas dificuldades.”

No que se refere à comunicação entre os níveis hierárquicos, o entrevistado D5 chama a atenção para o fato de que na empresa não existem muitas barreiras. “Tem empresas em que existem pessoas intocáveis. Acho que aqui não tem isso. A gente se relaciona bem.” E acrescenta que “comunicação sempre vai ser problema, em qualquer empresa que você for. Todo mundo acha que não há comunicação na empresa. Isso é um problema crônico. Existe a subinformação e a superinformação. Muitas vezes você deixa de enviar e deveria ter enviado. Outras vezes você envia para muita gente e não deveria ter enviado. Você tem que saber o que envia ou não.”

Este problema da subinformação e da superinformação é claramente identificado na empresa a partir da declaração do respondente D4: “os *e-mails*, os envios, para quem, para conhecimento de quem, as pessoas precisam aprender a usar essa ferramenta porque elas não sabem.”

O respondente D4 ainda chama a atenção para outro problema que envolve além da comunicação vertical, a horizontal. “Pouco a gente sabe se comunicar, inclusive no trabalho entre equipes. A própria equipe não tem dentro dela essa interação de trabalho. Eu acho fundamental e primário. É a informação da própria empresa, entre os funcionários, que não rola.”

Já o diretor D2, afirma que a comunicação entre os níveis não flui bem. “Eu acho que tem problema. Acho que se concentra muito em algumas pessoas. A informação não é passada adiante.”

O entrevistado D5 argumenta sobre qual seria o nível ideal de troca de informações e experiências internas. Para ele, não basta apenas informar, é preciso conversar. Assim, o *feedback* se apresenta como uma importante ferramenta que deve ser utilizada pelos diversos níveis hierárquicos da empresa. “Tem sempre que estar conversando. Isso é o principal. É mostrar números, é todo mês reunir os funcionários, fazer com que eles entendam os números para que saibam se a empresa está indo bem ou mal.”

Quando o assunto é relacionamento, a maioria dos membros da direção não consegue identificar problemas visto que são acessíveis e se esforçam para construir uma relação saudável com os demais. O pesquisado D5 defende que o café da tarde tem auxiliado na construção de um bom relacionamento, diminuindo a distância entre as pessoas, pois é um momento em que o escritório pára e todos se encontram e conversam sobre diversos assuntos.

Já o diretor D4 identifica que “conforme a empresa foi crescendo foram se formando grupos separados de pessoas, não sei por que e não sei como corrigir isso.” Este membro da diretoria acredita que o relacionamento pode melhorar a partir do momento em que as pessoas

se conheçam melhor, que conheçam a vida profissional do outro, o trabalho de cada um e suas responsabilidades e prevê que, quando isso acontecer, será mais fácil e mais comum “parabenizar, elogiar, vibrar junto.”

D4 também defende encontros informais para auxiliar na integração. “É uma motivação da gerência do escritório de fazer essa ligação, essa união, de fazer um *happy hour* aqui mesmo, conversar um pouco. Mas acho que isso também poderia vir da própria equipe. Eu até sei que a equipe faz, mas ela fica distante da diretoria e eu não compreendo muito bem isso.” Estes encontros, ainda na visão do diretor D4, podem contribuir para esclarecer possíveis divergências. “Eu vejo ti-ti-tis que rolam em que as pessoas podiam sentar e dizer o que está incomodando.”

Uma divergência no que se refere ao relacionamento da diretoria com os funcionários surge na entrevista com D2, que afirma que “essa diretoria contém muita informação que deveria ser passada a diante. As pessoas que estão abaixo dela não tem acesso ou tem dificuldade de ter acesso a estas pessoas.” Ainda segundo o respondente D2, isto prejudica o andamento dos trabalhos pois a decisão fica concentrada nas mãos de poucos e estes poucos têm muitas outras coisas para fazer.

Quando o assunto é se a Imaginarium tem funcionários satisfeitos, a maioria da direção acredita que sim. O entrevistado D4 explica que “raramente um pede demissão, então eu acho que isso é um grande sinal de satisfação. Tem uma coisa de empatia. A pessoa que não está em sintonia com o grupo, como já aconteceu aqui, não fica. Não fica por nós ou não fica por ela própria.”

Na visão do diretor D3 os funcionários estão parcialmente satisfeitos, em virtude do aumento da demanda de trabalho e da falta de estrutura. Já o respondente D2, este acredita que algumas pessoas não estão satisfeitas: “Sei de gente que gosta muito de trabalhar aqui e sei de gente que está no limite.”

Ao discutir sobre a autonomia dos funcionários para tomar decisões, as opiniões divergem. O entrevistado D2 acredita que não há autonomia e explica que as decisões “afunilam sempre.” Já o diretor D5, este acredita que a equipe tem autonomia.

Quanto à visão dos diretores D1 e D3 sobre o assunto, percebe-se uma similaridade. Ambos defendem uma decisão conjunta, envolvendo a equipe e a diretoria. Isto fica claro quando D3 afirma que “uma coisa eu sempre disse, quando chegar com um problema, chega com uma sugestão. Porque se é para tomar uma decisão, a decisão tem que ser da equipe, do grupo, senão, trás o problema, eu decido e acabo tendo uma liderança que não compartilha nada” e quando D1 defende que “Cada setor tem suas ferramentas para a gente ouvir todas as

opiniões e levar em conta, mesmo que a decisão seja de alguém da diretoria. Tomar uma decisão sozinho é muito difícil. Quando você divide com alguém isso fica muito mais fácil.”

O entrevistado D1 ainda completa afirmando que a equipe é muito nova. “Então eu vejo que hoje ela não tem tanta autonomia para tomar decisão quanto pode ter e vai ter. A empresa está precisando agora que essa diretoria ensine aos mais novos. Tem que ensinar, se dedicar a isso.”

Já o membro da diretoria D4 acredita que o que falta é a postura de tomar as decisões. “É tudo o que a gente quer. Talvez tenhamos que avaliar como a gente pode despertar isso neles. Em geral, as pessoas nos secretariam, fazem o que a gente pede, fazem o que a gente manda. Não escutam uma crítica. Acham que a crítica é para eles, não vêm como uma crítica em equipe que pode ser escutada ou descartada, que só vai acrescentar.”

Ao questionar o que a diretoria acredita que faria os funcionários da Imaginarium mudarem de emprego, as respostas foram diversas. O diretor D1 acredita que a falta de um plano de carreira, a falta de perspectiva de crescimento profissional, pode ser um dos motivos que levariam os profissionais a se desligarem da empresa, concordando com o entrevistado D4 que diz que “você tem que saber qual vai ser o seu futuro para que você agüente um presente que não seja tão adequado.” O diretor D2 concorda com esta visão, mas acrescenta o crescimento pessoal, ao afirmar que o que importa “não é só o crescimento de carreira dentro da empresa, é o crescimento intelectual e pessoal que uma empresa pode te oferecer.”

O entrevistado D2 acredita que o lado pessoal, emocional, pode levar algumas pessoas a se desligarem da empresa. Já o diretor D4, este acrescenta à lista de motivos fatores como dificuldade de relacionamento, e afirma que “nós temos que ver que as pessoas que tem dificuldade de relacionamento tem que ser trabalhadas, não podemos deixar o barco correr solto.”

Os diretores identificam como canais de comunicação existentes atualmente na empresa a *internet*, com ferramentas como *e-mail*, *intranet* e *Skype*, e conversas pessoais por meio de reuniões e telefone. Estes são os meios pelos quais a diretoria recebe e transmite informações. O entrevistado D4 acrescenta que uma forma de coletar informações sobre a equipe é o passeio que faz pelo escritório.

Ao serem questionados sobre como preferem receber as informações, a maioria dos diretores indicou a conversa pessoal, ou reunião, como sendo o melhor canal, seguido pelo *e-mail*. Quando o assunto é como preferem transmitir informações aos subordinados, as opções permanecem as mesmas.

4.2.2. Entrevistas com as gerências

As gerências reconhecem a importância de seus subordinados no desenvolvimento das atividades da Imaginarium Design. O entrevistado G2 acrescenta que “na maioria dos casos a participação deles é muito comprometida e séria.” O gerente G3 defende que seu departamento “tem uma importância fundamental no processo.”

Ao serem questionados sobre estarem preocupados com as necessidades de seus subordinados, os gerentes confirmam que sim. O entrevistado G1 argumenta que esta preocupação surge porque vê “os funcionários como parceiros da empresa. Para que eles produzam, para que tragam resultado, você também tem que entender ele, tem que estar acompanhando o momento dele, estar presente na vida dele não só quando ele está na empresa.”

O gerente G2 assume esta preocupação com as necessidades da equipe com parte de sua função, mas argumenta que “em vista da sobrecarga de todos, minha colaboração é mais passiva. Acabo não buscando os colaboradores para oferecer ajuda, mas sim, atendo a demanda deles.”

Já o entrevistado G3, admite estar preocupado com as necessidades de seus subordinados, mas assume que não pensou muito nisso no último ano. Isto fica claro quando G3 afirma que “hoje posso falar que estou preocupado, mas eu absolutamente não consegui nem olhar para isso, eu mal consegui dar conta daquilo que tinha para ser feito. Na prática, esse ano foi um ano difícil de colocar isso em prática por uma série de razões, muitas mudanças no departamento, reestruturação do departamento, trabalhar com um número de pessoas inferior ao que precisamos. Então é assim: você tem que fazer o motor do avião em pleno vôo.”

Colocando-se em pauta o que a Imaginarium oferece aos funcionários para mantê-los satisfeitos e motivados, as gerências citaram o bom ambiente de trabalho, liberdade, a proximidade com os donos da empresa, a insistência em não se trabalhar além do horário pré-determinado, a parada para o lanche da tarde, plano de saúde, convênio com academia de ginástica, oportunidades de viagens e cursos.

Ao citar os cursos oferecidos pela empresa, o entrevistado G3 levanta a questão da localização da empresa em Florianópolis. Segundo este gerente, “Florianópolis não é o melhor lugar para isso, o que é um problema porque ao estar instalada no Rio ou São Paulo

tem toda uma atmosfera, uma facilidade, uma acessibilidade que conspira a favor e aqui realmente não é lugar que borbulha esse tipo de coisa. Aqui não tem isso. Você fica *off*.”

Ao se questionar o que a empresa poderia fazer para manter um bom nível de satisfação dos funcionários, os gerentes concordam que a ampliação do nível de informação é importante. Esta visão é evidenciada pelo depoimento de G3 que explica que “a empresa já faz uma parte disso, em um âmbito muito gerencial. Nós temos reuniões bimestrais. Acho que cada um tem que fazer um pouco disso em suas áreas, fazer com que as pessoas tenham o sentimento de que estão crescendo profissionalmente, que a empresa está crescendo.” O entrevistado G2 complementa defendendo que é necessário “manter todo mundo num nível de informação equiparado, onde todo mundo saiba o que está acontecendo.”

Já o respondente G1 lembra que “um dos objetivos da empresa é que a Imaginarium seja um lugar divertido para se trabalhar, que a gente não faça só produtos divertidos, mas que aqui dentro as pessoas também se sintam felizes.”

G3 acrescenta que o que ainda falta na empresa é inteiração e integração entre os departamentos. “Cada departamento precisa entender suas razões, a razão dos outros. Às vezes vejo muitos departamentos separados, um não entende a razão do outro.”

O gerente G2 explica que a Imaginarium não pôde desenvolver algumas destas ações para melhorar a satisfação dos funcionários em função do espaço físico e problemas com equipamentos. Ainda segundo este gerente, o foco estava em melhorar os processos internos.

Quando a pergunta é o que o entrevistado faz para manter seus subordinados motivados e satisfeitos, o gerente G1 afirma que faz o possível para acompanhar o trabalho de sua equipe, dando-lhes atenção e suprimindo suas necessidades de informação de forma transparente.

O respondente G2, defende que oferece à sua equipe clareza, transparência, respeito pelo trabalho, consideração e agradecimento. Além disso, G2 diz que “procurado dar condições para que trabalhem bem, para que se sintam importantes, para que tenham espaço e vejam alguma perspectiva boa de futuro. Procurado valorizar financeiramente. Dou espaço para críticas e dúvidas, estou sempre aberto a ouvir, mudar ou alterar rumos se isso for necessário para o bem estar da equipe.”

Já o gerente G3, este admite que hoje não faz nada que possa motivar e satisfazer sua equipe e justifica que “com a carga de trabalho que nós tivemos este ano é impossível, você não consegue nem dar conta do seu trabalho.”

Questiona-se, então, o que cada gerente acredita que pode fazer para melhorar a satisfação de seus subordinados, o entrevistado G1 defende que deve fazer com que seus

subordinados entendam seu papel dentro da empresa, “elas tem que sentir parte do negócio. Os meus subordinados terão isso.”

O gerente G2 acredita que sua equipe se sentirá motivada e mais satisfeita quando puderem enxergar uma perspectiva de futuro dentro da empresa, tanto profissional quanto financeira. Já o entrevistado G3, este acredita que capacitação, acesso à informação, viagens e a apresentação de resultados são ações que podem contribuir para o aumento da satisfação de sua equipe.

Quanto a estarem satisfeitos com a empresa, os gerentes confirmam que estão satisfeitos e concordam entre si que o motivo desta satisfação atualmente é o processo de mudança em que a empresa se encontra. Percebem que há perspectivas de crescimento. O entrevistado G2 complementa: “gosto do que faço, é uma empresa que eu tenho um envolvimento emocional, gosto da marca e da postura da empresa.”

Quando o assunto é o que os faria mudar de emprego, o entrevistado G1 explica que sairia da Imaginarium se encontrasse outra empresa que lhe oferecesse melhores possibilidades de crescimento, desafios e remuneração. O gerente G2 afirma que mudaria de emprego se fosse demitido ou se “as coisas mudarem de rumo de uma maneira muito negativa que me fizessem desacreditar no que estou fazendo.” O respondente G3 tem uma posição semelhante a de G2. Isto fica claro quando afirma que mudaria de emprego “se por ventura uma hora eu achar que o rumo não é o melhor, se eu perceber que a corporação deixou de evoluir.”

Ao serem questionados sobre estarem satisfeito com suas equipes, os gerentes G1 e G3 afirmam que sim, sendo que G3 complementa: “minha equipe está em formação, mas estou muito satisfeito. Acho que, claro, tem algumas coisas para rever, mas acho que a equipe sua a camisa.” Já o respondente G2, este admite estar parcialmente satisfeito com sua equipe e explica que “tem determinadas funções na minha equipe que não estão bem supridas, que a gente está em processo de revisar.”

Tentando identificar o que faria com que seus subordinados saíssem da Imaginarium, o gerente G1 acredita que sua equipe trocaria de emprego em busca de um ambiente que lhes ofereça oportunidades de crescimento e aprendizado. O entrevistado G2 segue a mesma linha e acrescenta o fator remuneração. Já o gerente G3, este pontuou como sendo fatores que contribuiriam para o pedido de desligamento de sua equipe a “insatisfação, falta de perspectiva, não acreditar no rumo, não acreditar em um projeto, relacionamento ruim dentro do departamento e, às vezes, grana.”

Discutindo sobre o relacionamento e comunicação com seus superiores, os gerentes concordam que não há problemas quanto a isso. O entrevistado G2 resume a percepção das gerências em relação a esta questão com o seguinte depoimento: “há uma boa comunicação, sou ouvido e respeitado.”

Os gerentes também concordam que a relação da diretoria com os demais funcionários é boa. O entrevistado G1 explica que “tem proximidade, não existe um aspecto de diretoria que para falar com o diretor você tem que subir vários degraus. As pessoas têm acesso à diretoria e o tratamento é bom.”

Quando o assunto é o relacionamento e a comunicação entre departamentos, as opiniões divergem. O gerente G1 declara que “as pessoas se preocupam bastante com isso e eu acho que há uma boa comunicação entre as áreas.” O entrevistado G2 acredita que o relacionamento e a comunicação não são totalmente bons entre os setores e explica: “as pessoas nos procuram ou são procuradas por nós quando tem um problema para ser resolvido.” Já G3, declara que “a comunicação geral entre os departamentos é ruim. Nós já tivemos problemas de comunicação entre os departamentos, desencontros de informações. Acho que este fluxograma tem que ser melhorado. Acho que isso é um ponto na empresa que vai melhorar o ambiente de trabalho, evitar alguns desgastes.”

Ao colocar em pauta a autonomia para tomada de decisões, os gerentes concordam que possuem autonomia e que seus subordinados também possuem. A única exceção vem da área gerenciada por G3, que explica que sua equipe não tem tanta autonomia quanto ele gostaria e acrescenta: “acho que a equipe ainda é muito dependente. Tem autonomia, mas eu gostaria que ao longo do tempo tivesse um pouco mais. Não é questão de abertura, acho que é questão de preparar a equipe para isso, treinar, mostrar.”

Os gerentes identificam como canais de comunicação existentes atualmente na empresa a *internet*, com ferramentas como *e-mail*, *intranet* e *Skype*, e conversas pessoais por meio de reuniões, telefone, rádio e “rádio galera.” Estes são os meios pelos quais as gerências recebem informações. Os meios que utilizam para transmitir as informações são os mesmos, excluindo-se a chamada “rádio galera.”

Ao serem questionados sobre como preferem receber e transmitir informações, as opiniões convergem. Todos os gerentes citam o *e-mail* como uma ferramenta própria para assuntos que exijam registro e, a conversa pessoal, por meio de telefone ou reuniões, para outros tipos de questão. O entrevistado G3 chama a atenção para o que chama de vício do *e-mail*, que segundo ele, tira a produtividade da equipe; e acrescenta: “Acho que as pessoas precisam saber eleger que tipo de informação pode ser resolvida por telefone, que tipo pode

ser resolvida por *e-mail*, que tipo pode ser resolvida por reunião. Eu acho que a organização precisa aprender a eleger que canal é melhor para cada evento.”

No tocante a criação de novos canais de comunicação pelos quais possam receber e transmitir informações, os gerentes G1 e G2 citam a necessidade de um sistema corporativo de gestão que comporte todas as informações e necessidades de todas as áreas da empresa. Já G3 acredita que não há necessidade de criar novos canais de comunicação e argumenta: “Acho que a empresa tem que trabalhar num projeto para tentar organizar melhor o fluxograma das informações.”

4.2.3. Entrevistas com os clientes internos

Os clientes internos começam explicando o quão importantes são para o negócio da Imaginarium. A grande maioria consegue descrever claramente sua participação nas atividades da empresa e a interdependência de seu trabalho com os demais. O entrevistado CI 4 explica que “a equipe é muito pequena. Eu acho que, tanto o meu trabalho como o de todos os que estão na criação, é fundamental. Quando se trabalha numa empresa que tem uma equipe maior eu acho que a responsabilidade se dilui um pouco. Aqui eu sinto que é um peso maior porque a equipe é pequena. Eu sinto que a participação é grande por causa do tamanho da equipe.”

O cliente interno CI 7 chama a atenção para a importância de todas as funções, ao afirmar que “cada um faz uma parte que gera um inteiro. O meu trabalho, de certa forma, é visto. Mas não é menos ou mais importante do que o desenvolvimento, por exemplo. Porque sem isso as coisas também não andariam.”

Os estagiários, considerados pela pesquisa também como clientes internos, têm, também, a percepção que são importantes para o desenvolvimento das atividades da empresa. Isto fica claro nos depoimentos de CI 16 e CI 17, apresentados a seguir:

“Acho que a gente como estagiário tem bastante importância dentro da criação porque o volume de trabalho é grande. É a gente que acaba tocando muita coisa. Às vezes não criamos nada, mas fazemos todos os projetos e montamos todos os protótipos. Fica bastante coisa nas nossas costas, dá uma sensação de responsabilidade muito grande, o que é bom para nossa formação.” CI 16.

“A mão-de-obra do estagiário é mais barata para a empresa e isso faz parte da minha importância dentro da empresa. O estagiário sendo responsável por fazer a parte de detalhamento técnico dos projetos deixa o designer liberado para continuar criando. A mão-de-obra mais barata faz a parte burocrática e técnica. Sairia muito mais caro se fosse o designer fazendo. O estagiário aqui na Imaginarium é completamente capacitado para desenvolver o detalhamento técnico e isso agiliza bastante o processo de criação, deixando os designers, que são mais experientes em criação, sempre com tempo livre para criar”, disse CI 17.

As respostas de CI 12 e CI 13 destoaram das demais. O respondente CI 12 ao ser questionado sobre sua importância para o desenvolvimento das atividades da empresa afirmou que ela é marginal e acrescentou: “acho que desempenho bem, mas não sou imprescindível.” Já o cliente interno CI 13 não consegue ver a importância de seu trabalho e explica: “trato bem todo mundo, mas não sei qual é a importância disso. Eu acho que poderia estar participando muito mais. Não participo de muita coisa, meu cargo não é tão importante assim.”

Quando o assunto passa a ser a preocupação com as necessidades dos clientes internos, a maioria destes afirma que percebe um movimento da empresa neste sentido. A seguir pode-se ver alguns depoimentos dão uma ideia mais clara de como os clientes internos percebem esta preocupação da Imaginarium com suas necessidades:

O respondente CI 2 diz: “Reconheço no sentido de manter uma qualidade de vida para o funcionário, manter um certo respeito com relação ao trabalho, ao horário de trabalho, intervalos e férias. Eu acho que a empresa se preocupa no sentido de que o funcionário precisa estar bem na sua vida particular para poder ter resultados satisfatórios no período de trabalho.”

“Eu acho que a empresa enxerga um pouco mais o funcionário, além dos números. Ela tem algumas coisas que eu não vi em outras empresas, por exemplo, a hora do café, eles respeitam bastante a hora que eu tenho que ir para casa, não só por questões financeiras, mas eu vejo que é pela minha própria saúde, pela minha qualidade de vida”, é o que argumenta o cliente interno CI 3.

O cliente interno CI 4 afirma: “Sim, reconheço que há uma preocupação. Mas, talvez tenha uma diferença do que eu acho fundamental e do que a empresa acha fundamental. Já trabalhei em lugares que priorizavam mais equipar tecnicamente os funcionários. Acho que aqui não tem muito isso. A cultura da empresa é que isso vai se resolvendo no processo; na hora que precisar, aprende.”

“Quando meu rendimento caiu, porque eu estava com um monte de coisas rolando em casa, vieram conversar comigo, perguntar o que eu tinha. Além disso, nós somos chamados para festas, eles estão sempre com a gente”, explica CI 16.

Além disso, foram citados, como exemplo de preocupação da empresa com as necessidades de seus clientes internos, o plano de saúde, transporte, incentivo na busca de conhecimento, festa e presente no dia do aniversário, o tratamento profissional, o clima e ambiente de trabalho.

Alguns clientes internos têm dificuldade de enxergar uma preocupação espontânea da empresa em relação às suas necessidades. Pode-se exemplificar isso com a declaração do respondente CI 5, que diz que: “Se eu procuro e coloco minhas necessidades muitas vezes recebo um retorno. Eu acho isso legal, mas ninguém vem me perguntar se está tudo bem.” Concordam com esta afirmação os clientes internos CI 6 e CI 17. Este último argumenta: “Nunca ninguém me perguntou se é na Imaginarium que eu quero trabalhar sempre, se é o design que eu procuro fazer quando me formar ou se estou aqui para buscar um tipo de experiência para eu chegar em algum lugar maior. Não sei se eles sabem qual é o caminho que eu pretendo seguir.”

Aqueles que não conseguem perceber uma legítima preocupação da empresa com suas necessidades, explicam porque chegam a esta conclusão: “É só ver a minha sala”, é o que diz CI 12. Já CI 7 justifica sua percepção apontando algumas falhas de gestão, como se pode ver em seu depoimento:

“Eu acho que não existe uma preocupação das gerências e diretoria em olhar para o trabalho das pessoas e ver o que elas estão precisando. Não vejo nenhuma iniciativa da parte deles em perguntar onde estamos perdendo tempo, onde estamos perdendo dinheiro, onde as coisas podem melhorar. Isso não tem aqui. Acho que isso não é uma coisa produtiva porque ninguém deve conhecer melhor o setor do que a pessoa que trabalha nele. Sobre as minhas necessidades pessoais também não vejo preocupação. Não é pesquisado se você está estressado e por quê. Na verdade, eu acho que existe um certo ‘não querer saber’, porque se começar a perguntar daí não vai dar conta das reclamações. Eu acho que a empresa pode ser mais rica se tiver a atitude de ouvir. Como isso não acontece, muitas vezes, a gente fica parado em questão de como agimos, dos nossos processos. Essas coisas são pouco pensadas, vai-se empurrando com a barriga. Acho que falta visão neste sentido.”

Ao serem questionados sobre o que a Imaginarium oferece para mantê-los satisfeitos e motivados, os clientes internos identificam o ambiente de trabalho e o relacionamento entre colegas como os dois principais fatores de satisfação.

O cliente interno CI 4 acrescenta: “Eu acho que é pouco. O que eu sinto é a equipe pouco motivada. Eu acho que a empresa tem que fazer mais. Acho que o nosso dia-a-dia precisa de uma atenção maior. O conjunto é irregular. Existe um tratamento irregular entre as pessoas da equipe, isso é complicado. Fica complicado para mim porque eu tenho um tratamento, mas percebo outro tratamento no geral. A preocupação motivacional da empresa é muito irregular. Para uns é boa, para outros não existe. Isso é uma coisa que pesa.”

1º lugar	Ambiente de trabalho.
2º lugar	Relacionamento entre colegas.
3º lugar	Momentos de convívio (festas e reuniões), reconhecimento e brindes oferecidos quando as metas são atingidas.
4º lugar	Abertura para opiniões e acesso às gerências e diretoria.
5º lugar	Paga corretamente, nível cultural das pessoas, a beleza do local de trabalho, qualidade de vida, lanche da tarde, workshops e materiais (livros, revistas e internet).

Figura 16: Fatores oferecidos pela Imaginarium para satisfação e motivação, na visão dos clientes internos
Fonte: dados primários (2006)

Questiona-se, então, o que a empresa pode oferecer para aumentar a satisfação e motivação da equipe. As respostas giram em torno de reconhecimento, desenvolvimento pessoal, infra-estrutura e questões financeiras.

1º lugar	Reconhecimento e viagens.
2º lugar	Cursos, treinamentos e melhor estrutura física.
3º lugar	Vale refeição, participação nos lucros, premiação por desempenho, aumento de salário, plano de carreira, feedback, melhores equipamentos.
4º lugar	Criação de uma plataforma de conversa (caixa de sugestões, por exemplo), transparência, e maior atenção às pessoas.

Figura 17: Fatores que os clientes internos acreditam que a Imaginarium deve oferecer para aumentar a satisfação e motivação
Fonte: dados primários (2006)

Ao serem questionados a respeito de seus níveis de satisfação com a empresa, a grande maioria dos clientes internos afirmam estar satisfeitos. O entrevistado CI 2 justifica sua satisfação: “É uma empresa que dá uma visibilidade muito importante para o currículo em função do espaço que ocupa no mercado hoje e, em função da filosofia que eu sinto, que é a

valorização do trabalho, o respeito pelo teu trabalho dentro do grupo. Vejo isso como fator fundamental.”

Os clientes internos CI 4, CI8 e CI 17 consideram-se parcialmente satisfeitos com a empresa. CI 4 justifica sua resposta dizendo que aceitou trabalhar na Imaginarium Design para ampliar sua experiência de trabalho e que no começo tudo era novidade. Acrescenta que o que antes era um desafio foi se tornando algo normal. Em vista disso, CI 4 alega: “Eu sinto a empresa mais acomodada do que eu, de que minha vontade de correr atrás e de buscar. Sinto que a gente está se diferenciando porque a empresa está me oferecendo menos do que eu espero.”

Explica o cliente interno CI 8 que não está 100% satisfeito com a empresa por sentir que o ambiente de criação “é muito burocrático.” Defende que precisaria ser mais alegre e divertido, e acrescenta: “Sinto que muitas vezes, quando a gente está conversando muito ou procurando referências, cria-se um clima de que a gente não está trabalhando. Acho legal quando está todo mundo junto, quando a gente está criando junto, conversando, trocando idéias. Mas de vez em quando eu sinto um clima meio militar, rígido de mais.”

Concorda com este argumento o entrevistado CI 4, ao explicar: “sinto que a criação aqui é bem engessada, teoricamente tem uma coisa leve da casinha, mas o dia-a-dia é muito mecânico, muito linha de produção. Eu entendo isso quando o trabalho é técnico. Mas quando o trabalho é criativo eu acho bem difícil a equipe se manter motivada em um esquema assim.”

Já o respondente CI 17, declara que sua parcial satisfação se deve ao fato de não conseguir enxergar possibilidade de crescimento profissional. Isto fica claro quando CI 17 afirma: “Já estou a um bom tempo sentindo que eu não estou mais crescendo profissionalmente aqui. Acho que cheguei a um limite de crescimento. Agora estou andando em linha reta porque não posso crescer.”

O entrevistado CI 7 foi o único a se declarar insatisfeito e justifica: “Eu simplesmente cheguei a um ponto que estou estagnado dentro da empresa. Não vejo como posso melhorar, não estou conseguindo melhorar o meu trabalho e faz muito tempo que não recebo aumento. Na verdade estou tentando desenhar um futuro para mim dentro da empresa, mas por enquanto, isso não está muito claro.”

Põe-se em pauta o que levaria os clientes internos da Imaginarium Design a mudarem de emprego. O *ranking* dos motivos apresentados pelos respondentes é apresentado na figura a seguir:

1º lugar	Melhor proposta salarial.
2º lugar	Melhor proposta salarial somada a uma atividade de interesse.
3º lugar	Novos desafios.
4º lugar	Oportunidade de trabalhar na área de formação.
5º lugar	As coisas não mudarem, indisposição com algum colega; melhores condições de trabalho; oportunidade de ampliar e mudar o <i>portfólio</i> ; fazer mais coisas de que gosta; oportunidade de crescimento; mais autonomia; mais confiança no trabalho.

Figura 18: *Ranking* de motivos pelos quais os clientes internos da Imaginarium Design trocariam de emprego
Fonte: dados primários (2006)

Quando o assunto passa a ser o relacionamento e comunicação com o superior imediato, alguns pontos chamam a atenção. O número de pessoas que elogiam a relação, que acreditam que há abertura e que a comunicação com o superior imediato é adequada é pouco maior do que aqueles que acreditam que a relação e a comunicação precisam melhorar. Assim, há quem diga que quanto mais no alto da hierarquia está a pessoa, mais acessível ela é, porém, muitos também concordam que o modelo atual não é o ideal.

Mais especificamente em relação a uma das gerências as respostas de todos os subordinados chamam a atenção para a necessidade de melhora. Isto fica claro nos depoimentos, conforme pode-se ver a seguir:

“Ele não explica bem o que precisa ser explicado, é bem enrolado no que tem que passar. Não há uma boa comunicação. Não tem abertura”, é o que diz CI 1.

“Acho que as coisas acontecem porque eu corro atrás e tenho tato para lidar com essa pessoa. Se deixar o trabalho rolar por si só, aguardar retorno, esperar uma resposta, esperar que me procure, isso não acontece. Então é uma relação de um lado só, é o que eu sinto. Quando sugiro ou reclamo de alguma coisa não sou ouvida nem respondida”, explica CI 5.

“Este é um ponto complicado. A gente está com problema de comunicação pessoal, *e-mail*, organização, pontualidade e acho que respeito até. Não só pessoal, mas profissional também. Acho que fluiria melhor se houvesse reciprocidade”, defende CI 10.

“Meu superior é uma pessoa que não costuma escutar muito. Se escuta, toma a idéia como dele ou, às vezes, quando a coisa sai errada porque a comunicação não foi feita direito, ele diz que a culpa é nossa”, desabafa CI 12.

Já no que se refere ao relacionamento e comunicação com a diretoria, em geral, os clientes internos têm uma visão positiva da relação, com exceção dos estagiários e de apenas dois clientes internos, que afirmam perceber a existência de uma certa distância entre eles. Alguns depoimentos que ilustram a visão dos respondentes estão transcritos abaixo:

“Um dos principais pontos da Imaginarium é a diretoria. É por isso que eu acredito tanto na empresa. Não tenho reclamação alguma, até porque percebo um acesso bem fácil para expor idéias e sentimentos até. Para mim, são pessoas preparadas, humanas, que sabem lidar com gente. Se precisar, acho que as portas estão abertas para escutar os funcionários”, expõe o respondente CI 1.

O cliente interno CI 5 percebe a sua relação com a diretoria da Imaginarium Design de maneira similar a CI 1. Isto fica claro quando declara “é uma relação bem mais direta do que com o meu superior imediato. São pessoas acessíveis e que, atendendo ou não, ao menos escutam e ponderam.”

A percepção do respondente CI 4 é semelhante no que se refere à existência de abertura porém, chama a atenção para a clareza e objetividade das respostas, como se pode ver em seu depoimento: “Todas as vezes que eu quis falar acho que a diretoria se prontificou em me escutar. Não que tenha resolvido. Às vezes as respostas são meio vagas, eu acho. Preferia respostas mais diretas, sim ou não. Mas sempre me dão uma resposta.”

O entrevistado CI 7 concorda que há abertura mas tem uma visão diferente dos demais, como se pode perceber quando declara: “sinto uma abertura de chegar, de falar, de colocar sugestões, mas eu não me sinto motivada para fazer isso. Sinto aquela sensação, que eu acho que existe, que é ‘não balance o barco’. Quando você decide fazer uma reclamação, eles até ouvem, custa, não é fácil, pode demorar um mês para conseguir uma reunião. Mas eventualmente acontece. Eu acho que faz parte da sensação que eu tenho de que eles não querem ouvir muito. Eu acho que isso acontece porque é explorado o lado de que aqui não tem outro emprego. Se eu sair daqui não tem outro emprego para mim. Eles sabem disso e acho que isso é explorado, conscientemente ou inconscientemente, não estou acusando ninguém de nada, mas acho que rola.”

Já o cliente interno CI 8 afirma que não tem um relacionamento próximo com a diretoria da empresa, mas argumenta: “não tive oportunidade de conversar com eles mas, por mim mesmo. Nunca fui fazer uma reclamação ou sugestão.”

Quando o assunto é a relação e a comunicação entre os departamentos, as opiniões também divergem. Alguns acreditam que a comunicação flui bem e que a relação é positiva.

Outros concordam que a relação é boa, mas acreditam que a comunicação precisa ser melhorada e, alguns vêem que a relação merece ser trabalhada e incentivada.

O respondente CI 2 explica seu ponto de vista sobre este assunto: “sinto necessidade de um processo mais rápido, mais ágil e mais organizado de comunicação. Eu acho que o processo interno de comunicação se perde muito, muita informação se perde, fica distorcida, talvez por falta de centralização, ou talvez, de uma padronização, um único meio de comunicação interno.”

O cliente interno CI 3 expõe: “Acho que é um problema de visão, das pessoas verem além dos departamentos delas. Essa integração, saber que o trabalho delas tem a ver com o das outras pessoas e esse companheirismo, não de relacionamento pessoal, mas entre os departamentos; as pessoas se juntarem mais em busca de um objetivo comum. Acho que ainda temos aquela visão de tudo muito separado, não é um processo contínuo. Cada um tem seu processo e acabou.”

Também concorda com esta afirmação o entrevistado CI 5, que complementa: “Tem tudo para ter uma boa comunicação, as pessoas estão aí para isso, para fazer acontecer, mas eu sinto que cada setor está muitíssimo preocupado com o seu, com a sua responsabilidade, o seu imediato e não tão voltado para o macro, para o coletivo, para fazer a empresa andar. É mais o individual.”

Outra contribuição que surgiu a respeito da comunicação entre departamentos foi dada pelo cliente interno CI 7, que diz: “às vezes duas pessoas acabam fazendo um trabalho duplicado porque um não sabe que o outro está fazendo. Não existe um coordenador que sabe de tudo e pode dar aquela olhada geral. Tem que existir um pouco mais de conhecimento de cada departamento.”

Distanciando-se das visões apresentadas nos depoimentos acima, o entrevistado CI 9 afirma que o relacionamento e a comunicação entre os departamentos é fácil, e acrescenta: “acho que isso é uma vantagem de trabalhar em um escritório relativamente pequeno. Existe essa flexibilidade de conseguir as coisas sem burocracia. Acho que é fácil para todo mundo. Só não é para quem não quer.”

Quando o assunto passa a ser autonomia para tomar decisões, praticamente todos os clientes internos afirmam que não a possuem. Muitos não vêem problema nisso, como por exemplo os clientes internos CI 4 e CI 9. Ambos acreditam que o processo decisório faz parte da filosofia da empresa e que como tem dado certo até agora, não deve ser mudado.

Já alguns acreditam que o trabalho é prejudicado pela falta de autonomia. O entrevistado CI 5, por exemplo, explica: “isso atrapalha bastante meu trabalho porque como é

um setor que tudo tem que acontecer com prazo definido, às vezes o processo é muito moroso. Eu peço definição para uma pessoa que também depende de uma terceira, e esta depende de uma quarta. Isso trava muito o processo.”

O cliente interno CI 3 aprofunda-se mais na questão e mostra que a falta de autonomia trás reflexos não apenas no desenvolvimento do trabalho, e argumenta: “a gente acaba ficando sem confiança em fazer o trabalho. É tanta pressão para ter aprovações que quando a gente faz sozinho acha que vai dar errado. Dá insegurança.”

Ao serem questionados sobre quais são os canais de comunicação disponíveis, os clientes internos listam: *e-mail*, *intranet*, *skype*, MSN, telefone, conversas pessoais e reuniões, a chamada rádio corredor, e ferramentas específicas de alguns setores como fórum, RDP e CPN. Porém, o *e-mail* é o canal de comunicação de preferência da maioria os clientes internos. Alguns citam a conversa pessoal, reuniões ou palestras, quando se trata de assuntos que precisam de grandes explicações e, a observação e a experimentação, quando se trata de informações sobre produtos.

Alguns clientes internos acreditam que os canais de comunicação existentes atualmente precisam ser melhor trabalhados. Algumas das contribuições que surgiram a este respeito estão listadas a seguir:

“Não teria a necessidade de criação de um novo canal. Acho que os canais são suficientes. Acho que falta uma administração destes canais. No sentido de centralizar algum tipo de comunicação, padronizar.” Esta é a visão do respondente CI 2.

O cliente interno CI 5 tem uma opinião similar e acrescenta: “temos que ter uma regra para todos, checar *e-mails*, responder, retornar. Às vezes tem informações que chegam pela metade, acho que as pessoas tinham que se integrar mais nessa troca de informações. Acredito que seria legal uma *intranet* só do escritório, onde possamos alimentar um banco de dados de forma dinâmica.”

Já o entrevistado CI 6 acredita que as pessoas precisam aprender a usar a *intranet* e acrescenta: “Acho que temos que botar as coisas mais visíveis, as coisas estão meio escondidas ainda na *intranet*. Tinha que ser alguma coisa tipo um site que a gente abrisse para ver as novidades, a gente não acha muito bem as coisas ali, não sei se é porque não estamos acostumados.”

A criação de novos canais de comunicação foi sugerida por um pequeno grupo de clientes internos. Neste item foram sugeridas a criação de um jornal interno e de uma rádio, a

colocação de um quadro de avisos e um cronograma fixo de reuniões para discutir assuntos ligados ao dia-a-dia dos departamentos.

4.3. ANÁLISE DOS DADOS

Diretores, gerentes e clientes internos identificam claramente a importância da participação de cada um para o desempenho das atividades da empresa. Porém, chama a atenção o fato de CI 12 acreditar que não é imprescindível para a empresa, bem como de CI 13 afirmar que poderia participar mais do que o faz.

A partir do comentário de CI 12 vê-se que faz-se necessário divulgar a importância de cada função, detalhando como cada cargo contribui para os resultados da empresa. Desta forma os clientes internos poderão entender sua participação no crescimento do negócio, sentindo-se valorizados. Segundo Bekin (1995), este é o primeiro passo para que o funcionário se torne mais envolvido.

No que se refere ao comentário de CI 13, pode-se interpretar que este cliente interno percebe que pode contribuir muito mais com a empresa, mas não vê oportunidades para isso, porém, vê-se que a Imaginarium Design é uma empresa que está aberta a contribuições.

Assim, levando-se em consideração a proposição de Cerqueira (1994), que chama a atenção para a necessidade da valorização do esforço, iniciativa e desejo de crescimento pessoal, é importante que a empresa evidencie a abertura entre seus clientes internos e crie oportunidades para que eles possam participar ainda mais.

A partir do depoimento dos proprietários da empresa é possível verificar que sempre houve uma preocupação real com as necessidades e com o bem estar dos clientes internos, porém isto acontecia de maneira intuitiva. Vê-se que a maioria dos clientes internos consegue perceber a existência desta preocupação por parte da empresa e citam como exemplos desta preocupação fatores como qualidade de vida, respeito ao trabalho e aos horários e o incentivo ao conhecimento.

Agora, com a nova fase de gestão, a Imaginarium pretende formalizar e profissionalizar esta preocupação com as necessidades de seus clientes internos, deixando clara sua pré-disposição no sentido de elaborar políticas de recursos humanos que possam contribuir para a melhora da relação empresa-empregados, resultando no desenvolvimento e crescimento de ambas as partes. Estes planos vem ao encontro do que Inkotte (2000) propõe

como cultura ideal para uma empresa que usa o Endomarketing como ferramenta de gestão de pessoas. As duas partes da relação, empresa e empregados, unidos para alcançar os mesmos objetivos de crescimento organizacional e pessoal.

Neste contexto, chama a atenção o conteúdo do depoimento do gerente G3, que afirma estar preocupado com as necessidades de seus subordinados, mas ao mesmo tempo, declara que não pensou muito nisso no último ano. Percebendo-se todo o movimento da empresa no sentido de melhorar a relação com seus clientes internos, parece estranho encontrar uma gerência que não tenha parado para pensar no assunto.

Como pôde-se ver no decorrer deste trabalho, o papel das gerências na relação de trabalho é muito importante. São elas que irão ouvir, negociar e persuadir tanto os clientes internos quanto a alta gerência (INKOTTE, 2000). Por isso, precisam estar constantemente atentas às necessidades de seus subordinados. Assim, faz-se necessário auxiliar esta gerência no sentido de encontrar um tempo em sua pauta semanal de trabalho para se dedicar a isso.

Outro ponto que chama a atenção diz respeito aos depoimentos de alguns clientes internos que tem dificuldade de enxergar uma preocupação espontânea da empresa com suas necessidades. A crítica que fazem vem complementar o depoimento do gerente G2, quando este explica a existência de uma colaboração mais passiva, que atende a demanda. Visto isso, é preciso que a Imaginarium Design crie alternativas para procurar e ouvir seus clientes internos, evidenciando a preocupação com suas necessidades.

Houve, também, uma minoria que declarou que não percebe nenhuma preocupação em relação às suas necessidades. Um dos clientes internos que expressou esta opinião reclama das condições e estrutura de trabalho. O outro, lista uma série de argumentos que o fazem sentir isso. Pode-se perceber, no decorrer de toda a entrevista, que o ciclo de vida da Companhia para este último cliente interno, identificado como C 7, parece estar em declínio e sua demanda é negativa, visto que demonstra estar insatisfeito com a empresa (INKOTTE, 2000). Isto fica evidente na maioria das questões que respondeu.

Uma das questões onde é consenso entre os níveis hierárquicos foi a que tratou sobre o que a Imaginarium Design oferece aos funcionários para mantê-los satisfeitos e motivados para o trabalho. Diretores, gerentes e clientes internos colocam como primeiro item o ambiente de trabalho. Acompanhando-se o dia-a-dia da empresa é possível perceber porque o ambiente de trabalho é um dos primeiros itens citados pela maioria dos integrantes da empresa. A descontração, informalidade, flexibilidade e o respeito, citados pelos diretores são facilmente percebidos.

Nos demais itens citados como oferta da empresa para satisfação e motivação, também se percebe concordância, exceto no que diz respeito a salário. A diretoria acredita que este é um item que contribui para a satisfação dos recursos humanos da Imaginarium. Porém, nenhum cliente interno citou isso. Também, em nenhum momento pôde-se ver que os clientes internos entendam que seus salários são motivos para satisfação e motivação. O mais próximo que se chegou deste assunto foi o fato de alguns afirmarem que se sentem satisfeitos porque a empresa não atrasa o pagamento.

O fator salário, aliás, é citado pela maioria dos clientes internos como primeiro motivo que os levaria a trocar de emprego, contrariando a visão da diretoria. Porém, pode-se perceber que os clientes internos não estão tão insatisfeitos com sua faixa salarial. Apesar de ser citado como primeiro motivo para trocar de empresa, ao serem questionados sobre o que a Imaginarium poderia oferecer para melhorar sua satisfação, as questões financeiras aparecem em terceiro lugar. Nesta questão, a maioria dos clientes internos, antes de receber mais, querem ser reconhecidos, desenvolvidos e capacitados.

Neste ponto há uma certa concordância entre as respostas dos clientes internos, gerentes e diretores. Todos os níveis hierárquicos falam sobre acesso a informação, capacitação e conhecimento.

No que se refere à comunicação e relacionamento entre os níveis hierárquicos, há uma concordância de que a diretoria tem uma postura aberta e receptiva. Este é um ponto positivo, pois, segundo Brum (1994), a aproximação dos níveis hierárquicos e a desmistificação da figura do diretor contribuem para melhoria da comunicação e do relacionamento.

Quando o assunto é a comunicação e relacionamento com o superior imediato, as opiniões divergem. A diretoria identifica alguns problemas de subinformação, superinformação e necessidade de integração. Já os clientes internos, em sua maioria, acreditam que a comunicação e o relacionamento são adequados.

Neste ponto, destaca-se a dificuldade apresentada por um dos setores da empresa no que diz respeito ao relacionamento e comunicação da gerência com seus subordinados. Ao verificar-se que de forma unânime os clientes internos deste departamento expõem suas dificuldades em relação ao seu gerente, é de extrema importância que a empresa oriente e acompanhe todos os integrantes deste departamento a fim de solucionar os problemas apontados. Não é possível manter a harmonia e a produtividade deste setor sem que isto aconteça.

Também consegue-se perceber reflexos desta relação no contato com os demais departamentos. Muitos sentem dificuldade de obter retornos e definições por parte desta

gerência. Ou seja, não são apenas seus subordinados que sofrem com este estilo de liderança. Os demais departamentos também sentem as mesmas dificuldades e, para o bom desenvolvimento dos trabalhos, é importante conscientizar esta gerência objetivando melhorar a comunicação e o relacionamento dela com seus subordinados e com os demais departamentos.

Ao focar na comunicação e relacionamento entre os departamentos, pode-se perceber que, em algumas situações, a falta de informação e a pouca comunicação resultam em indisposição e falta de boa vontade entre os colegas. Alguns clientes internos citam a necessidade de se esclarecer melhor a participação de cada departamento nas atividades dos demais, para que os envolvidos conheçam a importância de cada tarefa, de cada prazo. Este trabalho de esclarecimento das interdependências departamentais é o que Bekin (1995) chama de gerenciamento de serviço e sua importância está no fato de contribuir para que todos, ao executarem seus trabalhos, estejam pensando no resultado do grupo.

As gerências e a diretoria concordam que o fluxo das informações precisa ser melhorado e que há necessidade de fazer com que todos saibam o seu papel dentro da empresa e o papel dos demais. É preciso criar uma cultura de continuidade do trabalho, tendo como foco o resultado final.

Assim, fica clara a necessidade de implantação do gerenciamento de serviços, incentivando de uma maior integração entre os setores. Desta forma todos poderiam conhecer o trabalho do outro e saber qual a influência da função X para o bom desempenho da função Y e, conseqüentemente, qual é a importância de ambas para o resultado final da empresa.

Quando o assunto passa a ser autonomia para tomada de decisões, não é possível encontrar pontos comuns. A diretoria entende que dá autonomia. As gerências, também. Mas uma grande maioria dos clientes afirmam que não podem tomar decisões. O diretor D4, neste caso, acredita que o que falta é a postura de tomar a decisão. Aqui, vale lembrar Calzon (*apud* BRUM, 1994), que afirma: “um indivíduo sem informações não pode assumir responsabilidades. No entanto, um indivíduo que recebe informações, não pode deixar de assumir responsabilidades.” Ou seja, cabe à empresa deixar clara sua vontade de que os clientes internos tomem decisões, assim como cabe à empresa suprir os clientes internos das informações necessárias para uma correta tomada de decisão.

No geral, o resultado das entrevistas realizadas com todos os integrantes da Imaginarium Design somado à observação do dia-a-dia da empresa mostram um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas gostam do que fazem e identificam-se com a marca.

A maioria dos clientes internos e todos os gerentes se declaram satisfeitos com a empresa, assim como os diretores imaginavam. Porém, os clientes internos sentem necessidade de falar, de receber orientação, informação, treinamento e reconhecimento. Sentem que precisam crescer, procuram oportunidades dentro da empresa. Pode-se dizer que parte deste sentimento é resultado da atmosfera de mudança gerada pela nova gestão. Consciente ou inconscientemente, os clientes internos vêem que este é o momento de sugerir mudanças ou exigir soluções.

Assim, percebe-se que muitas afirmações e reivindicações poderiam não ter sido feitas se o momento fosse outro. O clima de mudança renova a esperança dos clientes internos. Como a ordem do dia, todo dia, é arrumar a casa, algumas pessoas sentem-se mais a vontade para expor seus pontos de vista.

No que diz respeito exclusivamente ao departamento de criação, torna-se importante analisar a opinião dos clientes internos CI 4 e CI 17, que percebem um ambiente muito rígido e burocrático. Para elaborar políticas de motivação e retenção de pessoal, que se enquadrem também ao perfil do departamento de criação, é importante que esta informação seja levada em consideração. Faz-se necessário investigar se esta opinião é compartilhada pelos demais integrantes da equipe, pois este é um ponto importante que deve ser trabalhado a fim de que o ambiente criativo seja o mais agradável possível.

Outro ponto que chama a atenção diz respeito às exigências vindas por parte dos clientes internos. Muitos reclamam da falta de opções de Florianópolis no que diz respeito a eventos culturais, tendências mundiais e afins. Em vista disso, expõem a necessidade de maior número de viagens, de oportunidade de atualização e capacitação profissional.

A diretoria da Imaginarium percebe esta necessidade, mas alguns membros também questionam a forma como os clientes internos aproveitam o que a empresa oferece em termos de atualização, chamando atenção para o fato de que muitos clientes internos querem na verdade é receber as informações sem muito esforço. Percebe-se, realmente, uma certa falta de disposição à pesquisa, um certo comodismo por parte de alguns. Outros deixam-se influenciar pelo comportamento e opinião dos colegas.

Trata-se de um ponto delicado que precisa ser trabalhado. É necessário que a empresa defina uma política de capacitação e desenvolvimento de pessoal e ao apresentá-la, deixe claro quais são as obrigações e responsabilidades de cada participante. É importante que os clientes internos tenham consciência de que a empresa não se negará a investir neles, mas também, precisam estar cientes de que a empresa espera ser surpreendida por eles. O que se vê é que a empresa procura profissionais pró-ativos e criativos, que contribuam não apenas

com seu trabalho, mas também com sua experiência de vida. Desta forma a empresa estaria assumindo um papel de incentivadora de atualização e promotora da capacitação.

Fevereiro foi o mês em que começou-se a falar mais abertamente sobre os resultados dentro da Imaginarium. Os números de janeiro foram divulgados e comemorados pela diretoria, devido ao grande crescimento em relação ao ano anterior. Porém, alguns clientes internos não conseguiram ver muitos motivos para comemorar. Na verdade, percebe-se que alguns têm certa dificuldade de entender a dinâmica dos números.

Como as pessoas acabam por julgar o que é melhor, a partir da opinião dos outros (RIES; RIES, 2002), é preciso evitar que a famosa “rádio corredor” propague percepções equivocadas sobre o assunto. Assim, para evitar que esta comemoração torne-se argumento para conversas informais que resultem em distorções e gerem desmotivação, faz-se necessário esclarecer mais detalhadamente a origem e o destino do resultado apresentado. É preciso que os clientes internos entendam porque ainda não podem receber parte dele. Sabe-se que este trabalho de esclarecimento também está na pauta da diretoria porém, ao conversar com os clientes internos, pode-se perceber a urgência de fazê-lo.

É importante que, no desenvolvimento das políticas de recursos humanos, a empresa esteja atenta, também, ao exposto pelo cliente interno CI 4, que chamou atenção para o fato de que a política motivacional da empresa não é regular. Realmente é possível perceber que alguns dos outros clientes internos identificam a diferença de tratamento. Este tipo de situação pode gerar uma indisposição entre os colegas ou até mesmo na falta de boa vontade em realizar as tarefas diárias e contribuir com novas soluções. É preciso que o tratamento passe a ter um caráter igualitário (CERQUEIRA, 1994).

A diretoria da empresa está ciente de que, além da criação de programas de integração e motivação, existe também a necessidade de elaboração um plano de cargos e salários. Alguns clientes internos sentem que não há oportunidades de crescimento dentro da empresa. Isto desmotiva e acaba virando um obstáculo para a satisfação e fidelização. Atentos a estes sinais, a direção e uma das gerências mostram-se preocupados com isso e já discutem soluções.

Outro ponto importante que justifica a criação de um plano de cargos e salários é o fato de que muitos dos clientes internos afirmaram que trocariam de emprego por uma proposta salarial melhor.

No que se refere aos canais de comunicação internos, percebe-se que a empresa procura disponibilizar todos os meios possíveis para que a comunicação aconteça. Porém,

mesmo assim, pode-se observar problemas. Algumas informações importantes não circulam. Outras são encaminhadas para pessoas que não precisariam ser envolvidas. Assim como sugerido por alguns clientes internos, gerentes e até diretores, pode-se afirmar que a Imaginarium Design não precisa criar novos canais, mas sim, organizar melhor sua comunicação, orientar as pessoas no sentido de como se comunicar, com quem e quando, ou talvez, deixar as informações disponíveis em locais de fácil acesso. É preciso, também, lembrar que comunicar-se implica em “provocar reações no interlocutor.” (GIL, 2001). Assim, faz-se necessário que esta organização da comunicação interna garanta a troca de informações, o *feedback*.

Vivendo-se o dia-a-dia da empresa, pode-se afirmar que a Imaginarium Design é uma empresa agradável de trabalhar, onde as pessoas são tratadas com carinho e respeito. O relacionamento entre as pessoas, independente do nível hierárquico, em geral, é muito bom. Percebe-se a existência de abertura e de compreensão. Pode-se ver um ambiente de liberdade com responsabilidade. Porém, como não há políticas formais definidas, a empresa acaba por demorar ou se perder em algumas decisões relacionadas ao seu capital intelectual.

A mudança de gestão chega com a promessa de organizar os processos internos e, pode-se perceber que os recursos humanos são um dos principais focos deste trabalho. Assim, a Imaginarium Design passa por uma fase em que reconhece que precisa de talentos para crescer e se desenvolver e que estes talentos precisam receber uma atenção especial, precisam, também, crescer e se desenvolver junto com a empresa.

Esta consciência de trabalho precisa ser melhor divulgada dentro da empresa, para que todos os clientes internos possam ficar cientes de que a Imaginarium Design está iniciando um trabalho especialmente pensando no bem estar e na satisfação deles.

4.4. CONTRIBUIÇÕES

Como citado anteriormente, a Imaginarium Design é uma empresa que desde sua fundação se preocupa com o bem estar de seus funcionários. Apesar de não possuir uma política formal de gestão de recursos humanos, há tempos a empresa vem desenvolvendo ações de Endomarketing, como por exemplo, a pausa para o café da tarde, a abertura, o bom ambiente de trabalho, entre outras.

A partir dos resultados da pesquisa pode-se sugerir que a Imaginarium Design formalize um projeto de Endomarketing onde seja trabalhado todo o composto de Endomarketing, da seguinte forma:

4.4.1. Companhia

Com o objetivo principal de adaptar a empresa para atender as necessidades e expectativas dos clientes internos, a Imaginarium Design poderia desenvolver as seguintes ações:

- a) Pesquisar frequentemente as necessidades e expectativas dos clientes internos, a fim de conhecê-las e monitorar possíveis mudanças;
- b) Evidenciar os pontos positivos da empresa, como por exemplo, o ambiente de trabalho;
- c) Estudar áreas onde haja necessidade de mudança e traçar um plano estratégico de adequação;
- d) Enfatizar as mudanças realizadas;
- e) Desenvolver ações de integração.

4.4.2. Custos

A variável custo do composto de Endomarketing pode ser trabalhada a partir de um orçamento anual onde estarão previstos os investimentos em remuneração, benefícios, treinamentos, interação e demais ações do programa. É interessante que os clientes internos

tenham acesso a este orçamento e que possam verificar o quanto o investimento em recursos humanos representa para a empresa.

4.4.3. Coordenadores

A Imaginarium Design deve eleger os Coordenadores, treinando-os e orientando-os sobre o programa de Endomarketing adotado pela empresa. Estes Coordenadores serão responsáveis por divulgar o programa e por desenvolver as ações internamente. É importante que os eleitos tenham perfil de liderança e sejam respeitados pelos demais.

4.4.4. Comunicação

A variável comunicação deve ser trabalhada de forma que contribua para a disseminação e coleta de informações. Faz-se importante garantir que todos tenham acesso a informação, de forma clara. Como o meio de comunicação de preferência mais citado pelos clientes internos, gerentes e diretores foi o *e-mail*, esta ferramenta deve ser bem utilizada.

Além das mensagens eletrônicas, é importante que sejam organizados encontros onde se possa discutir assuntos de interesse comum e esclarecer possíveis dúvidas.

Definida a linha de trabalho do composto de Endomarketing, algumas ações podem ser sugeridas, como por exemplo:

- a) Valorizar a parada do café da tarde, estimulando discussões, apresentando novidades do mercado, incentivando a experimentação dos produtos da empresa e buscando identificar a participação de cada departamento para que aqueles produtos estejam ali.
- b) Definir uma agenda de reuniões para apresentação de resultados e explicação dos mesmos.
- c) Realizar uma ação surpresa com frequência de uma vez por mês ou a cada 45 dias, porém sem data marcada. Nos dias da ação surpresa, a ordem seria fazer um dia diferente, seja criando, como sugeriu o diretor D2, ou trazendo para a empresa algum evento cultural, um palestrante, um pipoqueiro, um filme, aplicando uma dinâmica de grupo, ou ainda, levando todos para um passeio na praia. A intenção seria surpreender, provocar e estimular.

- d) Definir uma data mensal para um encontro informal com a participação de todos, por exemplo, toda primeira sexta-feira do mês. O encontro poderia ser na área de convivência da empresa ou em um restaurante. A intenção é reunir as pessoas, aproximá-las a fim de gerar maior integração e envolvimento.
- e) Troca de postos. Esta ação seria definir uma data onde, por exemplo, um designer saísse da criação e passasse o dia trabalhando no desenvolvimento. A intenção é apresentar todas as funções para todos, mostrando as dificuldades e razões de cada setor.

Estas ações poderiam ser avaliadas pelos clientes internos a cada três meses, visando identificar suas percepções sobre elas e buscar sugestões para novas ações que possam contribuir para melhoria da satisfação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para uma empresa sediada em Florianópolis, uma cidade que oferece poucos recursos culturais; para uma empresa sediada no Brasil, onde as leis tributárias e trabalhistas são na realidade confusas e massacrantes para o empregador, é difícil crescer, é difícil se manter no mercado. A luta diária pela sobrevivência muitas vezes pode tirar a atenção de coisas que são importantes. Pequenos gestos, como sentar à mesa do subordinado para saber como ele está, ficam em segundo plano em nome da garantia de continuidade, de produtividade, urgência de tomada de decisões estratégicas, da emergência de se manter no mercado.

Para os funcionários também é complicado. Não é fácil fazê-los entender que determinadas decisões têm mais prioridade. É claro que eles têm importância para o negócio, sem eles o negócio talvez nem existisse.

A relação paternalista que predomina, prejudica ainda mais. É necessário entender que os filhos só vão se dar conta de quão difícil é ser pai ou mãe, quando tiverem os seus filhos, quando terão eles que decidir qual será o valor da mesada, em que festas o filho poderá ir, que horas deve chegar em casa e como tudo isso, e muitas outras decisões, influenciarão na união da família, no orçamento doméstico e, principalmente, na felicidade dos filhos. Quando se é filho, a desculpa de não ter dinheiro para comprar um brinquedo é difícil de aceitar, o argumento de que o mundo é violento não é suficiente para que eles fiquem em casa, seguros.

Por isso, preservar uma postura paternalista dentro de uma empresa pode ser muito ruim para ambas as partes. Por outro lado, uma postura fria e calculista vinda de qualquer uma das partes também não é saudável. É preciso encontrar o meio termo, o estágio ideal.

Este trabalho teve como objetivo principal propor elementos para o aperfeiçoamento das ações de Endomarketing em curso na empresa Imaginarium Design. Estes elementos poderão auxiliar a empresa a encontrar o estágio ideal, a identificar quais pontos devem ser melhorados e o que deve ser discutido junto com os clientes internos para fazer com que a relação de trabalho seja agradável e saudável para ambas as partes.

As entrevistas realizadas na empresa contribuíram para o cumprimento dos objetivos geral e específicos deste trabalho. Pôde-se identificar que a empresa já utiliza ações e ferramentas a fim de manter os clientes internos satisfeitos. O que a empresa precisa agora é formalizar uma política de recursos humanos que venha somar-se a todo o trabalho que tem sido desenvolvido ao longo dos anos.

O resultado das entrevistas realizadas com os proprietários e diretores da empresa mostra uma preocupação real em valorizar os clientes internos. Percebe-se que a alta gerência da Imaginarium Design reconhece a importância da participação de cada funcionário no desenvolvimento do negócio.

A partir do confronto dos depoimentos dos três níveis hierárquicos pode-se concluir que os proprietários, utilizando-se apenas de intuição, foram vitoriosos na construção de uma empresa cujo ambiente de trabalho é leve, informal e descontraído. Os clientes internos concordam com isso e apontam este como sendo o principal fator de satisfação.

No que se refere às gerências, a maioria busca desenvolver atividades que possam contribuir para uma relação de trabalho agradável. Apenas uma das gerências precisa de maiores recursos e orientação sobre a filosofia da empresa, que como citado anteriormente, consiste em criar um ambiente propício para que o trabalho se desenvolva de maneira natural e divertida, respeitando-se as pessoas e contribuindo para o bem estar do grupo.

Já os clientes internos contribuíram com este trabalho apontando suas necessidades. Expuseram o desejo de receber maior reconhecimento e mais oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional. Além disso, deixam transparecer a vontade que têm em contribuir para melhora dos processos internos e mostram pré-disposição para colaborar com sugestões.

Percebe-se, também, que os clientes internos deixam transparecer a necessidade de maior orientação no que tange ao desejo da empresa em compartilhar com eles os resultados. A idéia de implantação de um plano de participação nos lucros somada à divulgação dos resultados de janeiro último, geraram dúvidas e comentários. Neste contexto, cabe à Imaginarium Design esclarecer mais detalhadamente o assunto com seus clientes internos para evitar que o a comemoração dos resultados acabe por virar em motivo para desmotivação.

5.1. RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Novos estudos podem ser realizados na Imaginarium Design para complementar este trabalho, tais como:

- a) Desenvolvimento de um fluxograma das funções;
- b) Proposição de elementos para a criação de um plano de cargos e salários;

- c) Investigação das necessidades de treinamento;
- d) Proposição de elementos para implantação de um sistema de avaliação e desempenho;
- e) Investigação da percepção dos designers sobre o clima do departamento de criação.

Estes são alguns temas de pesquisa cujas necessidades de desenvolvimento foram identificadas no decorrer deste trabalho e seus resultados contribuiriam para a efetivação de uma política moderna de gestão de pessoas na empresa Imaginarium Design.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Edson. Da pré-história à era da produtividade. **Época**, São Paulo, n. 431, p. 118, 21 ago. 2006.

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

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

_____. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

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

CHIAVENATO, Idalberto. O capital intelectual. **Comunidade RH**. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/311002-chiavenato-capital_intelectual.shtm>. Acesso em: 15 nov. 2006.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

FARIA, Carlos Alberto. As nossas necessidades e os nossos desejos. **Boletim eletrônico semanal**. Disponível em: < http://www.merkatus.com.br/10_boletim/112.htm >. Acesso em: 26 dez. 2006.

GEHRINGUER, Max. Minha empresa é melhor que a sua. **Época**, São Paulo, n. 431, p. 126-130, 21 ago. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, Maria Tereza. Empresa saudável, pessoas nem tanto. **Guia Exame-Você S/A, As melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo, p. 6, 2005.

GOMIERO, Fernando. A importância do capital intelectual. **Janela na web**. Disponível em <<http://www.janelanaweb.com/digitais/omiero1.html>>. Acesso em: 15 nov. 2006.

HIERARQUIA de Necessidades de Maslow. **Wikipédia**. Disponível em: < http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow>. Acesso em: 26 dez. 2006.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

IMAGINARIUM FUN DESIGN. **Apresentação Light**. Florianópolis: Imaginarium Design, 2006. CD-Rom.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

NAVARRO, Leila. Sucesso é o resultado da motivação com o talento. **Sua carreira**. Disponível em: < http://carreiras.empregos.com.br/carreira/favoritos/colunistas/leila/290502-leila_sucesso_motivacao.shtm >. Acesso em: 17 nov. 2006.

REZENDE, Bernardo Rocha de. A motivação é uma batalha diária. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo, n. 201, p.52-53, out. 2005. Entrevista concedida a Roberta Rosseto.

RIES, Al; RIES, Laura. **A queda da propaganda**: da mídia paga à mídia espontânea. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

STEWART, Thomas A. O ouro do século XXI. **Gurus On line**. Entrevista concedida a Jorge Nascimento Rodrigues. Disponível em: <<http://www.gurusonline.tv/pt/conteudos/ficha2.asp>>. Acesso em: 15 nov. 2006.

_____. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M.. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TEORIA comportamental da administração. **ADM Brasil**. Disponível em < http://www.admbrasil.com.br/tex_teorias_comportamental.htm >. Acesso em: 26 dez. 2006.

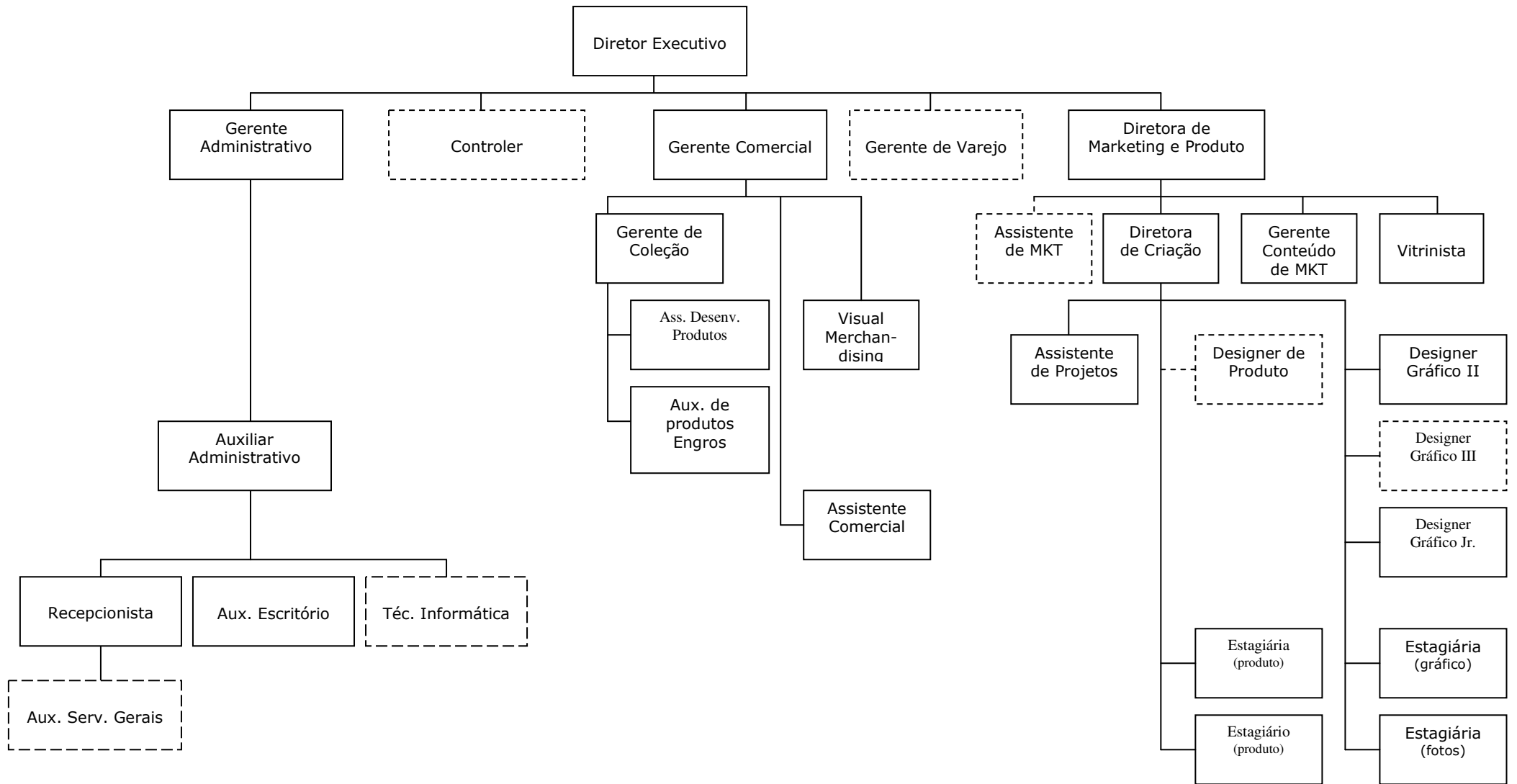
URDAN, Flavio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAPELINI, Marcello B.; ZAPELINI, Silvia M. K. C.. **Apostila de metodologia científica e da pesquisa para o curso de administração**. Florianópolis. 2003.

ANEXOS

ANEXO 1: Organograma da empresa



APÊNDICES

APÊNDICE A: Roteiro da entrevista com diretores e proprietários

- 1) Como a Imaginarium vê a participação dos funcionários no desenvolvimento das atividades da empresa? Qual a importância deles para o negócio?
- 2) A empresa está preocupada com as necessidades dos funcionários? Por quê?
- 3) O que a empresa oferece aos funcionários para mantê-los satisfeitos e motivados ao trabalho?
- 4) O que a empresa acredita que faz ou fará os funcionários satisfeitos e motivados ao trabalho?
- 5) Caso apareçam itens na questão 5 que não apareceram na 4: Se a Imaginarium acredita que estes itens gerarão satisfação, por que não os implementou?
- 6) A Imaginarium tem uma política de retenção de talentos? Em caso positivo, qual? Em caso negativo, por quê?
- 7) Como a Imaginarium vê a comunicação entre os níveis hierárquicos? Há uma boa comunicação? As informações fluem bem?
- 8) Como é o relacionamento da diretoria com os demais funcionários?
- 9) A Imaginarium acredita ter funcionários satisfeitos?
- 10) Os funcionários têm autonomia para tomar decisões?
- 11) O que faria os funcionários da Imaginarium mudarem de emprego?
- 12) Como você recebe informações hoje? Quais são os canais de comunicação disponíveis?
- 13) Como você transmite informações para seus subordinados? Que canais utiliza?
- 14) Como você prefere receber informações? Quais são os canais de comunicação que deveriam ser implantados?
- 15) Como você prefere transmitir informações a seus subordinados? Quais são os canais de comunicação que deveriam ser implantados?

APÊNDICE B: Roteiro da entrevista com gerentes

- 1) Como você vê a participação dos funcionários de seu departamento no desenvolvimento das atividades da empresa? Qual a importância deles para o negócio?
- 2) Você, como gerente, está preocupado com as necessidades dos funcionários? Por quê?
- 3) O que a empresa oferece aos funcionários para mantê-los satisfeitos e motivados ao trabalho?
- 4) O que você oferece aos seus subordinados para que eles se sintam satisfeitos?
- 5) O que a empresa acredita que faz ou fará os funcionários satisfeitos e motivados ao trabalho?
- 6) O que você acredita que poderia fazer para manter seus subordinados satisfeitos?
- 7) Caso apareçam itens na questão 5 que não apareceram na 3: Se a Imaginarium acredita que estes itens gerarão satisfação, por que não os implementou?
- 8) Caso apareçam itens na questão 6 que não apareceram na 4 Se a Imaginarium acredita que estes itens gerarão satisfação, por que não os implementou?
- 9) Você está satisfeito com a empresa? Por quê?
- 10) O que o faria mudar de emprego?
- 11) Você está satisfeito com sua equipe?
- 12) O que você acredita que os faria mudar de emprego?
- 13) Como é o seu relacionamento com seu superior? Há uma boa comunicação? Suas sugestões e reclamações são ouvidas e respondidas?
- 14) Como é o relacionamento da diretoria com os demais funcionários?
- 15) Como é o relacionamento do seu departamento com os demais? Há uma boa comunicação? Suas sugestões e reclamações são ouvidas e respondidas?
- 16) Você tem autonomia para tomar decisões?
- 17) Sua equipe tem autonomia para tomar decisões?
- 18) Como você recebe informações hoje? Quais são os canais de comunicação disponíveis?
- 19) Como você transmite informações para seus subordinados? Que canais utiliza?
- 20) Como você prefere receber informações? Quais são os canais de comunicação que deveriam ser implantados?
- 21) Como você prefere transmitir informações a seus subordinados? Quais são os canais de comunicação que deveriam ser implantados?

APÊNDICE C: Roteiro da entrevista com clientes internos

- 1) Como você vê sua participação no desenvolvimento das atividades da empresa? Qual sua importância no negócio?
- 2) Você reconhece alguma preocupação da empresa com suas necessidades?
- 3) O que a empresa oferece aos funcionários para mantê-los satisfeitos e motivados ao trabalho?
- 4) O que a empresa poderia oferecer que contribuiria para aumentar a sua satisfação e motivação?
- 5) Você está satisfeito com a empresa? Por quê?
- 6) O que o faria mudar de emprego?
- 7) Como é o seu relacionamento com seu superior? Há uma boa comunicação? Suas sugestões e reclamações são ouvidas e respondidas?
- 8) Como é o seu relacionamento com a diretoria? Há uma boa comunicação? Suas sugestões e reclamações são ouvidas e respondidas?
- 9) Como é o relacionamento do seu departamento com os demais? Há uma boa comunicação? Suas sugestões e reclamações são ouvidas e respondidas?
- 10) Você tem autonomia para tomar decisões?
- 11) Como você recebe informações hoje? Quais são os canais de comunicação disponíveis?
- 12) Como você prefere receber informações? Quais são os canais de comunicação que deveriam ser implantados?