

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.

EVANDRO DE PAULO LOURENÇO
LUANA VIANA ANTONUCI LOURENÇO
MARIANE DA SILVA AZEVEDO

**ENDOMARKETING: OS REFLEXOS DAS AÇÕES MOTIVACIONAIS
NOS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA CASA SOL MARÍLIA**

MARÍLIA
2015

EVANDRO DE PAULO LOURENÇO
LUANA VIANA ANTONUCI LOURENÇO
MARIANE DA SILVA AZEVEDO

**ENDOMARKETING: OS REFLEXOS DAS AÇÕES MOTIVACIONAIS
NOS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA CASA SOL MARÍLIA**

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípedes Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípedes de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção de nota.

Orientadora:
Prof.^a Thais Yuri Matsumoto Takaoka

MARÍLIA
2015

Lourenço, Evandro de Paulo; Lourenço, Luana Viana Antonuci; Azevedo, Mariane da Silva.

Endomarketing: Os reflexos das ações motivacionais nos Recursos Humanos da Empresa Casa Sol Marília / Evandro de Paulo Lourenço; Luana Viana Antonuci Lourenço; Mariane da Silva Azevedo; orientadora: Thais Yuri Matsumoto Takaoka. Marília, SP [s.n], 2015.

64f.

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípedes Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípedes de Marília – UNIVEM, Marília, 2015.

1. Endomarketing 2. Marketing Interno 3. Cliente interno

CDD: 658.8

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM

Curso de Administração

Mariane da Silva Azevedo – 46647-6

Evandro de Paulo Lourenço – 51595-7

Luana Viana Antonuci Lourenço – 51596-5

TÍTULO “Endomarketing: Os Reflexos das Ações Motivacionais nos Recursos Humanos da Empresa Casa Sol Marília.”

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Nota: 9,0

ORIENTADOR: _____
Thais Yuri Matsumoto Takaoka

EXAMINADOR: _____
Benedito Goffredo

EXAMINADOR: _____
Juliano Mota Parente

Marília, 01 de dezembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por ter nos capacitado e nos ajudado no desenvolvimento deste trabalho.

Agradecemos aos nossos pais, familiares e amigos que sempre estiveram ao nosso lado nos apoiando e incentivando, mesmo nos fins de semana que dedicamos a este trabalho e não pudemos estar com eles.

A nossa querida orientadora Thais Yuri Matsumoto Takaoka, por toda sua atenção, auxílio, que nos orientou e nos ensinou, nos permitindo aprender com qualidade.

À empresa Casa Sol e o Sr. Daniel Alonso que nos receberam muito bem e nos forneceu todas as informações necessários para o desenvolvimento deste trabalho.

À instituição Unívem, que nos deu suporte físico e didático. A todos, o nosso muitíssimo obrigado.

LOURENÇO, Evandro de Paulo; LOURENÇO, Luana Viana Antonuci; AZEVEDO, Mariane da Silva. **Endomarketing: Os reflexos das ações motivacionais nos Recursos Humanos da Empresa Casa Sol Marília**. 2015. 64 f. Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípedes Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípedes de Marília – UNIVEM, Marília, 2015.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo pesquisar quais são os benefícios do Endomarketing, se a aplicação é possível, quais são as barreiras que podem ser encontradas nesta aplicação e quais são os reflexos do Endomarketing na motivação dos indivíduos e se isto de fato influencia na produtividade. Foram abordados os assuntos desde a organização, a área de Recursos Humanos, marketing e endomarketing, visando compreender as mudanças que ocorreram nas organizações, à nova visão, aonde chegaram à conclusão de que os fatores vivos tinham grande maior importância nos processos organizacionais e uma das ferramentas utilizadas para motivar os funcionários chama-se endomarketing, que se trata de uma ferramenta aplicada dentro das organizações a fim de desenvolver a melhor forma para motivação dos funcionários. Por fim, foi realizado um estudo de caso na empresa Casa Sol, a fim de identificar quais as ferramentas aplicadas para motivação dos colaboradores e se isto de fato impacta na produtividade, onde analisamos que de fato esta empresa possui práticas de endomarketing. Desta forma, uma organização não deve apenas preocupar-se com sua lucratividade e sim com seu bem maior que é o capital humano.

Palavras-chave: Endomarketing. Motivação. Recursos Humanos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mercado de Trabalho e MRH	13
Figura 2 – Fluxo do sistema aberto de RH	14
Figura 3 - Os 4 Ps do mix de marketing	21
Figura 4 – As Melhores empresas para você Trabalhar – Exame.com	40
Figura 5 – Logotipo Casa Sol	41
Figura 6 – 150 Melhores Empresas para Trabalhar	54
Figura 7 – Confraternização	58
Figura 8 – Casa Sol acredita no talento das Pessoas	59
Figura 9 – Família Casa Sol	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA – Associação Americana de Marketing

ANAMACO – Associação Nacional dos Comerciantes de Material para Construção

ARH – Área de Recursos Humanos

B2E – Business to Employee (Negócios-a-Empregados)

DNA – Ácido Desoxirribonucléico

ERC – Efficient Consumer Response (Resposta Eficiente ao Consumidor)

GRID – Grupo Interno de Diagnóstico

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MRH – Mercado de Recursos Humanos

ONG – Organização não Governamental

RH – Recursos Humanos

SEADE – Sistema Estadual de Análises de Dados

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
CAPÍTULO 1 - ORGANIZAÇÃO.....	9
1.1 Mercado de trabalho	11
1.2 Mercado de Recursos Humanos	12
1.3 - Recursos Humanos	14
1.3.1 A importância da área de Recursos Humanos e seus objetivos	15
1.4 - A motivação Humana.....	16
1.4.1 - Tipos de Benefícios aos Colaboradores	16
CAPÍTULO 2 – MARKETING E ENDOMARKETING 20	
2.1 Composto de Marketing	21
2.2 O Marketing aplicado nos Recursos Humanos	23
2.2.1 O que é Endomarketing?	24
2.2.2 Fundamentos do Endomarketing	25
2.3 Programa de Implantação do Endomarketing	26
2.3.1 Identificação dos Níveis de Abrangência	27
2.3.2 Outro ponto do programa de Endomarketing: a motivação e clima organizacional.....	28
2.4 Atividades do Endomarketing	29
2.4.1 O Cliente Interno	30
2.4.2 Ouvindo o Público Interno	31
2.5 Avaliação do Endomarketing – Da Implantação ao Gerenciamento dos Momentos da Verdade.....	32
2.5.1 – Avaliação do Processo de Implantação do Endomarketing	33
2.6 Os oito princípios do Endomarketing	35
2.6.1 O composto de Endomarketing	37
CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CASA SOL.....	39
3.1- História da Empresa Casa Sol.....	41
3.2 A Entrevista	42
3.3 Análise do Endomarketing: Teoria X Prática.....	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICES	54

INTRODUÇÃO

As organizações se deparam em seu dia-a-dia com o desafio de desenvolver os melhores meios para motivar seus colaboradores e criar um ambiente organizacional saudável e produtivo. A responsabilidade de criar estratégias de motivação é uma das principais atribuições dos líderes que estão mais próximos aos colaboradores, o que possibilita de se manterem mais bem informados quanto aos possíveis fatores motivacionais tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da organização, fatores estes que afetam diretamente no comportamento dos colaboradores.

Segundo Guimarães (2001 p.45) “A motivação intrínseca é associada diretamente no que diz respeito a conceitos e práticas de competência, autodeterminação e autonomia. Já a motivação extrínseca está relacionada com recompensas recebidas por um agente externo”. Pode-se dizer que a motivação se trata de um estado emocional, que deve ser aflorado e aprimorado, para que um indivíduo se sinta motivado, o que deve ser desenvolvido são maneiras de combinar uma série de atitudes essenciais quanto aos princípios que envolvem o comportamento humano, com finalidade de criar uma força de trabalho motivadora, com o intuito de fazer com que o indivíduo se sinta capaz e tenha autonomia para expor suas ideias e opiniões e interagir de forma positiva com os demais e com seus líderes.

Uma das ferramentas utilizadas para motivar os colaboradores chama-se endomarketing, que se trata de uma ferramenta aplicada dentro das organizações a fim de desenvolver a melhor forma para motivação dos funcionários. Segundo Bekin (2005, p. 3), “O Endomarketing abrange três fatores: o marketing, recursos humanos e estratégias de negócios”. Afirma ainda, que Endomarketing é um instrumento que completa o esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno.

De acordo com o autor Marras (2005, p. 38) “Um gerente de determinada organização deve ter em mente que os empregados e a empresa têm interesses totalmente contraditórios, divergentes e desiguais”. Enquanto o empregado vê a possibilidade e a verdadeira vontade de receber da empresa o máximo de salários e benefícios, em termos de remuneração e segurança (salário, benefícios, estabilidade, folgas etc.), a empresa está totalmente focada em seus objetivos, atingir metas, vendas, marketing a sua produtividade, qualidade e acima de todos á lucratividade que gera o capital da empresa.

O que a organização deve fazer a esse ponto é não estabelecer e criar expectativas desnecessárias e extremamente perigosas, a comparação entre organização e funcionário deve

ser bem equilibrada e estabelecer limites entre o dar e o receber de cada parte. Diante do exposto, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: Quais os fatores motivacionais que uma organização pode utilizar para manter seus colaboradores motivados?

Este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo pesquisar quais são os benefícios do Endomarketing, se a aplicação é possível, quais são as barreiras que podem ser encontradas nesta aplicação e quais são os reflexos do Endomarketing na motivação dos indivíduos e se isto de fato influencia na produtividade.

O trabalho em questão caracteriza-se como um estudo investigativo, onde foram realizadas pesquisas bibliográficas em material impresso, online, livros e teorias, assim como será realizado um estudo de caso na empresa Casa Sol, a fim de identificar quais as ferramentas aplicadas para motivação dos colaboradores e se isto de fato impacta na produtividade.

Primeiramente será realizado um estudo bibliográfico e na segunda parte será relatado o estudo de caso realizado na empresa Casa Sol.

Capítulo 1- ORGANIZAÇÃO

As mudanças no mundo influenciam na sociedade, bem como a maneira de agir e pensar das pessoas. Ao longo do tempo houve grandes mudanças mercadológicas que causaram grandes impactos as organizações, aos indivíduos e a sociedade, de acordo com Chiavenato (2004 p. 24) “no decorrer do século XX, as organizações passaram por três fases distintas: a era da industrialização clássica, industrialização neoclássica e era da informação”, como podemos acompanhar a seguir.

Uma das revoluções a que ocorreu foi na da era da industrialização clássica, entre o período de 1900 e 1950. Nesta época intensificou a Era Industrial, anteriormente as pessoas estavam acostumadas diretamente com o trabalhado manual das pessoas, porém após esta revolução é que passaram a utilizar maquinários para o desenvolvimento dos trabalhos. Após isto as estruturas organizacionais caracterizavam-se pelo formato piramidal e centralizador, ou seja, era uma empresa burocrática onde as decisões só eram tomadas apenas pelo topo. A cultura organizacional era presa as tradições passadas e o que importava era apenas a lucratividade, as pessoas perderam sua importância, pois nesta época as mesmas eram vista apenas como recursos de produção, tudo isto para servir a tecnologia.

Outra revolução que ocorreu foi à era da industrialização neoclássica, que teve duração entre o período de 1950 a 1990, que teve seu início ao final da segunda Guerra Mundial. Neste período as mudanças passaram a ser mais rápidas e imprevisíveis, as comercializações expandiram e com isso houve um grande aumento, quanto à competitividade entre as empresas. Com isto as organizações tiveram que repensar suas formas estruturais, ou seja, aquele modelo burocrático em que as pessoas eram vistas apenas como recursos de produção tiveram que ser reformulados. Com esta intensificação nas mudanças as organizações mudaram seus modelos estruturais tentando adequar-se a estas mudanças e criando novas estratégias para que não ficasse esquecida, com isto a cultura das organizações deixou de privilegiar as tradições passadas e deram lugar as mudanças do presente e foi modificado o modelo criado através da Revolução Industrial e passou a dar lugar à nova visão a “Administração de Recursos Humanos”, aonde chegaram à conclusão de que os fatores vivos tinham grande maior importância nos processos organizacionais.

De 1990 até a atualidade que vivemos as mudanças se tornaram ainda mais rápidas, imprevisíveis e inesperadas. A tecnologia revolucionou o mundo em uma aldeia global. As pessoas conseguiam se comunicar com mundo todo, as informações passaram a cruzar o mundo todo provocando o surgimento da globalização da economia mundial e global. Com

isto, aumentou ainda mais a competitividade entre todas as organizações, as transferências de conhecimento e soluções tecnológicas, as alternativas de matérias-primas com menor custo, enfim a busca de novas oportunidades de atuação no mercado. Com esta nova Era as organizações tiveram que reformular novamente sua estrutura organizacional, pois as mudanças já realizadas anteriormente se tornaram fracas e defasadas, tendo que aprimorá-las para poder acompanhar a era da globalização.

A fim de acompanhar esta nova Era as organizações mudaram sua visão quanto às estruturas organizacionais e as pessoas, e seus conhecimentos e habilidades passaram a ser a principal base das novas organizações. Devido a este aumento de competitividade, apenas as pessoas é que podem pensar em novas estratégias e soluções para que possam conduzir de melhor forma o desempenho das organizações dando lugar a “Gestão de Recursos Humanos”, assim as pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais, para serem adotadas como seres de inteligência.

Ao longo da vida as pessoas criam relações com outras pessoas e com as organizações, o ser humano é social e interativo, por isto não vive sozinho e também não consegue realizar tudo o que pretende sozinho, ou seja, o ser humano possui suas limitações, por isso é que para alcançar seus objetivos as pessoas se unem, pois juntas podem ir mais longe, podem criar melhores ideias e estratégias para alcançar aquilo que tanto almejam e esta união de pessoas em busca do mesmo ideal é denominada Organização. Segundo Chiavenato (2004, p. 22) a “organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”.

Para Maximiano (1992, p. 52) “uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos”, diante disso, a cooperação entre as pessoas é essencial para a existência da organização, uma organização somente existe quando as pessoas capazes de se comunicarem e estão dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum.

As organizações possuem uma grande força, pois as mesmas podem satisfazer diferentes tipos de necessidade dos indivíduos como necessidades emocionais, intelectuais, econômicos, entre outros, por meio de diversas motivacionais como promoção de palestras, cursos, eventos, gestão participativa, plano de carreira, benefícios aos funcionários, etc. São várias as práticas que a empresa pode realizar para tentar satisfazer as necessidades dos funcionários. Segundo Maximiano (1992, p. 262) “Maslow desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas dispõem-se numa hierarquia mais completa que a simples divisão em

dois grandes grupos, as necessidades humanas dividem-se em necessidades fisiológicas ou básicas, segurança, social, estima e autorrealização.

As pessoas passam a maior parte do seu tempo dentro de uma organização, haja vista que de acordo com as pesquisas realizadas pelo IBGE (2015) as horas trabalhadas tiveram um aumento entre os anos de 2012 para 2013, aonde a concentração de pessoas trabalha cerca de 40 a 44 horas por semana, ou seja, estas pessoas passam no mínimo oito horas do seu dia dentro da organização. Desta forma, além das pessoas cooperarem juntas em busca do alcance de um objetivo em comum, as mesmas também visam satisfazer suas necessidades básicas, como as mencionadas acima, haja vista que estas necessidades são primordiais para que as pessoas tenham um bom desenvolvimento dentro da organização, ao contrário disso os desempenhos dos indivíduos são comprometidos, quando não há o atendimento destas necessidades. Segundo Aquino (1980 p. 42) “os empregados vêem as organizações como um meio de atender às suas necessidades, de dar razão às suas potencialidades e sua capacidade criativa e de realização”. Além da satisfação destas necessidades, o que também pode comprometer o desempenho das pessoas é a falta do trabalho em conjunto, haja vista que é primordial que dentro de uma organização as pessoas possam trabalhar em conjunto, um ajudando ao outro por meio da cooperação, pois caso não haja esta união no trabalho, o caminho a ser traçado para alcançar as ideias se torna mais difícil e demorado para se alcançar os objetivos organizacionais, provavelmente não terá a mesma eficácia que teria se houvesse a cooperação de todos para alcançá-lo.

1.1 Mercado de trabalho

O mercado de trabalho é o ambiente constituído pela oferta e demanda de trabalho ou emprego, em determinado lugar ou determinada época. Este mercado possui vários ramos de atividades, como Indústrias, Comércio, saúde, financeiro e nestas segmentações as organizações de pequeno, médio e grande porte, cada uma com sua segmentação e características próprias. Assim, o mercado de trabalho é constituído por organizações e pessoas funcionando através da oferta e demanda de trabalho ou emprego. Este mercado é inconstante e pode ter os seus altos e baixos, desta forma seguem abaixo algumas situações que se podem encontrar no mercado de trabalho, segundo Chiavenato (2004, p. 147):

Oferta maior que a procura: Esta situação ocorre quando a oferta de empregos por meio das organizações, porém a escassez de candidatos para preencher determinada vaga, esta situação

poder ocorrer quando geralmente os candidatos disponíveis não possuem os requisitos suficientes esperados pela organização, isto pode acarretar consequências para as organizações, pois a mesma investe fortemente nos processos de seleção dos candidatos e para os candidatos isto também tem influencia, pois como a oferta de trabalho é grande os mesmos podem escolher as organizações que melhor oferecem um plano de carreira, acabam saindo de onde trabalham para tentar outras oportunidades de emprego etc (...).

Oferta equivalente à procura: É o equilíbrio entre a oferta de trabalho e emprego com a demanda.

Oferta menor do que a procura: Ocorre quando a oferta de trabalho e emprego é muito baixa por parte das organizações, porém o volume da procura é alta, isto também pode causar consequências às organizações, como baixo investimento e recrutamento, pois como a oferta de emprego é baixa os candidatos que vão até a empresa, os critérios de seleção são mais rigorosos, baixo investimento em treinamento, entre outros, e as influencias nos candidatos é que a escassez de vagas de emprego no mercado, concorrências entre os próprios candidatos etc(...). Para compreender melhor a dinâmica do mercado a seguir falaremos da relação entre o mercado de trabalho e o MRH (Mercado de Recursos Humanos).

1.2 Mercado de Recursos Humanos

O mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos (MRH) estão diretamente ligados. Segundo No mercado de trabalho temos o ambiente em que a oferta de trabalho e emprego, é neste mercado que as organizações divulgam sua procura e expõe suas necessidades e de outro lado temos o MRH que é o mercado onde se encontram as pessoas que oferecem habilidades, conhecimentos e destrezas. Como todo mercado, o mercado de recursos humanos (MRH) pode ser segmentado para facilitar sua análise e penetração. (Chiavenato, 2005).

As empresas visam crescimento a obtenção de lucros contínuo, desta forma o capital humano dentro na organização realiza um dos papeis mais importantes, pois a organização é constituída de pessoas e são estas pessoas que proporcionaram o sucesso da organização.

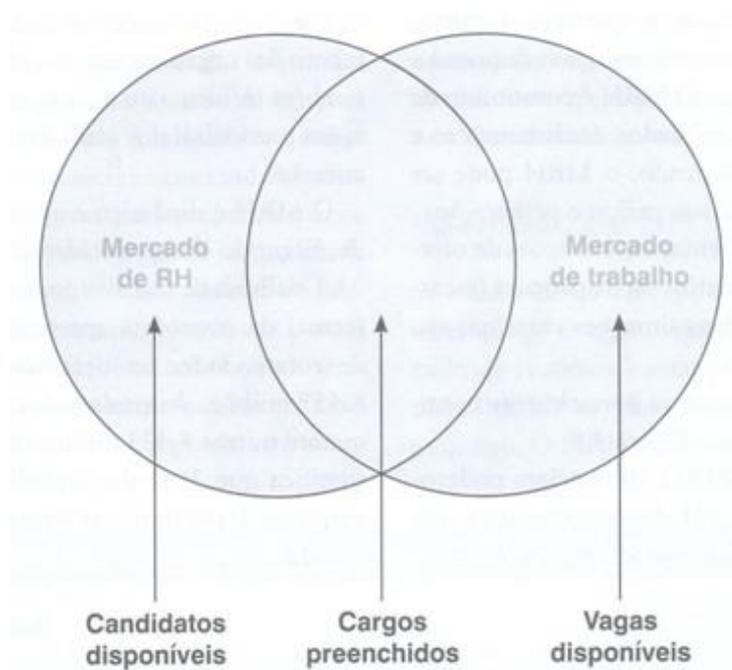
É através do mercado de recursos humanos (MRH) que surgem as oportunidades de emprego, desta forma pode-se dizer que o mercado de MRH é o conjunto de pessoas que estão dispostas a trabalhar, a se arrisarem em algo novo, em procura de novos conhecimentos e cheias de ideias e querendo mostrar aquilo que possuem de melhor.

O MRH influencia de forma direta no comportamento das organizações, pois é neste mercado que as organizações buscarão os talentos, pois cada vez mais as organizações necessitam de pessoas qualificadas para poder alcançar seus objetivos e expectativas.

Desta forma o MRH pode ser definido como a procura e a oferta de emprego.

A seguir, a Figura 1, apresenta o intercâmbio entre o mercado de trabalho e o mercado de RH:

Figura 1- Mercado de Trabalho e MRH



Fonte: Chiavenato (2005 p.110)

De acordo com a figura acima, podemos ressaltar a ligação entre o mercado de recursos humanos e o mercado de trabalho, que é justamente o confronto entre os candidatos disponíveis as vagas ofertadas no mercado de trabalho. De acordo com os dados presentes no Sistema de Estadual de Análises de Dados (SEADE, 2014) entre 2003 e 2012, a taxa de ocupação cresceu 1,9% no município de São Paulo e 2,6% nos demais municípios das regiões metropolitanas de São Paulo, houve uma melhora também neste período na inserção no mercado de trabalho com, ampliação do emprego assalariado.

1.3 - Recursos Humanos

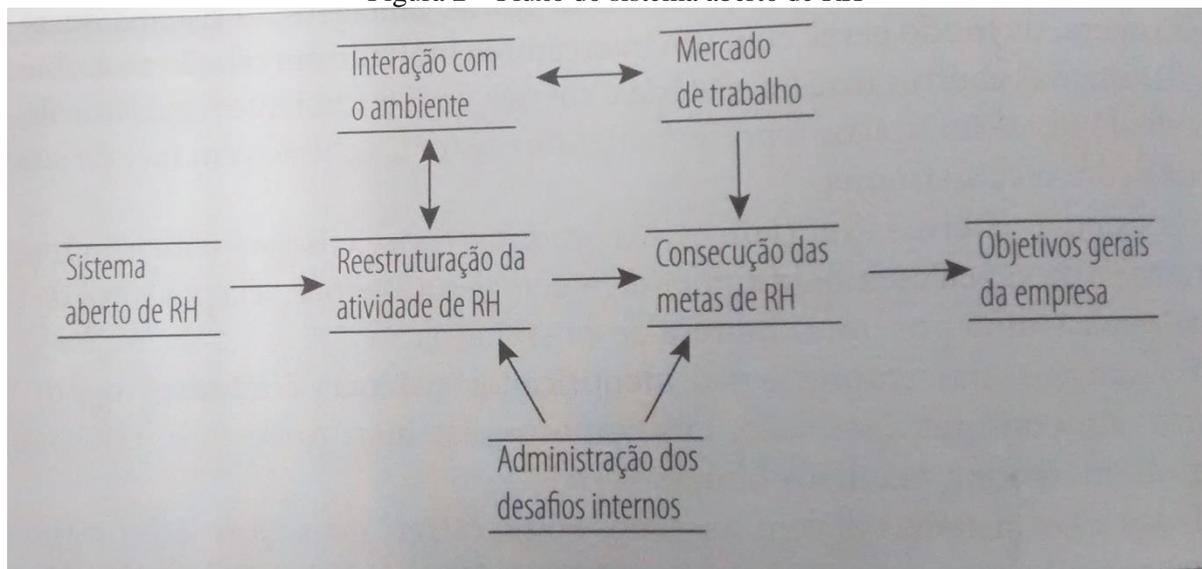
O Mercado de Recursos Humanos é coordenado pelo departamento de Recursos humanos das organizações que tem como função principal estabelecer o sistema que rege as relações entre as pessoas (colaboradores) e a empresa-

Desta forma, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Já para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais. Esta relação de pessoas e empresas forma o sistema de recursos humanos. Mas o que é o sistema?

De acordo com os autores Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 6) “O sistema pode ser definido como uma série de elementos interdependentes em constante interação, com vistas à consecução de um ou mais objetivos”. Esses elementos interligados são chamados de “subsistemas” ou “componentes”. Assim, determinado sistema é um conjunto de subsistemas capazes de transformar um conjunto de entradas (inputs) em um conjunto de saídas (outputs) para atingir um ou mais objetivos predeterminados.

Sendo assim, Recursos Humanos (RH) são considerados um “sistema administrativo aberto”, onde a Figura 2 ilustra a relação existente entre o sistema aberto de recursos humanos e seu ambiente externo e interno.

Figura 2 – Fluxo do sistema aberto de RH



Fonte: Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p.6)

De acordo com a figura, pode-se observar que o sistema de Recursos Humanos é amplo e interage com as demais áreas da organização, por isto é que o sistema de Recursos

Humanos é uma das áreas mais importantes da organização, haja vista que o RH está ligado diretamente com a interação entre os colaboradores com a organização.

1.3.1 A importância da área de Recursos Humanos e seus objetivos

O foco da área de Recursos Humanos (ARH) deve ser mais voltado às pessoas do que para os negócios. Segundo Gil (2001 p. 17) “No decorrer de sua evolução, a Administração de Recursos Humanos passou a dar ênfase às organizações como um todo, integrando essa área as demais atividades da empresa, buscando obter melhoria contínua, contribuindo, assim, para o seu desenvolvimento e sucesso”. Neste sentido a Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas, que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais, quanto individuais.

Desta forma a área de recursos humanos deve planejar suas atividades para ir à busca da melhoria contínua. Através deste planejamento poderá prever de maneira mais eficaz, a fim de distribuir os recursos para cada departamento de forma mais preciso e adequada, determinando a quantidade necessária de colaboradores, horários e quais são as necessidades.

A área de Recursos Humanos (ARH) tem por objetivo prever, planejar, organizar, coordenar e controlar as técnicas a serem desenvolvidas voltadas as pessoas, fazendo com que as pessoas compreendam que deve haver a colaboração coletiva para que atinjam o objetivo em comum.

Para Dutra (2002, p.17) a relação entre a área de recursos humanos e as pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Como já mencionado anteriormente não há como falar de organização sem falar de pessoas e a vários tipos de organizações cada uma com sua segmentação e características próprias, ou seja, assim como a diferentes organizações, também há diferentes pessoas com características próprias, como suas crenças, valores, atitudes, personalidade, motivações e cada indivíduo está sujeito à influência devido às enormes variáveis que os rodeiam. Por isto é que Área de Recursos Humanos deve ter ciência disso e saber prever as necessidades de cada um dos indivíduos de forma individual, pois o que pode ser bom para um pode não ser bom para o outro, por isto é que a forma de lidar com cada pessoa não pode ser padronizada. O ARH deve entender as necessidades de cada pessoa e tentar planejar o que pode ser feito para atender aquela necessidade em específico.

1.4 - A motivação Humana

As pessoas estão sujeitas a influências tanto externadas quanto internas (dentro das organizações), porém será enfatizada a questão da motivação interna nas organizações, pois esta é um dos maiores fatores que influenciam diretamente no desempenho das pessoas. Como os indivíduos são diferentes para um com os outros e são imprevisíveis, pois possuem expectativas diferentes, desejos e sentimentos contraditórios, por isto que proporcionar a motivação aos indivíduos dentro de uma organização, é uma das tarefas mais difíceis a serem realizadas, mas não impossível.

Para Robbins (2005 p. 132) a motivação é o processo pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcance de uma determinada meta. Desta forma pode-se dizer que a motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou ir em busca daquilo que realmente deseja, este impulso pode ocorrer devido a algum estímulo que tenha vindo do ambiente que este indivíduo se encontra, ou também este estímulo pode partir do próprio indivíduo através de seus processos mentais. Pelo fato das pessoas possuírem expectativas diferentes o ARH deve prever e planejar qual o melhor meio de atender estas expectativas dos indivíduos, para que como resultado isto possa impulsioná-lo a ter um melhor desempenho dentro da organização e possa se sentir bem dentro do ambiente, obviamente não a como serem atendidas todas as expectativas dos indivíduos até porque as mesmas são em muitas vezes inconstantes, mas ao menos tentar atender aquelas que realmente possa trazer um bom resultado tanto para a organização quanto também para o próprio indivíduo, pois quando uma pessoa encontra-se desmotivada isto causa influencia até mesmo a sua vida pessoal, podendo até mesmo causar problemas à saúde das pessoas, por isto a motivação é algo muito importante que deve ser previsto por toda a organização.

Um das estratégias a serem aplicadas e que podem incentivar o estado motivacional dos funcionários é a concessão dos benefícios, no qual serão relatados a seguir.

1.4.1 - Tipos de Benefícios aos Colaboradores

Para Chiavenato (1989 p. 251) “Os benefícios podem ser classificados como monetários e não monetários, os benefícios monetários consistem em pagamento em dinheiro, geralmente pagos através da folha de pagamento, gerando encargos sociais, como por exemplo, 13º salário, férias, etc”.

Já os benefícios não-monetários são oferecidos na forma de serviços, ou vantagens, ou facilidades para os usuários, como refeitórios, assistência médico-hospitalar e odontológica, etc.

Veja abaixo alguns dos benefícios apresentados por Chiavenato:

1- Benefícios Legais- São os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenção coletiva entre sindicatos, tais como:

- 13º Salário;
- Férias;
- Aposentadoria;
- Seguro Acidente do Trabalho
- Auxílio Doença;
- Salário Família;
- Salário Maternidade;
- Horas Extras;
- Adicional por Trabalho Noturno;
- Etc.

Alguns destes benefícios são pagos pela empresa, enquanto outros são pagos pelos órgãos previdenciários.

2- Benefícios Espontâneos- São os benefícios concedidos por liberalidade das empresas, já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva. São também chamados benefícios marginais, incluem:

- Gratificações;
- Seguro de Vida em Grupo;
- Refeições;
- Transporte;
- Empréstimos;
- Assistência Médica Hospitalar diferenciada mediante convênio;
- Complementação de aposentadoria.

- Etc.
- Planos Assistenciais- São os benefícios que visam prover o empregado e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, muitas vezes fora de seu controle ou de sua vontade:
 - Assistência médico-hospitalar;
 - Assistência odontológica;
 - Assistência financeira através de empréstimos;
 - Serviço Social;
 - Complementação de Aposentadoria;
 - Etc.
- Planos Recreativos- São serviços e benefícios que visam proporcionar ao empregado condições de repouso, diversão, recreação, higiene mensal ou lazer construtivo:
 - Grêmios ou clubes;
 - Áreas de lazer nos intervalos de trabalho;
 - Música ambiente;
 - Atividades esportivas;
 - Passeios e excursões programadas;
 - Etc.
- Planos Supletivos- São serviços e benefícios que visam proporcionar aos empregados certas facilidades, conveniência e utilidade, para melhorar sua qualidade de vida:
 - Transporte ou condução do pessoal;
 - Restaurante no local de trabalho;
 - Estacionamento privativo dos empregados;
 - Horário móvel de trabalho;
 - Cooperativa de gêneros alimentícios; ente outros.

Segundo Marras (2005 p. 138), “Os planos de benefícios, podem atender a dois tipos de necessidades, sendo estas as intrínsecas, ou seja, são as necessidades endógenas que nascem e florescem no interior do indivíduo e necessidades extrínsecas que são as exógenas, que têm origem no mundo externo do indivíduo”.

- **Intrínsecos:** São aqueles que fazem parte do próprio cargo, incluem a autonomia, variedade, significância, feedback e identidade do próprio funcionário, origina-se da natureza do trabalho desenvolvido pelo ocupante do cargo. Desta forma as necessidades Intrínsecas podem ser supridas pela própria empresa, através de políticas, valores culturais, práticas gerenciais, etc.

- **Extrínsecos:** São fatores que ocorrem fora do próprio cargo, são originados por fontes internas da organização que abrangem políticas e práticas administrativas, colegas e grupos informais, e forças externas relativas ao ambiente da organização que incluem recompensas financeiras, benefícios, reconhecimento profissional, promoções e até mesmo a subordinação. As necessidades extrínsecas satisfazem os fatores físicos.

Tendo como bases o que foi abordado é que é de grande importância compreender as funcionalidades no Marketing e suas importâncias que serão relatadas nos próximos capítulos.

CAPÍTULO 2 – MARKETING E ENDOMARKETING

O marketing nos dias de hoje é compreendido como a função de desenvolver um serviço ou produto para satisfazer as necessidades dos clientes, fornecendo a direção necessária. O marketing veio trazer a realidade os desejos de pessoas distintas e atender o mercado de demandas. No entanto, ainda algumas pessoas confundem o marketing com propaganda, sendo esta uma das ferramentas do marketing que possui uma abrangência muito maior.

O conceito de marketing é bem mais amplo do que a simples divulgação de uma ideia, pessoa ou produto. Marketing não é somente propaganda; envolve uma série de atividades, que vão desde a concepção de um produto por uma empresa até sua entrega, consumo e descarte. O Marketing pode ser delimitado como entender e atender as necessidades e anseios do público-alvo de uma organização. Esta pode ser uma empresa com fins lucrativos, uma organização não governamental (ONG) ou uma entidade governamental sem fins lucrativos. Personalidades públicas, como artistas e políticos, também podem aplicar os conceitos e técnicas de marketing. (GIOIA, 2013, p.5)

A definição de marketing para Kotler e Armstrong (2005, p.3) é “como um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros”.

O Marketing pretende atender o desejo das necessidades humanas de consumo, que mesmo sendo infinitas tem um recurso financeiro finito, nisso estes clientes acabam investindo os seus recursos limitados na esperança do atendimento às suas expectativas quanto a um produto ou serviço adquirido.

Além de atingir o desejo do consumidor, o marketing deve ser capaz de compreender o cliente ao coletar informações por meio de pesquisas de mercado e afins para poder criar valor agregado ao consumidor, aos investidores, intermediários de forma a não criar imagens fictícias ou abusivas. Para Kotler (2005, p.04) “os profissionais de marketing têm como objetivo provocar uma resposta comportamental da outra parte”.

Segundo a Associação Americana de Marketing (AMA, 2007) “o marketing é definido como a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possuem valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral”.

2.1 Composto de Marketing

Dentro do marketing existe uma ferramenta que chamamos de Mix de Marketing, ou Composto de Marketing ou mais conhecido como os 4 P's composto pela análise do produto, preço, promoção, praça. São definições fundamentais que uma empresa deve fazer para atingir um determinado público-alvo.

A empresa nesse momento prepara um mix de ofertas para cada "P", querendo assim alcançar o valor do cliente para que a organização tenha seus objetivos alcançados, as combinações dessas ferramentas estão interligadas e a realização de cada uma delas é bem detalhada. A seguir, a figura 3 mostra as ferramentas de marketing específicas para cada P:

Figura 3 – Os 4 Ps do mix de marketing



Fonte: Kotler & Armstrong (2004, p.47)

Desta forma, Produto de acordo com os autores Kotler & Armstrong (2004, p.48) significa a “combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado alvo”.

Sendo assim, o produto pode ser considerado o mais crítico no processo de decisão, pois é o foco de aquisição do cliente, onde a influencia e o resultado de todo um levantamento de dados é feita.

As empresas precisam administrar suas marcas como um dos principais patrimônios. É necessário posicionar a marca de forma correta para que as estratégias iniciais alcancem os seus devidos objetivos.

O único componente do Mix de Marketing que gera receita e é um dos principais elementos na determinação da participação de mercado de uma empresa e de sua rentabilidade.

Referente ao preço, o mesmo refere-se “a quantia de dinheiro que os clientes têm de pagar para obter um produto”. (Kotler & Armstrong (2004, p.48). Porém, para falar de preços é preciso falar de segmentação de mercado de qual mercado sua empresa irá atuar e se oferecerá produtos ou serviços, em cada tipo de segmentação é possível também entender o perfil dos consumidores, aspectos culturais, e os competidores ou concorrentes, para isso é necessário a possibilidade de analisar os fatos para saber o preço certo para o nosso produto.

Após um produto ser produzido, com o seu preço estabelecido, ele precisa ser distribuído no mercado até os pontos de vendas, para isso é preciso também analisar o local que será distribuído o nosso serviço ou produto, se esse é o público-alvo desejado, se é o local apropriado para a empresa vender. Se como um produto desejado, com um preço justo, deve estar acessível ao cliente, ou seja, o local onde ele possa comprá-lo no momento em que desejar.

A promoção é onde está aplicada o tipo de negócio promocional, os meios de comunicações, as informações necessárias para atingir o cliente potencial da empresa, a relação com o consumidor é essencial para o processo de campanhas da promoção que envolve muitos aspectos como a publicidade links patrocinados, *Fanpage*, ¹anúncios, rádio e variados tipos de mídias, eventos patrocínios e etc. Para Kotler (1998, p.554), “a propaganda é uma das ferramentas mais comuns que as empresas usam para dirigir comunicações persuasivas aos compradores e públicos-alvo”.

Dentro do “P” de Promoção é que está o funcionamento de uma ferramenta chamada Endomarketing que funciona basicamente como o marketing da empresa que reproduz

¹ *Fanpage*: *Fanpage* ou Página de fãs é uma página específica dentro do *Facebook* direcionada para empresas, marcas ou produtos, associações, sindicatos, autônomos, ou seja, qualquer organização com ou sem fins lucrativos que desejem interagir com os seus clientes no *Facebook*.

comunicação, exige pesquisas, levantamento de dados, pesquisa de campo, questionários, tomada de decisões, abrange o marketing totalmente, mas o Endomarketing tem uma diferença que entre o ele e o marketing ao invés de olhar o lado de fora da empresa que seria a venda do produto por si só, o Endomarketing vê as consequências e aceitações dos membros da empresa, todos os tipos de satisfações, realizações, promoções e vários outros aspectos ele relaciona a empresa com o funcionário, a satisfação de trabalhar aqui e todas as preocupações de cada funcionário da empresa.

Para Kotler (2005, p.15) o Endomarketing: Reconhece que no marketing ‘tudo é importante’ – o consumidor, os funcionários, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade como um todo – e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada. Os profissionais de marketing devem lidar com uma variedade de questões e certificar-se de que as decisões em uma área são coerentes com as decisões em outras. (Kotler, 2005, p.15).

Desta forma, o próximo capítulo tratará sobre o Endomarketing.

2.2 O Marketing aplicado nos Recursos Humanos

Antigamente, de acordo com o autor Bekin (2005, p. 01) o planejamento estratégico abrangia apenas três principais campos: produto, marketing e gestão. O foco das empresas era apenas o crescimento do volume de vendas. Acreditavam no princípio do aumento do volume de vendas e a participação de mercado, onde as demais coisas viriam sozinhas.

Essa doutrina gerava uma crença estranha: a de que as pessoas não existiam. A sociedade também não. Os funcionários das empresas eram substituíveis, o revendedor era apenas uma razão social e os consumidores supostamente se comportavam como aquelas figuras irreais e patéticas dos comerciais de pasta de dente na televisão. A razão de ser da empresa era vender. (BEKIN, 2005, p. 1).

Entretanto, devido a esta visão, o autor Bekin (2005, p.1) relata que as empresas vieram a se fechar, onde os empresários buscaram entender o que estava acontecendo. Descobriram que tal situação ocorreu devido à globalização, onde os fatores de produto, marketing e gestão perderam a capacidade de gerar o sucesso da empresa.

Desta forma, devido à globalização, foram modificadas as atitudes, valores éticos das empresas, o envolvimento emocional dos funcionários e a capacidade de agregar relações

efetivas, adquiriram mais importância no processo de desenvolvimento das empresas do que a simples qualidade industrial do produto ou até mesmo a participação no mercado.

Em frente a esta nova era de globalização que mudou os sistemas de produção, de distribuição, os produtos e os consumidores, o grande fator dinâmico foi a relação pessoal.

Cada empresa possui dentro de si outra empresa, muito mais produtiva, competente, entusiasmada e competitiva. Portanto, criou-se o Endomarketing que é a técnica de libertar o potencial humano contido nas pessoas que compõe o mundo interno.

2.2.1 O que é Endomarketing?

Segundo Bekin (2005, p. 3), o Endomarketing abrange três fatores: o marketing, recursos humanos e estratégias de negócios. Afirmar que Endomarketing é um instrumento que completa o esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno.

O autor Bekin (2005, p. 3) define ainda Endomarketing como:

[...] ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do Endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, em contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização. (BEKIN, 2005, p. 3).

Desta forma, o Endomarketing possui como foco principal o estudo do cliente interno. A palavra *endo*, grega de *éndon* significa “em, para dentro, dentro de”, exprimindo a posição ou ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo.

O autor Costa (2014, p. 15) também define Endomarketing como:

O endomarketing é um processo gerencial desenvolvido em resposta a demandas complexas de gestão empresarial, com o objetivo de minimizar seus possíveis impactos negativos. Entre elas, podemos citar com destaque a necessidade de promover a motivação das pessoas, a gestão do clima organizacional, a busca por desempenhos superiores e a gestão de mudanças – algo que costuma enfrentar resistência natural das pessoas, como a implementação de um programa de qualidade, por exemplo. (COSTA, 2014, p.15).

Sendo assim, para aplicar o endomarketing, é necessário compreender a organização, a forma de gestão e principalmente a motivação dos colaboradores.

Já o autor Chiavenato (2005, p. 4), cita sobre a importância do estudo do cliente interno, em como satisfazê-los e motivá-los:

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. (CHIAVENATO, 2005, p. 04)

Sendo assim, ao investir nas pessoas dentro das organizações, elas trabalham mais felizes, produzem mais, trazendo assim mais lucro e conseqüentemente o cumprimento das metas das organizações. O papel do Endomarketing é de aproximar as organizações das necessidades das pessoas por meio da informação, comunicação interna e/ou integração, proporcionando assim, um ambiente favorável ao desenvolvimento do trabalho e ao desenvolvimento humano.

2.2.2 Fundamentos do Endomarketing

Todas as organizações, por questões estratégicas, necessitam privilegiar na mesma proporção seu público externo e interno no que diz respeito às responsabilidades sociais e ambientais.

O autor Bekin (2005, p. 47) descreve os fundamentos do Endomarketing conforme segue a abaixo:

- Definição: Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.
- Objetivo: Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado.

- Função: Integrar a noção “cliente” e seus valores – aplicando recursos de B2E, ERC, *branding* interno² – nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria a qualidade e serviços, com produtividade de pessoal e de processos.

A autora Brum trata também da questão da empresa vender sua imagem para dentro, sendo também um dos fundamentos do endomarketing:

Quando falamos em vender a imagem da empresa para dentro, temos que levar em consideração que essa imagem, na mente do empregado, é dividida em duas: imagem interna (referente à relação de trabalho) e imagem externa (como ele acredita que a empresa é percebida pelo mercado). (BRUM, 2010, p. 239)

Desta forma, a empresa precisa primeiramente encantar o seu público interno, visto que o público interno é bem mais crítico em relação à imagem interna da empresa, possuindo assim uma percepção da imagem interna e externa da empresa.

2.3 Programa de Implantação do Endomarketing

O Endomarketing é essencial para que as organizações obtenham sucesso no mercado global. No entanto, a fase de implantação é a fase mais complexa, que exigirá atenção, visão sistêmica, sensibilidade e competência, especialmente na etapa do planejamento quando são levantadas informações que subsidiarão todo o processo de implantação. O autor Bekin (1995, p. 50) diz que após uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa, um programa de Endomarketing pode ter êxito. Na avaliação, obtém-se os pontos fortes e fracos da empresa, do ponto de vista do ambiente interno e da cultura organizacional.

Esta avaliação do ambiente interno traz à tona aqueles mesmos fatores presentes na avaliação estratégica do ambiente externo, conhecidos como SWOT. É, portanto um SWOT interno. Fazemos uma radiografia da empresa que leva em conta suas forças (o S de *Strengths*), suas fraquezas (o W de *Weaknesses*) as oportunidades existentes (o O de *Opportunities*) e as ameaças a seu desempenho (o T de *Threats*). (BEKIN, 1995, p. 50).

² O *Branding* Interno é uma das atividades da equipe de comunicação interna e deve refletir a visão, a missão e os valores da empresa.

Desta forma, realizando tal avaliação, descobrem-se os pontos fortes e fracos, identificando assim as prioridades a serem corrigidas, além de descobrir os pontos específicos em que o Endomarketing deve agir.

Para este levantamento de informações e análise os colaboradores ou representantes da equipe interna da organização devem fazer parte para que a fidedignidade das informações sejam ainda mais realistas e concretas. E após o levantamento será possível identificar os níveis de abrangência e situação interna da organização.

2.3.1 Identificação dos Níveis de Abrangência.

Após o diagnóstico obtido na avaliação, podem surgir três níveis de abrangência para um programa de Endomarketing ou três tipos de situação interna.

Bekin (1995, p.51-52) diz que “a primeira situação surge quando a empresa carece de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente com prioridade para a conquista do mercado”. Neste caso, o Endomarketing precisa criar uma nova mentalidade dentro da empresa: a noção de marketing deve estar presente em todos os setores, na consciência e na prática de todos os seus funcionários.

O segundo nível ou situação para o Endomarketing ocorre quando, apesar de já criada dentro da empresa a mentalidade de uma cultura de serviço, torna-se necessário um novo processo para manter essa cultura de serviço.

No terceiro nível ou situação, a mentalidade de serviço já foi criada e é mantida, já se integrou ao cotidiano da empresa, a todas as suas atividades e setores. No entanto, verifica-se mais tarde, que é preciso expandir esta mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários, ao lado de atividades e campanha de marketing.

O autor Bekin (1995, p.52) cita ainda, que há duas linhas de ação que guiam esse processo: atitude e comunicação, conforme definição abaixo:

A linha de ação de atitude é aquela que inclui as 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. Essa é a linha mais importante, fundamental mesmo no processo de Endomarketing. A linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Todos – do gerente ao servente- precisam de informações sobre expectativas do cliente, o que a publicidade está prometendo aos clientes, sobre rotinas de

serviços etc. Mas todo esse esforço de informação pode se perder, por melhor que seja a campanha, se não houver *feedback*, se a informação não se transformar em diálogo, em troca. (BEKIN, p.52).

Sendo assim, a linha de atitude tem de acompanhar todo esse esforço de informação. A atitude, a cultura organizacional, é que predispõe à comunicação e só a partir da existência deste clima de comunicação, de diálogo, é que as campanhas de informação podem atingir seu objetivo.

2.3.2 Outro ponto do programa de Endomarketing: a motivação e clima organizacional

Antes de tratar sobre a motivação e à valorização, deve-se esclarecer um aspecto básico. O autor Bekin (2005, p.79) cita que muitas pessoas pensam que processos de motivação são secundários, pois o fator decisivo nessa área é o salário, a remuneração, onde estão muito enganadas. Após uma série de pesquisas e relatos, sobre as expectativas básicas comuns, o autor cita quatro pontos essenciais:

- 1- Reconhecimento pelo trabalho realizado;
- 2- Reconhecimento de sua importância como indivíduo na empresa;
- 3- Remuneração adequada; e
- 4- Possibilidade de avanço profissional.

Sendo assim, os programas de motivação devem aprofundar ao máximo essas quatro expectativas básicas, onde a motivação deve contribuir para maior coesão da empresa, para um desenvolvimento harmonioso de suas atividades.

Bekin (2005, p.88) cita ainda, que “a motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-los à cultura organizacional”.

Desta forma, todo processo de motivação forma uma sequência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Cada etapa tem uma função precisa e deve ser acionada para que o processo de motivação como um todo seja bem sucedido.

Portanto, se as organizações desejam encantar os seus clientes, primeiramente elas precisam encantar os seus colaboradores. O autor Costa (2014, p. 17), cita que “não há como

dissociar o endomarketing da noção de motivação, pois sua prática está diretamente ligada ao engajamento do colaborador”.

É importante ainda, tratar sobre Clima Organizacional, que é definido como:

Resultado das interações profissionais e interpessoais dos membros de uma organização, determinadas pela percepção real de cada um desses membros acerca de solidez e da justiça de seu vínculo com a empresa, que influenciam seu comportamento no trabalho que desempenham e suas atitudes em relação aos colegas e à empresa. (COSTA, 2014, p. 28).

Sendo assim, tendo funcionários motivados, estes poderão ter uma boa percepção da empresa, obtido através do clima organizacional, um conjunto de valores, comportamentos e padrões formais e/ou informais.

2.4 Atividades do Endomarketing

O processo de Endomarketing encontra-se em constante evolução, onde este instrumento não é aplicado apenas em empresas que visam o lucro. O autor Bekin (2005, p. 85) cita que com o crescimento da consciência ambiental e da responsabilidade comunitária, também ocorre para as empresas do terceiro setor, como por exemplo, nas Organizações não Governamentais, onde a função é unir o processo econômico ao processo social.

O Endomarketing também é um forte coadjuvante na mobilização do público interno e respectivas famílias na sociedade, atuando em nome da empresa. E há ainda outro aspecto que faz com que o Endomarketing aplica-se não apenas ao público interno, como o alvo no externo: podemos usar essa mesma concepção para o diálogo entre diferentes áreas da empresa. (BEKIN, 2005, p.85)

Desta forma, a atividade de Endomarketing pode ser utilizada quando um determinado departamento da organização é mal entendido pelos outros departamentos, devido não realizar seu marketing para as demais áreas. Quando este departamento perceber de que depende e precisa das outras áreas para justificar suas próprias atividades, vão recorrer às atividades de Endomarketing. Sendo assim, o papel do Endomarketing é de integrar e alinhar as duas áreas para garantir um sincronismo das atividades.

2.4.1 O Cliente Interno

De acordo com a autora Brum (2010, p. 30), quando o endomarketing surgiu em nosso país, a expressão “público interno” se referia apenas a “empregados”, porém, atualmente além dos diferentes cargos e funções, existem diversos segmentos de público interno. A autora lista o seguinte público interno:

- Empregados contratos;
- Profissionais terceirizados;
- Aposentados;
- Consultores;
- Acionistas;
- Família.

Desta forma, além dos empregados contratados, os demais segmentos também são considerados como “cliente interno”, onde é preciso conhecer cada público, reconhecer cada característica básicas e essenciais, para que possa atingi-los.

Bekin (2005, p. 89) diz que o “que caracteriza precisamente o Endomarketing, é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário e o que está implícito na fórmula “tratar o funcionário como cliente”, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa”.

Desta forma, neste sentido em que se deve agir o processo de motivação, valorização e comprometimento do funcionário na ótica do Endomarketing, onde precisam estar integrados ao cotidiano da empresa, requerendo sempre esforço e renovação. Apenas se alcança pleno êxito, quando eles se incorporam à cultura organizacional.

O autor Bekin (2005, p. 89) cita ainda, que a motivação ela é emocional e racional como o próprio ser humano:

Não se pode recompensar sem critérios, não se pode atribuir responsabilidades sem critérios, nem se podem delegar poderes sem critérios. Esses critérios precisam estar intimamente ligados aos objetivos da empresa e ser racionais. Entre eles, está evidentemente a valorização do ser humano, da pessoa humana. Já se foi o tempo em que os critérios racionais pareciam excluir o critério da valorização humana. (BEKIN, 2005, p. 89)

Estes critérios necessários para se criar um processo de motivação, serão enumerados a seguir:

- 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- Esforço 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.

Destes critérios enumerados, pode-se observar que os seis primeiros priorizam o grupo, visto que estes podem criar coesão interna à empresa, tendo um efeito integrador. Todos os grupos devem estar motivados, para que se possa obter um bom desempenho. Já a valorização do indivíduo, deve-se resultar da função que ele exerce no grupo, onde o desempenho está ligado à atitude cooperativa.

2.4.2 Ouvindo o Público Interno

Ouvir o público interno nada mais é do que fazê-los se sentirem importantes e participativos na gestão da empresa.

Esta ação pode ser executada através de reuniões, caixas de sugestões, programas corporativos, campanhas internas, dentre outros.

A autora Brum (2010, p. 149) cita que:

O que temos proposto aos nossos clientes, nesse sentido, são programas interativos que incentivam o empreendedorismo e não apenas ideias e sugestões, ou seja, as pessoas precisam ter a ideia, colocá-la em prática e testá-la para, depois, inscrever o seu *case* e concorrer a prêmios.

Demonstra ainda, um modelo de regulamento de ação de empreendedorismo, onde o mesmo é chamado como “Programa empreendedor: Uma boa ideia todo mundo reconhece”.

Neste programa, os colaboradores montam um *case* explicando uma ideia para melhorar o processo de trabalho e é entregue na Área de Comunicação Corporativa da Empresa. Os melhores são divulgados mensalmente e, no final do ano, concorrem a prêmios.

Todos os colaboradores independente de cargo e função podem participar, onde os trabalhos são inscritos até determinado dia do mês e entregues formatados e estruturados (apresentação do problema, solução e estratégia, e resultados) conforme exigência da empresa.

A autora Brum (2010, p. 150) relata ainda sobre o julgamento, onde os *cases* são julgados por uma comissão formada por cinco membros, que avaliará de acordo com os critérios:

- Criatividade e Inovação;
- Pertinência das ações;
- Razoabilidade: recursos empregados perante o retorno do investimento;
- Resultados apurados.

Por fim, ocorrerá a premiação, que é feita de duas formas: Reconhecimento Mensal: onde são divulgados os melhores trabalhos em ordem de classificação e a Premiação anual: os três vencedores de cada mês concorreram entre si de acordo com a classificação como motos e notebooks.

Desta forma, este programa de certa forma “ouve” os colaboradores através de ideias e melhorias, fazendo com que eles se sintam fundamentais para a empresa, além de caracterizar-se como um programa de incentivo, pois contempla premiação.

2.5 Avaliação do Endomarketing – Da Implantação ao Gerenciamento dos Momentos da Verdade

Para explicar sobre a implantação e gerenciamento do Endomarketing, primeiramente, o autor Bekin (2005, p. 108) explica sobre a expressão “momentos da verdade” que foi criada por Jan Carlzon, presidente da SAS (Scandinavian Airlines System), companhia aérea sueca que tinha apenas aviões antigos e vinha perdendo espaço na competitividade europeia. Em meados da década de 80, Carlzon promoveu uma reviravolta, tornando a SAS uma empresa lucrativa e exemplar, sem trocar os aviões. Mobilizou o potencial criativo dos funcionários, obtendo engajamentos. Relata ainda, que utilizou deste potencial pela observação do comportamento de compra dos passageiros.

Carlzon elegeu como *target* os executivos que viajavam com frequência e que não barganham tarifas. Observou ainda, este segmento detalhadamente, onde identificou comportamentos e tendências, chegando assim no “momento da verdade”, que segundo ele é precisamente o momento em que o cliente entra em contato com algum setor – qualquer setor da empresa pela primeira vez, seja por telefone, no balcão de atendimento ou por qualquer outro meio, sendo neste momento, a oportunidade para deixar a melhor impressão.

Desta forma, os “momentos da verdade” podem ser traduzidos em momentos de oportunidades, fazendo com que os funcionários sintam a liberdade de propor, sugerir e interagir com o processo. A pessoa que executa a tarefa, sabe mais do que qualquer outra pessoa, portanto, é mais bem preparada para propor modificações e ao propor tal modificação a ser implantada com o reconhecimento e recompensado dependendo da política da organização.

2.5.1 – Avaliação do Processo de Implantação do Endomarketing

A avaliação da implantação das ações de Endomarketing é fundamental, pois é o momento em que a organização irá avaliar se realmente suas ações estão direcionadas aos objetivos determinados e se as mesmas necessitarão de outras intervenções corretivas. O autor Bekin (2005, p. 110), cita que este processo de implantação é realizado com o auxílio de um instrumento denominado GRID – Grupo Interno de Diagnóstico, desenvolvido por Alan Grabowski, em São Paulo:

Apesar de o nome Grid também ser utilizado pela metodologia Black/Mouton, trata-se de uma ferramenta distinta. Nosso Grid faz a avaliação a partir de reuniões entre departamentos ou entre funcionários de um mesmo departamento. Nessas reuniões, deve-se também esclarecer e resolver problemas que possam surgir na prática do Endomarketing, como por exemplo, o reconhecimento da mútua dependência entre os departamentos - o cliente e o fornecedor internos. Esses problemas podem abranger as mais diversas áreas ou aspectos, desde questões internas de um departamento até sondagens para verificar, por exemplo, como a prioridade para os valores do cliente está sendo assimilada pela linha de frente ou por outros departamentos. (BEKIN, 2005, p. 110)

Bekin afirma ainda, que para as empresas atingir crescimento no faturamento e nos lucros, a pesquisa de questões relacionadas aos funcionários não deve ser ignorada. Segue abaixo três razões pelas quais as organizações precisam conduzir pesquisas com seus funcionários regularmente:

- 1- Os funcionários são clientes de serviços internos, uma vez que a qualidade destes serviços afeta a qualidade do serviço externo, é essencial medir a qualidade dos serviços internos. Enquanto a qualidade dos serviços externos tem sido ativamente pesquisada por marqueteiros, a dos serviços internos da empresa, entre os funcionários, ainda tem recebido pouca atenção;
- 2- Os funcionários podem e devem oferecer percepções e contribuições sobre as condições que afetam a qualidade do serviço na organização, por conviverem intensamente em sua rotina diária com a entrega dos serviços prometidos aos clientes pelas áreas de marketing e produtos. Pesquisas com funcionários ajudam a revelar por que surgem certos problemas no serviço e a resolvê-los e superá-los;
- 3- As pesquisas com funcionários servem de sistema de alerta aos profissionais de marketing, pois os funcionários são capazes de identificar quando o sistema terá alguma interrupção ou quebra, além de serem mais bem preparados para acionar o concerto e a manutenção.

Portanto, o objetivo do Grid é sempre o mesmo: por meio de discussões em grupo, diagnosticar internamente o que é urgente para que a empresa ganhe flexibilidade e eficiência no atendimento às demandas e às expectativas dos clientes.

Desta forma, a relação entre o Grid e o público interno se dá por pesquisas feitas de forma individual e direta, por entrevista com os funcionários. Bekin cita também (2005, p.112) que a pesquisa pode ser feita por meio de preenchimento de questionários, entrevistas por telefone, ou um recurso bastante sofisticado chamado grupo de discussão ou discussão em profundidade. Trata-se de um debate em grupo sobre determinado tema, moderado por um profissional qualificado e capacitado que conduz as discussões para o ponto em que o grupo precisa focar seu ponto de vista.

A autora Brum (2010, p. 234) trata também que “a unificação do comportamento do público interno é um dos pontos máximos que se pode chegar através de um processo de endomarketing”, ou seja, quando uma empresa consegue que todos os seus segmentos de público interno tenham a mesma visão sobre a empresa, sua gestão, seu mercado, seus produtos e serviços, seus processos internos, suas causas e suas responsabilidades.

A seguir, serão listados os fatores que podem determinar essa unificação de acordo com a autora:

- **Postura interativa:** significa sintonia entre empresa e empregados, com iniciativa no estabelecimento de contatos, manutenção de uma relação próxima e amigável, observação de reações e atenção entre as duas partes.

- **Transparência:** que trabalha a clareza na ação de comunicação interna através de mensagens objetivas e diretas, uso de uma linguagem clara e compreensível e preocupação com a correta assimilação.
- **Democracia:** que estimula a participação e o consenso através de compartilhamento de decisões e informações.
- **Foco:** que orienta as pessoas a lutarem por maiores e melhores resultados para a organização a partir da definição de metas a serem perseguidas, priorização de assuntos relevantes e de uma ampla visão sobre os contextos interno e externo da empresa.

Desta forma, quando a empresa atinge este nível através do processo de endomarketing, será uma empresa capaz de unificar o comportamento do seu público interno, permitindo que cada pessoa que ingresse na equipe tenha condições de se alinhar a ela.

2.6 Os oito princípios do Endomarketing

Devido o endomarketing ser um processo de alta relevância estratégica para a empresa, para compreendê-lo, será necessário ainda relatar sobre os oito princípios que o norteiam. O autor Costa (2014, p. 56) resume estes princípios conforme segue abaixo:

1º Do endomarketing ao marketing: “A qualidade da relação de uma empresa com seu mercado, clientes e consumidores é um reflexo direto da qualidade do relacionamento com seus colaboradores” (COSTA, 2014, p 56). Afinal, na prática quem traduz o posicionamento da empresa e tudo o que ela é em cada “momento da verdade” (compra ou indicação de um produto ou serviço) serão as pessoas. Elas que, efetivamente, atendem e satisfazem as necessidades do cliente.

2º Da motivação e do engajamento: “A decisão correta do colaborador é a menor fração divisível da estratégia de negócios da empresa, pois seus atos são uma expressão de seus desejos”. (COSTA, 2014, p. 57). Desta forma, as pessoas estão nas organizações para tomar decisões, e decisões corretas significam a estratégia empresarial colocada em prática - é dessa forma que o engajamento se revela. Assim, ter um grupo de pessoas motivadas, é apenas o primeiro passo da organização rumo ao sucesso.

3º Do Pragmatismo nos fins: “Empresas melhores para as pessoas trabalharem também são mais rentáveis, sólidas e competitivas”. (COSTA, 2014, p. 58). Quando as empresas começaram a criar ambientes de trabalho mais promissores do que o de seus concorrentes, com isso auferiram de ótimos desempenhos totalmente inesperados.

As pesquisas nacionais, como as realizadas por revistas de grande circulação que estabelecem rankings das melhores empresas para trabalhar no Brasil, demonstram de maneira incontestável que, na média, quanto mais próxima ao topo do ranking, maior é a lucratividade e a rentabilidade sobre patrimônio líquido da organização. (COSTA, 2014, p. 59).

4º Da subjetividade nos meios: “O endomarketing efetivo precisa, antes, ser afetivo.

A chave para o engajamento pouco reside em remuneração ou benefícios. Ela está principalmente na forma como as pessoas percebem aquilo que a empresa oferece em troca de seu trabalho”. (COSTA, 2014, p. 59). Dependendo da forma como a empresa quer ser posicionada no mercado, antes, internamente, ela terá que oferecer aos seus colaboradores um treinamento e reconhecimento, ou seja, caso queira ser reconhecida no mercado devido ao atendimento excepcional, será necessário tratar seus colaboradores com alto grau de respeito e transparência, buscando sempre antecipar suas necessidades.

5º Da mutualidade: “O trabalho das pessoas terá tanto valor quanto o que a empresa oferecer em troca dele, ambos precisam ser precificados”. (COSTA, 2014, p. 59). No endomarketing também é preciso agregar valor às ofertas da empresa para que as pessoas paguem com seu trabalho na forma de um desempenho superior.

6º Da reciprocidade: “Tão importante quanto falar às pessoas é ouvi-las”. (COSTA, 2014, p. 61). Quando as empresas possuem o canal de comunicação interna, precisam saber transmitir as mensagens e serem compreendidos. Desta forma, para que o endomarketing seja bem sucedido nas mensagens que transmite, precisa ouvir bastante seu público interno. Será a partir do princípio de reciprocidade que se fortalece o compromisso de parceria entre organizações e seus empregados.

7º Do Futuro: “Se o colaborador não consegue ver a empresa no futuro, ele também não se vê nessa empresa em seu futuro”. (COSTA, 2014, p.61). O futuro também se constrói por meio da materialização da causa ou do propósito da organização. É preciso comunicá-los amplamente, pauta-los nos canais e na comunicação direta dos gestores sempre que possível, estabelecendo um contexto favorável e otimista.

8º Da coerência: “É muito importante que a empresa comunique aquilo que faz, mas antes é preciso que faça aquilo que comunica”. (COSTA, 2014, p. 62). É necessário que tenha transparência e clareza nas atitudes da empresa e de seus líderes, visto que isto comprometerá a credibilidade daquilo que ela comunica.

Desta forma, para compreender o endomarketing, é necessário compreender todas estes itens tratados anteriormente, visto que o endomarketing é uma área de conhecimento muito jovem, onde ele ainda se apoia em outras áreas de conhecimento para adquirir personalidade e referenciais consolidados.

A seguir trataremos sobre o composto do endomarketing.

2.6.1 O composto de Endomarketing

Assim como o próprio marketing vende produtos e possui seus 4 Ps, com o endomarketing não seria diferente. O endomarketing gera demanda, fomenta a imagem e “comercializa” a empresa a seus colaboradores, possuindo assim seus 7 Ps.

Nessa linha, o primeiro referencial é dado por Ahmed & Raqif. Os autores propuseram seu modelo adaptando uma visão estendida proveniente do marketing mix de 7 Ps, que inclui evidência física (*physical evidence*), processo (*process*) e participantes (*participants*). Sua construção, no entanto preocupou-se em apenas reformular os fatores para o ambiente interno, tratando a organização como um mercado e, portanto, tratando os empregados como clientes. (COSTA, 2014, p.62).

Seguem abaixo, os 7 Ps definidos pelo autor Costa, 2014, p.63:

- **Produto:** Refere-se às estratégias de marketing, o que é “vendido” são os valores e atitudes necessárias a um programa de trabalho. Em um nível tático, pode dizer respeito a novos indicadores de desempenho ou novas formas de conquistar clientes.

- **Preço:** Diz respeito ao custo psicológico da adoção de novos métodos de trabalho.
- **Ponto:** Relacionado às oportunidades de contato ou comunicações, como reuniões e conferências, e mesmo de treinamentos.
- **Promoção:** Visa motivar os empregados e influenciar suas atitudes e é expressa basicamente através de comunicação face a face promovida pelas chefias, de incentivos e recompensas por mudanças de comportamento e pela propaganda interna de massa.
- **Evidência física:** Refere-se de maneira principal ao registro formal (documentação) ou processual de práticas e políticas de gestão, como programas de qualidade.
- **Processo:** Significa o formato, protocolo ou modelo prático através do qual as orientações são entregues às pessoas.
- **Participantes:** Refere-se ao público interno propriamente dito, podendo ainda, ser segmentado entre lideranças e corpo operacional.

Desta forma, o endomarketing opera variáveis originadas no cerne da empresa, junto ao público que melhor a conhece, principalmente seus pontos fracos e contradições. É importante ressaltar ainda, que um dos maiores desafios do marketing interno neste contexto é, justamente trabalhar com um público cujo nível de crítica é alto porque tem pleno conhecimento das fragilidades da empresa.

CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CASA SOL

A metodologia adotada para identificar como são realizadas as práticas de aplicação do Endomarketing nas organizações e a influência na motivação dos funcionários, foi o Estudo de Caso.

Os objetivos dos métodos do estudo de caso é procurar referências e definições quanto à situação analisada, permitir que seja realizada uma análise detalhada quanto aos processos e esclarecer os fatores e as particularidades do caso a fim de proporcionar um maior entendimento quanto à causalidade.

De acordo com McClintock (1983, p. 150), os objetivos dos métodos do estudo de caso são: “1- capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante, 2- permitir um exame detalhado do processo organizacional e 3- esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade.

O estudo de caso tem como benefício à análise dos fenômenos da vida real, analisando as ocorrências e viabilidades destes fenômenos. É uma das técnicas do estudo de caso é a entrevista que permite obter melhores resultados quando a análise investigativa.

O estudo de caso foi realizado na empresa Casa Sol, reconhecida entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil segundo a pesquisa realizada pela revista Exame. Além disso, foi à única empresa da cidade de Marília a conquistar este mérito em decorrência dos trabalhos desenvolvidos pelos gestores desta empresa, para manter seus colaboradores motivados. O estudo de caso na empresa Casa Sol tem a finalidade de analisar as práticas de Endomarketing e a influência na motivação dos funcionários sob o ponto de vista do fundador e proprietário da empresa, o Senhor Daniel Alonso. Para o desenvolvimento deste estudo de caso, foi realizada a entrevista estruturada com o Sr. Daniel Alonso na matriz da empresa Casa Sol localizado na cidade de Marília.

Segue abaixo a figura 4, que demonstra a gratidão de Daniel devido a classificação da empresa Casa Sol entre as 150 melhores empresas para se trabalhar.

Figura 4 – As Melhores empresas para você Trabalhar – Exame.com



Daniel Alonso
9 de setembro de 2013 · 🌐

Mais uma vez, a Casa Sol é eleita uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, incluindo a seleção feita pelas 10 melhores empresas no Ranking das melhores com 100 a 500 funcionários, valendo destacar ser vencedora ao lado da Google, um imenso privilégio e orgulho para nossa equipe. Agradecemos a todos os nossos colaboradores, clientes, famílias e funcionários. Que nossa equipe SOL continue brilhando e levando sementes de luz a cada lar construído, Obrigado!!!!

fonte: <http://exame.abril.com.br/.../melhores-empresas-para-voce-tr.../>



As melhores empresas para você trabalhar - EXAME.com

Ranking das empresas com maior índice de felicidade no trabalho, elaborado anualmente pelas marcas VOCÊSA e EXAME, da Editora Abril - EXAME.com

EXAME.ABRIL.COM.BR

Disponível em: <https://www.facebook.com/empresariodanielalonso/posts/466417760131776>. Acesso em 04/11/2015

3.1- História da Empresa Casa Sol

Figura 5 – Logotipo Casa Sol



Disponível em: http://www.visaodemercado.com.br/pagina_dinamicas/ver/235. Acesso em 27/10/2015

Em 1984 o Sr. Daniel Alonso e sua Esposa Selma Regina Mazuqueli Alonso, se casaram quando ainda moravam em Herculândia. Em busca de novas oportunidades e novos desafios o casal se muda para a cidade de Bauru em 1985. Daniel começou a trabalhar em uma loja de materiais básicos de construção, onde descobriu seu talento. Nesta loja em Bauru atendia muitos clientes da cidade de Marília e foi através desta experiência que o mesmo enxergou a oportunidade e a grande demanda na cidade de Marília por materiais de construção. Foi então que em 1988 o casal abriu a primeira loja em Marília, que era pequena e que comercializava apenas materiais básicos de construção. Seu quadro de funcionários era composto por Daniel, sua esposa Regina, um irmão, um tio e uma cunhada. Em 1998 a loja mudou de endereço com o crescimento de seu negócio principal. Nesta época também houve a oportunidade de diversificar seu negócio principal ao ofertar também materiais de acabamento, móveis, objetos de decoração e serviços de paisagismo. Em 2008 Daniel adquiriu uma loja do mesmo ramo em Bauru, transformando-a em filial ao ampliar seus serviços com setores de móveis, decoração e paisagismos. E em 2009 houve a abertura de mais uma unidade na cidade de São Carlos que já nasceu completa.

Atualmente a Casa Sol possui uma rede de lojas presentes em cidades como Marília, Lins, Bauru e São Carlos e é responsável por gerar trabalho e renda para mais de 350 pessoas. Na loja de Marília (Sede) são mais de 50 mil m² distribuídos entre salão de vendas, estoque e distribuição, para melhor atender seus clientes e proporcionando um local de trabalho adequado aos seus colaboradores. A Casa Sol possui também, além de excelente variedade de produtos e atendimento especial, diversos prêmios conquistados que atestam a sua atenção e

carinho não só com seus clientes, mas também com seus empregados e colaboradores, tendo como título a melhor empresa para se trabalhar conforme apresentado na pesquisa “150 melhores empresas para se trabalhar” da revista Exame S/A.

3.2 A Entrevista

No dia 12 de setembro de 2015 foi realizado uma entrevista estruturada com o Sr. Daniel Alonso, proprietário da empresa Casa Sol, a respeito da motivação dos funcionários e ações implementadas pela empresa na busca da satisfação dos colaboradores.

Por meio da observação *in loco* foi possível identificar que o ambiente de trabalho da empresa Casa Sol é um ambiente descontraído com colaboradores estão sempre sorridentes e dispostos a atender seus clientes. Logo na chegada fomos bem recepcionados por um dos colaboradores no qual nos levou até uma lanchonete para um café. Esta lanchonete se encontra dentro da própria empresa e pode ser utilizada tanto pelos colaboradores quanto pelos clientes. O café e o chá são gratuitos, e para o consumo dos demais produtos, os colaboradores podem aderir uma conta nesta lanchonete para efetuarem o pagamento ao final do mês por meio de desconto em folha de pagamento. No entanto, os demais produtos somente podem ser consumidos no intervalo para o café ou no horário do almoço. Porém não é rígido o controle de horários, por considerar que todos são conscientes de suas responsabilidades.

Na data de realização da visita a empresa estava com um grande fluxo de clientes, com colaboradores sempre de prontidão para proporcionar aos clientes o melhor atendimento possível. Dentre os colaboradores de prontidão estava o filho do Sr. Daniel Alonso, Diego Alonso, haja vista que devido ao grande fluxo de clientes, o mesmo também estava realizando o atendimento. Esta atitude demonstra a forte cultura da pluralidade de funções, da valorização da prontidão e iniciativa em atender as expectativas dos clientes, bem como e não menos importante, a humildade em pequenos gestos, ou melhor, nesta iniciativa observada. Atitudes dos membros da família e do proprietário demonstram a postura forte da cultura da empresa sustentada pela simplicidade e humildade na educação proporcionada por seus pais, Sr. Daniel Alonso e Sra. Regina, fundadores da empresa.

Em continuidade à observação, na loja ouvia-se uma música ao vivo, fazendo com que o ambiente, tanto para os clientes quanto para os colaboradores pudesse se tornar mais descontraído, devido à grande movimentação. Tornar o ambiente agradável contribui com as

vendas ao manter o cliente mais tempo dentro da loja. Havia também um carrinho de pipoca com distribuição gratuita para clientes, porém sem restrição clara a funcionários.

Com isto foi possível analisar que a empresa Casa Sol preocupasse com o bem estar tanto de seus clientes quanto de seus colaboradores, pois por menores que sejam os detalhes, isto faz toda a diferença. A satisfação dos colaboradores em trabalharem na loja era nítida, e a impressão era de que todos estavam na empresa porque realmente gostam de fazer o seu trabalho, cujo resultado era a loja cheia de clientes.

Após observar a área externa e visível aos clientes, fomos conduzidos à área administrativa da empresa, também visível aos clientes, sendo esta área construída em “U” na parte superior à empresa, o que demonstra a facilidade de acesso ao espaço separado apenas por dois lances de escadaria. Ao adentrar na sala do Sr. Daniel Alonso, foi possível notar as premiações afixadas nas paredes e troféus nas estantes ao lado da mesa principal. Demonstra o orgulho do gestor diante das conquistas da empresa, a acessibilidade e proximidade de clientes, fornecedores e colaboradores. Quanto maior a proximidade com os colaboradores e fornecedores, maior a possibilidade de satisfazê-los.

Posteriormente realizamos a entrevista com o Sr. Daniel Alonso, no qual também nos recepcionou muito bem. O Sr. Daniel Alonso estava trajado com roupas formais (camisa e calça social), Daniel chegou rapidamente, pois estava em uma entrevista na TV Marília, ao adentrar a sala Daniel se sentou em uma poltrona próxima a que estávamos sentados e iniciamos a entrevista.

Para dar início à entrevista, questionamos o Sr. Daniel sobre o grande reconhecimento da empresa Casa Sol no mercado, devido à mesma encontrar-se entre as 150 melhores empresas para se trabalhar e se este reconhecimento de fato era esperado. Daniel nos informou que este resultado ocorreu por acaso, que a cada ano que passa, os critérios de avaliação da Revista Exame ficam mais exigentes, exigindo cada vez mais das empresas com relação à gestão de pessoas, desta forma, Daniel acredita que o que despertou o interesse da revista, foi à maneira com que a equipe Casa Sol era irradiante, ou seja, uma equipe com muita energia, muita motivação, entusiasmada, felizes por estar trabalhando juntos neste projeto Casa Sol. Sobre o resultado, o Sr. Daniel afirma que:

O resultado é devido a uma gestão participativa, onde os colaboradores possuem participação na comunicação, na gestão da empresa, na participação dos resultados, ou seja, os funcionários possuem abertura para expor suas ideias e opiniões. Os funcionários sentem o que fazem tanto financeiramente, quanto na realização da conquista quanto à forma de valorizar no que diz respeito à democracia, proporcionando aos

colaboradores a oportunidade de se expressar, de opinar nas decisões, estratégias, gestão operacional, fazendo com que os colaboradores sintam a diferença.

Além de a Casa Sol ser reconhecida no mercado devido estar entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, neste ano de 2015 a mesma completa 27 anos de existência e cada vez mais se posiciona de melhor forma no mercado. No decorrer do tempo, Daniel Alonso percebeu que a oportunidade de expandir seus negócios, se deu a partir do momento em que estavam atraindo clientes de todas as partes do estado de São Paulo e até mesmo de outros estados. Porém, Daniel percebeu que o maior fluxo de clientes que vinham até sua sede (Marília) eram clientes de Bauru, Lins e de São Carlos, e estes clientes pediam que Daniel instalasse nestas cidades uma filial. Devido à grande demanda pelos produtos ofertados pela Casa Sol, o Sr. Daniel começou a avaliar a viabilidade quanto à implementação de novas instalações nas cidades de Bauru, Lins e São Carlos. Após realizar pesquisas de mercado e comprovar que realmente seria um bom negócio, Daniel instalou filiais nas respectivas cidades de Bauru, Lins e São Carlos, na qual obteve grande sucesso.

Com o constante crescimento da empresa Casa Sol no decorrer dos anos, Daniel informou que não houvera modificações nas políticas já existentes na empresa, o que de fato houve foi o amadurecimento, Daniel menciona o amadurecimento como:

As pessoas as empresas nascem pequenas, passam pela fase da infância, da adolescência e atingem a maturidade. Conosco não foi diferente ao longo desses anos, a empresa vem passando por este processo de amadurecimento e se torna cada vez mais uma empresa estruturada, sólida, tornando assim uma empresa mais profissionalizada, este amadurecimento são as fases, os aprendizados que vamos vivenciando no decorrer dos anos, fazendo com que possamos aprender com nossos erros e passarmos a ser mais assertivos.

Com a expansão da empresa Casa Sol, houve também a necessidade de contratar novos colaboradores, desta forma Daniel menciona que a Casa Sol busca funcionários com um perfil jovem, pois acredita muito na força jovem, devido aos mesmos se encontrarem em uma fase de aprendizado e com maior força de vontade de alcançar seus objetivos tanto pessoais quanto profissionais. A média de idade da equipe é entre 25 a 40 anos, os funcionários mais velhos são aqueles que iniciaram com a empresa. Daniel também relata a preferência por pessoas mais “humildes”, devido aos mesmos possuírem maior ambição de crescer, características esta do próprio Sr. Daniel, pois foi devido a esta ambição e força de vontade que o mesmo chegou onde está hoje.

O processo seletivo para a contratação destes novos colaboradores, não foge muito dos padrões do departamento de Recursos Humanos das demais empresas. O principal seria a entrevista, para sentir realmente o candidato, para identificar segundo o Sr. Daniel, “o brilho nos olhos, o sorriso no rosto, e perceber se realmente a pessoa está interessada em fazer parte da família Casa Sol”. Além disso, a entrevista é utilizada para identificar o que de fato o candidato conhece sobre a empresa e o que realmente o levou a se interessar pela empresa. Também são analisados os valores, cultura do candidato, como se relaciona com a família, pois, segundo Daniel, “estas características que definirão o bom relacionamento deste colaborador na empresa”. Para a realização deste processo seletivo, o departamento de gestão de pessoas é responsável pela realização desta tarefa, cujo processo seletivo não costuma ser muito demorado.

Sabemos que uma empresa possui vários departamentos, por isto é necessário saber se cada função na empresa possui um perfil específico, pois isto pode ser decisivo no momento de realizar o processo seletivo na empresa Casa Sol. Para executar as tarefas de cada departamento o colaborador deverá possuir as competências exigidas para a execução da respectiva tarefa, como por exemplo, não seria viável colocar uma pessoa do setor administrativo na área de vendas, ou vice-versa, pois cada função possui perfis diferentes e cada uma delas exige competências diferentes.

Uma das exigências da Revista Exame para se classificar entre as 150 melhores empresas para se trabalhar é a busca pela motivação dos colaboradores, desta forma, para buscar esta motivação nos últimos tempos, a Casa Sol conta muito com os aprendizados que vivenciou ao longo dos anos, como o ocorrido em 2013, em que houve um divisor de águas no país quando ocorreram várias manifestações frente às questões políticas de nosso País. Estas manifestações mostraram o quanto o brasileiro se tornou mais crítico, mais inteligente e mais exigente, e hoje se encontram na Casa Sol como clientes, fornecedores e parceiros, ou seja, as pessoas estão cada vez mais indo em busca do melhor, estão exigindo mais e é por isto que as empresas, assim como a Casa Sol, estão moldando sua forma de gestão de acordo com estas exigências. Esta mudança faz com que a empresa seja mais atenta às mudanças no ambiente e busque constantemente mais eficácia em suas práticas e decisões para promover o desenvolvimento da empresa. Desta forma, Daniel acredita que “o processo de aprendizado é lento, mas sempre é preciso evoluir, tornar-se profissional”. Segundo Daniel (2015), “nós precisamos aprender a ter disciplina, trabalhar forte”. Daniel exemplifica ao mencionar uma frase do fundador da empresa brasileira Ricardo Eletro:

Um dia, em uma segunda feira, ele chegou a uma das lojas e tinha uma roda dos vendedores falando do futebol, uma rodada do Campeonato Brasileiro onde cada um falava de cada time. Ele chegou e disse: ‘você está sabendo quais são os produtos que estão na promoção na campanha que nós estamos fazendo?’ Todo mundo ficou de boca aberta assustado, pois ninguém sabia da promoção que a empresa estava fazendo.

Com esta citação de Daniel, percebe-se a preocupação quanto ao interesse e cuidado dos colaboradores por aquilo que fazem. Por este motivo a empresa tem que construir degrau por degrau a sua forma de gestão, sendo esta de forma mais humana possível, porém os colaboradores também devem ter ciência de quais são os momentos para se trabalhar e quais são os momentos de descontração.

Para identificar as motivações dos colaboradores, a empresa Casa Sol busca analisar quão motivado estão seus colaboradores, por meio da identificação do desempenho no desenvolvimento de suas tarefas e de problemas em se relacionar com sua equipe. Estas análises são realizadas pela equipe responsável através da observação das atitudes dos colaboradores dentro da empresa. A empresa precisa criar meios para que essa motivação seja realmente uma realidade no dia a dia da empresa e o cuidado que a Casa Sol tem com sua transparência, com os seus valores, com a visão é incorporada em cada um dos colaboradores. Daniel menciona que:

Existem pessoas que são naturalmente motivadas, e existem pessoas que a sua adversidade é sofrer. Então é preciso ter cuidado na contratação de colaboradores para identificar os motivados, pois a empresa deverá ser um time de motivados.

Como incentivo aos seus colaboradores, a empresa Casa Sol incentiva a conclusão dos estudos até o ensino médio, bem como incentiva ao aprimoramento profissional por meio de estudos a cursos profissionalizantes e a participação a treinamentos organizacionais. Daniel menciona que a própria empresa financia cursos para os colaboradores para que possa crescer dentro da empresa, este benefício é concedido por meio da conversa realizada entre o colaborador e seu gestor, onde a solicitação é avaliada e em um curto espaço de tempo o gestor retorna com a resposta para o colaborador, raramente esta solicitação é negada, haja vista que o intuito da Casa Sol é que seus colaboradores cresçam esta sem dúvidas, é uma das maiores satisfações para Daniel ver o funcionário crescer profissionalmente dentro da Casa Sol. Daniel menciona ainda que a Casa Sol busca identificar talentos e quando consegue identificar o talento fica muito fácil e prazeroso incentivar. E isso que é a essência e o espírito da empresa.

A Casa Sol desenvolve ações motivacionais que atendem a todos os colaboradores da empresa como as reuniões matinais com reflexões. Todas as quartas-feiras são realizados estudos bíblicos após o expediente com duração de uma hora, onde os funcionários podem participar por livre e espontânea vontade, após o estudo são realizadas reflexões tanto quanto a vida pessoal quanto profissional. Após estas reflexões sempre são realizados jantares onde os próprios colaboradores organizam e a empresa disponibiliza o dinheiro para a compra dos alimentos. A realização de palestras onde os temas são definidos pelos gestores e posteriormente sempre há música, jantar ou churrasco, onde os próprios colaboradores que organizam. Os colaboradores são incentivados a praticar estas comemorações através das celebrações realizadas as quartas feiras quando é realizada uma venda ou a solução de algum problema, cada passo que a empresa dá é motivo para se comemorar e isto é que vai alimentando a motivação dos colaboradores.

Com o intuito de aproximar os colaboradores da empresa, a Casa Sol, além de aplicar as estratégias mencionadas acima, busca aproximar os colaboradores através da intranet.

Como meio de definir os benefícios a ser concedida para os colaboradores, a Casa Sol concede o plano de saúde odontológico, o vale alimentação, as participações de lucro para todos os funcionários e estagiário No caso do Departamento de Entrega esta PLR – Participação nos Lucros e Resultados são pagas duas vezes por ano, já para os vendedores esta PLR é concedida em uma escala de metas e objetivos e por si só vai contemplando conforme vai atingindo e isso é feito com muita transparência e são metas que o colaborador consegue atingir. A Casa Sol também é aberta para ouvir os problemas que os colaboradores podem enfrentar e ajudá-los da melhor forma possível.

A relação da “família Casa Sol” é a relação de afeto entre empresa e colaboradores por meio de eventos como a confraternização de final de ano, a festa junina, o evento cultural-esportivo. Daniel ainda relata para ilustrar que:

Teve um circo muito bom na cidade e nós compramos um volume bom de convites. Distribuimos para todos os colaboradores e a suas famílias, onde muitas crianças nunca estiveram em um circo e tiveram essa oportunidade. São ações como está que nos fazem ter esta relação com a “família Casa Sol”.

Quando os colaboradores possuem ideias para o aumento da produtividade da empresa ou redução de custos, a Casa Sol não possui um programa específico para isto, pois a mesma trabalha de forma muito próxima. Desta forma, a Casa Sol procura observar quem são as pessoas que participam mais com as suas ideias, sendo estas aptas a serem promovidas

diante de oportunidades de carreira na empresa. O processo de participação é muito democrático e muito contínuo tornando-se parte do dia a dia da empresa.

A empresa Casa Sol fornece programas de treinamento para seus colaboradores, além de todos os fornecedores. A Casa Sol exige que cada uma das indústrias fornecedoras treine seus colaboradores para um melhor conhecimento técnico, funcional e o diferencial dos produtos que o mesmo venderá. O outro treinamento é realizado através da Associação Nacional dos Comerciantes de Material para Construção da cidade de Marília-SP (ANAMACO) fundado pelo próprio Daniel. Atualmente Daniel também é presidente da Federação da ANAMACO das cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas e Espírito Santo, Sudeste do país.

3.3 Análise do Endomarketing: Teoria X Prática

Diante da teoria apresentada referente ao endomarketing e ao estudo de caso realizado, podemos observar que a empresa Casa Sol possui práticas de endomarketing.

A princípio, a empresa de estudo foi reconhecida pela 8ª vez como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar pela revista Exame S/A. De acordo com o autor Costa (2014), que trata sobre os oito princípios do endomarketing, onde em um destes princípios trata sobre “Do Pragmatismo nos fins”, ou seja, que as empresas melhores para se trabalhar também são mais rentáveis, sólidas e competitivas. Trata ainda, sobre estas revistas que realizam pesquisas nacionais para estabelecer os rankings das melhores empresas para trabalhar no Brasil, que foi o caso da empresa Casa Sol, visto que devido ao ambiente propenso de trabalho, conseguiu auferir de ótimos desempenhos totalmente inesperados.

Identificamos também, que a empresa em questão realiza pesquisas com seus funcionários, para identificar as necessidades e opiniões, tentando trazer para com os colaboradores o cuidado que a empresa tem relacionado à transparência e seus valores. Neste sentido, o autor Bekin (2005) trata sobre esta questão da importância das pesquisas realizadas pelas organizações, onde afirma que, para as empresas atingirem crescimento no faturamento e nos lucros, a pesquisa de questões relacionadas aos funcionários não deve ser ignorada, devido algumas razões, como por exemplo: os funcionários são clientes de serviços internos; os funcionários podem e devem oferecer percepções e contribuições sobre as condições que afetam a qualidade do serviço na organização e por serem eles que executam de fato suas tarefas e estão preparados em resolver os problemas que surgem.

A empresa Casa Sol possui também programas de incentivos relacionados a cursos e bolsas de estudo oferecidos pela a empresa. Deste modo, conforme cita o autor Bekin (2005),

que não é apenas uma boa remuneração que motiva os funcionários, onde possui outros pontos essenciais, como por exemplo: reconhecimento pelo trabalho realizado; reconhecimento de sua importância como indivíduo na empresa; reconhecimento de sua importância como indivíduo na empresa e possibilidade de avanço profissional.

Ao oferecer cursos e bolsas de estudo, também é uma forma de motivar os funcionários e assim terem um crescimento profissional.

Desta forma, entre estas e outras práticas aplicadas, a empresa Casa Sol possui práticas de endomarketing, fazendo dela uma empresa de grande sucesso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho de conclusão de curso abordamos o assunto sobre quais são as estratégias utilizadas pelas organizações para manterem seus funcionários motivados. Uma organização não deve apenas preocupar-se com sua lucratividade e sim com seu bem maior que é o capital humano. Isto se dá devido às várias revoluções que ocorreram no decorrer dos anos, fazendo com que os gestores moldassem sua forma de gestão de acordo com a situação, fazendo com que deixassem a empresa passar da burocracia para a democracia, onde os conhecimentos e habilidades dos colaboradores fossem a principal base das novas organizações, assim as organizações passaram dar voz aos colaboradores para que os mesmos pudessem expor suas ideias e opiniões. Desta forma, uma das áreas mais importante dentro da organização é a de Recursos Humanos, pois esta está ligada diretamente com as demais áreas e é responsável por planejar, ensinar, orientar e instruir o capital humano das organizações.

Manter os funcionários motivados não é uma tarefa fácil, por isto este trabalho tem por finalidade esclarecer se as organizações realizam a aplicação do Endomarketing e se este realmente reflete na produtividade dos colaboradores. O Endomarketing é um esforço que complementa o Marketing, este, porém está voltado para o público interno das organizações, ou seja, visa compreender e atender de melhor forma as necessidades do público interno, fazendo com que isto influencie na maneira de agir e pensar dos mesmos. O desenvolvimento das estratégias de motivação deve ser trabalhado pouco a pouco, pois a motivação de uma pessoa vem de dentro para fora, assim há pessoas que se permitem mais e pessoas que se permitem menos, por isto que os gestores devem procurar conhecer individualmente cada um dos seus colaboradores, pois as pessoas são diferentes, cada uma tem uma forma de pensar e agir, por isto é de extrema importância entender as necessidades e os desejos de cada um, para que haja a aplicação correta das estratégias.

Para a análise quanto à eficácia da aplicação do Endomarketing, foi realizado um estudo de caso com a aplicação da técnica da entrevista na Empresa Casa Sol fundada há 27 anos, a fim de verificar como a mesma realiza a aplicação do Endomarketing e quais são as estratégias utilizadas e se isto de fato influencia na produtividade dos colaboradores.

Neste primeiro momento, a pesquisa foi realizada apenas com o proprietário da Empresa, devido aos prazos e sua agenda de disponibilidade. Em um segundo momento, poderá ser feita uma pesquisa com os funcionários e familiares da empresa Casa Sol.

Sendo assim, este estudo de caso foi realizado desde a análise do ambiente organizacional até a aplicação da entrevista. Na visita a empresa Casa Sol, foi possível identificar um ótimo ambiente organizacional, um ambiente descontraído onde os colaboradores estão sempre buscando atender seus clientes da melhor forma possível e com muita simpatia. O proprietário da Casa Sol, Sr. Daniel Alonso, nos recepcionou muito bem, também demonstrou ser um ótimo líder, uma pessoa humana que sempre busca compreender e atender as necessidades de seus colaboradores da melhor maneira possível.

Desta forma, no caso da empresa de estudo em questão, afirmamos que a mesma possui as práticas de endomarketing, uma empresa transparente que se preocupa com o bem estar de seus colaboradores. Assim, ao possuir funcionários motivados, estes trabalham mais felizes e buscam o melhor para a organização, fazendo com que a mesma tenha mais lucratividade, como no nosso exemplo, a Empresa Casa Sol, uma empresa reconhecida e com uma história de grande sucesso.

Porém, no caso desta empresa, identificamos que quando os colaboradores possuem ideias para o aumento da produtividade da empresa ou redução de custos, a Casa Sol não possui um programa específico para isto, devido à mesma trabalhar de forma mais próxima. Assim, diante da teoria apresentada, sugeríamos que a empresa tenha programas de incentivos, como o citado pela autora Brum (2010): “Programa empreendedor: Uma boa ideia todo mundo reconhece”.

Neste programa a empresa poderia receber as ideias e sugestões dos colaboradores de uma maneira mais formal, ou seja, ao possuírem as ideias, deverão colocá-la em prática e testá-la para, depois, inscrever o seu *case* e concorrer a prêmios. Assim, a empresa analisaria as novas propostas, analisando o que de fato é melhor para a mesma, premiar as melhores ideias, podendo assim aumentar sua lucratividade além de fazer com que os colaboradores se sintam fundamentais e motivados, devido os prêmios entregues.

Portanto, através deste trabalho concluímos que a aplicação do Endomarketing dentro das organizações é de grande importância, pois através do mesmo é possível desenvolver o estado de motivação dos funcionários e isto de fato influencia no processo produtivo dos funcionários, pois um funcionário motivado está mais disposto a lutar junto com sua equipe para alcançar os objetivos da organização, desta forma seria muito importante que todas as organizações conhecessem o Endomarketing e passasse a desenvolvê-lo, pois a cada dia as pessoas de uma organização se tornam mais importantes.

REFERÊNCIAS

150 MELHORES EMPRESA PARA TRABALHAR. Disponível em:
<<http://exame.abril.com.br/carreira/melhores-empresas-para-voce-trabalhar/lista-completa/>>
Acesso em 04/11/2015 às 20h00.

Associação Americana de Marketing (AMA). Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/marketing-comportamento-do-consumidor-e-decisao-de-compra/74801/>> Acesso em 23/04/2015.

BEKIN, Saul Faingauns. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Editora Makron, 1995.

BEKIN, Saul Faingauns. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamentos das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Editora Integrare, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano nas organizações/Idalberto Chiavenato.- 8ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, Daniel. Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Editora Dublinense, 2014.

DADOS ESTATÍSTICOS. Disponível em:
<www.seade.gov.br/Content/uploads/2014/05/Boletim_Seade_39.pdf>.
Acesso em 23/04/2015.

GIL, Antônio Carlos, 1946- Administração de recursos humanos: um enfoque para profissional/Antônio Carlos Gil,- São Paulo: Atlas, 1994.

GIOIA, Ricardo M. Fundamentos de Marketing Conceitos Básicos. Editora Saraiva, 2013.

IMAGENS CASA SOL. Disponíveis em:

<<https://www.facebook.com/empresariodanielalonso/posts/466417760131776>> Acesso em 04/11/2015 às 22h23min.

<<https://www.facebook.com/lojascasasol/photos/a.804767196229413.1073741828.804417539597712/978683975504400/?type=3&theater>> Acesso em 22/10/2015 às 19h10.

<<https://www.facebook.com/lojascasasol/photos/a.804767196229413.1073741828.804417539597712/967191206653677/?type=3&theater>> Acesso em 30/09/2015 às 10h57.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. São Paulo, Pearson, 2006.

MARRAS, Jean Pierre- Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico/ Jean Pierre Marras. - 3ª Ed.- São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. Introdução a administração. 3ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 1992.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2005.

TRABALHO / HORAS TRABALHADAS. Disponível em:

<<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/trabalho>> Acesso no dia 23/04/2015 às 18h23min.

APÊNDICE – Entrevista

No dia 12 de setembro de 2015 foi realizada uma entrevista estruturada com o Sr. Daniel Alonso, proprietário da empresa Casa Sol, na Matriz de Marília, sito Av. Castro Alves, 322 – Somenzari, a respeito da motivação dos funcionários. Segue abaixo a entrevista realizada:

1- A Casa Sol é a empresa mariliense mais reconhecida, por estar entre as 150 melhores empresas para se trabalhar nos últimos anos, segundo a revista Exame. Este reconhecimento foi um resultado esperado ou ocorreu por acaso?

Daniel Alonso – Este resultado ocorreu por acaso. Informou ainda, que a cada ano que se passam, os critérios de avaliação da Revista Exame ficam mais exigentes, exigindo assim das próprias empresas com relação à gestão de pessoas. Acredito que o que despertou o interesse da revista, foi a maneira com que a Equipe Casa Sol era irradiante, ou seja, uma equipe com muita energia, muita motivação, entusiasmados, felizes por estarem trabalhando juntos neste projeto Casa Sol. A receita era muito simples, era baseado em uma gestão participativa, onde os colaboradores tinham a participação na comunicação, na gestão da empresa, na forma de participação dos resultados, onde assim os funcionários sentiam o que faziam, sentindo tanto no bolso quanto na realização da conquista quanto à forma de valorizar no que diz respeito a democracia, dar a eles a oportunidade de se expressar, de falar, opinar nas decisões, estratégias, gestão operacional e somando a remuneração, fazia com que os colaboradores sentiam a diferença.

Figura 6 – 150 Melhores Empresas para Trabalhar



Disponível em

<https://www.facebook.com/lojascasasol/photos/a.804767196229413.1073741828.804417539597712/978683975504400/?type=3&theater>. Acesso em 22/10/2015.

2- A Casa Sol este ano completa 27 anos de existência e que teve um ótimo crescimento. Como percebeu quando foi o momento ideal para alavancar os seus negócios?

Daniel Alonso - Perceberam este crescimento a partir do momento em que estavam atraindo clientes de todas as partes do estado de São Paulo e até mesmo outros estados. Vinham clientes de Bauru de Lins, de São Carlos e pediam para o Daniel montar uma loja em suas cidades, porquanto não tinha. Perceberam ainda, que este modelo de loja, de atendimento, mix de produtos, uma eficiência muito grande também nas entregas, sendo um diferencial, onde ao fazer bem para a cidade de Marília, poderia fazer bem para as outras cidades também. A Casa Sol tem esta proposta de ser diferente das demais.

3- Houve alteração ou adequação nas políticas da empresa (valores, princípios, benefícios, estratégia de mercado) ao longo destes anos?

Daniel Alonso - O que houve foi um amadurecimento, porque as empresas assim como as pessoas elas nascem pequenas, passam pela fase da infância, da adolescência e vai ganhando mais maturidade, onde com a Casa Sol não foi diferente ao longo desses anos, ela vem passando por este processo de amadurecimento e se torna cada vez mais uma empresa mais estruturada, mais sólida, tornando assim uma empresa mais profissionalizada.

4- Com aproximadamente 300 funcionários, qual o perfil de funcionários que a Casa Sol procura?

Daniel Alonso - A Casa Sol procura funcionários com perfil jovem, onde acreditam muito na força dos jovens. A média de idade da equipe é entre 25 e 40 anos. Os funcionários mais velhos são aqueles que iniciaram com a empresa. Procuram ainda, por pessoas da classe mais “humilde” que nasceram pobres mais querem ficar ricas, que realmente tenham esta ambição de crescer.

5- Como é realizado o processo seletivo?

Daniel Alonso - O processo seletivo não foge muito dos padrões do departamento de Recursos Humanos das demais empresas, onde o principal seria a entrevista, sentir realmente o candidato, o brilho nos olhos, o sorriso no rosto, é perceber se a pessoa gosta de gente, sentir realmente a vontade da pessoa. Os valores, cultura do candidato, como se relaciona com a família, que é isso que ele também vai praticar na empresa.

6- Cada função na empresa possui seu perfil?

Daniel Alonso - Sim, cada função possui seu perfil, onde para cada departamento você tem que ter as competências que aquele cargo exige. Relata que não pode colocar uma pessoa do escritório (administrativo) na área de vendas que não vai funcionar e o inverso também.

7- Quem realiza o processo?

Daniel Alonso - Possuem um departamento de gestão de pessoas, que realize este trabalho, onde possui uma equipe prepara para isso. Informou ainda, que este processo de entrevista, contratação é rápido.

8- Segundo a revista Exame, a empresa sempre busca a motivação dos funcionários. Para conquistar este resultado, quais importantes decisões teve que tomar nestes últimos anos quanto à gestão de pessoas?

Daniel Alonso - Uma coisa interessante, nós tivemos em 2013 um divisor de água no país onde todas essas manifestações vieram e mostraram quanto o brasileiro se tornou mais crítico mais inteligente, e quem era aquelas pessoas que estavam lá na época, exigindo, cobrando, são as pessoas que estão aqui dentro da loja hoje, um bom funcionário o colaborador e o próprio cliente, isso faz com que nos temos muito mais eficiência, sejamos mais cuidadosos, eu direi que agora está na hora de separar os homens dos meninos. Eu diria que o Brasil ele precisa dar esse salto que não é tão simples assim. O processo de aprendizado é lento, mas nós precisamos evoluir sim, tornar-se profissionais. Nós brasileiros temos a paixão brasileira é algo que assim muita prova nossa é tudo de bom, a energia, a criatividade, essa irreverência. Nós também precisamos aprender a ter disciplina trabalhar forte essa questão da produtividade é uma coisa interessante, eu vou citar uma frase da Ricardo Eletro, ele disse que um dia, em uma segunda feira ele chegou na loja em uma delas e tinha uma roda dos vendedores falando do futebol, rodada do brasileiro um falava de cada time, ele chegou e disse vocês estão sabendo quais são os produtos que estão na promoção na campanha que nós estamos fazendo? Todo mundo ficou de boca aberta assustado que ninguém sabia da promoção que a empresa estava fazendo. Veja só, o pessoal em plena segunda-feira não tinham tido o cuidado no que estava acontecendo na empresa e é isso que acontece muitas

vezes conosco, nós precisamos então aprender a sermos mais é claro que nós temos os nossos momentos mais horário de trabalho é hora de trabalhar.

9- Foi realizada alguma pesquisa formal ou informal para identificar as motivações dos funcionários?

Daniel Alonso – Sim, as pesquisas são muito bem executadas, e é isso essa motivação também ela tem que ser é claro que a empresa precisa proporcionar criar esses meios para que essa motivação seja realmente uma realidade no nosso dia a dia e esse cuidado que a empresa tem com a transparência, com os seus valores, com a visão que ela é incorporada em cada um dos colaboradores que sonham também com esse momento na empresa. Tudo isso é importante. Existe também pessoas que são naturalmente motivadas, e existe pessoas que a adversidade dela é sofrer, existe esse perfil, então é preciso ter esse cuidado na contratação de identificar os motivados que a empresa também será um time de motivados.

10- Existe algum programa de incentivo para funcionários?

Daniel Alonso – Sim, alguns incentivamos tanto ao estudo convencional quanto a cursos, treinamentos, é um exemplo bem simples seria um incentivo de uma prática nossa, como por exemplo, na parte de logística a pessoa entra para trabalhar de ajudante, ou é ajudante de motorista ou é ajudante de expedição... Vou dar um exemplo de ajudante de motorista. O que nós fazemos, financiamos o curso, a carta para que mude a sua categoria para que ele se torne um motorista. Possuímos ainda, os casos em que a pessoa que gosta da tecnologia. Nós incentivamos no sentido de curso para buscar esse conhecimento e essa pessoa geralmente ela está atuando numa função mais inferior, como por exemplo, de estagiários que hoje estão efetivados e que estão buscando uma área que foi descoberta aqui dentro, identificamos o talento e quanto você consegue identificar o talento fica muito fácil e prazeroso incentivar e isso eu acho que é nosso DNA. Desafios grandes que pessoas que até então eu não imaginava que elas poderiam atingir aquele patamar isso tem muito e é muito prazeroso.

11- Quais as estratégias utilizadas para motivar o público interno?

Daniel Alonso – Desde reuniões matinais como a reflexão, até mesmo os nossos jantares, toda quarta feira tem uma janta aqui, então tem uma palestra normalmente, seja de conhecimento de todos da própria indústria aplica muito esse processo e depois da palestra tem uma

musiquinha como já viram no chão de loja, tem um churrasquinho, uma janta, onde os próprios colaboradores que fazem isso até mesmo o comportamento, o respeito entre todos e aprender a comemorar cada venda, cada solução de problema, cada passo que a gente consegue avançar a gente comemora e isso vai alimentando a motivação.

Figura 7 - Confraternização



Fonte: Imagem extraída do Facebook Casa Sol

12-O papel do Endomarketing é de aproximar as pessoas da organização, realizado através da informação, utilizada pela comunicação interna ou integração (reuniões, eventos). O que a empresa realiza para aproximar as pessoas da organização?

Daniel Alonso – Todas essas ferramentas que você citou desde a intranet, agora que começamos com esse tal de *Whatsapp*, que corre rápido, mais as reuniões são essenciais para essa aproximação e também para comunicar os passos da empresa, a visão da empresa, a estratégia, inclusive nós fazemos isso também com os nossos parceiros, estamos com duas turmas de eletricitas fazendo curso na loja, também fazemos isso com os parceiro que necessitam.

13-Quais os critérios para definição dos benefícios aos funcionários? Como foi identificado?

Daniel Alonso – Além dos salários, nós temos plano de saúde odontológico (algo bem básico), vale alimentação, nós temos as participações de lucro, que são feitas para o departamento de entrega 2 vezes por ano é entregue essa participação. Já para os vendedores é uma coisa mais direta é mais objetiva, são vários critérios, é uma escala de metas e objetivos e por si só vai contemplando conforme vai atingindo e isso é feito com muita transparência e são metas que você consegue atingir, não adianta eu te dar uma meta que seja difícil de ser atingida e é uma meta individualizada, não é uma meta única pra todos, pois precisamos respeitar a vida de cada um de nossos funcionários.

Figura 8 – Casa Sol acredita no talento das Pessoas



Disponível em:

<https://www.facebook.com/lojascasasol/photos/a.804767196229413.1073741828.804417539597712/967191206653677/?type=3&theater> Acesso em 30/09/2015

14-A Casa Sol se preocupa muito com o bem estar dos funcionários e para que os mesmos trabalhem motivados, como ocorre a relação família-Casa Sol?

Daniel Alonso – Essa coisa da família, o que nos cobramos de todo mundo são os eventos é confraternização de final de ano, a festa junina, um evento cultural esportivo, exemplo simples: teve um circo muito bom na cidade e nos compramos um volume bom de convites e distribuimos para todos os colaboradores e a suas famílias, onde muitas crianças nunca tiveram em um circo e tiveram essa oportunidade. São ações como está que nos fazem ter esta relação família-casa sol.

Figura 9 – Família Casa Sol



Fonte: Imagem extraída do Facebook Casa Sol

15-Caso algum funcionário tenha uma ótima ideia para aumentar a produtividade da empresa e/ou reduzir custos, a Casa Sol possui alguma estrutura ou programa de incentivo para receber estas novas ideias?

Daniel Alonso – O que acontece ai, trabalhamos de uma forma muito próxima onde todos estão a todo o momento com as suas ideias, isso acaba a não ser uma prática, e nós não temos premiação devido a estas novas ideias, até porque isso acontece de uma forma muito natural. O que a gente procura observar são as pessoas que participam mais com as suas ideias e elas naturalmente, são aquelas que você acaba promovendo, dando a ela mais desafios, ou seja, quando você se identifica com esse perfil ele será tratado diferente dentro da empresa, ele vai estar sempre sendo promovido e é isso que a gente procura fazer. O processo de participação é muito democrático e muito continuo faz parte do dia a dia da empresa.

16- As empresas precisam planejar e implementar programas de treinamento, onde ao possuir funcionários treinados, estes transmitem maior segurança para os clientes. Possuem programas de treinamento/capacitação? Quais?

Daniel Alonso – Sim. Além de todos os nossos fornecedores, nós em nossos acordos, nos contratos de parceira, nós exigimos que cada uma das indústrias treine os nossos colaboradores, o que seria esse treinamento, um conhecimento do produto que ele está vendendo, quais são as suas características, quais são os diferenciais. O outro treinamento é o que nós fazemos através da nossa associação. Daniel é o fundador da associação dos comerciantes de matérias de construção da cidade de Marília-SP (ANAMACO). Hoje eu faço parte e sou presidente da federação das associação dos comerciantes de matérias de construção da cidade de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas e Espírito Santo, Sudeste do País.