

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**CASO DE SUCESSO: ANÁLISE DA CRIAÇÃO DO
ENDOMARKETING NO SISTEMA FIRJAN**

Blandine Mól de Araújo

Rachel Rossi Mendes

RIO DE JANEIRO

2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**CASO DE SUCESSO: ANÁLISE DA CRIAÇÃO DO
ENDOMARKETING NO SISTEMA FIRJAN**

BLANDINE MÓL DE ARAÚJO

RACHEL ROSSI MENDES

Monografia apresentada
como requisito final para
obtenção de título de
bacharel em Comunicação
Social, habilitação em
Publicidade e Propaganda.

Orientador: Luiz Sólton Gonçalves Gallotti

Co-orientadora: Céumar Turano

RIO DE JANEIRO

2005

Eu, Blandine, dedico este projeto a Deus, por ter me ajudado nesse percurso, à minha família, a meus amigos e a meu namorado Carlos Eduardo que sempre me apoiaram e me incentivaram.

Eu, Rachel, dedico este projeto à minha mãe, em especial, aos meus amigos de faculdade e ao Leonardo por toda força e compreensão que me deram.

Agradecimentos

A nossa família, que nos guiou pelo melhor caminho e nos incentivou a chegarmos até aqui;

A Carlos Eduardo que, com muita paciência, nos ajudou a elaborar alguns projetos gráficos e nos aturou nos momentos de desespero;

A Leonardo que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos, me apoiando nas dificuldades e compartilhando das minhas conquistas.

Aos nossos amigos Andressa Balbi, Camila Souza, Carlos Leandro Camejo, Carlos Eduardo Cayres, Carlos Felipe Teixeira, Daniela Andrade, Moysés Corrêa, Tathiana Tenório, Tatiana Castro e Thiago Brigada, sem os quais não teríamos conseguido chegar até o fim da faculdade;

Aos funcionários da ECO – Georgina e Dino – e ao prof. José Henrique que resolviam todos os nossos problemas acadêmicos;

Aos professores Luiz Sólton e Céumar pelo profissionalismo, paciência e dedicação.

Caso de Sucesso: Análise da criação do endomarketing no Sistema FIRJAN

Blandine Mól de Araújo

Rachel Rossi Mendes

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado por:

Prof. Luiz Sólton Gonçalves Gallotti - Orientador

Profª Céumar Turano – Co-orientadora

Profª Mônica Machado

Data:

Grau:

Rio de Janeiro

2005

ARAÚJO, Blandine Mól de; MENDES, Rachel Rossi. *Caso de sucesso: análise da criação do endomarketing no Sistema FIRJAN*. Orientador: Luiz Sólton Gonçalves Gallotti. Co-orientadora: Céumar Turano. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2005. Projeto Experimental (Graduação em Comunicação Social – habilitação em Publicidade e Propaganda).

RESUMO

Esta monografia tem o objetivo de mostrar a crescente importância que o empregado vem conquistando em organizações prestadoras de serviços. Por ser ele o representante da empresa perante o consumidor, percebe-se que tão importante quanto realizar um bom trabalho de marketing externo, é desenvolver o marketing interno (endomarketing). Um empregado satisfeito e motivado produz mais e traz mais dividendos para a empresa. A FIRJAN percebe isso e há 4 anos desenvolve um excelente projeto de endomarketing através da DICIN (Divisão de Integração e Comunicação Interna). Na última pesquisa realizada com os funcionários, 92% dizem estar muito satisfeitos em atuar nesta empresa. É um caso de marketing interno bem aplicado.

ARAÚJO, Blandine Mól de; MENDES, Rachel Rossi. *Case of success: analysis of the creation of the endomarketing in the FIRJAN System*. Adviser: Luiz Sólton Gonçalves Gallotti. Co-adviser: Céumar Turano. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2005. Final Paper (Graduation in Social Communication – qualification in Publicity).

ABSTRACT

This paper has the objective to show the increasing importance that the employee comes conquering in organizations of services. For being him the company's representative before the consumer, it's perceived that so important as make a good work of external marketing, is develop the internal marketing (endomarketing). A satisfied and motivated employee produces more bringing more shares for the company. FIRJAN perceives this and that's why DICIN (Division of Integration and Internal Communication) has been developed, an excellent project of endomarketing. In the last research made with the employees, 92% said to be very satisfied to work there. It's a case of well accomplished internal marketing.

ARAÚJO, Blandine Mól de; MENDES, Rachel Rossi.

Caso de Sucesso: análise da criação do endomarketing no Sistema FIRJAN

Blandine Mól de Araújo e Rachel Rossi Mendes – Rio de Janeiro, ECO/UFRJ, 2005

112f. il.

Projeto Experimental (Graduação em Comunicação Social – habilitação em Publicidade e Propaganda)

Orientador: Prof. Luiz Sólon Gonçalves Gallotti

Co-orientadora: Prof^a. Céumar Turano

1. Marketing 2. Marketing de Serviços 3. Marketing de Relacionamento
4. Endomarketing 5. O Sistema FIRJAN 6. A DICIN 7. A pesquisa de clima organizacional

I. Luiz Sólon Gonçalves Gallotti (orient.) II. Céumar Turano (Co-orient.)

III. Escola de Comunicação – UFRJ IV. Título

LISTA DE FIGURAS

Expectativas dos consumidores	34
Tipos de símbolos	40
Intranet	81
Rh em Foco	82
Voluntariado em Foco	83
Quadros de Avisos	84
Até Você	84
Logomarca do 6º Campeonato Interno de Futsal (2004)	86
Cartaz para os Quadros de Avisos	87
Convite	88
Logomarca	88
Camisas da Sede e da organização	88
Cartaz Quadros de Avisos	88
Convite da Manhã Executiva	89
Convite Programa de Ambientação	91
Convite enviado aos colaboradores	92
CD “Amores do Rio”	94
CD “Mulheres: Encantos do Rio”	94
Logomarca do Coral	95
Ficha de inscrição	97
Ficha de Inscrição	98
Cartazes para os Quadros de Avisos	100
Logomarca da campanha	100

Logomarca	101
Cartaz “teaser” para Quadros de Avisos	101
Cartazes para Quadros de Avisos	102
Logomarca do Programa	103

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	9
INTRODUÇÃO	14
1 MARKETING	18
1.1 Os principais conceitos de marketing segundo Kotler.....	20
1.2 O Mercado.....	22
1.3 Orientação para o mercado.....	23
1.4 O marketing nos dias de hoje.....	26
1.5 O crescimento do setor de serviços	27
2 MARKETING DE SERVIÇOS	29
2.1 Principais características do marketing de serviço.....	29
2.2 O marketing nas organizações que prestam serviços.....	31
2.3 A expectativa do cliente.....	32
2.4 Como o cliente julga a qualidade do serviço.....	35
2.5 Satisfação do cliente.....	36
2.6 A importância do ambiente físico.....	38
2.7 A construção do relacionamento com o cliente.....	41
3 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	42
3.1 Conhecendo o cliente.....	42
3.2 Os profissionais do marketing de relacionamento.....	43
3.3 Os 11 C's do marketing de relacionamento.....	44
3.4 A relação entre cliente e empresa.....	47
3.5 A importância do funcionário no marketing de relacionamento.....	48
3.6 O sucesso das organizações está no marketing de relacionamento.....	49

4	ENDOMARKETING.....	51
4.1	Endomarketing e sua relação com a área de Recursos Humanos....	52
4.2	Fundamentos do Endomarketing	55
4.3	Endomarketing como recurso estratégico para melhoria da produtividade	57
4.4	<i>Empowerment</i> aos funcionários	58
4.5	A importância da comunicação interna	61
4.6	A importância do endomarketing.....	63
4.7	Fatores que determinam a eficácia do endomarketing.....	64
4.8	Instrumentos utilizados para a prática do endomarketing.....	65
5	O SISTEMA FIRJAN	68
5.1	Áreas de atuação do Sistema FIRJAN	68
5.2	FIRJAN	69
5.3	CIRJ	71
5.4	SESI-RJ	71
5.5	SENAI-RJ	73
5.6	IEL	74
5.7	Gerência geral de marketing	75
6	A DICIN	79
6.1	Objetivos da DICIN	79
6.2	Comunicação interna	80
6.3	Ações integradoras	85
6.4	Valorização dos talentos internos	93
6.5	Campanhas internas	98
6.6	A DICIN segundo seus colaboradores	104
7	A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	105
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107

9 REFERÊNCIAS	109
---------------------	-----

10 ANEXOS	112
-----------------	-----

1. RH em Foco
2. Voluntariado em Foco
3. Até Você
4. Papelaria Fique por Dentro
5. Papelaria Aniversariantes da Semana
6. Papelaria Convênios
7. Papelaria Saúde
8. Papelaria Benefícios
9. Papelaria Ações Integradoras – Coral
10. Papelaria Ações Integradoras – Futsal
11. Papelaria Projeto Melhor
12. Papelaria Recrutamento Interno
13. Papelaria Treinamento e Desenvolvimento
14. Convite Programa de Ambientação

INTRODUÇÃO

O marketing vem sofrendo transformações ao longo dos anos. Até metade do século passado, a preocupação é produzir produtos e tentar vendê-los através de um esforço de vendas. O vendedor tem a incumbência de convencer o consumidor a qualquer custo.

A maioria das empresas é voltada para os bens de consumo já que, com o fim da 2ª Guerra Mundial, os países estão se reerguendo, as indústrias ressurgindo e as pessoas passando por um momento de consumismo exagerado.

Com o passar do tempo, começa a haver um processo de globalização, com o surgimento de novas tecnologias, o que permite a propagação quase imediata de conhecimento e acesso mais fácil a essas descobertas tecnológicas.

Diante desse fato, as empresas tornam-se muito semelhantes entre si em termos de qualidade de produto. O que fazer então para conquistar um cliente e não permitir que ele opte pela concorrência?

Os diferenciais estão agora baseados em características intangíveis. É preciso criar valor e atender, se possível até superar, as expectativas dos clientes. É nesse contexto que o setor de serviços ganha importância. Hoje ele já supera significativamente o número de empresas de bens na maior parte dos países.

Prestar um bom serviço é imprescindível para conquistar e fidelizar um cliente, tornando-se uma preocupação constante, inclusive em organizações que atuam no ramo de bens. Saber o que ele procura, quais são suas necessidades, o que mais valoriza em uma compra são pequenos detalhes que fazem toda a diferença.

Tão importante quanto conquistar um consumidor, é mantê-lo. Clientes fiéis, além de só ter a empresa como referência naquele setor de produto ou serviço, fazem questão de fazer um boca a boca positivo da organização. Fato que acaba atraindo novos clientes.

Para conhecer bem seus principais consumidores e manter com eles uma relação de cumplicidade, criando valor para ambas as partes, duas áreas do marketing devem ser especialmente trabalhadas: o marketing de relacionamento e o marketing interno, também conhecido como endomarketing.

Através do marketing de relacionamento, a empresa estreita sua ligação com cada cliente individual, atendendo-o de forma personalizada. Ela possui um banco de dados com informações de seus melhores consumidores para estar sempre satisfazendo-os, não só durante a compra, mas no pós-venda e sempre que houver oportunidade, mandando para eles comunicações personalizadas, dando brindes e vantagens exclusivas.

Outro fator de extrema importância para criar valor para o cliente é a atuação dos funcionários, afinal, são eles que representam a empresa perante o consumidor final.

Ao perceber o quanto é fundamental a participação do funcionário em todo o processo de satisfação do cliente, as empresas começam a fazer deles parceiros nesse processo e passam a valorizá-los mais, a escutar suas opiniões, a delegar poder e a permitir que tomem suas próprias decisões.

Segundo Roger CAHEN (1990, p.49), uma empresa é a expressão do comportamento e do desempenho de seus funcionários. Sem esses, ela é apenas um aglomerado de edifícios e máquinas, algo amorfo que só o ser humano é capaz de dar vida.

É nesse momento que passa a haver um efetivo investimento no empregado, que começa a ser chamado de cliente interno. É o surgimento do marketing interno, mais tarde denominado por Saul Bekin de endomarketing.

Acompanhando as mudanças por que passa o mercado e procurando sempre se adequar a elas, o Sistema FIRJAN cria uma Divisão de Integração e Comunicação Interna (DICIN).

Desde a implantação da DICIN, em 2001, a comunicação interna melhora, assim como a integração entre a empresa e seus funcionários cresce, sendo criados vários projetos para valorizar suas qualidades profissionais e pessoais. Tal fato pode ser verificado, principalmente, através da Pesquisa de

Clima Organizacional realizada em 2004, quando 92% do quadro funcional diz ter orgulho de trabalhar no Sistema.

O objetivo deste projeto experimental é analisar o caso de sucesso da área de Integração e Comunicação Interna do Sistema FIRJAN desde a sua criação, implantação até os resultados obtidos. As diversas atividades desenvolvidas na área são detalhadas, dos recursos utilizados na comunicação interna até os programas de integração desenvolvidos. É estudado, mais especificamente, como a utilização da ferramenta do marketing interno contribui para o crescimento da satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, para o aumento na produção da empresa.

Para estudar esse caso realiza-se uma revisão de literatura, através de livros e sites relacionados ao assunto e observa-se como funciona a FIRJAN, especialmente a DICIN. É feita entrevista com a chefe idealizadora da área, além de aquisição de material de trabalho do setor, com intranet, cartazes, papelaria dos Quadros de Avisos, cartões de aniversário.

A escolha do tema deve-se à crescente relevância do endomarketing nas organizações e, mais especificamente, ao particular caso de sucesso do uso dessa ferramenta no Sistema FIRJAN.

Para apresentação deste trabalho, o mesmo é dividido em seis partes principais:

Na primeira parte, são apresentadas as definições de marketing e seus principais conceitos. Faz-se um estudo do que é o mercado e como as empresas se orientam dentro dele. Também são mostradas as mudanças que o marketing vem sofrendo e como o setor de serviços tem crescido e ganhado importância.

Na segunda parte, fala-se especificamente do marketing de serviços. Como é conceituado, quais suas principais características, a importância dele no processo de criação de valor, as expectativas que os clientes têm em relação aos serviços, como julgam a qualidade do serviço recebido e quais pesquisas as empresas realizam para medir a satisfação e a fidelidade de seus consumidores. Além disso, também é discutido como o ambiente físico das

organizações pode contribuir para influenciar a qualidade do serviço e afetar o comportamento do consumidor.

Na terceira parte, estuda-se o marketing de relacionamento. Como é importante conhecer o cliente, criar um banco de dados com informações precisas sobre ele, saber o que realmente valoriza. Explora também os principais conceitos do marketing de relacionamento, como deve ser a relação entre a empresa e o cliente e a importância do funcionário ao contribuir na criação de valor.

Na quarta parte, faz-se uma análise do endomarketing. O que é, como surgiu a necessidade de trabalhá-lo, de que forma ele pode relacionar-se com a área de recursos humanos, como colabora para o aumento da produtividade e como a delegação de poder aos funcionários ajuda a aumentar a satisfação dos consumidores. Também examina os fatores que definem a eficiência do endomarketing e que instrumentos são usados para praticá-lo.

Na quinta parte, é apresentado o Sistema FIRJAN. Como surgiu, quais são as suas áreas de atuação, as cinco instituições que formam o Sistema (FIRJAN, CIRJ, SESI-RJ, SENAI-RJ e IEL) e a gerência geral de marketing e suas divisões.

Na sexta parte, é analisada a DICIN (Divisão de Integração e Comunicação Interna). Porque foi criada, quais os seus objetivos, que atividades realiza, de que instrumentos se utiliza para trabalhar o marketing interno e quais os resultados obtidos nesses quase quatro anos de atuação no Sistema FIRJAN.

Por fim, mostra-se as pesquisas realizadas no Sistema FIRJAN e, mais especificamente, a Pesquisa de Clima Organizacional.

Para ilustrar o trabalho realizado na DICIN, alguns instrumentos usados por ela são colocados como anexo.

1 MARKETING

Até a década de 50, nos Estados Unidos, quem define o que é oferecido no mercado é o produtor. As empresas produzem um produto e tentam convencer as pessoas a comprá-lo mediante um esforço de vendas.

Em 1960, Theodore Levitt publica um artigo chamado “A Miopia do Marketing”, que revoluciona o modo de pensar os negócios. Nasce assim o conceito moderno de marketing, onde primeiro precisa-se conhecer as necessidades e desejos dos consumidores, para só então gerar o produto. Para LEVITT (2005):

A visão de que uma indústria é um processo de satisfação de consumidores, e não um processo de produção de bens é vital para todos os homens de negócios. Uma indústria começa com o consumidor e suas necessidades, não com uma patente, uma matéria-prima ou um talento para vendas.

A partir de meados do século XX, as empresas passam a adotar as técnicas do marketing para diminuir o risco em seus negócios.

Mas qual é a melhor definição para o conceito de marketing?

Para KOTLER (2000, p. 29), pode-se estabelecer uma distinção entre as definições sociais e gerenciais. A social mostra o papel que o marketing desempenha na sociedade.

É um processo por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Já quando se fala em marketing gerencial, a American Marketing Association KOTLER (2000, p. 30) oferece a seguinte definição:

Marketing (administração de) é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (pricing), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e coletivas.

O marketing parte da concepção de que há uma demanda (um conjunto de consumidores que possuem preferências diferentes entre si) e uma oferta de produtos e/ou serviços, oferecida por um grupo de fabricantes. A função do marketing é obter a melhor interação possível entre a demanda e a oferta.

Nesse processo de competição para conquistar mercados, cada empresa está constantemente buscando produzir o produto específico para agradar a um determinado segmento. Como o mercado é dinâmico, as organizações têm que estar sempre se ajustando, pois toda empresa está permanentemente ameaçada de perder sua posição. As principais razões para essa ameaça a perda de espaço no mercado são (ROCHA, 1999):

Mudanças no ambiente – as empresas não podem atuar como se as condições externas do ambiente não existissem. Os componentes demográficos, políticos, tecnológicos, econômicos influenciam no poder de compra da população e no aumento ou diminuição da demanda por algum produto. Organizações que não levam em consideração as características do ambiente geral, podem se deparar com desagradáveis surpresas. É o caso da Estrela, líder na produção de brinquedos no Brasil até os anos 90. Quando acontece a abertura de mercado, ela se defronta com uma infinidade de alternativas importadas, mais encantadoras e baratas. A empresa não resiste à concorrência e é vendida.

Comportamento dos consumidores – os consumidores alteram seu comportamento para se adaptar a mudanças no ambiente. Algumas dessas alterações são conjunturais e desaparecem quando a situação anterior se restabelece. Outras são estruturais e trazem mudanças de atitude e comportamento que não se modificam mais.

Com o advento do computador, as máquinas de escrever são substituídas e hoje quase não são mais usadas. Organizações que fabricavam esse tipo de produto tiveram que se adaptar, mudar de ramo para não abrirem falência. Empresas que produzem máquinas fotográficas analógicas também já estão se ajustando para substituí-las por digitais, acompanhando a evolução tecnológica mundial.

Ação da concorrência – a entrada de novos concorrentes ou a saída de concorrentes já existentes e o lançamento de novos produtos podem forçar as empresas a se ajustarem.

Com o surgimento de restaurantes a quilo no Brasil, as redes de *fast-food* foram seriamente atingidas, uma vez que naqueles restaurantes têm-se

uma variedade maior de itens, mais saudáveis, com um preço competitivo em relação aos *fast-food*. A Pizza Hut, por exemplo, que é líder mundial no segmento de pizzas, foi fortemente afetada por essa mudança.

Mas como as empresas podem usar o marketing para se ajustar ao mercado?

Deixando o consumidor mais satisfeito, através da criação de diferenciais para o produto ou o serviço (como um atendimento individualizado) ou oferecendo o mesmo produto por um preço mais baixo.

A primeira maneira é a mais utilizada pelas empresas, que sempre procuram mostrar uma diferença competitiva em relação aos concorrentes, seja de forma tangível ou intangível, material ou psicológica. Esse diferencial tem que ser efetivamente percebido pelo cliente e ter um valor real para ele.

O segundo caso só é usado por empresas que têm condições de oferecer seu produto por um preço menor, conseguindo ganhar a preferência dos consumidores.

1.1 Os principais conceitos de marketing segundo Kotler:

- Mercados-alvo e segmentação
- Necessidades, desejos e demandas
- Produto ou oferta
- Valor ou satisfação
- Relacionamento e redes
- Concorrência
- Mix de marketing

Mercados-alvo e segmentação

Difícilmente uma empresa consegue atender as necessidades de todo um mercado. As pessoas têm gostos e desejos diferentes. Por essa razão, os profissionais de marketing escolhem aqueles consumidores que podem atender melhor, passando a segmentar seu mercado. A segmentação pode acontecer

analisando-se variáveis, tais como demográficas, econômicas, psicográficas e comportamentais.

Necessidades, desejos e demandas

Todo profissional de marketing precisa entender as necessidades, desejos e demandas do mercado. Segundo KOTLER (2000, p.33),

*necessidades descrevem exigências humanas básicas(...).
.Essas necessidades se tornam desejos quando são dirigidas a objetos específicos capazes de satisfazê-las. Um norte-americano necessita de comida, mas deseja um hambúrguer, batatas fritas e um refrigerante(...). Desejos são moldados pela sociedade em que se vive.
Demandas são desejos por produtos específicos apoiados por uma possibilidade de pagar.*

Profissionais de marketing não criam necessidades. Elas já existem. Não é à toa que se fazem inúmeras pesquisas para descobri-las. Apenas influenciam desejos. Promovem, por exemplo, a idéia de que um produto demonstra *status* social. A necessidade de ter *status* social já existe. Eles apenas descobrem uma forma de exibi-la.

Produto ou oferta

“Um produto é qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou a um desejo” KOTLER (2000, p. 33).

Valor ou satisfação

Sempre que adquire algum produto, o consumidor escolhe aquele que vai lhe proporcionar maior valor, sendo valor a razão entre os benefícios (funcionais e emocionais) e custos (dinheiro, tempo, energia gasta) do produto. Quando os benefícios são superiores aos custos, significa que o produto satisfaz o consumidor, logo, alcança o resultado esperado.

Relacionamento e Redes

O marketing de relacionamento, como o próprio nome já diz, procura manter relacionamentos duradouros com as partes interessadas

(consumidores, fornecedores, distribuidores) com o objetivo de conquistar sua preferência a longo prazo.

O marketing de relacionamento tem como resultado final a construção de uma rede de marketing. A rede de marketing é formada pela empresa e aqueles que a apóiam (seus clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propaganda).

Esse é um conceito de marketing que vai ser mais profundamente analisado no decorrer do trabalho.

Concorrência

“A concorrência inclui todas as ofertas e substitutos rivais reais e potenciais que um comprador possa considerar” KOTLER (2000, p. 36)

Mix de marketing

São as ferramentas que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos no mercado.

Mc. Carthy *apud* KOTLER (2000) classificou essas ferramentas em quatro grupos, os quais chamou de 4 P's:

Produto – o que é oferecido ao consumidor

Preço – quanto o consumidor paga pelo produto

Praça (ou distribuição) – locais onde o produto é vendido

Promoção – forma que a empresa vai usar para comunicar a seus consumidores a existência de seus produtos.

1.2 O Mercado:

O mercado, do ponto de vista do marketing, pode ser definido de várias formas: mercado potencial, mercado existente, mercado sob ponto de vista estratégico e mercado sob o ponto de vista tático (ROCHA, 1999).

Mercado potencial e existente – o mercado é definido baseado nas necessidades. Se não há necessidades, não há mercado. Além disso, é

preciso que essa necessidade seja percebida pelo consumidor e que ele tenha condições para adquirir esse produto/serviço.

A diferença do mercado existente para o potencial é que no existente as três condições acima são satisfeitas (existe a necessidade, o consumidor a reconhece e tem condição de obter o produto). Já no mercado potencial, um desses requisitos não é preenchido, logo, a compra não se concretiza.

Mercado sob o ponto de vista estratégico e sob o ponto de vista tático – em uma perspectiva estratégica os objetivos são de longo prazo e há uma definição mais ampla do mercado. Quando uma empresa decide produzir determinado produto e trabalha com essa perspectiva, ela passa a abranger também no seu público-alvo consumidores que têm esse produto como um substituto ou uma alternativa ao principal. Já quando adota uma definição tática, as decisões são mais estreitas e o objetivo deve ser alcançado a curto prazo. Por isso, tem que atingir os consumidores certos, que têm necessidade do produto/serviço e constantemente os adquirem.

1.3 Orientação para o mercado:

Toda empresa, ao investir recursos em atividades de marketing, se orienta de acordo com seus interesses, da forma em que acredita atingir mais rapidamente os resultados esperados. Essa orientação pode ser de produção, de produto, de vendas, de marketing e de marketing societal.

Orientação de produção

Os consumidores preferem produtos que são facilmente encontrados e a custo baixo. Logo, empresas com essa orientação procuram produzir produtos com alta eficiência, a custos baixos e distribuição em massa.

É muito usada por empresas que buscam expandir seu mercado.

Também costuma ser aplicada em serviços, como consultórios médicos que marcam muitas consultas por hora com o objetivo de atender o maior número de pacientes.

No entanto, esse tipo de iniciativa costuma não agradar aos consumidores, que tendem a considerar o atendimento de má qualidade e bastante impessoal.

Orientação de produto

Os consumidores preferem produtos com qualidade superior aos similares no mercado ou produtos que possuam características inovadoras.

Organizações que seguem essa orientação têm como principal preocupação fabricar produtos com extrema qualidade, acreditando que os clientes sabem diferenciar produtos com maior qualidade e melhor desempenho.

O problema é que, em muitos casos, por achar que seu produto é excelente, essas empresas deixam de perguntar ao consumidor se aquele tipo de produto o interessa. Acabam tendo queda nas vendas.

Orientação de vendas

Os distribuidores e os consumidores não compram os produtos da organização em quantidade suficiente. É preciso fazer um grande esforço de venda e de promoção para vender os produtos que restam.

Esse conceito demonstra que os consumidores precisam de algum incentivo para adquirir determinados produtos, principalmente aqueles menos procurados, como enciclopédia e seguro, e por isso faz-se um forte investimento em promoção. É a mentalidade do “vender a qualquer custo” ROCHA (1999, p. 20).

É também muito usado por organizações que não visam diretamente o lucro financeiro – *Organizações que não visam o lucro* (KOTLER, 1978). É o caso de candidatos a cargos eletivos, que precisam fazer propaganda em televisão e rádio, corpo a corpo com eleitores, distribuir panfletos para serem eleitos.

Acontece também com organizações não-governamentais (ONG's) que buscam patrocínios em empresas e voluntários para conseguir realizar seu trabalho.

O problema de organizações que seguem essa linha é que elas têm por objetivo vender o que produzem, ao invés de produzir somente aquilo que o mercado necessita. Quando não conseguem repassar tudo o que fabricaram (fato que não é improvável de ocorrer), ficam com excedentes e têm prejuízos.

Orientação de marketing

A orientação de marketing se opõe às três outras estudadas até agora, principalmente à de vendas.

É baseada no fato de que uma empresa tem que ser mais competente que seus concorrentes na criação, entrega e comunicação de valor para o seu cliente.

Enquanto a orientação de venda se preocupa em produzir para depois fazer um esforço de vendas e tentar comercializar o produto, a orientação para o marketing conhece primeiro o mercado (quem são seus consumidores, quais seus interesses, quais seus concorrentes, como funciona esse mercado) para depois pensar em produzir. É uma produção direcionada a um segmento específico. Por essa razão, as chances de erros e prejuízos são menores.

Costuma utilizar estratégias do marketing de relacionamento por possuir uma extrema preocupação com o cliente (conquistá-lo e mantê-lo).

Orientação de marketing societal

Segundo KOTLER (2000, p.47),

a orientação de marketing societal sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade.

Esse conceito é bastante semelhante ao de orientação para o marketing, com a diferença que, neste caso, a empresa não só se preocupa em conhecer as necessidades de seu público-alvo e satisfazê-las, obtendo lucro, mas também se preocupa em proteger o meio ambiente, com o bem-estar da sociedade e com o interesse público.

Por essa razão, muitas organizações têm feitos belos trabalhos de marketing social com resultados muito positivos, não só em termos de lucros financeiros para a própria organização como também para a sociedade como um todo.

A FIRJAN é uma das empresas que optaram por seguir a linha do marketing societal.

1.4 O marketing nos dia de hoje:

Com a chegada do século XXI, o marketing vem sofrendo transformações. A preocupação, que antes era com o produto, agora é com o cliente. O enfoque voltado para transações comerciais muda para o relacionamento. O caminho a seguir é do marketing direto, baseado em informações arquivadas em bancos de dados. Existe também o movimento em direção à customização das características dos produtos e comunicações (*one-to-one*). O modo de se pensar dentro do marketing está passando por mudanças contínuas e por enriquecimento.

Kotler, em seu livro *Marketing para o século XXI*, amplia a definição de marketing dizendo que o marketing é a arte de conquistar e conservar os clientes, desenvolvendo um relacionamento lucrativo com eles.

A internet também está contribuindo para as mudanças no marketing. A possibilidade de compra e venda através dela está modificando a forma de se fazer negócios. Em primeiro lugar, há o desaparecimento dos intermediários, já que agora não criam mais valor, comparativamente ao que são pagos para atuarem como tal. Além disso, o poder dos vendedores, que até então se esforçavam para conseguir vender seus produtos, é colocado sobre os compradores, que estão providos de inúmeras informações. Essas informações habilitam os consumidores a fazer as melhores escolhas a preços mais baixos. Por fim, a internet testa a criatividade das empresas, grandes ou pequenas, já que propicia às empresas menores muitas oportunidades de atingirem mercados globais.

Para conquistar o sucesso nesse mercado cada vez mais acirrado, as organizações necessitam saber efetivamente que segmentos querem atingir. Precisam criar valor que as façam conquistar a posição de líder no mercado. Para manter essa posição, têm que conhecer profundamente as necessidades e preferências de cada grupo do público-alvo, o que conseguem estabelecendo canais de diálogo com os mesmos.

O mercado exige hoje do profissional de marketing a capacidade de equilibrar três aspectos que, apesar de muitas vezes conflitantes, não chegam a ser excludentes: obter lucros para a empresa, a satisfação do consumidor e a preservação do interesse público. Este é, de fato, o maior desafio do marketing no século XXI.

1.5 O crescimento do setor de serviços:

Os serviços dominam hoje a economia norte-americana e assim vão se manter no futuro. De forma semelhante, as economias de outros países também estão se tornando predominantemente de serviços.

Países como Grã-Bretanha, Canadá, Japão, Alemanha, França e Itália têm economias de serviços que alcançam mais de 50% de seu produto interno bruto. Por outro lado, o PIB relacionado à fabricação de bens caiu de 26% para 19%, desde 1970, nos Estados Unidos (FSG, 2005).

No Brasil, 58% do PIB nacional é proveniente dos serviços e esse número só tende a aumentar (FAE Business School, 2005).

Um dos fatores que faz com haja esse crescimento contínuo no setor de serviços é a dificuldade de se diferenciar os produtos. Os produtos estão cada vez mais semelhantes e a grande quantidade de marcas e fabricantes acaba diminuindo as margens de lucro. Muitas vezes o grande diferencial está no nome da empresa, mas é difícil e caro para uma organização sustentar essa reputação.

Isso faz com que os fabricantes percebam que a melhor maneira de diferenciar seu produto são os serviços que agregam valor a ele: entrega,

garantias, seguro, informações, pós-venda. Serviços permitem diferenciação, customização, personalização.

Esse crescimento do setor mostra como é importante as organizações investirem nos serviços, ainda que elas sejam predominantemente de produtos. Trabalhar o marketing de serviços é uma forma de criar valor através do desempenho e estabelecer relacionamentos com clientes e parceiros. É uma maneira de atender às expectativas dos clientes, através das transformações proporcionadas pelo serviço.

2 MARKETING DE SERVIÇOS

Segundo Lovelock (2003, p. 5) existem duas definições básicas para o serviço:

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção

Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

A grande diferença entre BENS e SERVIÇOS está no fato de que os bens são objetos, produtos tangíveis, ao passo que os serviços são ações realizadas, atos que são desempenhados.

2.1 Principais características do marketing de serviço:

Segundo KOTLER (2000), os serviços possuem quatro características principais:

Intangibilidade

Os serviços são intangíveis. Ao contrário dos produtos, não podem ser tocados, vistos, manipulados antes de serem adquiridos. Por isso, não é possível ter certeza absoluta da qualidade do serviço antes obtê-lo.

Para reduzir as incertezas, os consumidores procuram por indícios dessa qualidade, com base nas instalações, no atendimento, através de informações de outras pessoas que utilizam o serviço, em propagandas.

Os profissionais de marketing que trabalham com produtos agregam idéias abstratas a esses produtos (status social, liberdade, felicidade). Já com os que atuam no marketing de serviços, acontece o contrário: precisam agregar evidências, certezas a algo intangível.

Inseparabilidade

Os produtos são produzidos na indústria, embalados, mandados para os revendedores, estocados e então vendidos. Da produção até o consumidor percorre um longo caminho.

Os serviços são produzidos no momento em que são consumidos. Como o cliente sempre está presente quando ele é executado e a pessoa que presta o serviço é parte integrante dele, para o serviço satisfazer quem o está pagando é preciso que a interação entre o cliente e o prestador de serviços seja perfeita, de preferência superando as expectativas do consumidor.

Variabilidade

Um serviço pode variar de acordo com quem o está executando, onde e quando são fornecidos. O mesmo tipo de serviço pode ser excelente em um caso e péssimo em outro.

Por depender tanto de seus funcionários para ser bem sucedido, as empresas que prestam serviços têm muito cuidado ao escolher as pessoas que vão trabalhar para elas. A seleção costuma ser rígida e há um processo de treinamento rigoroso.

Além disso, procuram acompanhar a satisfação de seus clientes através de telefones de sugestão e reclamação, pesquisas de opinião e análise da concorrência.

Perecibilidade

Serviços não são estocados e não há possibilidade de guardá-los para serem utilizados futuramente. Por essa razão, muitas vezes podem causar prejuízos a aqueles que os prestam. Quando há feriado em dia de semana, por exemplo, as pessoas não vão trabalhar. Com isso, deixam de usar os transportes públicos e almoçar na rua. No dia seguinte, elas não vão usar esse transporte ou almoçar duas vezes para suprir o que não fizeram no dia anterior. O prejuízo que essas empresas têm não é recuperado.

Há também características como a importância do tempo e os diferentes canais de distribuição (Lovelock, 2003).

O serviço é produzido em tempo real e os clientes precisam estar presentes para recebê-lo. Na maior parte das vezes, precisam esperar até que o serviço fique pronto. No entanto, há limite para esse tempo de espera. Os consumidores estão cada vez mais sensíveis à questão do tempo, não têm mais paciência de esperar. Por isso, a velocidade na entrega é um item fundamental para a prestação de um bom serviço.

Além disso, as empresas de serviços não usam um canal de distribuição físico para mandar seus produtos da fábrica até o consumidor. Usam um canal eletrônico (como um caixa de banco) ou escolhem um mesmo lugar para realizar a produção do serviço e servir como loja e local de consumo. Neste último caso, as empresas precisam trabalhar bem seus funcionários, já que são eles que ficam em contato direto com os consumidores.

2.2 O marketing nas organizações que prestam serviços:

Em organizações que trabalham com produtos, a estratégia dos 4 P's (produto, preço, ponto de venda e promoção) funciona bem. No entanto, em empresas especializadas em serviços é preciso acrescentar outros itens.

KOTLER (2000, p.454) sugere acrescentar mais 3 P's – pessoas, prova física e processo.

Serviços são oferecidos por **pessoas**, por isso, a seleção, o treinamento e a motivação dos funcionários são essenciais para satisfazer (e até superar) a expectativa dos clientes.

Prova física significa que um bom serviço precisa ter uma boa apresentação. Isso quer dizer funcionários bem vestidos (de preferência usando uniforme), que saibam atender bem aqueles que os procuram, com competência, interesse, boa vontade e iniciativa.

Uma organização, para se diferenciar, pode adotar maneiras distintas de realizar o seu serviço, como o atendimento personalizado. Isso caracteriza o **processo** utilizado para atender os clientes.

Nota-se que, ao contrário dos produtos, o marketing de serviços é muito dependente de quem o realiza, ou seja, dos funcionários das organizações. Por

essa razão, para que seja bem aplicado, exige não somente o marketing externo, como também o marketing interno e interativo.

Marketing externo é processo de desenvolvimento, determinação do preço, pontos de venda e comunicação do serviço aos clientes. Marketing interno está ligado ao trabalho de treinamento e motivação dos funcionários para que atendam bem os consumidores. E o marketing interativo é “a habilidade dos funcionários em servir o cliente” KOTLER (2000, p.456).

A aquisição de um serviço possui um risco maior que a aquisição de um produto. Isso traz conseqüências, como os consumidores confiarem mais no boca a boca do que nas propagandas, darem importância maior ao preço (em comparação com produto), aos funcionários e aos fatores que podem influenciar na qualidade (instalações, equipamentos).

Alguns fatores são determinantes para ganhar a fidelidade de um consumidor. É preciso confiar em quem executa o serviço; a empresa tem que cumprir suas promessas e os prazos que estipula; tem que transmitir segurança; tratar os clientes com educação e cortesia, dispensando a cada um tratamento individualizado e sua aparência física (instalações, equipamentos, funcionários) tem que ser impecável.

2.3 A expectativa do cliente:

Todo cliente, ao utilizar um serviço, tem alguma expectativa em relação a ele. Para que essa expectativa seja atendida, a organização precisa aliar dois importantes componentes: qualidade e produtividade (Lovelock, 2003).

. Produtividade – oferecer o serviço certo para criar valor para o consumidor.

Qualidade – o grau em que um serviço atende, e até supera, as expectativas, necessidades e desejos do consumidor.

Quando o serviço é percebido pelo cliente como superior ao que ele espera, é sinal de que suas necessidades e desejos são satisfeitos e, por se sentir recompensado, tende a continuar usufruindo desse serviço. Mas, se ao

contrário, o resultado é abaixo das expectativas, sente-se lesado, considera péssima a qualidade do serviço e fica inclinado a não mais usá-lo.

Mas, como funciona a expectativa de um cliente?

Ela varia de cliente para cliente (uns são mais exigentes que outros e toleram menos os erros) e de serviço para serviço. A expectativa em um determinado serviço pode ser superior em relação a outro (espera-se bem menos do atendimento quando se compra um jornal do que quando se compra uma jóia). O fornecedor precisa conhecer as expectativas dos consumidores em relação ao seu serviço específico.

A expectativa de um consumidor vem de sua prática como tal e baseia-se também em experiências anteriores com um fornecedor concorrente do mesmo serviço ou de um serviço bastante semelhante ao que ele está querendo obter. Além disso, essa expectativa pode ser fundamentada em opiniões de outras pessoas, principalmente no caso de serviços de alto risco (daí a importância do boca a boca) ou em propagandas veiculadas na mídia.

Varia também de acordo com o grupo demográfico (homem e mulher, jovens e pessoas mais velhas), de região para região, de país para país. No Brasil, as pessoas têm baixa expectativa em relação aos serviços públicos. Nos Estados Unidos é justamente o contrário.

As expectativas dos consumidores são de diferentes níveis e envolvem elementos distintos como o serviço desejado, serviço adequado, serviço previsto e a zona de tolerância, que fica entre o serviço desejado e o adequado.

Expectativas dos consumidores



Fonte: LOVELOCK (2003, p. 105)

Serviço desejado – As aspirações que os clientes têm em relação ao serviço. Apesar de quererem o serviço ideal, os consumidores não criam expectativas absurdas, porque sabem que as empresas nem sempre conseguem prestar o melhor serviço.

Serviço adequado – É o nível mínimo do serviço que os clientes aceitam receber sem ficarem insatisfeitos.

Serviço previsto – É padrão normal do serviço que os clientes esperam receber. Não é nem a sua maior expectativa, mas também não é o nível mais baixo.

Zona de tolerância – É a faixa que os consumidores toleram entre o serviço desejado e o adequado. Muitas vezes a qualidade não é a melhor, mas ainda está em um padrão tolerado pelos clientes. A zona de tolerância varia de acordo com o preço, a importância de alguns atributos e, dependendo do serviço, de acordo com o horário e o dia da semana. Os clientes tendem a ter uma tolerância maior em relação aos transportes públicos em horário de *rush*, pois sabem que o movimento ali é maior.

2.4 Como o cliente julga a qualidade do serviço:

Antes de adquirir o serviço, o consumidor costuma criar sua expectativa em função de experiências vividas, de recomendação de pessoas, de propagandas. Depois de adquiri-lo, vai comparar o serviço recebido com aquilo que esperava. Se a qualidade está no mesmo nível ou em um nível superior ao serviço desejado, será considerado excelente e muito gratificante. Se estiver dentro da zona de tolerância, será considerado adequado. Mas, se a qualidade estiver abaixo do serviço adequado esperado pelo cliente, é porque houve incompatibilidade entre o serviço prestado e o desejado pelo cliente, fazendo com que este se decepcione, tendendo a não mais utilizá-lo.

E o que os consumidores levam em consideração para julgar essa qualidade no serviço prestado?

Segundo LOVELOCK (2003, p. 109), existem cinco dimensões principais:

Confiabilidade – A empresa é confiável?

Tangíveis – Como são as instalações, os equipamentos, o pessoal de atendimento?

Sensibilidade – Os funcionários da organização atendem com presteza seus clientes?

Segurança – Os funcionários são bem educados, competentes, passam segurança?

Empatia – A empresa dá uma atenção individualizada ao cliente?

Dentre esses atributos, o mais importante é a confiabilidade. Se uma empresa não consegue passar confiança ao consumidor, ele não chegará nem a cogitar usufruir daquele serviço, e a organização não terá nem a possibilidade de mostrar suas outras características.

2.5 Satisfação do cliente:

A satisfação do cliente é a sua reação no pós-compra. Pode ser demonstrada através de sentimentos de raiva, insatisfação, indiferença, contentamento ou alegria.

O que as organizações precisam entender, no entanto, é que a simples satisfação do consumidor não basta. Um cliente meramente satisfeito ou indiferente tem mais chances de experimentar os concorrentes e gostar. Para tornar o consumidor fiel à empresa, é preciso que ele se encante com ela, a ponto de ignorar ofertas tentadoras da concorrência.

Com o objetivo de tornar seus consumidores cada dia mais satisfeitos, as empresas têm feito pesquisas com eles, para que identifiquem os fatores realmente importantes para propiciar essa satisfação.

“Muitas empresas utilizam uma escala de cinco pontos para medir a satisfação do cliente, com os seguintes valores” (Lovelock, 2003, p. 114):

1 = muito insatisfeito

2 = relativamente insatisfeito

3 = indiferente

4 = relativamente satisfeito

5 = muito satisfeito

Através dessa pesquisa, é possível saber quem são os clientes realmente fiéis e aqueles que provavelmente desistirão do serviço. Esses grupos, que podem ser chamados respectivamente de “apóstolos” e “terroristas” (Lovelock, 2003, p. 114), são de grande importância para a empresa. Os apóstolos são tão satisfeitos com o serviço, que procuram dividir suas experiências com outras pessoas. Já os terroristas são perigosos, porque estão muito desiludidos e decepcionados com o serviço e fazem questão de fazer um boca a boca extremamente negativo da organização e do serviço recebido.

A meta das empresas ao fazer esse tipo de pesquisa é aumentar o número de consumidores apóstolos e diminuir o quanto possível os clientes terroristas.

Se, após o resultado da pesquisa, a maioria dos clientes estiverem na faixa 2 (relativamente insatisfeitos) ou na 3 (indiferentes), é porque o serviço básico da empresa não está atendendo de maneira correta as necessidades dos consumidores. A organização precisa rever suas atitudes se não quiser perder mercado e abrir falência.

Se a maior parte dos consumidores dizem-se indiferentes (3) ou relativamente satisfeitos (4) com o serviço, é porque estão contentes, mas ainda acham que falta alguma coisa para tornar a prestação do serviço perfeita. A empresa pode criar diferenciais para agradar ainda mais seus consumidores.

Quando o resultado da pesquisa mostra que os clientes estão, em sua maioria, muito satisfeitos, é sinal que a empresa sabe atender suas necessidades, desejos e expectativas, até mesmo além do que eles esperam. Uma vez que isto é conseguido, resta agora manter o padrão e continuar ouvindo-os constantemente para descobrir novas maneiras de encantá-los.

Para ter clientes satisfeitos, as organizações precisam estar constantemente realizando pesquisas para pôr a disposição de seus gerentes dados atualizados. Isso vai permitir que se crie um sistema de informações sobre a qualidade do serviço (o que está bom, o que precisa mudar, o que os consumidores querem).

As pesquisas de serviço mais comuns são (Lovelock, 2003):

Pesquisas Transacionais – Medem a satisfação do cliente logo após sua experiência com o serviço. São realizadas, em sua maioria, através de questionários colocados em hotéis, restaurantes e outras empresas prestadoras de serviços.

Pesquisas totais de mercado – É uma avaliação geral sobre as impressões dos consumidores em relação ao serviço. É feita através de escalas, que medem as expectativas dos clientes sobre as cinco dimensões da

qualidade do serviço (tangíveis, confiabilidade, sensibilidade, segurança, empatia).

Compra misteriosa – A organização contrata pessoas para se passarem por clientes comuns. Estas observam como está o ambiente físico e a interação entre clientes e funcionários. É uma forma de saber como os funcionários estão trabalhando, quais são os melhores e quais ainda precisam de um treinamento especial.

Pesquisas com clientes novos, desistentes e ex-clientes – É uma forma de saber em que a organização está falhando em termos de qualidade para o consumidor. O que o fez desistir do serviço? O que pode melhorar? E pesquisar clientes novos é importante para saber a impressão que têm do serviço. Esse tipo de pesquisa é interessante para detectar as falhas na entrega do serviço.

Entrevistas com *focus group* – Um grupo de consumidores é reunido para discutir sobre problemas do serviço e formas de solucioná-los. Essas entrevistas também podem ser realizadas para descobrir que critérios os clientes usam para avaliar a qualidade e obter idéias para novos serviços.

Relatório de campo do funcionário – É interessante para saber o que os funcionários descobrem sobre os consumidores através de sua observação e interação direta com eles.

2.6 Importância do ambiente físico:

O ambiente físico, principalmente na prestação de serviços, é muito importante. Como foi dito anteriormente, os serviços são intangíveis e um ambiente bonito, limpo, bem decorado traz para o consumidor uma sensação de conforto e segurança. É um indício de qualidade do serviço.

Um ambiente com um cenário corretamente elaborado afeta o comportamento do consumidor de várias formas. É uma maneira de chamar atenção, para se destacar dos concorrentes e atrair mais clientes. É, também,

uma forma de se comunicar com os consumidores, mostrando qual o objetivo do serviço. Pode, ainda, servir para criar efeitos, como o de cor, luz, aroma, para, por exemplo, criar apetite no consumidor.

O interior e o exterior da instalação física, a localização, as condições ambientais (temperatura e iluminação) e as relações interpessoais (a aparência dos funcionários e como eles interagem com os clientes) são fatores que contribuem para atribuir qualidade ao serviço.

É claro que, se o serviço for ruim, por mais caprichadas que sejam as instalações, o cliente não se sentirá satisfeito e tenderá a não mais usufruir dele. Mas, se ao chegar em um ambiente, o consumidor se sentir confortável e seguro, isso já gera um impacto positivo, que é confirmado com a prestação de um bom serviço. Ambiente ruim pode criar uma sensação inicial pobre, difícil de ser modificada.

É importante para as organizações criar também uma marca própria para desenvolver uma identidade, distinguir-se da concorrência e melhorar sua imagem empresarial. Esse *design* específico da empresa pode ser caracterizado através de uma logomarca, um *slogan*, papel timbrado, cartazes, uniformes. Esses elementos são criados através de cores, símbolos, *layouts* específicos para caracterizá-las e criar uma evidência física da marca.

Para se construir essa marca, é necessário fazer-se um estudo prévio. As cores traduzem significados específicos. O vermelho lembra algo quente, saboroso e rápido. Ao passo que o amarelo é alegre, estimula o ânimo e não induz a uma ação de decisão. Por isso, algumas cadeias de *fast-food*, como o Mc. Donald's, as utilizam. Já o branco traduz paz, calma. Se usado com bom senso em uma loja transmite harmonia e higiene. Contudo, pode ficar entediante se usado com exagero.

Os símbolos também são escolhidos de acordo com a imagem que a empresa quer transmitir. Quando se vê a estrela da Mercedes Benz, que é o símbolo da marca, pensa-se em um produto com excelente engenharia, qualidade superior, além de demonstrar status e riqueza.

O símbolo pode ser figurativo, ou seja, faz uma representação de uma figura com significado claro, como o avião da Embraer, a árvore da Abril, o ninho da Nestlé e a bandeira do Sistema FIRJAN. Pode ser também abstrato, não possuir um significado pré-concebido. Nesse caso, os consumidores têm que aprender a identificar a marca. É o caso do banco Bradesco.

Tipos de símbolos



Fonte: internet

Antes de criar uma marca, as pessoas que fazem parte da empresa (sócios, gerentes, diretores) precisam ter uma idéia clara do que querem vender e qual imagem pretendem passar.

Uma marca pode ser identificada graficamente de três formas:

- através de um logotipo;
- através de uma logomarca;
- através de ambos.

É importante lembrar que tudo que estiver relacionado à empresa precisa ter a marca, desde um papel timbrado até um outdoor. Isso significa que a marca tem que ser criada para ser reconhecida também em tamanho pequeno e em preto e branco.

2.7 A construção do relacionamento com o cliente:

Para que a organização seja bem sucedida no mercado, é necessário que ela crie valor para o cliente. Todas as suas necessidades e desejos devem ser atendidos.

Além disso, a empresa precisa construir um relacionamento estreito com esse cliente. O funcionário deve conhecê-lo profundamente, saber o que gosta, o que realmente valoriza.

Fazer um trabalho de marketing de relacionamento é essencial, já que é por meio dele que as organizações podem projetar e lançar ações voltadas aos consumidores, buscando sempre que estes tornem-se cada vez mais próximos de seus produtos e/ou serviços, de forma a utilizá-los e recomendá-los a inúmeras pessoas, pois reconhecem o valor e o esforço a eles disponibilizado pela empresa, que a todo momento se preocupa com seu bem estar e atende prontamente suas solicitações.

Oferecer mais do que o esperado, surpreender é extremamente importante para que os diferenciais sejam criados e para que os clientes tornem-se cada vez mais propensos a tornarem-se fiéis, por motivos que vão além do aspecto material e que tornam a empresa evidenciada e extremamente valiosa, pois passa a ocupar uma posição de destaque no mercado: a mente do consumidor.

3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria GORDON (1999, p. 31).

O marketing de relacionamento tem o objetivo de manter relações economicamente eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes, desde que haja benefício mútuo para as partes interessadas.

É derivado dos princípios do marketing tradicional, porém enquanto o marketing em si apenas identifica as necessidades dos diferentes segmentos para satisfazê-las e com isso gerar lucro para a organização, o marketing de relacionamento é voltado exclusivamente para o cliente, procurando manter vínculos com ele e tratá-lo de forma individualizada, como se ele fosse “um segmento de um só cliente” LOVELOCK (2003, p. 132).

Na produção de um bem ou serviço há uma interação real entre empresa e clientes prioritários, para satisfazer o mais rápido possível às exigências destes. Com isso, o produto torna-se o resultado da colaboração, o que gera os valores reais que os clientes procuram. Esse produto pode ser exclusivo ou totalmente adaptável às exigências dos clientes, o que se traduz na fidelidade do consumidor.

3.1 Conhecendo o cliente:

As maiores empresas de serviço do mundo possuem uma extrema preocupação com seus clientes. Sabem perfeitamente quem são seu público-alvo e quais as suas maiores necessidades. Por isso, têm um cuidado muito grande com o padrão de qualidade.

Para manter esse padrão, avaliam constantemente não só o seu desempenho como o da concorrência. Realizam comparações com os principais concorrentes, fazem pesquisas com os clientes, utilizam formulários e telefones para sugestões e reclamações (quando agem rápido na solução do

problema do consumidor, este sente-se respeitado e tende a manter-se fiel à empresa), além de estarem sempre avaliando os seus funcionários.

Para poder reunir informações sobre os consumidores, a empresa precisa ter uma infra-estrutura tecnológica que armazene os dados necessários sobre eles. No entanto, esses dados não podem ser arquivados por segmentos, mas de maneira individualizada, cliente por cliente. Além disso, a organização deve ter uma cultura que dê ênfase ao consumidor, tendo este como pedra fundamental para um negócio lucrativo a longo prazo.

Os clientes não podem ter o mesmo valor para a empresa. Se agem de maneira distinta, precisam ser valorizados de forma diferenciada. Existem aqueles que são fiéis. Sempre compram o produto ou se utilizam do serviço da organização. Logo, precisam ser recompensados por isto. Outros são esporádicos ou de oportunidade (no caso dos supermercados, quando fazem promoções).

Ao reconhecer e se concentrar nos melhores clientes, a empresa terá mais chances de aperfeiçoar seus negócios e garantir que não será trocada pela concorrência. Organizações que dão a todos os consumidores o mesmo valor acabam não agradando completamente aos mais fiéis, correndo o risco de perdê-los e gastando muito dinheiro ao tentar conquistar aqueles que talvez nunca sejam leais.

Recompensar os que são fiéis é uma forma de mostrar como é importante ter a pessoa como cliente. Quem não gosta de ser reconhecido? Investir mais tempo com clientes essenciais, mostrar a importância deles de forma material e/ou pessoal (através de jantares de premiação, viagens de fim de semana) ou recompensá-los financeiramente (dando bons descontos de acordo com o valor da compra ou o número de vezes que usufrui do serviço) são boas maneiras de agradecer.

3.2 Os profissionais do marketing de relacionamento:

Os profissionais que atuam nessa área estudam quais clientes a empresa deve priorizar, quais são suas expectativas e como fazer para atender a essas expectativas.

A função dos profissionais de marketing de relacionamento passa da administração de demandas e de lucratividade do produto para a colaboração com os clientes e administração da lucratividade do cliente GORDON (1999, p. 75).

Para que o marketing de relacionamento seja lucrativo e bem-sucedido, esses profissionais precisam se concentrar nos clientes certos e procurar outros que sejam iguais a estes, atendendo de forma eficaz às suas expectativas.

Duas organizações podem ter o mesmo produto, a mesma tecnologia e os mesmos recursos, mas a que não souber construir um relacionamento duradouro com o cliente vai perder vantagem competitiva.

E como fazer para ter um conhecimento profundo sobre cada consumidor?

A melhor forma é possuir um arquivo de dados contendo as interações, transações e comportamentos, incluindo compra, atendimento e retorno para a organização. O relacionamento está extremamente ligado aos dados. Empresa que investe em administração de dados, em informações está mais bem preparada para fazer um sólido trabalho de marketing de relacionamento.

E esses conhecimentos não vêm apenas dos clientes, mas através de e com eles. As organizações estão começando a trabalhar com seus clientes em processos de desenvolvimento de vínculos profundos, criando uma capacidade maior para atender e produzir eventos com esses clientes. Elas estão procurando manter o envolvimento do consumidor em vários níveis da empresa, criando grupos consultivos para ajudar os executivos e até colocando um representante do cliente na diretoria.

3.3 Os 11 C's do marketing de relacionamento:

Segundo GORDON (1999), no marketing de relacionamento, os 4 P's são substituídos pelos 11 C's.

Cliente – O papel mais importante do profissional de marketing de relacionamento é definir que clientes serão priorizados, quais os objetivos a

serem alcançados e as estratégias que serão estabelecidas para alcançar objetivos mútuos (empresa – cliente).

Para GORDON (1999, p. 129), existem seis tipos diferentes de clientes:

Defensores – aqueles que são tão comprometidos com a organização que somente uma grande perda de confiança pode fazê-los migrar para a concorrência. Têm na empresa uma referência naquela categoria de produto ou serviço;

Regulares – são os que passaram a ter confiança na empresa e julgam como natural adquirir seus produtos ou serviços, tendo pouca ou nenhuma consideração com os concorrentes;

Eventuais – a empresa já tem a confiança do cliente, mas não inteiramente. Com isso, ele continua mantendo fontes alternativas para suas compras. Adquire tanto produtos da empresa quanto da concorrência;

Compradores – já tiveram alguma experiência satisfatória com a empresa, mas ainda não a tem como fornecedor principal. Na verdade, ela fica como uma segunda alternativa no caso do fornecedor principal deixar de atender às suas necessidades.

Experimentadores – são os que tomaram conhecimento do produto ou serviço da organização e começaram a experimentá-lo para avaliar o quanto essa compra é satisfatória para ele.

Prospects (Clientes potenciais) – pessoas que ainda não são clientes, mas o perfil combina com o da empresa e, por isso, ela vai tentar captá-los.

É interessante perceber que os clientes empresariais costumam formar relacionamentos pessoais íntimos com seus fornecedores mais facilmente que nos mercados de atendimento ao consumidor. Quando passam a confiar plenamente na organização, se tornam mais rapidamente defensores delas. Esses vínculos possibilitam que o fornecedor conheça mais profundamente seu cliente e consiga satisfazer mais rápido e da melhor maneira os seus desejos.

Por outro lado, os consumidores (pessoas físicas) são mais volúveis e mais inclinados a mudar de comportamento, sendo mais fácil conquistá-los, o que já ocorre com mais dificuldade no mundo dos negócios.

Categorias – Os profissionais precisam definir que tipos de produtos ou serviços devem ser fornecidos aos clientes.

Capacidades – É preciso que a organização possua as habilidades necessárias para oferecer aos clientes o valor que eles desejam.

Custo, lucratividade e valor – O profissional do marketing de relacionamento constrói a lucratividade do cliente através da criação de novos valores para este. Para isso ele pode, por exemplo, desenvolver novos produtos ou iniciativas de marketing e vendas conjuntas.

Controle do contato com os processos monetários – Toda organização visa o lucro. Logo, o profissional precisa comandar a equipe para que se concentre no cliente e garantir que as decisões tomadas sejam realmente lucrativas para o consumidor e, conseqüentemente, para a empresa.

Colaboração e integração – O gerente de marketing de relacionamento tem que assumir o papel de líder na equipe, apoiando o aprendizado conjunto, a divisão de funções e outras formas de colaboração estratégica e operacional, levando à integração do negócio entre a empresa e o cliente.

Customização – A empresa, ao criar novos valores, pode customizar alguns aspectos do desenvolvimento do produto ou serviço, da produção ou da distribuição. Ao invés de preocupar-se apenas em vender o produto, pode, por exemplo, oferecer sistema de manutenção deste.

Comunicação, interação e posicionamento – A comunicação para o cliente deve ser interativa e exclusiva para ele, e não promoções enviadas indiscriminadamente, como anúncios em televisão ou mala direta em massa. Além disso, o posicionamento da empresa precisa ser administrado em relação ao cliente.

Cálculos sobre o cliente – A organização deve conhecer quais são seus clientes prioritários e avaliar como está o progresso em relação ao aprofundamento do vínculo com esses clientes, para saber em quais deve fazer um maior investimento.

Cuidados com o cliente – Cuidado com o cliente significa estreitamento de relação. Fornecer informações em tempo real, atender às suas necessidades aumentam o valor do produto ou serviço.

Cadeia de relacionamento – Formada pelas ligações que existem dentro da empresa e com os participantes externos, principalmente com os fornecedores e os distribuidores. É esta cadeia que permite à empresa criar os valores desejados pelos clientes.

Cada participante da cadeia de relacionamentos (Investidores/proprietários; funcionários; fornecedores de matéria-prima, artigos de consumo, equipamentos, tecnologia da informação (TI); canais de distribuição; mídia) reforça a relação da empresa com seus clientes finais. Todos esses participantes devem estar interligados e permanecer unidos.

Se um deles não ajudar a melhorar o relacionamento da empresa com o cliente final, ele limita ou deprecia o valor que a empresa quer criar. Pode até, se não tiver o mesmo propósito que a empresa, prejudicar profundamente a relação entre a organização e seu consumidor final.

O marketing de relacionamento pode ser visto como uma cadeia de relacionamentos que é criada pela empresa, em seu nome e no do cliente, e é mantida e desenvolvida pela empresa GORDON (1999, p. 286).

3.4 A relação entre cliente e empresa:

Um bom relacionamento entre as duas partes consiste no fato de que o serviço não é apenas uma mera realização de transações, mas uma relação saudável e mutuamente proveitosa. Isso faz com que as partes se sintam estimuladas a manterem essa convivência por muitos anos.

Mas qual é, na verdade, a diferença entre uma transação e uma relação?

Uma transação é o momento em que acontece uma troca de valor entre duas partes. Ela só pode ser considerada uma relação a partir do momento em que existir uma convivência entre essas partes. Quando cliente e fornecedor realizam uma transação e, a longo prazo, não há reconhecimento mútuo entre ambos, isso não pode ser considerado uma relação de marketing.

É importante para uma organização de serviço manter uma relação com seus clientes e não apenas realizar transações, pois podem conhecê-los mais a fundo e saber o uso que fazem do serviço oferecido. Essas informações

podem ser valiosas para montar um banco de dados consistente e continuar atendendo as necessidades desses clientes. Além disso, o conhecimento da identidade e do comportamento dos mesmos permite que se criem estratégias de marketing mais direcionadas para cada um deles.

A conseqüência dessa relação mais profunda entre cliente e organização é a fidelidade. Fidelidade é a vontade de um consumidor de continuar comprando determinados bens ou utilizando certos serviços exclusivamente daquela empresa por um longo tempo, recomendando-a voluntariamente a amigos.

Essa fidelidade, no entanto, não pode ser considerada uma garantia pela empresa. Ela só vai durar enquanto o cliente acreditar estar recebendo valor melhor do que receberia na concorrência. Se a organização fizer algo que o decepcione ou um outro fornecedor passar a oferecer valor significativamente melhor, existe o risco de a fidelidade acabar.

Há muitas formas de decepcionar os consumidores. A maior fonte de desapontamento em um serviço é o mau desempenho dos funcionários.

Na medida em que os funcionários dos serviços sejam eficientes, gostem de seu trabalho e se sintam bem tratados por seus empregadores, permanecerão fiéis à empresa durante um período prolongado, em vez de ficarem constantemente mudando de emprego. Trabalhadores competentes e fiéis tendem a ser mais produtivos do que trabalhadores novos, a conhecer bem seus clientes e a ser mais capacitados para prestar serviço de alta qualidade. Em resumo, a fidelidade do funcionário pode contribuir para a fidelidade do cliente. LOVELOCK (2003, p. 150)

3.5 A importância do funcionário no marketing de relacionamento:

Para que seja constantemente criado valor para o cliente, a organização deve fazer o mesmo com seus funcionários, já que são eles que administram processos, implementam tecnologias e mantetêm um vínculo direto com o consumidor.

As empresas que utilizam o marketing de relacionamento precisam olhar seus funcionários de uma outra maneira. Assim como vêem seus clientes como indivíduos com os quais novos valores são criados, identificando os melhores e

alinhando seus objetivos às expectativas deles, os funcionários também têm que ser tratados da mesma forma. Também têm que se criar valores com eles e identificar os melhores, os que possuem a capacidade de se adaptar mais facilmente aos objetivos da empresa.

Isso exige a necessidade da criação de um banco de dados específico de funcionários, detalhando suas características, descrevendo, procurando observar o valor que cada um cria para a organização. Segundo GORDON (1999, p. 308), “os relacionamentos com os clientes normalmente não serão duráveis e comprometidos enquanto os relacionamentos com os funcionários não se aprofundarem”.

Da mesma forma que a empresa dá atenção particular às necessidades de seus melhores clientes, ela também precisa se preocupar com seus melhores funcionários e oferecer um aperfeiçoamento customizado para cada um deles, tanto em relação a sua funcionalidade no trabalho quanto no desenvolvimento de suas capacidades intelectuais e interpessoais.

Uma empresa que investe no marketing de relacionamento precisa ter funcionários com um grau maior de conhecimento sobre a organização e sobre seus clientes. Eles precisam dominar mais processos, mais tecnologias e irão interagir com mais pessoas.

A organização tem que treinar seus funcionários para terem no relacionamento com o cliente sua grande preocupação. Para isso, precisa capacitá-los para desempenharem um bom trabalho de marketing de relacionamento, fazendo-os participar de todos os processos de criação de valor para o cliente.

3.6 O sucesso das organizações está no marketing de relacionamento:

Os relacionamentos são os bens mais preciosos que uma empresa possui. Mais que os produtos e as tecnologias utilizadas para fabricá-los. Quando se consegue criar um vínculo profundo com um cliente, ele certamente vai continuar fazendo negócios com a empresa. Um funcionário que gosta de trabalhar ali e se sente feliz e realizado, só tende a aumentar seu aprendizado e a produzir mais e melhor. O mesmo acontece com os outros participantes da

cadeia de relacionamento. Fornecedores e distribuidores que estão satisfeitos fazem questão de continuar mantendo relações comerciais com a organização.

Nos dias de hoje o intangível está se tornando mais valorizado que a coisa concreta. O mais importante não é o produto comprado ou o serviço adquirido, mas a forma como se é tratado ao fazer isso e todo o relacionamento que começa a surgir a partir daí.

Os relacionamentos são importantes e vão se tornar ainda mais no futuro. Em um mundo extremamente competitivo, com a difusão constante de novas tecnologias e um fácil acesso a elas, a questão da qualidade se torna uma obrigação e não é mais um diferencial. Ou tem qualidade ou não tem mais espaço no mercado.

Com isso, o diferencial está na oferta de benefícios que ultrapassem os limites do próprio produto e atendam às expectativas do cliente. E o mais importante desses benefícios é o relacionamento. Sabendo trabalhá-lo, a empresa já está em vantagem competitiva em relação à concorrência.

Tudo o que você pode tocar está se tornando sem valor. E tudo que você não pode tocar, o que é abstrato, está sendo valorizado. (...) e os relacionamentos são o que há de mais valioso entre os intangíveis GORDON (1999, p. 328).

Tão importante quanto o relacionamento entre a empresa e seus clientes, é a relação entre a empresa e seus funcionários. Quanto maior a motivação e a satisfação do funcionário em trabalhar na organização, mais ele vai tender a continuar desempenhando suas atribuições ali, conseqüentemente conhece melhor os clientes e estes sentem-se mais satisfeitos, pois suas necessidades são sempre atendidas da melhor maneira. Na verdade, é como uma corrente, onde o elo inicial está no funcionário, que é o representante da empresa perante o consumidor. Logo, construir um relacionamento forte e duradouro com os funcionários é imprescindível para que essa corrente não se parta. É por essa razão que, tão importante quanto realizar um trabalho de marketing de relacionamento com o cliente, é trabalhar o endomarketing, para que a empresa se mantenha sempre bem sucedida no mercado.

4 ENDOMARKETING

Endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, a fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. BEKIN (1995, p.2)

O termo Endomarketing é criado por Saul Faingaus Bekin (registrado no INPI em 1995) e significa o trabalho de marketing voltado para uma ação interna. Na realidade, o endomarketing nada mais é do que o desenvolvimento de ações de marketing para conquistar o cliente interno (o funcionário), criando nele valores positivos, para que se sinta realizado e contagie o cliente externo com esse entusiasmo.

É decorrente da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança que começam a ser implantados, desde a década de 50, no mundo inteiro. Dessa época até o momento atual, as empresas têm tempo para encontrar as mais diversas maneiras de se comunicar com o público interno, dando origem às técnicas hoje utilizadas.

Quando os conceitos de qualidade passam a ser trabalhados, há uma dificuldade das organizações em perceber que todo e qualquer processo educativo e de mudança exige um processo acelerado de comunicação.

O que acontece, na maior parte das empresas, é um desabamento na pirâmide organizacional em relação ao grau de comprometimento das pessoas com os programas. Ainda hoje, em muitas organizações, o envolvimento se dá na parte de cima da pirâmide (alta direção e gerência). A base da pirâmide (supervisores e funcionários comuns) continua tendo um envolvimento menor, a não ser que a empresa coloque a disposição desta as informações de que necessita para o engajamento total.

As reações constatadas na base da pirâmide são, muitas vezes, resultado da inexistência de um processo de comunicação interna adequado, que utilize instrumentos sistêmicos e integrados, de forma a tornar as pessoas motivadas a trabalharem pelo mesmo fim.

No entanto, a visão estratégica do endomarketing transcende a simples intenção de antecipar para colaboradores e parceiros internos aquilo que será levado a efeito junto a clientes e mercados. A venda do produto, idéia ou serviço para o público interno é importante, mas não é tudo em uma dimensão que espera confluir premissas do marketing aplicáveis a administração de recursos humanos. É importante pensar o funcionário como um parceiro, estimulando a sua participação e, mais ainda, delegando a ele parte importante no processo de tomada de decisões.

O marketing dá origem a diversas especializações, surgidas a partir da exploração mais centrada de seus conceitos-chave. Marketing de varejo, marketing de relacionamento, marketing de logística, marketing de permissão, maximarketing e tantas outras formas ajudam a aprimorar a aplicação do marketing, ampliando as possibilidades de elevar o desempenho das empresas.

O endomarketing também avança nessa direção da multi-especialização, incorporando as tendências do marketing aplicado a clientes e mercados e tornando-as ajustáveis ao conjunto de colaboradores das empresas, de forma a enriquecer as possibilidades de aprimoramento de relacionamento interno e externo, o que certamente acarreta benefícios para o incremento de negócios.

4.1 Endomarketing e sua relação com a área de recursos humanos:

O marketing é a raiz do endomarketing. Dele extrai seus fundamentos, mas desenvolve seus próprios conceitos a partir da peculiaridade do público a que se destina.

O fato de se destinar ao público interno das organizações os diferencia substancialmente. As pessoas nas organizações possuem necessidades muito específicas e são atingidas pela comunicação de maneira direcionada, mais explícita do que normalmente acontece com o consumidor comum.

As áreas de recursos humanos das empresas fornecem elementos para a composição de políticas e planos de endomarketing, a partir da análise detalhada da formação, comportamento e nível de comprometimento das pessoas que compõem seus públicos internos.

Pode parecer que, por se tratar de um público menor e fechado, a atuação do endomarketing é menos complexa, portanto mais suscetível ao sucesso do que o marketing, que é mais aberto e de diagnóstico mais amplo. No entanto, isso é um erro, uma vez que as organizações são aglomerações humanas e, por isso, têm interesses comuns e, ao mesmo tempo, divergentes, resultando em um processo complexo de gestão de pessoas e o consequente direcionamento do endomarketing para a obtenção dos resultados esperados.

O bem maior de qualquer empresa é o capital humano, que deve receber atenção especial dos profissionais de marketing e RH. Estes, com sua experiência em psicologia organizacional e conhecimento do cliente interno; aqueles, com seu instrumental de comunicação, logística e de conhecimento da demanda. Uma vez que essas qualidades são predominantemente fornecidas pelos integrantes da empresa e os funcionários, no trabalho de endomarketing, são o foco principal tanto do marketing quanto da gestão de RH, nada mais natural que a cooperação entre os dois ramos do conhecimento, unidos na busca de resultados.

BRUM (1998) defende que o endomarketing deve ser conduzido em parceria entre as áreas de marketing e recursos humanos. A primeira tem o know-how para a condução de projetos e instrumentos de marketing e a segunda tem o conhecimento e a facilidade de acesso ao público alvo.

E isso é o que se percebe na prática, principalmente nas grandes empresas: o endomarketing é conduzido pela área de recursos humanos, como é o caso do Sistema FIRJAN.

Constata-se, assim, que o processo de coordenação do endomarketing varia de acordo com as características de cada organização, ou até mesmo, das pessoas que têm a iniciativa de promover estudos sobre o tema para desencadear seu processo de implantação na empresa.

Independentemente da área responsável pela coordenação do projeto, é importante destacar que as diretrizes, as estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa. O endomarketing deve contribuir para o alcance desses objetivos da organização.

Os clientes dos recursos humanos são os integrantes do corpo funcional da empresa, para onde são dirigidas as ações de vital importância, incluindo-se, entre elas, as de marketing interno, fundamental para a difusão dos valores e da missão organizacional.

A assimilação, pelos colaboradores, dos aspectos estratégicos e da filosofia que norteia o trabalho, transparece no mercado, através do contato com o público externo, contribuindo, de forma considerável, para a imagem institucional da empresa.

De forma moderna, pode-se afirmar que o produto mais importante da área de recursos humanos é garantir que a empresa possua um corpo funcional plenamente identificado com a missão e visão da organização, e, conseqüentemente, disposto a ajudá-la a atingir seus objetivos.

As atividades de endomarketing não devem ser implementadas como uma campanha motivacional pura e simples, ou como um conjunto de atividades totalmente separadas, sem conexão com objetivos e metas mais amplos que envolvam toda a organização. A capacidade dos colaboradores funcionarem como parte integrante dos interesses da empresa, independentemente da área em que atuam, depende, em grande parte, do apoio e do encorajamento que recebem. Por isso, pode-se dizer que o endomarketing é uma atividade estratégica que envolve todo o quadro de funcionários.

No ambiente interno, os interesses dos funcionários devem ser desenvolvidos e detalhados, aplicando-se métodos que os satisfaçam de forma eficiente e duradoura. Isto implica em práticas e instrumentos de comunicação utilizados na sua abordagem, assim como o conhecimento aprofundado de suas necessidades e satisfações, em um *feedback* imprescindível para os ajustes das ações gestoras.

Não existe uma lista exclusiva de atividades que devam pertencer a um programa de endomarketing. No entanto, é importante ter em mente que o endomarketing, antes de tudo, tem de se tornar parte da filosofia de gestão dos recursos humanos.

Ao planejar e implantar uma estratégia de endomarketing, algumas diretrizes devem ser observadas. Antes de tudo, o seu foco deve ser reconhecido e totalmente aceito pelas lideranças. O funcionário sente que os líderes o consideram importante quando lhe é permitido participar dos processos. Quando isso acontece, os colaboradores compreendem que são capazes de se envolver na melhoria de algo do qual são parte integrante e ficam dispostos a se comprometer com o negócio.

4.2 Fundamentos do endomarketing:

Segundo BEKIN (1995), o endomarketing possui quatro fundamentos: definição, conceito, objetivo e função.

Definição: como já foi dito anteriormente, o endomarketing é um conjunto de ações de marketing direcionadas para o público interno das organizações, sejam estas focadas no lucro ou sem fins lucrativos, governamentais e do terceiro setor, sempre atuando de acordo com as condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Conceito: Para que as informações e os objetivos da empresa sejam difundidos, é preciso que haja um eficiente modelo de comunicação interna. É importante manter atentamente um alto grau não só de informação, mas de comunicação com o público interno, para que toda a empresa caminhe uniforme numa mesma direção estratégica.

Tão ou mais importante que a comunicação dentro de uma mesma área, entre o superior e seus subordinados diretos, é a comunicação entre pares, isto é, entre os diretores, os gerentes, os supervisores para que estes possam, assim, otimizar informações e resultados. Isso assegura que a empresa fale sempre um mesmo idioma. Tendo isso em mente, a DICIN (Divisão de Integração e Comunicação Interna do Sistema FIRJAN) criou duas ações: A

Manhã Executiva, quando os gestores têm a oportunidade de trocar experiências e o Café com o Superintendente, que proporciona um lanche entre o superintendente e funcionários que não exercem cargos de chefia.

Quanto aos instrumentos utilizados para realizar a comunicação interna, deve-se usar a comunicação pessoal e impressa, através de boletins, *house organs*, circulares, quadros de avisos. Também pode-se fazer uso de comunicações telefônicas, como um telemarketing interno. Mas a mídia ideal para realizar um bom trabalho de endomarketing é a intranet ou B2E (*business-to-employees*). Esta é a ferramenta amplamente utilizada pela DICIN.

Objetivo: O endomarketing visa estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno. O ponto de partida rumo a este intento é que os funcionários conheçam bem os objetivos da organização, com o detalhe adicional - mas não menos importante - que esses objetivos estejam harmonizados com os objetivos individuais destas pessoas. Assim, é possível fortalecer o vínculo da empresa com o funcionário, de tal maneira que o resultado final corresponda à melhora do valor de mercado desta organização, ou seja, o relacionamento produtivo entre a empresa e sua comunidade é que determina a ampliação de suas fronteiras externas.

Função: a função do endomarketing é mostrar que os processos internos da empresa também possuem clientes que tem seus próprios valores. O consumidor externo passa a ser uma figura mais ilustrativa para a empresa internamente, de maneira que os departamentos administrativos, as áreas de suporte e de apoio entendam que eles também têm seus próprios clientes. Quando está clara para a organização essa idéia de que existem clientes e fornecedores internos, o consumidor externo é quem sai ganhando, pois os serviços da empresa melhoram, já que há um engajamento, um crescimento profissional, um aumento na produtividade por parte dos funcionários.

4.3 Endomarketing como recurso estratégico para melhoria da produtividade:

O grande desafio do endomarketing é proporcionar aos empregados uma condição de aplicação de valores como transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados, e conseqüentemente, em ganhos de produtividade.

Segundo o “Guia das melhores empresas do Brasil para você trabalhar”, da revista Exame, os ganhos de produtividade são enormes nas empresas que implantam o processo de endomarketing. Comparando-se os dados atuais com os de anos anteriores, identificam-se grandes mudanças.

Isso também fica claro no caso do Sistema FIRJAN. A comunicação está mais clara, os empregados têm mais liberdade para expor suas idéias, os níveis hierárquicos foram simplificados e os funcionários chegam a seus gerentes com mais facilidade. Com a horizontalização hierárquica, os empregados sentem-se mais seguros para tomar atitudes, pois conhecem mais a empresa em que trabalham, sua missão, visão, enfim, estão mais preparados para fazer a empresa crescer e vice-versa.

A DICIN gerencia constantemente os processos, ajustando-os imediatamente no caso de falhas. Isso só é possível graças à avaliação e implementação de melhorias de acordo com a necessidade de cada área, proporcionando um conhecimento profundo das reais necessidades dessas áreas, o que ajuda a traçar o planejamento e gerenciamento do processo de endomarketing.

Um dos pilares do endomarketing é conhecer os valores dos empregados, respeitar a cultura da empresa e proporcionar um bem estar geral que condicione a um nível de satisfação e motivação e ainda, se transforme em ganhos reais de produtividade.

Melhorar o nível de escolaridade, treinar, promover melhorias na comunicação interna e externa, incentivar os empregados a produzir trabalhos que reduzam custos e ainda mantê-los satisfeitos é uma tarefa muito difícil para

as empresas, mas, se o trabalho for feito com seriedade, os ganhos serão enormes a médio e longo prazo.

Vale ressaltar que, após a implantação da base de valores e consolidação do processo de endomarketing, todos os programas de melhorias operacionais ficam mais fáceis de implantar, porque os empregados já estão mais comprometidos com os resultados da empresa. Nessa etapa começam a aparecer os resultados concretos e visíveis pela diretoria e os custos tendem a cair, pois cada empregado está comprometido em promover melhorias operacionais que geram redução de custos.

Quando o marketing interno é bem feito, o marketing externo será muito mais abrangente. Se cada empregado for multiplicador da boa imagem da empresa, os produtos fabricados por ela também serão bem aceitos pelos seus clientes.

4.4 Empowerment aos funcionários:

As empresas estão descobrindo que delegar poder aos seus funcionários para que utilizem seu próprio arbítrio ao servir os clientes pode ser uma forma de melhorar consideravelmente o atendimento.

Esse *empowerment* ou delegação de poder recai sobre quem executa a tarefa (o funcionário) para que este encontre soluções para os problemas dos serviços e tome as decisões certas sobre a entrega deste.

Existem hoje dois tipos de empresas: aquelas que praticam o *empowerment*, pois acreditam que ele tende a gerar funcionários motivados e, conseqüentemente, consumidores mais satisfeitos e as que preferem ter um sistema padronizado, onde os trabalhadores exercem suas tarefas dentro de normas pré-estabelecidas.

O método da linha de produção aplicado à administração de pessoal baseia-se no “modelo de controle da administração e do desenho organizacional” LOVELOCK (2003, p.396), onde os papéis são claramente definidos, há um controle de cima para baixo e uma hierarquia empresarial. Já o *empowerment*, baseia-se no “modelo de envolvimento com a administração”

LOVELOCK (2003, p.396), que acredita que a maior parte dos funcionários consegue tomar boas decisões sozinhos se forem treinados e informados.

Para a organização delegar poder, quatro aspectos devem ser observados (LOVELOCK, 2003):

- 1 Informar a todos sobre o desempenho organizacional;
- 2 Dar recompensa de acordo com o desempenho do funcionário;
- 3 Passar aos funcionários conhecimentos que os permitam compreender e contribuir para o desenvolvimento organizacional;
- 4 Delegar poder para tomar decisões que influenciem os procedimentos de trabalho e a direção da organização.

O *empowerment* em uma empresa pode ser trabalhado em níveis diferentes (LOVELOCK, 2003):

Envolvimento por sugestão – os funcionários podem fazer recomendações e sugestões à administração, mas suas atividades normais de trabalho não mudam. Os funcionários continuam seguindo as orientações da gerência.

Envolvimento no cargo – os funcionários já possuem maior liberdade para exercerem suas habilidades em seu cargo. Para isso, recebem treinamento e os supervisores são reorientados para apoiarem os empregados.

Alto envolvimento – permite que, mesmo os funcionários de níveis mais inferiores, se comprometam com o desempenho total da organização. Todas as informações são compartilhadas. Os empregados têm poder para solucionar problemas e participam de decisões administrativas.

Empresas que trabalham delegando poder de decisão a funcionários precisam perceber quem pode ser contratado para executar seus serviços. Atribuições de um cargo podem ser ensinadas, mas simpatia, energia, ética no trabalho e sensibilidade a pessoa já possui, são características intrínsecas a ela, não têm como ser aprendidas. No máximo podem ser reforçadas ou incentivadas por treinamento. Isso significa que as organizações devem dedicar muita atenção na hora de contratar os candidatos certos.

Tamanha é a preocupação das empresas a esse respeito, que muitas acreditam que o processo de seleção não começa com os funcionários, mas com as pessoas que realizam o recrutamento. Afinal, são elas as responsáveis por contratar indivíduos que vão refletir e reforçar a imagem da empresa perante o consumidor final. Por isso, precisam recrutar pessoas com as qualificações e personalidades certas, treiná-las bem e dar a elas um ambiente de trabalho satisfatório.

Relações bem-sucedidas são construídas com base em trocas satisfatórias para cliente e fornecedor, em que ambos obtêm valor. Essa noção de troca também pode ser aplicada ao funcionário. O valor de um cargo é medido na razão em que os benefícios superam os custos. Se isso não acontece, ele se sente insatisfeito e, tendo a oportunidade de escolher outra organização, tenderá a fazê-lo (e os melhores funcionários normalmente possuem essa oportunidade).

Diminuir os aspectos negativos do cargo e melhorar seus aspectos positivos pode fazer com que fique mais fácil para uma empresa contratar e manter os melhores funcionários, sem que para isso precise pagar altos salários. Os funcionários que gostam do que fazem são mais inclinados a prestarem bom serviço aos clientes do que funcionários insatisfeitos.

Existe uma forte relação entre as atitudes dos funcionários e a percepção da qualidade do serviço pelos clientes. Quando os cargos são mal remunerados, as atividades são rotineiras, cansativas e os empregados recebem pouco treinamento, o serviço normalmente é ruim e a rotatividade é alta. Com isso, acaba havendo uma deficiência no atendimento e os clientes ficam insatisfeitos, o que torna o ambiente de trabalho ainda mais desgastante. E a empresa acaba tendo que gastar muito recurso para recrutar novos empregados.

No entanto, quando os funcionários estão felizes e realizados, mantêm-se fiéis à organização. Nesse caso, conhecem bem o trabalho e, na maior parte das vezes, os clientes. Quando os funcionários de longo prazo são dedicados aos clientes, bem informados a seu respeito e motivados, o resultado é a satisfação e fidelidade desses clientes.

4.5 A importância da comunicação interna:

A motivação dos colaboradores requer um alimento sem o qual ela não acontece: a informação. Sem informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos. A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação entre funcionário e empresa.

No ambiente interno, a comunicação destina-se a manter o quadro de pessoal sempre informado do que ocorre na empresa, como um fator de motivação e participação. Desde o momento em que se contrata um novo funcionário, ele deve se familiarizar com o ambiente de trabalho, a filosofia e os objetivos da empresa. A DICIN faz isso através do Programa de Ambientação, uma atividade que visa apresentar o Sistema aos novos colaboradores.

Existem diversos instrumentos que fomentam a comunicação interna nas empresas, que vão desde a informação direta fornecida pelos colegas de seção e chefias até os chamados *house-organs* (jornais ou revistas destinadas ao público interno). O Sistema possui diversas publicações nesse sentido, sendo os principais o RH em Foco, Voluntariado em Foco e Até Você – todos de responsabilidade da DICIN. O essencial é que o empreendedor transmita aos funcionários a idéia de que todos estão envolvidos no desenvolvimento dos negócios, criando um clima de parceria, de confiança.

Como o Sistema FIRJAN é uma empresa de grande porte, na área de comunicação atuam profissionais especializados que se dedicam à elaboração de boletins, jornais murais, comunicados e programações sociais. No caso de jornais, incentiva-se a participação dos empregados, em forma de textos, comentários e críticas.

A indústria, sem dúvida alguma, é o segmento da economia brasileira que está na frente dos demais em nível de comunicação interna, até porque foi o primeiro a sofrer com negociações sindicais e com a necessidade de uma mudança da mentalidade interna, uma vez que, no passado, o número de empregados era maior e o foco estava localizado no produto. Hoje, a indústria

está quase que completamente automatizada e o foco está na satisfação do cliente (Brum, 1998).

Nesse segmento, a transparência dos processos e da comunicação tem ocupado um lugar de destaque, utilizando-se dos mais diversos tipos de instrumentos e de uma linguagem capaz de atingir desde o mais simples funcionário até o executivo mais disputado do mercado.

As empresas que estão conseguindo percorrer esse caminho certamente possuem bem mais do que boas intenções. É preciso saber estabelecer canais de comunicação com o público interno, educando-o para os objetivos propostos e atingindo o seu coração.

A comunicação interna é, fundamentalmente, um processo interpessoal e humano. A tecnologia ajuda potencializando o processo de interação, não o afastamento entre as pessoas.

Alguns pontos importantes que devem ser observados pelas empresas são:

- a) Prioridade à comunicação: qualidade e *timing* da comunicação, assegurando sintonia da energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;
- b) abertura da alta direção: disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos;
- c) processo de busca: proatividade de cada colaborador em buscar as informações de que precisa para seu trabalho;
- d) autenticidade: verdade acima de tudo, ausência de "jogos de faz de conta" e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores para eficácia da comunicação e *workteams*;
- e) foco em aprendizagem: garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;
- f) individualização: consideração às diferenças individuais assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;
- g) competências de base: desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita,

habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas;

- h) velocidade: rapidez na comunicação interna para sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores;
- i) adequação tecnológica: equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

4.6 A importância do endomarketing:

Trata-se de uma necessidade imediata das empresas que desejam crescer, conquistar mercados, manter os índices que já possuem ou, simplesmente, garantir a sua sobrevivência nos próximos cinco anos.

O endomarketing é um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional. Como sua característica preponderante está o objetivo de estabelecer, conforme Bekin (2004), um processo permanente de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Este processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa. Como instrumentos do processo de motivação o autor enumera:

- 1 chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade;
- 2 valorização do indivíduo dentro de seu grupo;
- 3 integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- 4 reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
- 5 recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- 6 criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
- 7 envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- 8 estímulo à iniciativa e à atitude criativa;

- 9 delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- 10 remuneração adequada.

Um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e por meio do seu trabalho.

Hoje, no Brasil, há empresários dispostos a vender ações a funcionários, dividir lucros, pagar prêmios e desenvolver os mais diversos programas de incentivos e de benefícios, na ânsia por uma maior produtividade. A grande verdade é que, hoje, existe um espaço bem menor entre os interesses dos empresários e das empregados, quando estes são tratados como aliados.

O empregador precisa de pessoas motivadas, transparentes e “de bem” com a empresa. O funcionário necessita cada vez mais de empresários líderes, humanistas e idealistas e ambos necessitam de programas, técnicas e instrumentos de comunicação para manter e aprimorar essa relação.

Tudo o que é feito no sentido de uma maior aproximação entre empresa e funcionário, do programa mais sofisticado à ação mais simples, está inserido no contexto do endomarketing, da mesma forma que atitudes contrárias são técnicas de afastamento empresa/funcionário e prejudicam qualquer programa de gestão.

O mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios funcionários aquilo que os motiva.

4.7 Fatores que determinam a eficácia do endomarketing:

A visão e o conceito de endomarketing, como nível estratégico da empresa, é um dos pontos fundamentais na eficácia desse processo de marketing interno, assim como um diagnóstico inicial, seguido por um plano de implantação que considera a realidade da empresa é outro fator determinante para garantir os resultados do processo.

Brum (1998) complementa esses fatores, citando outros aspectos que devem ser considerados:

- valorização da cultura da instituição;
- marketing interno como processo educativo;
- uso de instrumentos que encantem o público interno;
- informação como responsabilidade da empresa;
- transparência e veracidade das informações passadas;
- mensagens simples, curtas e claras;
- impacto visual, a partir dos instrumentos.

O processo de desenvolvimento do endomarketing passa também pelo conhecimento do funcionário. No marketing externo – voltado para o consumidor – são realizadas pesquisas para conhecer as suas necessidades, os seus anseios e pontos que poderiam ser melhorados pela organização. No marketing interno, essa pesquisa também se faz necessária para que se conheça muito bem o cliente interno: o funcionário. Saber o que o motiva contribui para estruturar um processo pró-ativo para o atendimento de suas necessidades.

É importante destacar que o plano é um dos fatores iniciais de maior impacto para a eficácia do endomarketing, porém seu processo de desenvolvimento é contínuo e, portanto, todos os outros fatores devem ser considerados. Bekin (2004, p.56) resume essa questão da seguinte forma:

o sucesso da implantação do endomarketing depende 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes.

4.8 Instrumentos utilizados para a prática do endomarketing:

Vários são os instrumentos que podem ser utilizados para a implantação de um endomarketing de sucesso. Primeiramente, é importante se ter em mente que eles devem ser adequados à realidade da empresa e executados a partir de um plano de implantação.

Inicialmente pode-se constatar que a maioria dos instrumentos utilizados pela área de marketing para ações com o cliente/consumidor podem ser utilizados para o endomarketing, tais como *folders*, material promocional, pesquisa de satisfação, painéis, comerciais, jornal, atividades festivas com clientes, entre outros. Bekin (2004) expõe alguns aspectos que devem ser considerados na definição dos instrumentos utilizados internamente como: contatos diretos entre os diversos níveis da empresa, processos de recompensa para o grupo e uma ampla rede de comunicação entre todos os níveis da empresa.

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

- confecção de vídeos que podem ser institucionais, de apresentação dos produtos (tem como objetivo colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado);
- manuais técnicos e educativos que apresentam os produtos, os serviços, os lançamentos, as tendências (em relação à tecnologia e à moda);
- revista com história em quadrinhos;
- jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;
- cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para equipe interna;
- canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);
- palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
- grife interna que pode ser utilizada em roupas, bonés e acessórios;
- memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
- rádio interna para a divulgação de notícias;

- vídeo-jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- intranet;
- convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades;
- manuais de integração: muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.

Os instrumentos apresentam variações em relação ao custo (implantação e manutenção), nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), abrangência (número de funcionários envolvidos) e durabilidade (necessidade de atualização).

Assim, uma empresa que apresenta pouca disponibilidade de tempo para a coordenação do processo de marketing interno deve evitar a escolha de instrumentos que exijam alto grau de envolvimento da coordenação. Caso contrário, corre o risco de ter problemas no desenvolvimento do seu plano.

Segundo os autores analisados, o endomarketing é uma das soluções para os problemas de envolvimento dos funcionários com a organização. Mas, como na implantação de vários outros instrumentos, é necessário que a empresa priorize o plano e que haja o envolvimento da alta administração para que os resultados sejam efetivamente alcançados.

Sendo assim, resolve-se fazer um estudo de caso sobre a criação da área de endomarketing no Sistema FIRJAN – a DICIN (Divisão de Integração e Comunicação Interna), pelo fato de ter sido ela criada há pouco tempo e estar sendo bem sucedida, já que o envolvimento de todos no projeto, inclusive as altas diretorias, é efetivamente constatado, a integração entre funcionários e a empresa cresce e vários projetos são criados para valorizar o funcionário.

5 O SISTEMA FIRJAN

O Sistema FIRJAN é composto por cinco instituições que trabalham de forma integrada para o desenvolvimento da indústria fluminense através da prestação de serviços à indústria, aos seus trabalhadores e à sociedade em geral. Juntas, FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, CIRJ – Centro Industrial do Rio de Janeiro, SESI – Serviço Social da Indústria, SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e IEL – Instituto Euvaldo Lodi, promovem ações para garantir uma posição de destaque para o estado no cenário nacional nos níveis político, econômico e social, promovendo a melhoria nos campos de gestão e processos industriais, levando tecnologia às empresas, qualificação aos trabalhadores e bem-estar às comunidades. Todas as instituições se caracterizam hoje fortemente como prestadoras de serviços às empresas.

5.1 Áreas de atuação do Sistema FIRJAN:

Assessoria Empresarial

- Pesquisas e estudos econômicos
- Infra-estrutura e apoio a investidores
- Centro de negócios internacionais
- Assessoria jurídica
- Capacitação empresarial
- Núcleo de responsabilidade social – apoio às empresas na prática da cidadania corporativa

Consultoria Técnica

- Assessoria técnica e tecnológica
- Informação tecnológica
- Serviços tecnológicos especializados
- Pesquisa aplicada
- Desenvolvimento experimental

Capacitação Profissional

- Cursos profissionalizantes
- Treinamento personalizado *in company*
- Educação a distância – EAD

Saúde

- Ocupacional (medicina do trabalho)
- Convênios médicos e odontológicos
- Ambulatorial
- Odontológica

Educação

- Educação infantil
- Educação básica – ensino fundamental e ensino médio
- Classe anexa (educação básica na empresa)
- Programa pequenos empreendedores

Esporte e Lazer

- SESI-Clube
- SESI-Tur
- Ginástica na empresa

Cultura e Eventos

- Teatro
- Locação de espaços
- Eventos culturais e sociais

5.2 FIRJAN:

A **Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – FIRJAN**, começou suas atividades em 1937, como Federação dos Sindicatos Industriais. É um organismo sindical, produto da fusão entre FIERJ (antigo Estado do Rio) e FIEGA (antiga Guanabara).

A FIRJAN representa a classe industrial fluminense nas esferas regional e nacional, congregando os interesses de sindicatos e afiliados. Atua como conselho e fórum de debates e de gestão de informação para orientar as ações

de promoção industrial, econômica e social e novos investimentos no estado, além de coordenar e elaborar estudos, pesquisas e sondagens industriais. Dá suporte aos Sindicatos Patronais e ao setor industrial no apoio a investidores, comércio exterior e desenvolvimento tecnológico, meio ambiente e energia. Dispõe, ainda, de um banco de dados sobre a economia fluminense.

Seus Conselhos Empresariais temáticos e Fóruns Empresariais setoriais discutem tendências e lançam diretrizes para ações de apoio e assessoria às empresas, tanto na área técnica quanto política. Hoje, 102 sindicatos industriais são filiados à FIRJAN, representando cerca de 16 mil empresas de todo o estado do Rio de Janeiro.

Os Conselhos Empresariais atuam nas seguintes áreas estratégicas: Assuntos Legislativos, Competitividade, Comércio Exterior, Desenvolvimento Urbano, Economia, Energia, Infra-estrutura, Meio Ambiente, Recursos Hídricos, Política Social e Trabalhista, Representações Regionais, Responsabilidade Social e Tecnologia.

Já os Fóruns Empresariais têm o objetivo de estimular o crescimento de setores específicos e trabalhar para a redução dos entraves de ordem fiscal, legislativa e burocrática. Hoje, representantes de mais de 600 empresas industriais constituem os Conselhos e Fóruns Empresariais da FIRJAN.

A mobilização e a sinergia criadas pelo diálogo com as empresas, organismos governamentais e instituições em diversos segmentos proporcionam o desenvolvimento de projetos regionais específicos.

As representações regionais da FIRJAN garantem o acesso à informação e a integração das empresas de todo o estado aos principais projetos em desenvolvimento. Além disso, atuam como ponto de absorção das demandas das indústrias locais e como pólo irradiador das ações adotadas pelo corpo empresarial de todo o estado.

A FIRJAN ainda apóia políticas sociais de diferentes instâncias do poder público. São parcerias que resultam na valorização da cidadania e beneficiam diretamente centenas de famílias em todo o estado. O envolvimento do Sistema FIRJAN na defesa das reformas trabalhista, tributária da previdência

Social, do sistema político e do judiciário gerou ações concretas como a proposta de flexibilizar as relações de trabalho.

5.3 CIRJ:

O **Centro Industrial do Estado do Rio de Janeiro** tem como principal missão promover o desenvolvimento industrial, econômico e social do estado.

O **CIRJ** associa empresas em todo o estado do Rio de Janeiro, qualquer que seja o seu porte ou ramo de atividade, oferecendo a elas um atendimento personalizado e acesso a todos os produtos e serviços oferecidos pelo Sistema FIRJAN, além de gerar soluções para torná-las cada vez mais competitivas no mercado.

5.4 SESI-RJ:

O **Serviço Social da Indústria** desenvolve ações para a promoção das áreas de educação, saúde e segurança no trabalho, esporte, lazer e cultura através de **22 Unidades Operacionais (Unop)**, distribuídas por todo o estado do Rio de Janeiro. Além de ser uma instituição prestadora de serviços à indústria, trabalha intensamente para elevar o nível de escolaridade da população, ampliar seu acesso à saúde, assegurar qualidade de vida e atuar como geradora de emprego.

Além de desenvolver programas com recursos próprios, o SESI-RJ realiza projetos sociais em parceria com órgãos governamentais, empresas e organizações não governamentais.

Educação – com metodologia própria, denominada SESleduca, os programas de educação infantil, de jovens e adultos (ensino fundamental e ensino médio) do SESI-RJ destinam-se aos trabalhadores da indústria, seus dependentes e à comunidade em geral, garantindo oportunidade de estudo desde a alfabetização até a conclusão do ensino médio. Produtos da área:

- Educação infantil
- Educação de jovens e adultos

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Médio articulado com Ensino Técnico
- Alfabetização de adultos

Saúde – as ações do SESI-RJ no setor de saúde são centradas no exercício da medicina preventiva, com propostas para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e da sociedade. Dentro desse conceito, o SESI-RJ oferece serviços nas áreas de saúde ocupacional, odontologia, esporte e lazer, além de serviços médicos fora do âmbito ocupacional, com clínicas básicas e especializadas e exames laboratoriais e radiológicos.

Na área de saúde ocupacional, por exemplo, o SESI-RJ utiliza sua rede fixa e de unidades móveis, oferecendo programas personalizados para mais de 1.200 empresas, que podem ser desenvolvidos tanto nas unidades do SESI-RJ quanto na própria empresa contratante, significando um benefício direto para cerca de 112 mil trabalhadores, ou 23% da população industrial do estado.

Esporte e lazer - a área de esporte e lazer desenvolve projetos que abrangem desde a prevenção contra fatores de risco até a elevação da qualidade de vida dos trabalhadores e da comunidade. Entre os produtos desta área estão:

SESI Clube – um sistema integrado, aberto aos trabalhadores da indústria e à comunidade, permitindo a utilização dos recursos do SESI-RJ em todo o estado.

São 19 unidades em diferentes regiões equipadas para atividades de esporte e lazer que atendem a cerca de 74 mil pessoas. Os usuários podem participar de diversas atividades esportivas e de recreação como aulas de ginástica, danças, lutas, natação, voleibol, basquetebol, futsal, futebol de campo, hidrogenástica etc.

Desenvolve programas para a terceira idade, que atende mais de 1.150 idosos, e para crianças e jovens carentes com atividades que incluem esporte, lazer, educação e saúde.

Eventos – o SESI-RJ promove, integralmente ou em parceria com as empresas, extensa programação cultural em seus Centros de Atividades, como shows musicais, peças e oficinas teatrais, feiras, mostras de vídeo, lançamento de livros e exposições de artes plásticas.

Cultura – o Sistema FIRJAN, através do SESI-RJ, mantém uma rede de teatros e espaços em suas Unidades Operacionais para estimular a produção cultural e facilitar o acesso da população a espetáculos de boa qualidade, enriquecendo a vida cultural das comunidades. O Teatro SESI, localizado no Centro do Rio, funciona como difusor de novos projetos recebendo, por ano, cerca de 31.800 pessoas.

O Sistema FIRJAN, através do SESI-RJ e o SENAI-RJ, trabalha no desenvolvimento de diversos projetos que visam à preservação da memória nacional e a proteção do patrimônio artístico e cultural do Rio de Janeiro.

5.5 SENAI-RJ:

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial promove a educação profissional de trabalhadores e jovens e presta serviços tecnológicos às empresas industriais instaladas no Estado, como informação tecnológica, serviços técnicos especializados, pesquisa aplicada, desenvolvimento experimental e assistência técnica e tecnológica às empresas em 30 segmentos industriais. Com o objetivo de captar e atualizar tecnologias necessárias para seus programas e serviços, o SENAI é associado a renomados Centros e Agências de Cooperação Técnica Internacional.

Com uma rede de 30 Unidades Operacionais fixas (**Unop**), das quais quatro são Centros de Tecnologia de referência nacional e regional: CETEC Euvaldo Lodi (Segmento de Automação Industrial), CETEC de Alimentos e Bebidas, CETEC de Solda e CTA (Centro de Tecnologia Ambiental) e 12 Unidades Móveis, o SENAI-RJ promove a capacitação tecnológica das empresas, através de cursos e projetos educacionais e programas de assessoria técnica e de formação profissional, qualificação e especialização de trabalhadores em diversos segmentos industriais.

Também garante o acesso das empresas às mais modernas tendências tecnológicas e processos industriais, através de serviços e pesquisas na área de tecnologia. Seus cursos, além de atenderem a comunidade, podem ser preparados especialmente para uma empresa. São projetos sob medida, que vão desde o diagnóstico até a solução de problemas práticos da produção.

Além disso, a entidade oferece ainda educação superior, pós-graduação e educação à distância em diversas áreas.

5.6 IEL:

O **Instituto Euvaldo Lodi** tem o objetivo de promover o desenvolvimento da indústria, integrando-a a universidades e institutos de pesquisa. Estrutura encontros empresariais, seminários, programas para a capacitação empresarial e ações de empreendedorismo, fomentando a inovação tecnológica e a criação e desenvolvimento de incubadoras e empresas juniores, contribuindo para o aumento da competitividade da indústria fluminense.

No Sistema FIRJAN, o IEL também gerencia a TV FIRJAN Empresarial e TV Corporativa, o site do Sistema FIRJAN, presta assessoria aos fóruns da moda (Fashion Rio, Fashion Business e Pool Fashion Men) e de cosméticos e perfumaria, ao Grupo de Trabalho de Vigilância Sanitária, ao Conselho dos Presidentes de Conselho das Representações Regionais e ao Conselho Empresarial de Jovens Empresários.

Além disso, o IEL coordena as ações do Sistema FIRJAN em todo o interior do estado, através das representações regionais e as ações de apoio da Federação aos sindicatos filiados, através da DIAS - Divisão de Assistência Sindical - e do Movimento Sindical FIRJAN. Também possui participação em diversos outros projetos como na elaboração dos documentos "Desburocratização Eletrônica nos Municípios do Rio de Janeiro" e "Desburocratização Eletrônica nos Estados Brasileiros" e do livro "Arthur João Donato", na produção de vídeos e publicações especiais para o Sistema FIRJAN e em ações de desenvolvimento regional.

5.7 Gerência Geral de Marketing:

A Gerência Geral de Marketing busca entender e influenciar o mercado e a opinião pública através de macroprocessos como busca das informações, análise dos dados e definição de cenários, estratégias de abordagem de comunicação (o que, como e para quem) e monitoramento e avaliação dos resultados.

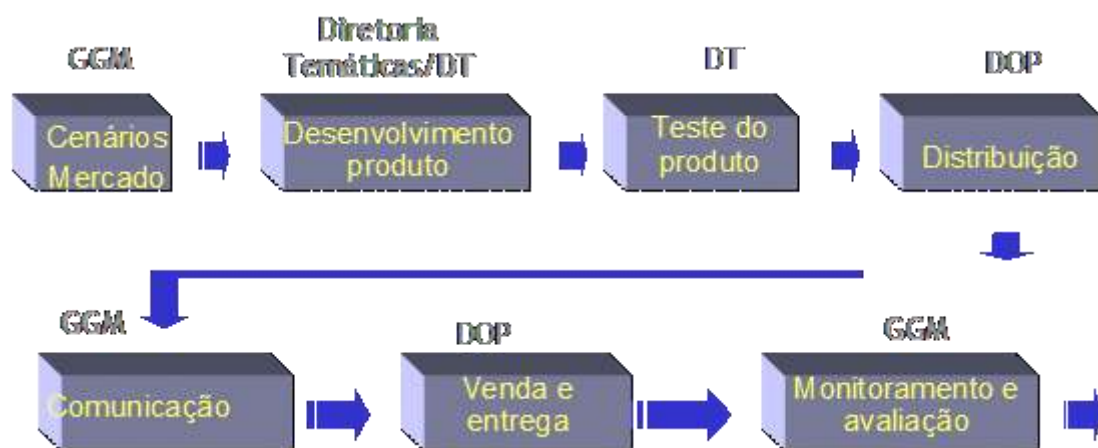
A área é dividida em 3 outras gerências: Gerência de Marketing Institucional, Gerência de Marketing Operacional e Gerência de Marketing Cultural. Segue abaixo a estrutura:

Estrutura



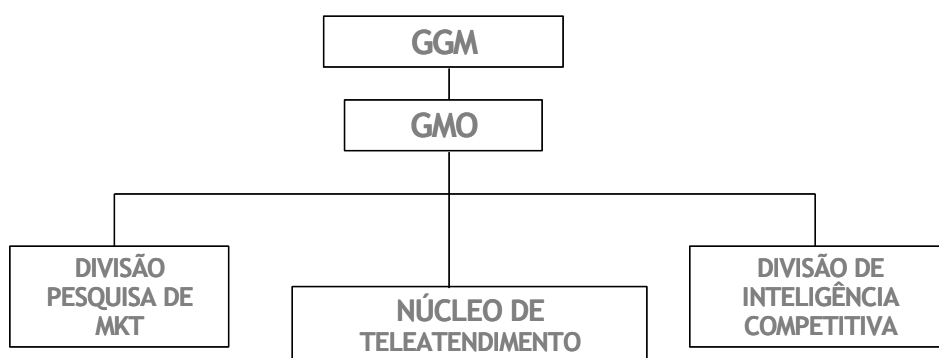
Produtos:

- Plano regional de Marketing SESI e SENAI
- Plano de Marketing Institucional do Sistema FIRJAN



Gerência de Marketing Operacional

A **Gerência de Marketing Operacional** visa a participação do SESI e do SENAI no mercado, como organizações de excelência pelo uso estratégico de ferramentas e processos de gestão de marketing. Atendendo as necessidades das Unidades Operacionais, Gerências de Produto e Diretorias do Sistema FIRJAN, disponibilizando informações estratégicas e ferramentas de marketing que otimizem a realização de negócios. Pode-se observar abaixo a estrutura da gerência:



Processos:

- Pesquisas totais de mercado;
- Pesquisa de opinião pública;
- Inteligência competitiva;
- Pesquisa de *recall* e de satisfação;
- Análise e avaliação de resultados;
- Plano de melhoria;

- Índices de satisfação;
- Perfis dos consumidores (clientes) e hábitos de consumo;
- Avaliação de potencialidades de mercado;
- Entrevistas com *focus group*;
- Telemarketing.

Gerência de Marketing Institucional

A **Gerência de Marketing Institucional** assegura e amplia a imagem e os objetivos das instituições do Sistema FIRJAN, com o desenvolvimento de campanhas e programas de marketing institucional e comercial.

Seus clientes internos são a Superintendência SESI/SENAI, as Diretorias de Educação, Operações, Tecnologia, Saúde, Recursos Humanos, Meio Ambiente, Financeira, Administração, Operacional Corporativa, Gabinete da Presidência, Representações Regionais, Teatro SESI, CIRJ, CIN (Centro Internacional de Negócios) etc.

Processos desenvolvidos pela área:

- Plano de Comunicação;
- Materiais informativos;
- Materiais de suporte à venda;
- Campanhas de propaganda e de endomarketing;
- Feiras, eventos e exposições;
- Imagem institucional (percepção da opinião pública e campanhas institucionais).

Em 2004, a Gerência de Marketing realizou 450 jobs.

Gerência de Marketing Cultural

A **Gerência de Marketing Cultural** promove um planejamento de marketing cultural auto-sustentável, com soluções inovadoras para atender às necessidades do SESI/SENAI, das empresas e da sociedade.

Atua no mercado cultural com forte presença no resgate da memória e identidade regional fluminenses, com foco na pesquisa, no planejamento, obtendo resultados positivos e colaborando com a geração de trabalho e renda e desenvolvimento através das atividades culturais.

Projetos:

- Circuito Musical
- Diagnóstico da Indústria Cultural
- SESI Comunidade
- Paisagem Cultural
- Livro Água
- Indústria Cidadã
- Livro Teatro SESI – 10 anos
- Cine SESI – Unidade Móvel
- Livro: Uma história do negócio no RJ
- Arte na empresa
- Cenografia Carioca em Paris – 2005

Marketing de Relacionamento

O Marketing de Relacionamento no Sistema FIRJAN é um processo descentralizado, ou seja, não há uma estratégia estruturada para a realização deste processo. O que existe é uma série de medidas realizadas pelos Agentes de Atendimento das Unidades Operacionais, responsáveis pelo contato direto com os clientes.

Endomarketing

O processo de endomarketing do Sistema FIRJAN, foco deste trabalho, é realizado pela Divisão de Integração e Comunicação Interna (DICIN). A área, criada em 2001, dá uma nova diretriz a este processo que anteriormente é feito de forma desestruturada e pouco eficiente. A seguir, uma apresentação detalhada da área e dos processos realizados.

6 A DICIN

Em julho de 2001, o Sistema FIRJAN realiza sua primeira Pesquisa de Clima Organizacional e identifica que seus colaboradores sentem falta de ferramentas mais eficazes de comunicação interna. A partir deste resultado, é criada, em setembro do mesmo ano, a Divisão de Integração e Comunicação Interna (DICIN), uma área responsável pelo planejamento, coordenação e controle das ações de comunicação interna, visando disseminar adequadamente a informação para o público interno e promover sinergia e integração das diversas áreas do Sistema FIRJAN. No ano de 2004, uma segunda Pesquisa de Clima é realizada. Um dado relevante refere-se ao orgulho que os funcionários têm de pertencer ao Sistema. Em 2001, 85% dizia-se satisfeito, em 2004, este percentual subiu para 92%. Ou seja, a criação da área contribuiu de forma significativa para o aumento da valorização do empregado.

6.1 Objetivos da DICIN:

- Estreitar o relacionamento interpessoal entre as diversas áreas do Sistema FIRJAN através de ações voltadas à melhoria e ao fortalecimento das relações internas, contribuindo para maior integração dos colaboradores do Sistema FIRJAN;
- Implantar projetos e ações que promovam a comunicação interna, a identificação e valorização dos talentos dos empregados, visando a manutenção do bom clima organizacional;
- Administrar os veículos de comunicação interna do Sistema FIRJAN;
- Disseminar práticas políticas e culturais do Sistema FIRJAN.

O trabalho realizado pela DICIN tem como público-alvo todos os colaboradores do Sistema. Para isso, ela conta com a parceria de diversas outras áreas, tendo em vista a diversidade de programas desenvolvidos.

A DICIN coordena projetos que contribuem para a manutenção do bom clima organizacional, através de ações que facilitam a comunicação interna e

que promovem a valorização e a integração entre os colaboradores do Sistema. Suas atividades são divididas em 4 blocos, da seguinte forma:

- Comunicação interna;
- Ações integradoras;
- Valorização dos talentos internos;
- Campanhas internas.

6.2 Comunicação interna:

Objetiva implantar e desenvolver veículos de comunicação interna para disseminação da informação ao colaborador. Seguem abaixo as ferramentas utilizadas:

Intranet

Criada em julho de 2002, a **Intranet** é um instrumento de comunicação que funciona como um site voltado exclusivamente para os funcionários, atendendo hoje 2.500 usuários, num universo de 3.700.

Resultado de uma parceria entre a DICIN e a GTI (Gerência de Tecnologia da Informação), a Intranet visa divulgar, de forma objetiva e atual, as informações relevantes para os colaboradores do Sistema FIRJAN.

A ferramenta, que garante acesso interno exclusivo para empregados e estagiários, se destaca pela agilidade e interatividade.

Durante seus 3 anos de existência, diversas áreas foram criadas e o layout modernizado. Dividida por seções que facilitam a identificação do assunto de interesse, ela garante uma consulta inteligente às seguintes informações: Documentos (formulários administrativos, instruções de preenchimento, normas, regulamentos, resoluções, educação), Produtos e Serviços (biblioteca, dúvidas e dicas de informática, help desk, saúde), Colaborador On-Line (bem-vindo, benefícios, calendário, convênios, coral, parabéns, PUCS), Instituição On-Line (ramais, organogramas, estrutura do Sistema FIRJAN) e Acontece (com notícias diárias), além de banners para o

Programa de Valorização da Marca, inscrição para o coral, grade de programação da TV FIRJAN, clipping digital e Previndus.

A média de acesso mensal à Intranet é de 250 mil páginas visitadas.

Intranet

Primeira Página Fale Conosco Boa tarde! 18 de Abril de 2005

Documentos
Produtos e Serviços
Colaborador On-Line
Instituição On-Line

Você valoriza nossa marca

Coral FIRJAN

NOVIDADES

Clipping Digital

Clique aqui e saiba mais

Acontece

GBA informa
SOBERJ - Desconto indevido
[Leia Mais...](#)

Encontros Técnicos em Saúde Operacional
Dia 29, em Três Rios
[Leia Mais...](#)

Curso de extensão em Educação para os Meios de Comunicação e Informação
UniSESI abre inscrições
[Leia Mais...](#)

TV FIRJAN - 19 de abril
Programas: Qualidade e Meio Ambiente
[Leia Mais...](#)

Recrutamento Interno: Você tem o perfil?
UNOP VIC seleciona Agente de Negócios
[Leia Mais...](#)

[Confira na Seção Documentos](#)

Convênios
Aproveite os descontos oferecidos pelas empresas conveniadas.

Help Desk
SOS informática. Atendimento personalizado para seu computador.

Biblioteca
Livros, Vídeos, Artigos e Periódicos. Conheça nosso acervo.

Ramais
Quer saber o telefone de alguém da Sede? Consulte aqui.

[Créditos](#)

Fonte: FIRJAN - DICIN

Quiosques Intranet

O quadro funcional do Sistema FIRJAN, englobando as entidades FIRJAN, SESI, SENAI, IEL e CIRJ, possui hoje cerca de 3.700 funcionários. No entanto, nem todos trabalham diretamente com computador. Visando democratizar a informação para estes colaboradores, a DICIN implanta **Quiosques Intranet** nas Unidades Operacionais. O computador fica em um lugar estratégico, para que os empregados possam utilizá-lo. Não é necessário *logon* nem senha e o Quiosque ainda permite acessar os sites do DETRAN, Banco do Brasil, Sistema FIRJAN e Receita Federal.

RH em Foco

Criado em 1998 com o nome de Informe RH e coordenado pela então existente Gerência de Recursos Humanos, o **RH em Foco** (nome atual) é um informativo mensal que tem como objetivo informar e ressaltar a importância e

as realizações dos recursos humanos da organização. Com a criação da DICIN, o meio passa por 2 reformulações de conteúdo e layout, ganha melhor estrutura e maior credibilidade. Isso se dá através de diversas ações como a criação de um Conselho Editorial, com representante de diversas diretorias; a melhoria das matérias devido à mudança da periodicidade do veículo de quinzenal para mensal gerando, a personalização do mesmo e o aprimoramento de sua qualidade. Na reunião de pauta, realizada mensalmente, os membros do Conselho Editorial levam sugestões, definindo o que vai ou não entrar no informativo. Os colaboradores também podem contribuir com sugestões de matéria, bastando enviar um e-mail. A elaboração das matérias e a confecção do jornal ficam a cargo de uma empresa terceirizada. À DICIN cabe reunir o Conselho, auxiliar na escolha dos temas, revisar as matérias e atualizar e imprimir as etiquetas nominais, garantindo que todos os colaboradores recebam o informativo.

Rh em Foco



Fonte: FIRJAN - DICIN

Voluntariado em Foco

O **Voluntariado em Foco** é um novo informativo elaborado a partir de uma pesquisa feita em maio de 2004, quando se constata que vários colaboradores do Sistema realizam, por iniciativa própria, trabalhos sociais. Encartado no RH em Foco, o meio tem a proposta de valorizar essas pessoas, para montar, posteriormente, um Programa de Voluntariado Institucional, o

Vem Ser Voluntário, ainda em fase de elaboração. No Voluntariado em Foco, divulga-se quem faz trabalho social, com que público e aonde, mostrando que os funcionários não precisam, necessariamente, ter uma formação específica para ajudar ao próximo.

Voluntariado em Foco



Fonte: FIRJAN - DICIN

Quadros de Avisos

Os **Quadros de Avisos** são quadros institucionais presentes em todas as 23 Unidades Operacionais. Seu objetivo é padronizar as informações, garantindo que todos os colaboradores tenham acesso à mesma notícia em todo o Estado. Para isso, as matérias são elaboradas com uma fonte específica, em uma papelaria específica. Para cada assunto há um tipo de folheteria, num total de 9 (Fique por dentro, convênios, recrutamento interno, aniversariantes da semana, ações integradoras – coral, ações integradoras – futsal, campanhas, benefícios e Projeto Melhor*).

Outra preocupação da DICIN é a perecibilidade das matérias. Há um carimbo com a “data de retirada” em cada uma, garantindo que ninguém está lendo matéria antiga.

Semanalmente, é enviado um Mapa de Quadro para cada Unidade do Sistema, guiando os responsáveis na troca das matérias.

* Projeto Melhor é o nome dado ao conjunto de ações planejadas mediante os resultados apontados na Pesquisa de Clima Organizacional, realizada em Março de 2004.

Quadros de Avisos



Fonte: FIRJAN - DICIN

Até Você

Há, no Sistema, cerca de 100 empregados que pertencem ao quadro funcional do Sistema, mas que trabalham fora das suas instalações como, por exemplo, na Fundação Municipal de Saúde e nos Correios. Por este motivo, não há como colocar um computador nem um Quadro de Avisos naquele local. Desta forma, uma vez por mês, por volta do dia 15, a DICIN faz um resumo das principais informações que saíram na Intranet e nos Quadros de Avisos e elabora, para estas pessoas, um informativo de uma página, frente e verso, chamado **Até Você**.

Até Você



Fonte: FIRJAN - DICIN

TV FIRJAN

Outra ferramenta de comunicação interna é a **TV FIRJAN**, uma televisão ao vivo, via satélite, que transmite, a cada 3 terças-feiras no mês, as principais notícias e informações de duas diretorias, possibilitando a realização de debates e esclarecimento de dúvidas na hora.

Cada Unidade disponibiliza uma sala para que os colaboradores de todo o estado assistam, simultaneamente, a TV FIRJAN.

Esta é a TV FIRJAN interna. No entanto, há também a TV FIRJAN externa, que acontece 3 sextas-feiras no mês é empresarial. A proposta é levar um tema relevante para que os gerentes de Unidades convidem empresários da região para assistirem, aproximando e facilitando a relação entre eles.

A TV FIRJAN é produzida e dirigida pela Gerência do Instituto Euvaldo Lodi. O papel da DICIN, neste caso, é disponibilizar a grade de programação através da Intranet.

6.3 Ações integradoras:

Desenvolvimento de ações que colaborem para uma maior integração do empregado, impactando no bom clima organizacional e contribuam para o estreitamento das relações interpessoais:

Campeonato Interno de Futsal

O **campeonato Interno de Futsal** é uma ação que tem como ponto alto o espírito de equipe, pois é um projeto que visa desenvolver o gosto pela prática desportiva e o espírito à integração entre os colaboradores da instituição, reunindo pessoas de diferentes localidades, funções e idades. Além de estimular a utilização do tempo livre e das horas de lazer na prática sadia da competição e de atividades recreativas como veículo educacional.

O torneio, que em 2004 realiza sua 6ª edição, prece à existência da DICIN, sendo coordenado, anteriormente, por alguns funcionários do RH em parceria com a DIDEL (Divisão de Esporte e Lazer), que hoje, em parceria da DICIN, compõe a comissão organizadora da atividade.

Trata-se de um verdadeiro campeonato, que dura cerca de 5 meses (maio a outubro) e conta com a participação de 300 “atletas”. Há uma grande organização em torno desta iniciativa, com um regulamento, congresso técnico, árbitros contratados, divisão de turnos e sorteio de equipes, que vão devidamente uniformizadas e munidas de material de primeiros socorros.

Os jogos são realizados aos sábados, pela manhã, nas Unidades Operacionais do SESI e SENAI que possuem quadra.

As inscrições são feitas mediante um formulário que fica disponível na Intranet. Cada Unidade e/ou área do Sistema inscreve uma equipe com, no mínimo 8 e, no máximo, 12 atletas.

A organização, o planejamento e os resultados dos jogos são determinados e publicados nos Quadros de Avisos e na Intranet.

Os 1º, 2º e 3º lugares são contemplados, respectivamente, com troféus, medalhas de Vermeil de prata e de bronze.

É notável a mobilização dos funcionários. Em 2004, participam 20 equipes masculinas de diversas áreas do Sistema e, num amistoso, 6 femininas.

O Torneio Início acontece sempre no Centro de Tecnologia em Alimentos e Bebidas, em Vassouras, quando é realizado um grande churrasco para cerca de mil pessoas. A final também é comemorada com um churrasco, na Unidade de Honório Gurgel somente para os finalistas e suas famílias.

A DICIN estrutura, juntamente com a DIDEL todo o campeonato: recebe as fichas de inscrição e os atestados, divulga o campeonato, providencia troféus e medalhas, além de organizar as solenidades de abertura e encerramento (reserva espaço nas Unidades citadas, contrata buffet e DJ, aluga ônibus para os atletas e torcedores de todas as Unidades etc).

Logomarca do 6º Campeonato Interno de Futsal (2004)



Jogos Internos do Sistema FIRJAN

Em 2005, acontece uma modificação na estrutura deste projeto. O Campeonato Interno de Futsal transforma-se nos **Jogos Internos do Sistema FIRJAN**, quando são incorporadas outras modalidades esportivas (futsal, vôlei, natação, atletismo e corrida rústica; todas masculinas e femininas). Os principais objetivos da mudança são estimular a participação feminina e integrar um maior número de pessoas.

Ao contrário do Campeonato de Futsal, os Jogos Internos são realizados em 3 etapas, tendo um tempo de duração menor e, desta forma, comprometendo menos as quadras das Unidades e os finais de semana dos colaboradores.

Os colaboradores que não estiverem inscritos em nenhuma modalidade ainda podem participar de atividades recreativas como tênis de mesa, dama, xadrez e cabo-de-guerra.

Cartaz para os Quadros de Avisos



Fonte: FIRJAN - DICIN

Festa de Confraternização

A **Festa de Confraternização** é um grande evento realizado anualmente, no mês de dezembro, com o intuito de comemorar as vitórias e os resultados alcançados durante o ano.

Ela é preparada durante grande parte do ano para todos os empregados e estagiários. Devido ao grande porte do evento e da enorme infra-estrutura necessária, há um comitê constituído por diversas áreas do Sistema, que dividem as tarefas e responsabilidades.

À DICIN cabe coordenar todas as atrações da festa (desde os ensaios, figurino e repertório até a preparação final nos camarins do Coral, Banda e Grupo de Dança), providencia a confecção e distribuição das camisas* e convites personalizados, itens imprescindíveis para a entrada no evento, além da divulgação de todas as informações necessárias através de seus canais de comunicação.

Seguem abaixo as peças produzidas pela GMI (Gerência de Marketing Institucional) referentes à Festa de Confraternização de 2004:

Convite



Fonte: FIRJAN – DICIN

Logomarca



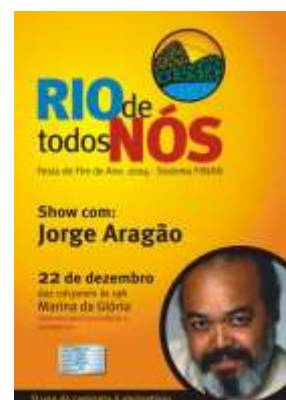
Fonte: FIRJAN – DICIN

Camisas da Sede e da organização



Fonte: FIRJAN – GMI

Cartaz Quadros de Avisos



Fonte: FIRJAN – DICIN

* A DICIN cuida da confecção e distribuição das camisas das diversas áreas do Edifício Sede, enviando às Unidades a logomarca padrão da festa para que as Unidades Operacionais em todo estado possam confeccionar suas próprias camisas, da cor que desejarem. A única exigência é a presença das logomarcas da festa e do Sistema FIRJAN.

Manhã Executiva

A **Manhã Executiva** é um café da manhã que acontece mensalmente com a presença dos gestores do Sistema. Criado pela DICIN há em setembro de 2002, o encontro tem o objetivo de aproximar, cada vez mais, o staff executivo da organização (diretores e gerentes) possibilitando a troca de idéias, experiências e realizações e, fomentando, conseqüentemente, os negócios do Sistema.

A DICIN cuida de toda a organização da Manhã Executiva. Contrata o *buffet* que faz o café da manhã, reserva espaço para a reunião, seleciona os participantes*, envia os convites on-line (vide abaixo) e supervisiona todas as ações inerentes à atividade.

É importante lembrar que todos encontros contam com a presença de um jornalista que coleta informações e decisões importantes para serem divulgadas nos *House Órgans* institucionais.

Convite da Manhã Executiva



Fonte: FIRJAN – DICIN

* São convidados todos os diretores, num total de 11 e 4 assessores. Em virtude do grande número de gerentes no Sistema, estes são convidados obedecendo-se a uma escala (18 por vez), que é feita de forma a garantir a presença de todos.

Dia da Secretária

Todo dia 30 de setembro, comemora-se o **Dia da Secretária**, a DICIN presta uma bonita homenagem a estas profissionais.

É uma tarde muito agradável, quando todas as secretárias do Sistema, participam de um brunch, de sorteios, assistem a palestras e ganham brindes.

A DICIN relaciona as secretárias, envia os convites, contrata o buffet e o DJ, reserva espaço, prepara a decoração, convida palestrantes, busca prêmios para o sorteio, providencia os brindes etc.

Programa de Ambientação

O **Programa de Ambientação** é uma atividade que consiste em realizar, uma vez por mês, um treinamento introdutório para melhor compreensão das diversas áreas que compõem o Sistema FIRJAN.

Seu objetivo principal é levar informações sobre a estrutura do Sistema, o papel de cada entidade (FIRJAN, CIRJ, SESI, SENAI e IEL), produtos, serviços e benefícios oferecidos para colaboradores e estagiários que estão ingressando no Sistema e funcionários antigos que desejam se atualizar. É um dia inteiro de palestras realizadas por representantes de cada diretoria que apresentam, de uma maneira geral, suas áreas. Os presentes ainda participam de 2 ginásticas laborais com professores do SESI e assistem a um vídeo institucional.

A DICIN cuida do Programa desde sua implantação, em abril de 2002. Levanta os nomes dos novos empregados e estagiários, envia o convite nominal (vide abaixo), elabora a grade horária das apresentações, confirma a presença de todos os palestrantes, providencia coffee break, reserva de espaço e os equipamentos necessários. No dia do Programa, dois funcionários da DICIN ficam responsáveis por ligar para os representantes das áreas comparecerem em seu horário, além de passarem os slides que auxiliam os palestrantes na apresentação.

Convite Programa de Ambientação

DICIN (Divisão de Integração e Comunicação Interna)

Programa de Ambientação

Você está convidado a participar do Programa de Ambientação, que tem como objetivo principal levar informações sobre a estrutura do Sistema FIRJAN, o papel de cada entidade (FIRJAN, CIRL, SES, SENAI e IEL), produtos e serviços oferecidos, assim como benefícios, prazos e deveres.

O programa consiste em um treinamento teórico, mas indispensável, para melhor compreensão das atividades áreas que compõem o Sistema FIRJAN.

Para mais informações, entre em contato com a DICIN pelo telefone: (00121) 2563-4315/4343/4323.

Nome: _____

Cargo/Função: _____

Lotação: _____

Contatamos com a sua presença!

Dia: / /

Horário: das 08 às 18h

Endereço: Rua dos 25 de Abril, nº 100 - 2º andar
Centro - Rio de Janeiro

Fonte: FIRJAN - DICIN

Cartões de Aniversário

Todos os colaboradores do Sistema recebem um cartão assinado por toda sua equipe no dia do seu aniversário. O envio de **cartões de aniversário** é realizado com muito cuidado e dedicação pela DICIN. Para garantir que o processo ocorra sem erros e que ninguém fique sem receber o cartão, é feito, no mês anterior, após o fechamento da folha de pagamento, um levantamento de todos os aniversariantes do mês seguinte, já com os novos admitidos*. A partir daí, os cartões são feitos nominalmente e com a data de aniversário. A antecedência no envio para cada Unidade é muito importante de forma a garantir que todos os aniversariantes, cerca de 320 por mês, recebam seu cartão com a assinatura da equipe.

Todos os cartões possuem a logomarca do Sistema e, a cada ano, uma empresa terceirizada elabora dois modelos diferentes e exclusivos.

Café com o Superintendente

Café com o Superintendente é uma iniciativa que consiste na realização de um encontro informal, que será realizado quinzenalmente, visando estabelecer um estreitamento das relações internas, transformando-se

* Este levantamento serve também para a elaboração dos "Aniversariantes da semana", que é veiculado nos Quadros de Avisos.

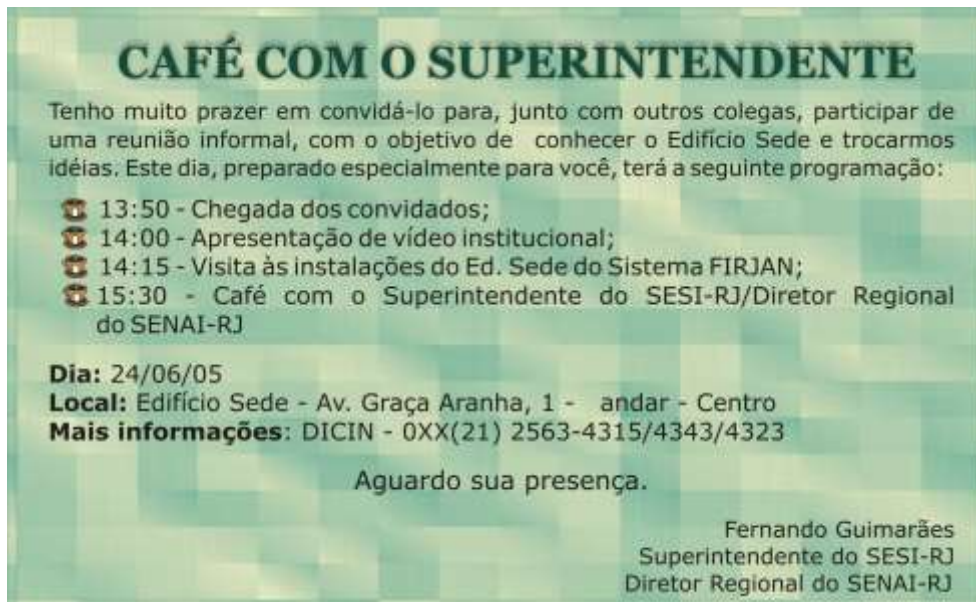
em mais um canal de comunicação entre os colaboradores e a Superintendência do SESI-RJ/Diretoria Regional do SENAI-RJ.

Os principais objetivos do programa são proporcionar maior integração entre colaboradores lotados em diferentes Unidades/Áreas e o Superintendente do SESI-RJ e Diretor Regional do SENAI; promover a troca de experiências entre os colaboradores, de acordo com a realidade de cada um e, conseqüentemente, contribuir para um melhor entendimento do Sistema FIRJAN e possibilitar o compartilhamento de diferentes percepções da Organização.

A proposta é enviar um convite, solicitando a presença de seis empregados que não exerçam cargos de chefia, para uma programação exclusiva que consiste na apresentação de um vídeo institucional, visita às instalações do Edifício Sede e ao final, durante o café, a troca de idéias com o Superintendente.

Em junho de 2005 acontece o primeiro encontro do projeto.

Convite enviado aos colaboradores



Fonte: FIRJAN - DICIN

6.4 Valorização dos talentos internos:

A DICIN também é responsável pela criação e coordenação de projetos culturais que tem o objetivo de valorizar os talentos individuais dos empregados. Isso é feito através das seguintes atividades como:

Concurso de Fotografia

O **concurso de fotografia** é realizado nos anos de 2002 e 2003, constituindo mais uma ação que valoriza os talentos internos da casa.

Em 2002, o tema do concurso é “**Fotografe os amores do Rio**”, no qual os colaboradores retratam pontos marcantes e simbólicos do estado.

Em 2003, a proposta é fotografar seu patrimônio arquitetônico, através do tema “**Rio, nossas obras, feitas por nossa gente**”.

No primeiro ano, a intenção é homenagear o estado do Rio de Janeiro. No ano subsequente, o povo fluminense é o foco. Seguindo este mote, o concurso de redação, realizado no mesmo ano, teve o tema **Gente Feliz**.

Os 3 primeiros colocados nos 2 concursos ganharam câmeras fotográficas, cada modelo de acordo com sua classificação.

É importante ressaltar que todos os projetos são interligados. Por este motivo, além do prêmio, os vencedores têm suas fotos divulgadas. No concurso de 2002, as fotos ganhadoras ornamentam o cenário da Festa de Final de Ano e ainda tornam-se capa do primeiro CD gravado pelo coral e banda de talentos internos. Ambos com o mesmo tema: Os Amores do Rio.

Em 2003, os temas dos projetos são novamente relacionados. As 12 melhores fotos viram um calendário que ganha o mesmo nome do concurso.

Concurso de Redação

O **concurso de redação** é realizado em outubro 2003 com o objetivo integrar não só os colaboradores do Sistema, mas também suas famílias.

Na atividade, filhos de empregados elaboram uma redação com um tema específico. Dividido por faixa etária (A – 6 a 7 anos; B – 8 a 10 anos; C - 11 a 13 anos e D - 14 a 18 anos), o concurso, chamado de **Gente Feliz**,

premiou os primeiros colocados em cada categoria com videogame, bicicleta, rádio gravador e diskman, respectivamente.

CD

O Coral e a Banda de Talentos Internos do Sistema FIRJAN já gravaram dois CDs. O repertório é escolhido pelo maestro do Coral, juntamente com o produtor musical da Banda. Assim como é feito no Concurso de Fotografia e na Festa de Confraternização, o primeiro CD, “**Os Amores do Rio**”, segue o tema proposto em 2002 que é homenagear o estado, sendo composto por músicas que enaltecem o Rio de Janeiro.

O mesmo acontece em 2003, na gravação do segundo CD. Como a idéia é exaltar a população fluminense, o CD “**Mulheres: Encantos do Rio**”, conta com músicas que expressam a beleza e importância da mulher.

Convém salientar que os CDs não são comercializados. Eles são produzidos e distribuídos como brinde para cada empregado do Sistema.

CD “Amores do Rio”



Fonte: FIRJAN – DICIN

CD “Mulheres: Encantos do Rio”



Fonte: FIRJAN - DICIN

Coral

O **Coral** do Sistema FIRJAN foi criado há 7 anos, em julho de 1998. Coordenado anteriormente pela área de treinamento, o Coral passou a ser mais um projeto da DICIN após sua implantação, ganhando maior organização.

Com o objetivo de motivar e integrar cada vez mais os funcionários, o Coral, primeira iniciativa com este intuito, é formado pelos próprios colaboradores e conta com a regência do renomado maestro Eduardo Morelenbaum acompanhado pela pianista Teresa Madeira e mais quatro monitores, um para cada naipe.

Atualmente há cerca de 50 coralistas. Os ensaios são realizados 2 vezes por semana com uma hora e meia de duração, após o horário de trabalho. As inscrições ficam abertas o ano inteiro e qualquer pessoa pode pertencer ao grupo, desde que pertença ao quadro efetivo do Sistema. Não é necessário saber ler partituras, basta gostar de música.

Buscando expandir, cada vez mais, este importante projeto cultural, o Coral já fez importantes apresentações internas e externas. O Sistema FIRJAN realiza anualmente, desde 1999, seu próprio Encontro de Corais, quando são convidados, mais 5 Corais de outras empresas para uma um intercâmbio musical.

Em 2005 acontece o 7º Encontro de Corais, uma belíssima apresentação que lota os 400 lugares do Teatro SESI.

Imbuído do espírito de solidariedade que a DICIN obstina-se em estimular entre os colaboradores, o Coral realiza apresentações filantrópicas em hospitais, creches, asilos e outras instituições.

A DICIN providencia tudo o que é necessário para os ensaios (reserva de espaço e envio de e-mail informando o local), apresentações (transporte e alimentação), Encontro de Corais (envio de convites para os corais das outras empresas, reserva de espaço no Teatro SESI, contratação do buffet, confecção de folders com a programação, contratação dos profissionais envolvidos na infra-estrutura do evento como técnicos de sim e iluminação etc), além de providenciar uniformes e figurino.

Atualmente está sendo desenvolvido o Projeto “Memórias do Coral”, com o objetivo de montar um acervo, através das recordações dos próprios coralistas.

Logomarca do Coral



Fonte: FIRJAN – DICIN

Banda de Talentos Internos

Seguindo a política de recursos humanos da empresa, que visa proporcionar programas de valorização de seus empregados, é criada, em 2001, a **Banda de Talentos Internos** do Sistema FIRJAN.

A DICIN tem uma grande preocupação em escolher profissionais de destaque para lidar com seus funcionários. Desta forma, assim como os coreógrafos do Grupo de Dança, o maestro do Coral e o diretor da Oficina de Teatro, a Banda de Talentos Internos conta com experiência do produtor musical Josimar Carneiro para conduzir o grupo composto, atualmente, por 11 colaboradores do Sistema (5 cantores e 6 músicos). Na falta de algum instrumentista, são contratados profissionais para acompanhar as apresentações e ensaios. Estes são realizados uma vez por semana, durante 3 horas, em um estúdio completo.

Em 2004, são abertas novas inscrições e é realizada uma nova seleção. A primeira Banda, formada por 13 componentes, dá lugar a segunda formação, desta vez com 11 pessoas.

A Banda se apresenta em eventos do Sistema, faz turnês pelas Unidades Operacionais, além de participar da Festa de Confraternização.

Juntamente com o Coral, a Banda já gravou 2 CDs: “Amores do Rio” e “Mulheres: encantos do Rio”, reunindo canções que homenageiam, respectivamente, o Rio de Janeiro e suas mulheres.

A DICIN organiza toda a estrutura de funcionamento do projeto. Abre e divulga inscrições através de seus canais de comunicação, dá todo o suporte na seleção, ensaios e apresentações, providenciando o pagamento do ECAD*, do produtor e dos músicos contratados, o aluguel do estúdio, transporte e alimentação dos componentes, hospedagem nas viagens, e-mail de liberação para os gerentes permitirem a saída de seus subordinados nos casos de apresentações no horário de trabalho, além de toda infra-estrutura de shows com o auxílio de uma produtora de eventos etc.

* Escritório Central de Arrecadação e Distribuição

as relações interpessoais; melhorar a expressão corporal, favorecendo uma maior desenvoltura das pessoas mais reservadas e integrar os colaboradores lotados nas mais diversas áreas.

Os ensaios acontecem uma vez por semana, sob a supervisão de Daniel Herz: ator, diretor, roteirista, dramaturgo, autor e professor, e mais dois artistas.

A DICIN estrutura o projeto, seleciona o diretor da Oficina, abre e divulga as inscrições através de seus canais de comunicação, além de gerenciar toda a infra-estrutura inerente à atividade, desde os ensaios até apresentações externas.

Ficha de inscrição

**INSCRIÇÕES PARA NOVOS TALENTOS INTERNOS
GRUPO DE TEATRO**



NOME: _____
LOTAÇÃO: _____
CARGO: _____
TEL. TRABALHO: _____
TEL. RESIDÊNCIA: _____
CELULAR: _____
E-MAIL: _____

Fonte: FIRJAN - DICIN

6.5 Campanhas internas:

A DICIN também conduz e apóia algumas campanhas internas. Confira abaixo:

Campanha de Doação de Sangue

A **Campanha de Doação de Sangue**, que acontece desde 2002, no início do mês de agosto, durante a Semana da Saúde (2 a 6 de agosto), é uma parceria do Sistema FIRJAN com o HEMORIO (Instituto Estadual de Hematologia).

A iniciativa já faz parte do calendário fixo institucional e realiza-se sempre no Edifício Sede e, algumas vezes, também na Unidade Tijuca.

A cada ano, os números são mais significativos. Em 2004, foram 63 pessoas cadastradas e 46 doações.

A DICIN estabelece contato com o HEMORIO, programa a data, providencia os equipamentos necessários e reserva espaço no prédio para a realização da coleta, além de divulgar e motivar os colaboradores acerca deste importante gesto.

Campanha Ta na mão poupar, ta na mão ganhar

Ta na mão poupar, ta na mão ganhar é uma campanha contra o desperdício, realizada pela Gerência de Marketing Institucional (GMI) em junho de 2004. O papel da DICIN, neste caso, é atuar juntamente à GMI no sentido de auxiliar na divulgação, através da Intranet, Quadros de Avisos e RH em Foco.

Campanha Natal da Alegria

O **Natal da Alegria** é uma campanha coordenada pela DICIN que já está no seu 4º ano consecutivo. Trata-se de uma grande mobilização, em todo o Estado, em prol da realização de um Natal mais feliz para centenas de crianças carentes.

O Edifício Sede e as 22 Unidades Operacionais selecionam algumas instituições carentes na sua região que atendam crianças de até 12 anos, buscando saber quais suas reais necessidades. Ou seja, trata-se de uma campanha dirigida; não se arrecada toneladas de arroz ou de feijão, mas sim exatamente os donativos que as instituições precisam. As doações são feitas pelos próprios colaboradores, além de clientes e fornecedores, que são estimulados a participar da campanha. Estes são informados, através da Intranet e dos Quadros de Avisos, os itens que devem ser arrecadados.

Escolhe-se um dia em dezembro para realizar 23 festas simultâneas, quando o Edifício Sede e todas as Unidades recebem cerca de 300 crianças pertencentes às instituições contempladas.

Mais uma vez os colaboradores têm um papel fundamental na campanha. Além de fazerem as doações, muitos se candidatam à ajudarem na

realização das festas, executando as mais diversas tarefas: arrumação de brindes, entrega dos donativos nas instituições, preparação de lanches, decoração do local da festa, recepção das crianças, oficinas de desenho, maquiagem, informática e pintura de rosto entre outras, e até como o Papai Noel na entrega dos presentes.

A campanha realizada no Natal de 2004 obteve os seguintes resultados: Ao todo, foram beneficiadas 91 instituições e 6.050 crianças.

- Alimentos não perecíveis (quilos) – 9.911
- Alimentos não perecíveis (itens) – 6.629
- Brinquedos – 3.781
- Material de higiene e limpeza – 6.969
- Material escolar – 3.788
- Bebidas (litros) – 604
- Vestuário – 1.068
- Valor arrecadado (R\$) – 2.300,00

Cartazes para os Quadros de Avisos



Fonte: FIRJAN - DICIN



Logomarca da campanha

4º NATAL DA
ALEGRIA FIRJAN

Fonte: FIRJAN - DICIN

Programa de Valorização da Marca

O **Programa de Valorização da Marca** é uma iniciativa da Gerência que Marketing Institucional que conta com um amplo suporte da DICIN na divulgação (disponibilizando em seus meios o regulamento, a ficha de inscrição), recebimento das iniciativas e auxílio em todos os projetos da área que são utilizados no Programa.

Lançado em janeiro de 2005, o Programa é um projeto que visa traduzir para o público externo a importância da marca do Sistema FIRJAN.

Os colaboradores participam através do envio de iniciativas criativas, originais e de baixo custo que tenham sido efetivamente realizadas.

A cada três meses, as melhores iniciativas, analisadas por um Comitê Avaliador, são premiadas na **Manhã Executiva**, quando ganham o **Certificado de Reconhecimento do Programa de Valorização da Marca e TVs de 14" tela plana** e "pins" (broches) com a logomarca do Programa, além de terem sua contribuição divulgada no RH em Foco, em cartazes espalhados pelas Unidades e na TV FIRJAN.

No final do ano, o Comitê Avaliador escolhe as quatro melhores ações, que são anunciadas na Manhã Executiva especial. Os premiados do ano participam do evento, que será transmitido ao vivo pela TV FIRJAN.

Logomarca



Fonte: FIRJAN – DICIN

Cartaz "teaser" para Quadros de Avisos



Fonte: FIRJAN - DICIN

Cartazes para Quadros de Avisos



Fonte: FIRJAN – GMI

Programa de Voluntariado Institucional

Este é um desafio ainda em fase de implantação. A DICIN, juntamente com a ASSER (Assessoria de Responsabilidade Social) e a DISOC (Divisão de Projetos Sociais) tem realizado diversos treinamentos para conduzir o novo projeto, que começou a ser estruturado com a aplicação da Pesquisa de Voluntariado, em 2004, que culminou com a elaboração do informativo Voluntariado em Foco.

O programa irá capacitar e estimular colaboradores do Sistema a desenvolverem trabalhos voltados à responsabilidade social.

Programa Viver Melhor

Dispor de um quadro funcional saudável, motivado e preparado para a competitividade do mercado de trabalho. Oferecido pelo Sistema FIRJAN a seus empregados, o programa, coordenado por uma comissão composta pela DICIN, juntamente com outros representantes das Diretorias de Recursos Humanos, Operações e Saúde, visa promover ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida e que não são consideradas de obrigatoriedade legal.

O programa tem como foco principal, num primeiro momento, colaboradores que pertençam a 2 grupos críticos: obesos e hipertensos, tendo em vista que mais de 50% do quadro funcional está acima do peso*.

Por contribuir para melhorar o perfil de saúde dos colaboradores do Sistema FIRJAN, ampliando uma cultura institucional nos conceitos da saúde preventiva, estimulando a adoção de práticas saudáveis e implementando intervenções com vistas a prevenir, controlar e/ou reduzir doenças não transmissíveis e fatores de risco associados, a iniciativa recebe o nome de

Programa Viver Melhor com mais saúde.

A adesão é voluntária. Durante três meses, os colaboradores interessados participam de todas as atividades do programa, com alerta de sensibilização, acompanhamento médico, exames complementares, orientação nutricional, prescrição de atividade física, avaliação da composição. Ao término eles são incentivados a manter hábitos de vida saudáveis.

Os próximos temas são o combate ao tabagismo e à dependência química e a prevenção de câncer de mama, câncer de próstata e DST – doenças sexualmente transmissíveis.

É importante ressaltar que além da coordenação do programa, a DICIN é responsável pela sua divulgação em todas os meios de comunicação interna do Sistema.

Logomarca do Programa



Fonte: FIRJAN - DICIN

* Dado obtido pela Diretoria de Saúde e Segurança do Trabalho do Sistema FIRJAN, através do Cartão Saúde do Trabalhador, que armazena informações obtidas nos exames periódicos dos colaboradores.

Campanha do Agasalho

A **Campanha do Agasalho** tem o objetivo de arrecadar casacos e cobertores novos ou em bom estado. As doações são encaminhadas a 136 crianças e adolescentes atendidos por um dos projetos da **Associação Brasileira Terra dos Homens (ABTH)**, parceira da DICIN na Campanha.

A instituição, sem fins lucrativos, atende crianças e adolescentes entre 04 e 17 anos, que vivem em situação de risco no município do Rio de Janeiro.

6.6 A DICIN segundo seus colaboradores:

Todos os canais descritos estão sendo atualmente avaliados pela Gerência de Marketing Operacional junto aos colaboradores do Sistema FIRJAN.

Os mesmos são segmentados em 12 grupos de acordo com seu cargo. É realizada uma pesquisa qualitativa com estas pessoas através de um *focus group*.

Esta pesquisa, ainda em fase de conclusão, diz respeito apenas à DICIN, ou seja, a área é um cliente da GMO.

No entanto, o Sistema FIRJAN realiza, em 2001 e 2004, duas outras pesquisas de âmbito global, com o intuito de fazer um raio X de toda a organização. São as Pesquisas de Clima Organizacional.

Ela funciona como uma valiosa ferramenta de gestão estratégica, que contribui para traçar o plano de ações.

7 A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A extinta Gerência de Desenvolvimento e Planejamento (GPD) realiza, em 2001 e 2004, duas Pesquisas de Clima Organizacional. O Sistema FIRJAN acredita que esta é uma excelente oportunidade para conhecer a opinião do colaborador a respeito da organização, mostrando o que está dando certo e o que precisa ser melhorado. A partir da soma de diversas opiniões, é desenvolvido um plano de ação*, que contribui para um ambiente de trabalho mais agradável para todos.

Na segunda pesquisa, a DICIN atua fortemente no incentivo à participação de todos, principalmente através da Intranet, RH em Foco e Quadros de Avisos.

A pesquisa, feita respectivamente com 3.500 e 3.700 colaboradores em todas as Unidades do Estado, é realizada na Intranet ou através de um questionário impresso e o colaborador não precisa se identificar para participar. O tempo de duração da pesquisa foi de uma semana.

Para garantir a confidencialidade e a imparcialidade da Pesquisa de Clima, o processamento e a análise dos dados são feitos externamente pela empresa de consultoria Hay Group.

A pesquisa de 2004, respondida por 79% do corpo funcional, utiliza a metodologia quantitativa, segmentando, posteriormente, os resultados por escolaridade, tempo de empresa, nível hierárquico e área. Desta forma, cada Unidade, gerência ou assessoria, observa os aspectos em que deve atuar.

Como é de se esperar, obteve-se muitos resultados importantes que propiciam um melhor entendimento da organização e, conseqüentemente, a adaptação de alguns pontos. Os itens com maior pontuação são reforçados, mas os maiores esforços são concentrados na busca de alternativas para os indicadores com menor pontuação, desenhando-se uma estratégia diferente para cada gerência, de acordo com os resultados.

* Este plano de ação engloba todas as realizações feitas baseadas nos resultados obtidos. Na 1ª pesquisa, realizada em 2001, ele é conhecido como Projeto 3.500, uma alusão ao número de colaboradores na ocasião. Em 2004, dá-se o nome de Projeto Melhor.

No momento, interessa relatar o que é observado em relação à DICIN. A criação da área deve-se ao resultado da primeira pesquisa, quando os colaboradores indicam que há pouca expressividade e eficiência da comunicação interna, assim como ausência de ações integradoras.

A segunda pesquisa demonstra que 92% dos colaboradores têm orgulho de pertencer ao Sistema FIRJAN. Isto significa um aumento de 7% em relação à primeira pesquisa, quando é feita a mesma pergunta e se obtém 85%.

Segundo os respondentes, isso se deve à diversas questões como adequação dos salários ao nível de mercado, transparência na administração, compartilhamento da visão e missão da organização, liberdade de opinião, mas, sobretudo, graças às atividades relacionadas à DICIN, que promovem a ampliação da motivação dos funcionários, através da expansão e desenvolvimento dos meios de comunicação interna e da grande preocupação com a qualidade de vida e bem estar dos colaboradores, através do aumento de atividades com este propósito.

A pesquisa é apenas uma amostra concreta do sucesso da criação da área. Pode-se observar a satisfação dos funcionários em detalhes do dia-a-dia, com o grande número de acessos aos meios de comunicação, a vasta adesão aos projetos, os elogios às iniciativas desenvolvidas na área, entre outros. Tudo isso contribui, sem dúvida, para que o Sistema FIRJAN garanta excelentes resultados em seus empreendimentos e conquiste cada vez mais clientes, pois seus funcionários já estão conquistados.

8 Considerações Finais

Diante da acirrada concorrência no mercado e da elevação do nível de exigência dos consumidores, as empresas têm se preocupado em conquistar o cliente através de conceitos intangíveis, agregando valor a seus produtos ou serviços.

Uma das melhores maneiras de criar e manter vínculos entre cliente e empresa é a forma como esse cliente é tratado. Sentindo-se satisfeito, o consumidor vai querer continuar usufruindo o serviço. É um excelente meio de estabelecer uma fidelização e manter a reputação da empresa sempre em nível elevado.

Para que os funcionários desenvolvam um bom trabalho, é necessário que estejam motivados e felizes com o ambiente organizacional. Precisam sentir-se envolvidos, contribuindo para o desenvolvimento da empresa.

O trabalho de comunicação interna, ou endomarketing, é realizado justamente para estreitar as relações entre dirigentes e funcionários e delegar a estes maior poder de decisão, deixando-os conseqüentemente mais motivados.

O projeto experimental cumpre seu papel ao mostrar que o sucesso na criação da Divisão de Comunicação Interna no Sistema FIRJAN comprova como um bom trabalho de endomarketing contribui para o aumento da produtividade na empresa e evita que haja grande rotatividade de empregados. Por essa razão, os funcionários conhecem bem a empresa em que atuam, são bem informados sobre os clientes, motivados para realizar seu trabalho e o resultado é a satisfação deles próprios e dos clientes que, por se sentirem bem tratados, tendem a ser fiéis à organização.

Na última pesquisa de clima organizacional realizada pelo Sistema em 2004, 92% dos funcionários afirmam que se sentem extremamente realizados trabalhando ali e que, por essa razão, estão produzindo mais.

Salários compatíveis com o mercado, transparência na administração, liberdade de opinião e, principalmente, as atividades realizadas pela DICIN, que se preocupa com a qualidade de vida e a motivação desses funcionários

são as principais causas apontadas por estes para se sentirem satisfeitos e orgulhosos de trabalharem ali.

Desde o surgimento da DICIN, em 2001, tem sido dessa forma. A cada pesquisa realizada, aumenta o número de funcionários satisfeitos e motivados. Isso prova que um bom trabalho de endomarketing pode fazer toda a diferença para a organização.

REFERÊNCIAS

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

_____. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson, 2004.

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

CAHEN, Roger. *Tudo o que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial*. São Paulo: Círculo de Livro, 1990.

ENDOMARKETING. *Os fundamentos do endomarketing*. Disponível em: <<http://www.endomarketing.com.br>>. Acesso em: 26 mai. 2005.

ENDOMARKETING. COM. *O que é endomarketing?* Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/endomarketing.htm>>. Acesso em: 26 mai. 2005

FAE BUSINESS SCHOOL. *Marketing de serviços*. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/mkt/2.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2005.

FASCIONI, Lígia. *A importância do design na administração da marca*. Disponível em: <http://www.base11.com.br/imagens/admin_marca_texto.pdf>. Acesso em: 21 mai 2005.

FIRJAN. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br>>. Acesso em: 14 abr. 2005.

FSG. *A importância do marketing de serviços no mercado atual*. Disponível em: <<http://www.fsg.br/revista6texto5.php>>. Acesso em: 13 jun. 2005.

GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. 14. ed. São Paulo: Futura, 1999.

_____. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Atlas, 1978.

LEVITT, Theodore *apud* EXAME, Adriano Silva. *Afinal, o que é marketing?* Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/index2.htm>>. Acesso em: 21 abr. 2005

LOVELOCK, Christopher H. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.

MC. CARTHY J. *in* KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MEIRA, Paulo Ricardo. *A cor do dinheiro*. Disponível em: <www.detran.rs.gov.br/download/Paulo_Cor_Forum_MKT.ppt>. Acesso em: 20 mai. 2005

PORTAL DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. *Endomarketing*. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/conceitoendomarketing.htm>>. Acesso em: 26 mai. 2005

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Angela da; MELLO, Renato Cotta de. *Marketing de serviços: casos brasileiros*. São Paulo: Atlas, 2001.

SEVERO, Luciana. *Endomarketing*. Disponível em: <<http://www.delasalle.com.br/artigos/endomarketing.htm>>. Acesso em: 26 mai. 2005.

SILVA, Luís Carlos Carvalho da. *Para potencializar o endomarketing*. Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/artigo7.htm>>. Acesso em: 26 mai. 2005

ANEXOS