

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL COM HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES
PÚBLICAS

**O MARKETING INTERNO/ENDOMARKETING COMO
FERRAMENTA NAS ORGANIZAÇÕES**

Elisa Saatkamp Garcia

Lajeado, novembro de 2016

Elisa Saatkamp Garcia

**O MARKETING INTERNO/ENDOMARKETING COMO
FERRAMENTA NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão, do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas, do Centro Universitário UNIVATES, para obtenção do título de Bacharela em Comunicação com Habilitação em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Me. Sandro Luís Kirst

Lajeado, novembro de 2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir chegar até aqui.

Ao meu esposo Émerson, por todos os finais de semana que não pudemos aproveitar juntos e por toda a paciência estendida a mim.

Aos meu pais que me apoiaram ao longo de todo o tempo de faculdade.

Meu irmão, cunhadas e a meus amigos que me incentivaram nesta etapa final.

Ao Leonardo e ao Lucas, meus amigos queridos, que me ajudaram com correções, sugestões e calma.

Ao Sandro, meu orientador, que me mostrou o caminho que devia ser trilhado.

E, especialmente, à Anete e à Lys, que compartilharam comigo bons tantos das suas rotinas de trabalho e dedicaram seu tempo a esta pesquisa.

Muito obrigada!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo verificar como e quais são as ações de Marketing Interno/Endomarketing promovidas nas organizações estudadas e quais são os setores envolvidos na gestão desta ferramenta. A intenção desta pesquisa é fazer uma observação sobre a importância do endomarketing nas organizações e verificar o quanto as mesmas sentem os impactos das ações promovidas. Para tanto, foram aplicadas entrevistas em profundidade, semiestruturadas e abertas, com gestoras de duas empresas, uma de médio e outra de grande porte. Após feita a análise, foi possível notar que as duas organizações trabalham com ações promocionais e as identificam como importantes para a integração dos colaboradores. A organização que faz pesquisa de clima sente-se mais satisfeita com os resultados das ações e percebe mais fortemente a importância delas. Também destaca-se a importância da comunicação interna nas duas empresas, e, por último, nota-se que não há nenhum profissional de Relações Públicas ligado à gestão desta área nas organizações.

Palavras-chave: Marketing Interno. Endomarketing. Público interno. Relações Públicas.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to investigate which Internal Marketing actions are promoted by the organizations researched, how they are conducted and which departments are involved in the management of this tool. This research intends to observe the significance of Internal Marketing to organizations and to assess how they perceive the impact of the promoted actions. In order to do so, open-ended semi-structured in-depth interviews were conducted with managers from a medium and a large company. After data analysis, it was possible to note that both businesses make use of promotional actions and acknowledge their importance to the promotion of integration among employees. The company that conducts organizational climate surveys is more satisfied with the actions they promote and perceives them as force to be reckoned with. Furthermore, attention is drawn to how relevant internal communication is to both businesses and, at last, the absence of a Public Relations professional connected to the management of this area.

Keywords: Internal Marketing, Endomarketing, Internal audience, Public Relations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.2 Objetivo geral.....	9
1.3 Objetivos específicos.....	9
1.4 Justificativa	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Surgimento das Relações Públicas	11
2.2 Relações Públicas na América Latina e Brasil.....	12
2.3 Funções e definições de Relações Públicas	14
2.4 Cultura organizacional.....	15
2.5 Comunicação organizacional.....	166
2.6 Comunicação institucional.....	17
2.7 Comunicação interna	18
2.8 Comunicação mercadológica	20
2.9 Marketing Interno	21
2.9.1 Ferramentas de marketing interno	22
2.9.2 Marketing Interno e comunicação interna.....	24
2.9.3 Pesquisa de clima	25
3 MÉTODO DE PESQUISA	27
3.1 Tipo de método.....	27
3.2 Tipo de pesquisa quanto a sua finalidade.....	27
3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios	28
3.4 Definição da amostra.....	29
3.5 Técnicas e procedimentos de coleta de dados	29

4 CASOS DE MARKETING INTERNO	322
4.1 Docile alimentos	322
4.2 C&A modas	366
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	399
REFERÊNCIAS.....	411
APÊNDICES	433

1 INTRODUÇÃO

A profissão de Relações Públicas, tal como dá-se hoje, teve como precursor Ivy Lee, jornalista que notou, quando todos pensavam o contrário, que a opinião pública pode, sim, derrubar quem acreditava não ser passível de queda.

Em 1914, Ivy foi contratado por John D. Rockefeller, um dos grandes magnatas da época, para recuperar a imagem do empresário e conquistar a simpatia da opinião pública. Porém sua tarefa era complicada, já que Rockefeller era mal visto.

O trabalho de Lee realmente foi árduo, houve necessidade inclusive de que auxiliasse e ensinasse Rockefeller a tratar seus empregados de forma cordial para que a situação não ficasse mais complicada do que já estava. Ivy obteve êxito em seu empreendimento: além de melhorar a imagem de John também criou estratégias para que fossem divulgadas informações favoráveis sobre as empresas de Rockefeller e de tantos outros para que, conseqüentemente, a opinião da opinião pública pudesse ser diferente da costumeira.

Tratar da imagem, seja de organizações, de governos ou de pessoas é uma das funções do Relações Públicas, uma das mais conhecidas. Existem várias outras atividades como, por exemplo, análise de clima dentro e fora da organização e antecipação de possíveis ameaças ou mesmo oportunidades. É o Relações Públicas que determina, através de ações, a atitude de qualquer público da organização sobre ela.

Dentre todas as funções do Relações Públicas, está a Comunicação Interna, que está diretamente ligada ao objeto de estudo deste trabalho, o Marketing Interno que, simplificadamente, é o trabalho com o público interno de uma organização, podendo gerar vários resultados facilitadores na relação com o público interno como: boa vontade de empregados, educá-los em relação ao ponto de vista da organização, incentivar maior

disposição para lidar e solucionar emergências, levar todos os empregados para uma mesma direção, por exemplo. Todas estas e outras questões serão analisadas ao longo deste trabalho.

1.2 Objetivo geral

Este trabalho tem por objetivo investigar os processos de Marketing Interno em organizações de médio e grande porte e verificar se estas organizações notam resultados positivos através destes processos.

1.3 Objetivos específicos

- a) Caracterizar as ações de Marketing Interno nas organizações;
- b) Verificar se a organização sente que estas ações influenciam em aspectos como produtividade e nível de satisfação do empregado com a organização;
- c) Investigar quais são os setores envolvidos nestas atividades;
- d) Identificar se estas organizações fazem mensuração de resultados sobre as ações.

1.4 Justificativa

Apesar das exceções, é possível perceber um notável aumento da preocupação das organizações com seus públicos, tanto com o desenvolvimento de produtos para perfis específicos, quanto com a opinião destes sobre seus produtos. Um dos públicos que mais afeta e acaba esquecido em uma organização é, ironicamente, o interno.

Com a devida assistência, o público interno pode ser a melhor publicidade para uma organização ou a pior, em outros casos, é necessário que a empresa estreite os laços com ele e motive-o. Dessa forma, acredito, é importante estudar, investir e sugerir que todas as organizações trabalhem o Marketing Interno/Endormarketing. Esta é uma das justificativas deste trabalho.

Para a sociedade, este trabalho é importante em razão de fornecer instrumento às organizações para melhorarem o ambiente de trabalho de seus colaboradores. Para as Relações Públicas, este trabalho justifica-se devido à necessidade de desenvolver suas práticas, também

devido à falta de atenção dada a elas. Para a área da Comunicação, este estudo atualiza o campo científico acerca da realidade do Marketing Interno.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste momento do trabalho, tratar-se-á da história da profissão de Relações Públicas, onde ela iniciou e como ela se desenvolveu ao longo do tempo; dar-se-á maior atenção às funções deste profissional ligadas ao Marketing Interno e todas as demais ferramentas necessárias para que este trabalho possa ser realizado.

2.1 Surgimento das Relações Públicas

Para entender o que um Relações Públicas faz, vamos rever, antes de tudo, a história desta profissão. De acordo com Andrade:

Pode-se dizer que as Relações Públicas remontam os primeiros dias da humanidade, pois, desde onde e quando se reuniram seres humanos e surgiram cidades, comércio e política administrativa, boas e más relações públicas apareceram (ANDRADE, 2001, p. 55).

Segundo o casal Griswold e Griswold (1949), o termo “Relações Públicas” apareceu pela primeira vez em 27 de outubro de 1807, em um manuscrito de Thomaz Jefferson, presidente dos Estados Unidos da América, salientando ao Congresso Americano a necessidade da prestação de contas do Governo ao povo norte-americano.

Entretanto, as Relações Públicas modernas, como são desenvolvidas atualmente, datam de 1914 quando, nos Estados Unidos, Ivy Ledbetter Lee tornou-se assessor de Relações Públicas do magnata John D. Rockefeller. Para descrever este acontecimento, utilizar-se-á Andrade (2001). Rockefeller era um dos detentores de grandes empresas e um dos acusados de monopolizar atividades industriais através de cartéis para enfraquecer a concorrência até acabar com ela e, devido a estas acusações de monopólio e aos baixos salários pagos à mão de obra de

suas organizações, John vinha sendo ameaçado de morte. A situação era insustentável, de modo que este andava escoltado por seguranças. Por este motivo, a primeira ação de Ivy Lee foi dispensar os seguranças, para derrubar as barreiras entre “o público” e a família Rockefeller.

Em virtude dos baixos salários, os trabalhadores das empresas haviam entrado em greve. O Congresso começou a investigar os motivos da greve e convocaram Rockefeller, que compareceu livremente para depor, cooperando com as investigações. Além destas, outras medidas foram sendo tomadas por Lee para melhorar a imagem da família Rockefeller, entre elas a criação de fundações voltadas para o bem comum. Rockefeller também respondeu pessoalmente às críticas da imprensa a ele, criando uma aproximação entre si e a sociedade e, assim, deixou de ser odiado e tornou-se uma figura querida pelo povo.

Não se pode dizer que estas ações de Ivy Lee tenham sido exatamente de Relações Públicas. O fato é que elas conseguiram chamar a atenção dos demais proprietários de grandes empresas para o problema de imagem que vinham enfrentando. Estes notaram que desde que estas ações começaram a ser tomadas, dificuldades fundamentais daquelas organizações foram resolvidas eficientemente. A partir daí começaram a ser abertos escritórios de Relações Públicas nos Estados Unidos. Lee abriu o seu em 1916 e outros tantos profissionais também o fizeram.

Durante a grande depressão econômica, em 1929, as empresas procuraram salvar-se por meio das Relações Públicas já que, devido às dificuldades causadas pela I Guerra Mundial, não somente as organizações, mas também o governo, precisaram prestar contas à opinião pública. Foi nessa época, mais precisamente em 1930 que grandes futuros nomes de RP começaram a aparecer, entre eles Edward Pendray, assistente do presidente da Westinghouse Electric (fundada em 1886) e Paul Garret, vice-presidente de Relações Públicas e de Propaganda da General Motors. Em 1931, também, aparecia a Roy Bernard Co., trabalhando como pioneira na área de Relações Públicas Internacionais, atendendo empresas em diversos países como Holanda, Finlândia e também países na América do Sul.

2.2 Relações Públicas na América Latina e Brasil

No Brasil, segundo Kunsch (2001) as atividades de Relações Públicas e Comunicação desenvolveram-se muito a partir de meados da década de 1980, quando o final do regime militar

obrigou as empresas e outras organizações a buscarem um aumento de sua transparência e diálogo com diversos segmentos da sociedade.

A seguir, será exposta uma breve cronologia da história das Relações Públicas no Brasil. Em 1914, no dia 30 de janeiro, instalou-se o primeiro Departamento de Relações Públicas no Brasil através da *The São Paulo Tramway and Power Company Limited* (atual Eletropaulo), sob a responsabilidade de Eduardo Pinheiro Lobo. Em 1929, instalava-se em São Paulo a primeira multinacional de Propaganda a chegar ao Brasil, a Thompson.

Ainda de acordo com a autora (2001) em 1939, cria-se o DIP, Departamento de Imprensa e Propaganda do Ministério da Justiça e de Negócios do Interior. Em 1951, em Volta Redonda, no Rio de Janeiro, a Companhia Siderúrgica Nacional cria o primeiro Departamento de Relações Públicas genuinamente brasileiro. Em 1952 é criada a Companhia Nacional de Relações Públicas e Propaganda, por Inácio Penteadado da Silva Teles e Romildo Fernandes, registrada na Junta Comercial de São Paulo. No ano de 1953 o professor Eric Carlson realiza no Brasil o primeiro curso de Relações Públicas, promovido pela Fundação Getúlio Vargas, sob patrocínio da ONU.

Em outros países da América Latina, segundo Andrade:

Com a realização da I Conferência Interamericana de Relações Públicas, na Cidade do México (1960), por iniciativa do grande relacionista Federico Sanchez Fogarty e a consequente fundação da Federação Interamericana de Associações de Relações Públicas (FIARP), as Relações Públicas na América Latina alcançaram um progresso sensível, que atingiu seu ponto máximo com a efetivação da I Assembleia Mundial de Associações de Relações Públicas, em agosto de 1978, na capital mexicana. (ANDRADE, 2001, p. 67).

Em 1967, de volta ao Brasil, Kunsch (2001) nos conta que a Escola de Comunicações e Artes de São Paulo introduziu o primeiro curso superior de Relações Públicas, com duração de 4 anos.

A partir daí, as Relações Públicas foram tomando forma e novos profissionais têm se formado, a partir de então, no Brasil.

2.3 Funções e definições de Relações Públicas

As Relações Públicas possuem várias possibilidades de áreas de trabalho. É possível trabalhar em uma mesma organização de diferentes formas e com uma mesma técnica.

Para a ABRP (Associação Brasileira de Relações Públicas), em 1968, a profissão de Relações Públicas foi aprovada com a seguinte definição:

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente (ANDRADE, 2001, p. 41).

Para Lesly e Cahen:

Os profissionais de Relações Públicas têm um papel intermediário – fixado entre seus clientes/empregadores e seus públicos. Devem estar sintonizados no pensamento e nas necessidades das organizações às quais servem, ou não poderão servi-las bem. Devem estar sintonizados com a dinâmica e necessidades dos públicos, de modo a poder interpretar esses públicos para clientes; assim como interpretar os clientes para os públicos. (LESLY; CAHEN, 1999, p. 4).

Para Andrade, designa-se Relações Públicas “tanto para as relações que devem existir entre as empresas e os seus públicos, como para os fatores que venham a influir nessas relações” (2001, p. 30).

Para Benedicto Silva (1954, p. 08) “Relações Públicas é a divulgação serena e eficiente do comportamento meritório”, ou seja, divulgação serena e eficiente de algo que foi bem desenvolvido, que merece elogios e honras.

Para Lesly e Cahen as relações públicas se desenvolvem dentro de uma organização em oito fases diferentes:

- 1ª - O relações públicas analisa o clima geral de atitudes e a relação da organização com o seu universo;
- 2ª - o profissional determina a atitude de qualquer grupo em relação à organização;
- 3ª - ele analisa o estado das opiniões referentes à esta organização;
- 4ª - antecipar problemas potenciais, necessidades e oportunidades;
- 5ª - formula políticas, melhorando as atitudes tomadas por determinados grupos;
- 6ª - planeja formas de melhorar a atitude de um grupo perante a organização;
- 7ª - executa as atividades planejadas
- 8ª - avalia as respostas recebidas e ajusta a organização conforme estas respostas. (LESLY; CAHEN, 1999, p. 10).

Os autores também destacam os benefícios da atividade de relações públicas bem empregada em uma organização, entre eles: boa vontade de empregados ou membros, resolução de mal-entendidos e preconceitos, antecipar ataques, formular e direcionar políticas, educar o público em relação a um ponto de vista (neste caso temos como exemplo as ações de Ivy Lee com relação à família Rockefeller), lidar com emergências, habilidade de atrair a melhor mão de obra, direcionar o sentido das mudanças, entre outros.

Para Maria Aparecida Ferrari, coordenar e administrar a interação entre a organização e seus públicos, e vice-versa, é uma das funções mais importantes do RP, “tanto para a sua classificação, quanto para a criação e elaboração de diretrizes e mensagens adequadas a cada um deles, de acordo com seus interesses e suas expectativas” (FERRARI, 2009, p. 84).

2.4 Cultura organizacional

De acordo com Torquato, as organizações costumam adotar “políticas, rotinas, procedimentos, sem levar em consideração os usos, costumes, hábitos, peculiaridades e manias que tipificam a cultura dos agrupamentos humanos” (2003, p. 3).

O autor acredita que as organizações assumam posições homogêneas e acabam deixando de lado outros fatores determinantes que influenciam a cultura organizacional, como relações grupais, história de cada organização, cultura da localidade em que a empresa está e, até mesmo, o tipo de serviço realizado (p. 3). A cultura organizacional é, portanto, o agrupamento de práticas e ações que ocorrem em uma determinada organização, ou seja, é a identidade desta organização e somente dela.

Para Nassar, cultura organizacional é:

[...] o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa. (NASSAR, 2000, p. 28).

A cultura organizacional é um dos primeiros itens, dentre vários outros que serão descritos ao longo deste trabalho, que precisa ser observado para que o Marketing Interno possa ser bem aplicado em uma organização.

2.5 Comunicação organizacional

De acordo com Marchiori (2010) a comunicação é, em diversas organizações, tratada como mais uma das muitas atividades organizacionais, como ferramenta de gestão. Porém, cada vez mais, tem sido vista como um processo necessário, sem o qual as organizações não existem. Mediante estas discussões e definições, novas formas de se pensar a comunicação vêm demonstrando que ela é parte fundamental das organizações e da vida organizacional.

Dentro do contexto de estudo da comunicação entre uma determinada organização e todos os seus públicos, ela é denominada Comunicação Organizacional, que é a junção das comunicações interna, administrativa, mercadológica e institucional. A união de todas elas possibilita à organização o relacionamento com os seus públicos e toda a sociedade e que, segundo Kunsch (2002), quando atuam de forma simultânea, formam o Composto da Comunicação Integrada.

Figura 1 - Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Kunsch (2009, p. 114).

Abaixo descrevem-se as funções de cada uma das áreas da Comunicação Organizacional:

A Comunicação Institucional “é a responsável direta, por meio da gestão estratégica de relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2002, p. 164).

A Comunicação Administrativa “se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (KUNSCH, 2002, p. 152).

A Comunicação Mercadológica está ligada ao marketing. “É responsável pela produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa” (KUNSCH, 2002, p. 162).

A Comunicação Interna é “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da mercadológica (para o marketing interno)” (KUNSCH, 2002, p. 154).

Neste trabalho dar-se-á maior ênfase à comunicação interna e à comunicação mercadológica nas organizações, já que as duas trabalham lado a lado para atender ao cliente interno.

2.6 Comunicação institucional

A comunicação institucional é responsável, segundo Kunsch (2002), diretamente pela construção da imagem e identidade de uma organização, por isso, deve ser feita com muito cuidado e seriedade. Ela está ligada a aspectos que, unidos, constroem o lado público de uma empresa.

Ainda de acordo com a autora, por meio de estratégias de relações públicas, a comunicação institucional evidencia a missão, visão, valores e filosofia corporativas contribuindo para o desenvolvimento e fortalecimento da imagem da instituição. Esta imagem é passada para os mais diversos públicos da organização, porém de formas diferentes. Os focos desta pesquisa serão a comunicação e marketing internos.

A comunicação institucional é outro ponto a ser observado pelo profissional de Marketing Interno, já que a base deste trabalho se dá em cima da identidade organizacional (visão, missão, valores, filosofia, etc.).

2.7 Comunicação interna

A comunicação interna “promove o equilíbrio interno” nas organizações (TORQUATO, 2002, p. 30). Os fluxos de comunicação, ainda de acordo com o autor, tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima, funcionam como canais que fazem as informações circularem ao longo de toda a organização. Se algum destes canais estiver obstruído, o fluxo acaba. A comunicação é responsável por desobstruir esses canais.

O processo de comunicação interna é, segundo Kunsch, “assentado em redes formais e informais” (2009, p. 65).

As redes formais são formadas por manifestações oficiais e regulamentadas da liderança da organização.

As redes informais são as manifestações não oficiais dentro da organização. São os “grupinhos”, as famosas “rádio-peão” e “rádio-corredor”. Torquato chama a atenção para o fato de que:

Não se pode esquecer, ainda, de que o poder também é exercido pelo boato, pelos rumores. Criam-se boatos como forma de atemorização e ameaça. Aqueles que correm pela rede informal podem desestabilizar climas internos e sensibilizar a opinião pública. É preciso identificar de onde partem e quem são seus beneficiários. Nesse contexto, há o poder dos feudos. Nas organizações, observa-se uma tendência a criar compartimentos fechados. Pessoas se enclausuram em grupinhos, defendendo privilégios. Os feudos são como tumores que precisam ser lancetados. Sob pena de deixarem o tecido contaminado, doente, amortecido (TORQUATO, 2002, p. 30).

O autor ainda destaca, como força de poder, o líder informal, alguém sem cargos profissionais ou poderes hierárquicos com quem, no entanto, muitos colaboradores buscarão conselhos. Isto as torna importantes para a organização, e é desta forma que elas devem ser tratadas. São pessoas com um poder de persuasão e convencimento forte e que, por isso, tem um poder grande em auxiliar no equilíbrio dos setores e a melhorar o clima.

Kunsch (2009) ainda acrescenta que, além das redes, para que se possa compreender os processos de comunicação dentro da organização, também é necessário compreender os níveis e fluxos de comunicação.

Os níveis de comunicação são: intrapessoal (consigo mesmo), interpessoal (entre si e outra pessoa), organizacional (subdividido em interdepartamental, interunidades e ambiental) e o tecnológico. Kunsch salienta que estes níveis se referem:

às habilidades e às dificuldades (psicológicas, físicas, administrativas e tecnológicas) de o indivíduo se inserir no processo de comunicação, como emissor e receptor de informações; às interações com os outros membros da organização; à comunicação com as outras organizações; e, ainda, aos processos e meios técnicos presentes no ato comunicativo (KUNSCH, 2009, p. 65).

Além dos níveis de comunicação, falaremos sobre seus fluxos, os três primeiros com base em Torquato (2002) e os demais com base em Kunsch (2002). Eles são classificados em descendente, ascendente, lateral, transversal e circular:

1. O fluxo descendente trata da comunicação de cima para baixo, ele geralmente é formal e as comunicações descendentes entre diretoria e gerentes costumam ser mais eficazes do que as comunicações entre gerentes e chefes subordinados. Em suma, o autor afirma que por medo de passar informações fundamentais e, por consequência, dar poder às chefias subordinadas, os gerentes retêm a informação e, como citado anteriormente, obstruem os canais de informação, gerando problemas na vazão delas;
2. De baixo para cima são os fluxos ascendentes. Eles tendem a ser menos formais. Como não possuem a força do sistema formal, as mensagens acabam fluindo por meios informais e, desta forma, perde-se o controle do fluxo delas. “Pode-se prever cerca de 80% a 90% de informações fluindo no sistema descendente e entre 10% a 20% pelo fluxo ascendente” (p.40);
3. O fluxo lateral é a comunicação entre níveis hierárquicos de mesma importância. Trata-se de um nível muito estratégico, utilizado para disseminar e alcançar as metas propostas. Neste fluxo também se sofre com a falta de transmissão de informações por receio e disputas de poder;
4. A comunicação transversal está presente em organizações mais flexíveis, que permitem que as linhas tradicionais dos fluxos sejam perpassadas. Isto acontece porque estas organizações incentivam uma gestão mais participativa e integrada, ou seja, a

comunicação movimenta-se de uma área para outra diferente com os mesmos níveis hierárquicos;

5. No caso do fluxo circular ele costuma se dar em organizações informais e segue em praticamente todas as direções.

Para que a comunicação interna aconteça em uma organização também são necessários instrumentos. Estes instrumentos, com base em Torquato (2002) e Kunsch (2002), podem ser:

- Tradicionais: tais como os orais - adequados aos relacionamentos face a face - como reuniões grupais/encontros e conversas individuais com colaboradores;
- Impressos: boletins, jornais, revistas, manuais, relatórios, folhetos, comunicados, quadros de avisos, murais;
- Audiovisuais: vídeos, televisões corporativas, telões;
- Meios digitais: intranet, correio eletrônico (e-mail marketing), terminais de computador (tótems).

2.8 Comunicação mercadológica

A comunicação mercadológica, como já dito anteriormente e segundo Kunsch (2002), está ligada ao marketing em uma organização, portanto, é responsável pela comunicação em vista dos objetivos mercadológicos de uma organização, fazendo a divulgação publicitária de seus produtos ou serviços.

Conforme a autora, é o marketing que estabelecerá parâmetros e subsídios para a criação e organização da comunicação mercadológica. As ferramentas do *mix* da comunicação de marketing unidas às informações colhidas através de pesquisas de mercado e produto, que costumam estar sob responsabilidade do marketing da organização, darão rumo às ações.

O *mix* de marketing é composto, segundo Kotler (2005), por: preço, praça, produto e promoção. Porém, o *mix* da comunicação de marketing é definido apenas pelas ferramentas atreladas à promoção, que são: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, equipe de vendas e marketing direto. E é o marketing o responsável pelo desenvolvimento e definição de como cada uma destas ferramentas será utilizada.

“A comunicação mercadológica ou de marketing, se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar [...] os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing” (KUNSCH, 2002, p. 164). Também está incluído junto aos públicos-alvo o cliente interno, que tem no Endomarketing o seu papel de cliente e agente de transformação dentro da organização. Sobre esta ferramenta falar-se-á mais no próximo capítulo.

2.9 Marketing Interno

O Marketing Interno/Endomarketing nada mais é, em uma explicação bastante simplificada, o marketing de uma organização sendo feito para dentro. Atualmente este conceito é conhecido pela maioria das organizações e foi a partir dele, por exemplo, que funcionários deixaram de ser chamados de empregados para tornarem-se colaboradores em uma empresa. Como já dito ao longo deste trabalho, desenvolver a boa vontade de colaboradores também é uma das atividades de Relações Públicas e, unido a isto, de acordo com Spiller, Plá e Luz (2010), as organizações começaram a notar que os conhecimentos, experiência e a lealdade do colaborador eram mais preciosos do que se imaginava e, desta forma, estes clientes internos passaram a ser verdadeiramente percebidos e mais bem cuidados.

“Oferecer um ambiente interno motivador, atrair e reter talentos é uma das funções do marketing interno. Outra é respaldar o lançamento de um produto ou campanha promocional através da capacitação dos funcionários” (SPILLER; PLÁ; LUZ, 2010, p. 94). Para os autores, atualmente, os clientes não compram apenas produtos e serviços, eles compram conceitos, atendimento e solução de problemas. E como não há possibilidade (de logística e de tempo) de que os gerentes supervisionem todas estas questões, é muito importante que o colaborador tenha essas habilidades e responsabilidades em si.

Para Brum (2003), a informação é, para o público interno, o produto concedido pela organização, é o objeto de valor dela, estabelecendo uma via de mão dupla: informação por informação – a organização e o colaborador trocam informações e, por conseguinte, o cliente é beneficiado. Além disso, permitir que os funcionários tenham mais informações sobre a empresa “faz com que eles se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior

de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de maior importância” (BRUM, 2003, p. 54).

2.9.1 Ferramentas de marketing interno

De acordo com os autores Spiller, Plá e Luz, no Endomarketing o colaborador é consumidor; portanto, podem ser utilizadas ferramentas de marketing externo com eles, como “pesquisas de opinião, engenharia de produto (descrições de função, faixas salariais, benefícios, planos de carreira e de capacitação); comunicação (intranet, jornal interno, murais); e promoções (premiações, eventos e homenagens e serviços especiais)” (2010, p. 94).

Ao mesmo tempo, de acordo com Brum (2003), a organização necessita da opinião e participação dos colaboradores para produzir mais e melhor. É por este motivo que a informação precisa ser repassada a todos os envolvidos na organização, do presidente até os colaboradores e vice-versa. Sendo isto bem desenvolvido, a conquista e fidelização do colaborador trarão grandes benefícios à organização.

Saul Bekin, criador do termo Endomarketing, destaca que um dos principais fins do Marketing Interno é a motivação dos colaboradores. Para tanto, afirma que deve ser “compreendida em um sentido globalizante” (BEKIN, 2012, p. 88). Desta forma o processo de motivação será constituído por seis etapas: “estímulo, esforço, empenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento” (BEKIN, 2012, p. 88). Ele ainda reitera que todas estas etapas são importantes e, portanto, nenhuma pode ser deixada de lado.

O autor ainda evidencia que para que a motivação aconteça, é necessário que critérios sejam estabelecidos e organizados. São eles:

1. Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com incentivo à parceria, à cooperação e à lealdade;
2. Valorização do indivíduo no grupo;
3. Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. Criação de um ambiente de interação na empresa;
7. Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. Estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida, e
10. Remuneração adequada. (BEKIN, 2012, p. 89-90).

Bekin ainda salienta que “existem estudos que comprovam que, sempre que é dado espaço à contribuição dos funcionários, há melhoria [...] do grau de satisfação deles. É desnecessário dizer que essa contribuição necessita ser reconhecida e recompensada” (2012, p. 91).

Para que se possa despertar nos colaboradores esta motivação, é necessário que a organização se utilize de ações e instrumentos de Marketing Interno. De acordo com Brum, “o aprendizado se dá: 3,5% pelo paladar; 4% pelo tato; 5,5% pelo olfato; 12% pela audição; e 75% pela visão. Este é o motivo pelo qual a maior parte dos instrumentos de comunicação interna são escritos ou possuem algum apelo visual” (BRUM, 2005, p. 92-93).

Abaixo seguem sugestões de ações e instrumentos listados pela autora:

1. Manual e vídeo de integração à empresa: utilizado no sentido de integrar um novo funcionário, apresentando-lhe a cultura da empresa na qual vai trabalhar;
2. Manuais técnicos e educativos: como é um processo de aprendizagem, os manuais técnicos e educativos são instrumentos presentes nos programas internos das grandes empresas;
3. Revistas de histórias em quadrinhos: apela-se para um ou mais personagens que se identifiquem com a empresa e com os seus funcionários, para que representem uma história educativa, mostrando aonde a empresa quer chegar e quais os caminhos para que isso aconteça;
4. Jornal interno: é aquele que publica a poesia do funcionário, fala sobre as datas festivas, que tem a foto do funcionário, da sua linha de produção, do seu time de futebol, enfim, que aborda a vida dele na empresa;
5. Encarte da área de Recursos Humanos no jornal interno: setor detentor de informações que são muito importantes para o colaborador como remuneração, benefícios e planos de incentivo;
6. Página ou encarte da associação de funcionários no jornal interno: não existe programa de endomarketing sem a participação efetiva da associação de funcionários;
7. Cartazes motivacionais: para apoiar processos de renovação de conhecimento e de mentalidade do público interno;
8. Cartazes informativos: é recomendado para empresas que passam por processos de mudança cuja resistência dos funcionários é muito intensa como, por exemplo, demissão em massa ou privatização, por isso têm um caráter mais sério;
9. Painéis motivacionais e decorativos: servem para motivar os funcionários e decorar a estrutura física da organização;
10. Datas festivas e aniversários dos funcionários: devem ser comemorados;
11. Canais diretos entre direção e funcionários;
12. Vídeos informativos e motivacionais;
13. Palestras internas;
14. Grife interna;
15. Valorização dos funcionários: pode-se dar em diversos níveis. Para os diretores e gerentes da organização o mais comum são prêmios em dinheiro e promoções. Para funcionários mais comuns, a valorização se dá por tempo de empresa, atualmente isto não é mais muito usado;
16. Correio eletrônico/*mailing*;
17. Intranet. (BRUM, 2005, p. 93-129)

2.9.2 Marketing Interno e comunicação interna

Um dos perigos ao se trabalhar com o Marketing Interno é não utilizar, unido a ele, a Comunicação Interna em uma organização. Kunsch (2002) adverte que muitos tendem a reconhecer os dois conceitos como uma coisa só. Porém, do ponto de vista da autora, o Marketing Interno limita-se a ver colaboradores apenas como clientes internos, enquanto as Relações Públicas defendem o relacionamento com o público interno de forma mais ampla, tratando cada colaborador como ser humano, como ser individual. Desta forma é de suma importância que estas duas ferramentas caminhem juntas.

Brum (2003) afirma que organizações que respiram a comunicação interna tornam-se capazes de seguir quatro regras determinantes para a preservação e fortificação do Marketing Interno:

- Visão e tato: ao atentarem para os sentidos da visão e do tato, as empresas acabam criando e implementando instrumentos visuais corretos, que vão ser lidos e, se possível, tocados pelos funcionários. As pessoas, com o tempo, acostumam-se a conviver com os instrumentos;
- Interativo e virtual: à medida que aprendem a conviver com os instrumentos, os funcionários poderão passar a interagir com eles, enviando sugestões, utilizando-os para sanar dúvidas, estabelecer vínculos e aproximar-se da direção da empresa. Além disso [...] tudo o que é real poderá tornar-se virtual;
- Avaliação: a avaliação do processo deverá se dar anualmente, se possível no final de cada ano. O ideal é que se faça uma pesquisa com questões que, separadamente, possam determinar um índice para quatro fatores considerados importantes na avaliação de um programa de endomarketing: - motivação; - integração; - comprometimento; e - comunicação interna. Ao final de cada período, deve ser feita uma nova pesquisa para a avaliação desses fatores, estabelecendo índices comparativos de um período para outro;
- Adaptação: a partir da opinião e da posição dos funcionários em relação aos instrumentos e ações, determina-se alterações no programa para o ano seguinte, sempre acrescentando oportunidades de informação e interação com a empresa. (BRUM, 2003, p. 136-137).

Brum destaca que disponibilidade não pode ser confundida com comunicação. A Intranet, por exemplo, "assim como qualquer outro canal, é mais um veículo, mas não é tudo. Para que seja lido, visto, apreciado, precisa ser divulgado" (2003, p. 48).

2.9.3 Pesquisa de clima

Uma parte muito importante do trabalho de Marketing Interno é a pesquisa de clima. Ela é fundamental para que o processo possa ser iniciado, pois dará um norte para os movimentos que devem ser feitos.

Conforme descreve Brum, “quem define o que será oferecido ao mercado é o próprio mercado” (2005, p. 76) e isto se repete no caso do Endomarketing. A autora ainda destaca que é a pesquisa de clima que poderá mostrar a realidade de uma organização, qual é a opinião, visão do público interno e, como dito anteriormente, poderá determinar os movimentos a partir do lugar em que os colaboradores enxergam a organização.

Este é um detalhe muito importante a se frisar: a pesquisa de opinião serve para que a empresa veja, de verdade, qual é a real opinião do cliente interno sobre a organização e, para isso, é obrigatório que a pesquisa de clima seja feita com credibilidade. Prezando “o anonimato de quem fornece as informações e o sigilo destas” (BRUM, 2005, p. 78).

A autora ainda enfatiza que esta análise não deve ser feita com questões iguais de um ano para o outro e aconselha que se utilize, para a formulação da pesquisa, “grupos homogêneos e heterogêneos de funcionários para a discussão de aspectos comportamentais ligados à empresa” (BRUM, 2005, p. 77). E salienta que a organização precisa estar ciente de questões básicas em se tratando da pesquisa de clima:

- clima é o que pensa a grande massa. A massa é composta de indivíduos e, dentro de cada um, existe um coração;
- para a aplicação dos questionários, o público deve ser dividido de acordo com o plano de cargos e salários da empresa. As perguntas podem ser as mesmas, mas a análise das respostas não;
- toda pesquisa de clima desperta nos funcionários uma expectativa de melhorias;
- em clima, o que vale é a percepção e não a realidade;
- ao analisar as respostas, a direção da empresa deve estar preparada para receber críticas e elogios;
- as respostas do público interno são muito mais emocionais do que racionais. (BRUM, 2005, p. 77).

Brum ainda lembra que nenhuma resposta à pesquisa de clima será efetiva se não houver distinção “entre o desejo e a ambição da realidade possível” (2005, p. 78) e que a pesquisa orientará o caminho a ser trilhado pelo Marketing Interno. Também é importante reafirmar a importância de que a análise do clima seja feita antes de o trabalho de Endomarketing ser

iniciado e após, para que se possa avaliar os resultados e ver novos pontos a serem melhorados na organização.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Tipo de método

De acordo com Goldenberg (1998), a pesquisa qualitativa é abordada por pesquisadores que não concordam com a definição de que existe apenas um tipo de pesquisa para todas as ciências, a quantitativa. Segundo estes pesquisadores, as ciências sociais não podem ser quantificadas já que cada uma possui sentido próprio, tornando-as singulares e fazendo com que a preocupação seja a “compreensão de casos singulares e não com a formulação de leis generalizantes” (p. 19). A pesquisa qualitativa não se preocupa com estatísticas, mas sim com o significado.

Esta pesquisa teve cunho qualitativo e foi aplicada em duas organizações, uma de médio e outra de grande porte, visando reconhecer as ferramentas e formas de aplicar o Marketing Interno nelas.

3.2 Tipo de pesquisa quanto a sua finalidade

Para Vergara (2004, p. 47) a pesquisa exploratória é realizada em áreas que ainda não foram muito exploradas. Por ser feita em forma de sondagem, não permite hipóteses que surgirão ao longo ou final da pesquisa. Já a pesquisa descritiva, para a mesma autora, trata da exposição de características de determinada população ou fenômeno. Ela também descreve esses fenômenos, porém não tem obrigação alguma de explicá-los.

Este trabalho foi realizado em forma de sondagem, portanto, exploratório e descritivo, expondo as características e descrevendo como o Marketing Interno é trabalhado em cada uma das organizações.

3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios

Esta pesquisa, quanto aos meios, foi bibliográfica e de campo. De acordo com Vergara (2004, p. 48) a pesquisa bibliográfica constitui-se de pesquisas realizadas em material publicado em livros, jornais e demais materiais acessíveis ao público em geral.

Duarte e Barros definem:

Pesquisa bibliográfica, num sentido amplo, é o planejamento inicial de qualquer trabalho que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento dos pensamentos dos autores, acrescido de suas próprias ideias e opiniões. Num sentido restrito é um conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamentos das referências e dos dados dos documentos para que sejam posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico (DUARTE; BARROS, 2008, p. 51).

Para os autores, a identificação do tema é o primeiro passo a ser tomado, e não deve ser algo problemático, já que o pesquisador escolherá, provavelmente, algum assunto que o instiga. Após a identificação do tema, é importante que o pesquisador defina palavras-chave que sejam ligadas ao tema e que possam guiá-lo ao longo da pesquisa. Feitas estas duas seleções, é momento de fazer um levantamento bibliográfico sobre o assunto, selecionar fontes que o trabalhem e definir um orientador, preferencialmente alguém que esteja ligado a pesquisas sobre o assunto ou que já tenha um bom conhecimento dele.

Ainda para Duarte e Barros (2008), o pesquisador deve localizar e obter o material relacionado a sua pesquisa e, assim feito, ler e transcrever o material, estabelecendo prioridade e interesse deste para o trabalho. Isto pode ser feito através de fichas que auxiliarão o investigador a localizar o assunto com maior facilidade. Esta técnica também é chamada de fichamento.

A pesquisa de campo “é realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA, 2004, p. 47-48). Esta pesquisa foi realizada nas empresas Docile Alimentos e C&A Modas, organizações que trabalham o Marketing Interno, e que configuraram seu objeto de estudo.

De acordo com Goldemberg (1998), uma das contribuições mais importantes na área da pesquisa qualitativa foi o desenvolvimento de métodos originais, entre eles a pesquisa de campo. Estas contribuições foram feitas pela Escola de Chicago.

3.4 Definição da amostra

Existem dois tipos de amostra: probabilística, subdividida em aleatória simples, estratificada e por conglomerado e a amostra não probabilística, selecionada por acessibilidade e por tipicidade.

De acordo com Vergara “população amostral ou amostra é uma parte do universo escolhido segundo algum critério de representatividade” (2004, p. 50).

Este trabalho será analisado através de amostra não probabilística, por acessibilidade e tipicidade, explicadas abaixo, segundo Vergara (2004):

- a) Por acessibilidade: os elementos são selecionados a partir da facilidade de acesso a eles;
- b) Por tipicidade: são selecionados elementos que o pesquisador considere significativos para a pesquisa, para isto, é necessário grande conhecimento sobre o assunto.

Os documentos e entrevistas com os informantes da pesquisa constituíram a amostra e os dados coletados. A entrevistada da Docile é a gerente de Recursos Humanos, Anete Diehl Martins, e a entrevistada da C&A Modas é a gerente de produto no *e-commerce*, Lys Prol.

3.5 Técnicas e procedimentos de coleta de dados

Para a coleta de dados desta pesquisa foram aplicadas entrevistas.

Goldenberg (1998, p. 86) afirma que entrevistas podem ser desenvolvidas de diferentes maneiras:

- a) Rigidamente padronizadas: são apresentadas da mesma forma a todos os participantes para que as respostas possam ser mais facilmente comparadas. Estas perguntas podem ter formatos diferentes entre si:
 - Fechadas: limitadas às alternativas apresentadas. São padronizadas, facilmente aplicáveis e com análise rápida, que não exige tanto trabalho, porém limitam as respostas dos participantes;
 - Abertas: resposta livre, o entrevistado pode escrever o que pensa. O ponto negativo deste tipo é que a análise acaba sendo mais difícil.
- b) Assistemáticas: respostas espontâneas, que não são dirigidas pelo pesquisador. Sua análise é muito difícil;
- c) Projetiva: utiliza-se de recursos visuais para incentivar respostas do entrevistado.

Para Duarte e Barros (2008, p. 62), “o uso de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos. A entrevista está presente em pesquisas de comunicação interna, comportamento organizacional e em vários outros tipos de estudos”. Para o autor, as entrevistas são costumeiramente individuais, e são subdivididas entre abertas, semiabertas e fechadas. As abertas e semiabertas caracterizam-se por serem em profundidade, são entrevistas flexíveis que exploram ao máximo o tema proposto. E a diferença entre as duas é que a aberta parte de um tema central e a semiaberta parte de um roteiro base. A pesquisa fechada é mais utilizada em pesquisas quantitativas, já que ela condiciona o participante aos termos do pesquisador.

Neste trabalho foram aplicadas entrevistas em profundidade, semiestruturadas e abertas com os setores envolvidos com o Marketing Interno nas empresas. A entrevista aplicada com Anete pode ser feita pessoalmente, na fábrica da Docile. Já a conversa com Lys precisou ser feita via e-mail, já que a sede da C&A localiza-se em Alphaville – Barueri/SP.

Após efetuadas as entrevistas, os dados foram tratados por meio de análises textuais que são, de acordo com Moraes (2007, p. 86), “modos de aprofundamento e mergulho em processos discursivos, visando a atingir aprendizagens em forma de compreensões reconstruídas dos

discursos”. Ainda de acordo com o autor, a análise de discurso é uma forma de tratamento de dados que consiste em utilizar um discurso para desconstruí-lo e produzir novos significados deste através da reconstrução dos tópicos. Para desconstruir é necessário identificar e isolar enunciados, categorizá-los e reintegrá-los de forma que tenham relação entre si e com o assunto pesquisado.

4 CASOS DE MARKETING INTERNO

Para verificar como o Marketing Interno tem sido feito dentro das organizações, foram feitas entrevistas com os responsáveis por estas áreas em duas empresas: uma de porte médio e local; outra, de grande porte e nacional.

Estas organizações foram escolhidas por importância nos cenários em que atuam e, também, por serem organizações que responderam às tentativas de contato por parte da pesquisadora.

4.1 Docile alimentos

A primeira organização entrevistada é a Docile Alimentos, situada em Lajeado, Rio Grande do Sul, iniciou suas atividades em 1991 e foi criada pelos irmãos Heineck. A organização também possui uma fábrica em Vitória do Santo Antão, no estado de Pernambuco. A empresa produz mais de 200 itens que são comercializados em seis linhas: balas de goma, chicletes de bola, refrescos em pó, pastilhas, balas de gelatina e marshmallows e tem uma equipe de 800 colaboradores (DOCILE, 2016).

A empresa possui ainda o selo ISO 9001 e “prima pela melhoria contínua de seus processos e produtos. Qualidade, ineditismo, ética, ousadia, saúde, sustentabilidade e respeito pelo consumidor são políticas que norteiam suas ações, dentro e fora da empresa” (DOCILE, 2016, texto digital).

A colaboradora entrevistada na Docile é Anete Diehl Martins, gerente de Recursos Humanos. Ela trabalha na organização há cerca de 2 anos e, junto dos demais colegas de setor e do setor de marketing, é responsável pelas ações de Marketing Interno da empresa.

A entrevista aconteceu em um feriado, 20 de setembro, na sede da organização, com duração aproximada de uma hora e trinta minutos, tempo suficiente para que a entrevistada pudesse transmitir sua visão sobre o trabalho com o Marketing Interno dentro da organização.

Para Anete, a preocupação da Docile com os funcionários é política da organização há muito tempo. Ela não sabe dizer exatamente quando o trabalho de Marketing Interno foi iniciado, mas acredita ser algo que acompanhou o desenvolvimento da empresa e, ao longo do tempo, foi sendo melhor estruturado. Também acredita que algumas dessas práticas estão tão arraigadas à cultura organizacional que é curioso vê-las como algo vinculado ao Marketing Interno, apesar de serem.

O setor de Marketing e o setor de Recursos Humanos são os responsáveis pelas ações e processos de Marketing Interno na Docile. A maior parte das ações é desenvolvida pelos dois setores em conjunto. No Dia das Mães, por exemplo, pensa-se o presente para a mães e a campanha que eles farão internamente. Cada setor tem suas incumbências, mas ambos discutem e dão opinião sobre as duas escolhas a serem feitas.

Entre as ações desenvolvidas dentro da organização estão:

- no dia de seu aniversário, o colaborador recebe um cartão padrão de aniversário (que muda todo ano) e mais uma caixa dos desejos, com docuras da Docile. Também promove-se um encontro com os aniversariantes do mês do qual algum diretor sempre participa. Desenvolve-se alguma dinâmica para integração, já que, como há vários setores diferentes, alguns colaboradores não se conhecem ou têm pouco contato. Ainda, além de tudo isto, é disponibilizado um banner (que segue a linha de arte do cartão de aniversário) para deixar recados aos colegas aniversariantes do mês;
- quando alguma colaboradora tem bebê, ela recebe visita em casa de alguém do setor de Recursos Humanos e é presenteada com uma bolsa da Docile para guardar roupas, mamadeira e passear com a criança;
- no Dia dos Pais, Dia das Mães e Dia da Mulher distribuem-se cartões e presentes e, no Dia da Criança, a Docile entrega para os pais e mães funcionários presentes (de cunho mais educativo) para os filhos. Caso algum deles não tenha oportunidade ou dinheiro para comprar algo, haverá o que a organização deu para que seus filhos possam ser presenteados e, ao mesmo tempo, marcar a passagem da data comemorativa;
- a Docile promove anualmente em setembro um baile organizado por comendadores. Estes são funcionários que a cada ano escolhem novos comendadores para fazerem parte

e organizar o próximo baile. Esta ação integra os colaboradores e também é uma oportunidade que as pessoas têm de poder se experimentar em algo que é diferente do seu próprio dia a dia. Elas podem conhecer novos talentos em si;

- quando a Docile bate a sua meta mensal, os colaboradores recebem o “Prêmio Extra”, bonificação que a organização se propôs a dar para os funcionários como um incentivo.

Normalmente é um presente com utilidade doméstica;

- murais espalhados pela fábrica para que sejam repassadas informações necessárias. Cada aviso possui um selo que identifica o setor que está dando o recado. Algumas informações também são passadas nas reuniões que ocorrem semanalmente com os gestores das áreas. Nos setores administrativos, elas são enviadas por e-mail;

- os colaboradores têm à sua disposição uma caixa de sugestões para opinar sobre os mais diversos assuntos: desde dizer que gostaram, ou não, de um presente recebido ou até mesmo para sugerir alguma atividade.

- os novos funcionários têm um dia de integração e boas-vindas em seu primeiro dia de trabalho. Eles fazem um tour por toda a Docile, conhecem todos os setores e têm uma reunião com algum representante no RH, normalmente a própria Anete dá as boas-vindas a eles;

- no final do ano cada setor recebe um valor específico para auxiliar na festa, que é organizada pelos próprios setores individualmente, já que para integração geral da empresa já é feito o Baile da Docile.

Apesar das várias ações, a gerente do setor de Recursos Humanos acredita que o retorno por parte dos colaboradores é bastante sutil. Normalmente quando há alguma atividade da empresa, são poucos os comentários no dia seguinte – algum recado na caixa de sugestões, porém pouco retorno de forma geral. Por este motivo os setores envolvidos, em vários momentos, questionam-se sobre dar continuidade a este trabalho. Ao mesmo tempo, têm-se preocupado com o porquê dessa falta de retorno e acreditam que seja porque apesar de já estarem trabalhando a integração dos colaboradores, esse movimento intersetorial ainda é pequeno. Por este motivo, as pessoas pouco se conhecem e acabam não conversando, interagindo e, conseqüentemente, não fornecendo feedback sobre as ações desenvolvidas.

Os esforços dos setores de Marketing e Recursos Humanos têm sido em função de reforçar isto. Um exemplo que Anete deu foi o Dia de Integração que, à época da entrevista, estavam organizando. A integração ocorreria em forma de gincana, em comemoração ao dia da

criança. O momento envolveria todos os colaboradores e suas famílias para que, assim, pudessem relacionar-se não somente profissionalmente com a Docile mas também de uma forma mais lúdica.

Ainda sobre o feedback das ações e atividades, a Docile não faz nenhum tipo de pesquisa de clima ou de satisfação para verificar a opinião dos colaboradores. O que seu programa prevê é o que eles chamam de “grupos de escuta”. Alguns funcionários são convidados para fazer parte destas reuniões e dar sua opinião sobre a organização. O que se nota, por parte da Docile, é que alguns retornos positivos sobre os eventos vêm, mas infelizmente, estes grupos acabam sendo muito mais usados para criticar os presentes entregues do que para opinar sobre as rotinas e ações da empresa.

Uma outra questão que precisa sempre ser muito bem pensada por parte da organização é a diferenciação da comunicação dentro da própria Docile. Como a empresa possui uma parte administrativa e outra de fábrica, não é possível fazer a comunicação para as duas por um mesmo meio e da mesma maneira, com as mesmas ferramentas. Por esse motivo, por exemplo, a Docile não dispõe de Intranet. Está nos planos da organização utilizá-la, mas para que isso seja possível, serão necessários tótems a disposição, já que os funcionários que trabalham na fábrica não têm acesso direto a computadores como os funcionários dos setores administrativos. Para que os tótems estejam à disposição, é necessário um alto investimento. Poder-se-ia liberar o acesso à internet sem fio da organização, porém, para tanto, entra-se na discussão sobre liberar ou não o uso da internet no ambiente de trabalho. Também existe a preocupação com a higiene, já que os colaboradores que trabalham na fábrica precisam estar sempre com as mãos muito bem higienizadas, e celulares não são itens higiênicos. Todas estas questões ainda estão sendo pensadas e discutidas dentro da organização. Por enquanto, utilizam-se as reuniões com os gestores e murais na parte da fábrica e nos setores administrativos principalmente os e-mails.

A programação de ações da Docile costuma ser feita sempre no ano anterior. Agora em 2016 será feito um levantamento de todas as datas comemorativas e demais atividades que ocorrerão. A organização de cada um destes eventos é feita somente por demanda. Quando a Páscoa está chegando, são feitas reuniões e se discute o que será feito para comemoração. Os dois setores responsáveis (Marketing e Recursos Humanos) não costumam fazer reuniões regularmente.

Questionada se a Docile já havia passado por alguma crise interna de comunicação, ou por ocorrência de algum acidente de trabalho que havia chocado os colaboradores, Anete disse que, desde que chegou à empresa, houve apenas um acidente maior e, como a resposta da organização e auxílio foram imediatos, os funcionários acabaram tendo uma reação muito mais de admiração.

Outra preocupação da organização era com relação às travessias que precisam ser feitas na rodovia em frente à empresa (RS 130), seja de carro, motocicleta, a pé ou de bicicleta, por praticamente todos os colaboradores. Em razão disto eles insistiram que a EGR (Empresa Gaúcha de Rodovias), responsável pela manutenção deste trecho da rodovia, colocasse tachões de redução de velocidade, marcação e faixa de segurança. Sob a sigla SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho) existem campanhas para chamar a atenção dos funcionários no sentido de prevenção de acidentes de trânsito.

Ao finalizar, a entrevistada salientou a importância de fazer o trabalho de Marketing Interno sem esperar nada em troca, ou este poderá ser muito frustrante. Afirmou que em alguns momentos o profissional da área se esforça e não tem nenhum tipo de retorno ou reconhecimento. A entrevistada acredita que um profissional dessa área deve ter muita resiliência. Destaca, todavia, que a criatividade nunca se esgota e que acredita que, apesar de não mensurados, os resultados têm começado a aparecer e a organização passa a ser vista de uma forma diferente.

4.2 C&A modas

A segunda organização é a C&A Modas, com sede em Alphaville - Barueri no estado de São Paulo, ela foi fundada em 1841 pelos irmãos holandeses Clemens e August. A marca é pioneira na confecção de roupas prontas para usar e, hoje, está entre as maiores cadeias de varejo do mundo. Somando mais de 1,8 mil unidades em 24 países da Europa, América Latina e Ásia (C&A, 2016).

No Brasil, tudo começou em 1976, com a inauguração da primeira loja no Shopping Ibirapuera, em São Paulo. A filosofia de trabalho da organização é oferecer o melhor da moda por preços acessíveis. Hoje a C&A 289 lojas em 125 cidades e praticamente 22 mil associados (é assim que os colaboradores são tratados na empresa) (C&A, 2016).

A entrevistada da C&A é a gerente de produto no e-commerce, Lys Prol, responsável por eletrônicos e *market place*. Ela faz parte do Comitê *Employee Engagement Survey* (EES)¹, que é um comitê de associados de diferentes áreas que trabalha em ações para melhorar os pontos negativos da organização ao longo do ano. Esse grupo se reúne semanalmente e trabalha em ações que visam melhorias no clima da C&A como um todo.

É importante aqui frisar que existe um comitê que organiza as ações de clima e engajamento no escritório central, outro comitê que ordena as dos centros de distribuição e tem o comitê de lojas, que é focado em ações para as 300 lojas da C&A. As informações aqui dispostas são todas relacionadas ao escritório central.

A entrevista com Lys acabou sendo feita por e-mail já que ficava inviável um encontro pessoal. Foram enviadas algumas questões via e-mail que foram respondidas pela profissional e que são descritas agora.

A cada dois anos a C&A faz uma pesquisa com todos os associados, 16 mil ao todo, para medir o clima da empresa, os pontos que estão impactando positiva ou negativamente, o nível de confiança na liderança e nos gestores. Por meio das informações obtidas com esta pesquisa, os membros do Comitê EES trabalham em ações para melhorar os pontos negativos, ao longo do ano, dentro das áreas pelas quais são responsáveis

O responsável pelo Comitê EES, já ativo na C&A há no mínimo seis anos, e pela mensuração dos resultados é o setor de Recursos Humanos, mas o Comitê, como já dito anteriormente, é composto por associados de todas as áreas da organização. Como Lys não estava trabalhando na empresa quando este trabalho teve início, não sabe dizer exatamente quais foram as razões para a adoção deste instrumento.

Apesar de não ter conhecimento sobre os motivos que levaram ao início deste trabalho, a gerente de produto destaca que nos últimos cinco anos houve uma grande evolução nos resultados da pesquisa de clima e que a organização é muito preocupada em manter um bom ambiente de trabalho. Mesmo em anos de resultados difíceis, eles acreditam que associados engajados e felizes produzem mais.

A empresa também desenvolve diferentes ações ao longo do ano. Algumas destas ações têm uma abordagem mais lúdica, como o *Family Day*, dia em que os pais trazem os filhos para

¹ EES - Pesquisa de engajamento dos funcionários

o trabalho para que as crianças possam conhecer o lugar onde os seus pais passam o dia. Também são comemorados o Halloween e o Carnaval *Day*. Nestes dias todos os associados vêm fantasiados e uma banda é contratada para animar a festa. Também, como em tantas outras organizações, há as comemorações de final de ano: uma festa oficial para o escritório central e, nas lojas, organizam-se pequenas confraternizações, individuais ou um grupo de lojas comandado por um mesmo gerente regional. Além das ações comemorativas os colaboradores também têm ações de desenvolvimento e capacitação de liderança, como treinamentos e rodas de discussão. O Comitê observa que todas estas ações são muito bem vistas pelos funcionários da organização e este retorno também vem através das pesquisas de clima realizadas.

Para estabelecer metas e estratégias, os membros do EES, no início de cada ano, estruturam um plano de ação com base nos resultados da última pesquisa. Este plano de ação leva em consideração uma matriz de impacto versus complexidade, ou seja, priorizam as ações que tenham alto impacto e baixa complexidade, e ao longo do ano atuam sobre estas ações. E então, a cada trimestre, apresentam o status dessas ações nas reuniões de resultados comerciais com toda a empresa reunida.

A comunicação interna da C&A é coordenada por uma área de comunicação corporativa dentro do setor de Recursos Humanos. São eles que enviam as comunicações, tanto para o escritório quanto para as lojas, gerenciam *mailings* de todas as áreas (escritório central, lojas e centros de distribuição). Além disto, a organização possui Intranet, sob gestão do setor de RH e comunicação, e televisões distribuídas pelas lojas e escritório. O nome deste canal é “tEla”, e todas as outras ferramentas da organização são “Ela”, já que o público feminino é o maior consumidor da C&A. A Comunicação da empresa também disponibiliza nas televisões semanalmente um vídeo com um resumo de tudo que está acontecendo na organização, desde acontecimentos internos, campanhas em andamento, destaques do mês/semana, prêmios que a marca recebeu, entre outros.

Sobre crises internas, Lys contou que em um ano de crise como 2016, foi necessário para a empresa fazer alguns cortes de pessoal. Por isso foi bastante difícil manter o time engajado e um bom clima, mas a profissional afirma que o papel do EES está sendo essencial e que acreditam que obterão um bom resultado na pesquisa do próximo ano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho era investigar os processos de Marketing Interno em organizações de médio e grande porte e verificar se estas organizações notam resultados positivos. Pode-se notar que as duas organizações prezam pelo bom relacionamento com seu público interno e que várias ferramentas de Marketing Interno são adotadas por elas visando melhor relacionamento.

Também pretendia-se caracterizar as ações de Marketing Interno nas organizações. Percebe-se que ambas adotam ações de marketing com o público interno e notam que elas são importantes para os colaboradores, como murais, homenagens, eventos de integração (Baile da Docile, *Halloween Day*, festas de final de ano) e capacitação dos associados.

É possível observar também que tanto a Docile quanto a C&A dão grande importância à comunicação interna. Na Docile os colaboradores têm os grupos de escuta e as reuniões com os gestores que atualizam sobre as metas e demais assuntos. Por sua vez, na C&A, os associados têm reuniões trimestrais de apresentação de resultados, os vídeos semanais desenvolvidos pelo setor de Comunicação e disponibilizado nas “tElas”. Isto é muito importante para que o público interno sintam-se parte da organização. E reforça o quanto o Endomarketing e a Comunicação Interna precisam andar lado a lado já que, ainda que eventos, homenagens e capacitações sejam importantes, o colaborador precisa sentir-se parte para que possa estar engajado no trabalho da organização e tratando os objetivos da organização como se fossem os dele mesmo.

Dentre os setores envolvidos com o Marketing Interno das organizações, outro objetivo da pesquisa, o setor de Recursos Humanos foi mencionado em ambas. Além disso, percebe-se que nenhuma das entrevistadas é profissional de Relações Públicas e que, em nenhum momento, este profissional foi citado ao longo das entrevistas. Aqui destaca-se, novamente, que as entre várias funções que este profissional possui está a análise do clima geral de atitudes e

da relação da organização com o seu universo; é um profissional estratégico que define a atitude dos públicos de uma organização frente a ela, antecipa problemas potenciais, necessidades e oportunidades e direciona o sentido da mudança nas organizações. Portanto, unindo as necessidades de uma organização com seus públicos e as funções desta profissão, fica clara a importância de um Relações Públicas nas organizações.

Entre os objetivos deste trabalho estava verificar se a organização sente que estas ações influenciam em aspectos como produtividade e nível de satisfação do empregado com a organização e se de alguma forma estas organizações mensuram resultados. Um dos pontos que mais chamaram a atenção nesta pesquisa foi o fato de que a organização que faz pesquisa de clima se sente mais satisfeita com os resultados das ações e percebe mais fortemente a importância delas. Uma das grandes dificuldades e até decepções da organização que não realiza a pesquisa de clima é justamente o fato de não terem nenhum, ou pouco retorno dos colaboradores e, é possível que isto aconteça, simplesmente por não ser feita a análise do clima. Por isso reforça-se aqui a importância da pesquisa de clima e dos ajustes da organização frente aos pontos não tão positivos revelados pelo seu público interno.

Verificando-se o material desenvolvido neste trabalho, a partir do referencial teórico e entrevistas, objetivando a caracterização dos instrumentos e ações de Marketing Interno; verificação da influência destas ações em aspectos como produtividade e nível de satisfação do colaborador; investigação sobre os setores envolvidos no trabalho e apuração sobre mensuração de resultados, considera-se os objetivos da pesquisa atingidos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2001.
- ANGROSINO, Michael; FONSECA, José. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. 3. ed. Porto Alegre: LPM, 2003.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- C&A. **Sobre a C&A**. 2016. Disponível em: <<http://www.cea.com.br/Institucional/Conheca-a-CEA>>. Acesso em: 06 nov. 2016.
- CHEMIN, Beatris Francisca. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 3. ed. Lajeado: UNIVATES, 2015.
- DOCILE. **Universo Docile**. 2016. Disponível em: <<http://www.docile.com.br/universo/>>. Acesso em: 06 nov. 2016.
- DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERRARI, M. A. Teorias e estratégias de relações públicas. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- GRISWOLD, Denny; GRISWOLD Glenn. **Your Public Relation**. 2. ed. New York: Funk & Wagnalls, 1949.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. atual. ampl. São Paulo: Summus, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2009.

LESLY, Philip; CAHEN, Roger. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MARCHIORI, Marlene (Org). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2010.

MORAES, Roque. Mergulhos discursivos: análise textual qualitativa entendida como processo integrado de aprender, comunicar e interferir em discursos. In: GALIAZZI, Maria do Carmo, FREITAS, José Vicente de (Orgs.). **Metodologias emergentes de pesquisa em educação ambiental**. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2007.

NASSAR, P. História e cultura organizacional. **Revista Comunicação Empresarial**, São Paulo, ano 10, n. 36, 2000.

SILVA, Benedicto. **Relações Públicas, divulgação e propaganda**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1954.

SPILLER, Eduardo Santiago; PLÁ, Daniel; LUZ, João Ferreira da. **Gestão de serviços e marketing interno**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

TORQUATO, Gaudencio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário

1. Quando a organização iniciou o trabalho de marketing interno? Qual é o setor responsável?
2. Este trabalho iniciou por algum motivo especial? Como foi o início?
3. Como a organização sente os efeitos do trabalho desde o início até agora?
4. Porque a empresa adota o marketing interno?
5. A organização nota diferenças no clima e nos colaboradores?
6. Costumam definir metas e estratégias para o próximo ano?
7. Mensuram resultados?
8. Já tiveram que lidar com alguma crise?