

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A INTEGRAÇÃO DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COM O  
DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING: UM  
ESTUDO DE CASO NA BELGO-MINEIRA**

**JOÃO CARLOS DE OLIVEIRA GUIMARÃES**

**FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA  
2003**

### Ficha Catalográfica

GUIMARÃES, João Carlos de Oliveira.

A integração das ações de Responsabilidade Social com o desenvolvimento do Programa de *Endomarketing*: um estudo de caso na Belgo-Mineira.

Florianópolis, UFSC, Programa de Pós -Graduação em Engenharia de Produção, 2003, 196 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Marketing)

Orientadoras: Olga Regina Cardoso, Jane Iara Pereira da Costa

1.Marketing 2.Responsabilidade Social 3.Endomarketing

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

A INTEGRAÇÃO DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COM O  
DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING: UM ESTUDO  
DE CASO NA BELGO-MINEIRA

**JOÃO CARLOS DE OLIVEIRA GUIMARÃES**

Dissertação apresentada no curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA  
2003

DISERTAÇÃO DE MESTRADO

**A INTEGRAÇÃO DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COM O  
DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING: UM  
ESTUDO DE CASO NA BELGO-MINEIRA**

JOÃO CARLOS DE OLIVEIRA GUIMARÃES  
Florianópolis, 2003.

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção, na área de concentração MARKETING e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

---

Olga Regina Cardoso, Dra.  
Orientadora

---

Jane Iara Pereira da Costa, Dra.  
Co-orientadora

---

Gerson Rizzati, Dr.  
Membro

*Ao meu pai – que, de onde estiver, deve  
estar vendo isso -, pelo exemplo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Às Professoras Olga Regina Cardoso e Jane Iara Pereira da Costa, pela competência profissional, pelo zelo e cuidado na orientação, pela paciência e pela grandeza de espírito na transmissão de conhecimento.

Aos professores das disciplinas do Mestrado, pela ajuda no descortinar de novos horizontes e pela amizade.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina e ao Izabela Hendrix, pela oportunidade de realização do Mestrado.

À Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade – FUNCEC, pelo reconhecimento e viabilização da realização de um sonho.

À Belgo-Mineira, através do Diretor de Recursos Humanos, Márcio Mendes Ferreira; do Assessor de Comunicação Eimar Fonseca Magalhães; do Presidente da Fundação Belgo, Álvaro Antônio Saldanha Machado; e do Gerente de Projetos Especiais da Fundação Belgo, Leonardo Gloor, pelo apoio e pela abertura das possibilidades.

Aos companheiros de caminhada da Funcec, Carlos Calic, Tasso Simões Crespo de Aquino, Norma da Cunha de Almeida Marinho, Mírian Stela Blonski, Gardênia Stael de Andrade, Juçana Inaiá Pereira Lopes e Alessandro Moreira Lima, pelo incentivo e pela paciência em meus pedidos de socorro.

Aos amigos Eustáquio Vanderlei Campos Parreiras, Theóphilo Monteiro Domingues, Geraldo Eustáquio Ferreira, Vera Lúcia Duran Lima, Carlos Alberto Nepomuceno e Gerson Alves Menezes, pelo apoio inestimável e pelo carinho.

Aos meus familiares e à minha esposa Andréa Guimarães, pela compreensão nas ausências e pelo incentivo.

## SUMÁRIO

	Pág.
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	8
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	11
<b>RESUMO</b> .....	12
<b>ABSTRACT</b> .....	13
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1. O TEMA E O PROBLEMA.....	14
1.2. JUSTIFICATIVA.....	16
1.3. OBJETIVOS.....	21
1.3.1. Objetivo geral.....	21
1.3.2. Objetivos específicos.....	22
1.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	22
1.5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
1.6. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	24
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	26
2.1. <i>ENDOMARKETING</i> .....	26
2.1.1. Evolução, definição e conceitos.....	26
2.1.1.1. <i>Endomarketing</i> e <i>Marketing</i> Interno: próximos, mas não idênticos.....	34
2.1.2. Cultura Organizacional e mudanças.....	36
2.1.2.1. Conceituando a Cultura Organizacional.....	37
2.1.2.2. A Cultura como inimiga ou aliada.....	40
2.1.2.3. Superando as dificuldades.....	43
2.1.3. Motivação e comprometimento.....	46
2.1.4. O <i>Endomarketing</i> como opção estratégica de gestão.....	50
2.1.5. Planejamento de <i>Endomarketing</i> .....	55
2.1.5.1. Pesquisa e avaliação.....	57
2.1.5.2. Clima Organizacional.....	61

	<b>Pág.</b>
2.1.6. Ações e instrumentos: o <i>Endomarketing-mix</i> .....	63
2.1.6.1. Comunicação interna.....	64
2.1.6.2. Outras ações.....	66
2.1.7. Avaliando a eficácia do Programa de <i>Endomarketing</i> .....	66
2.2. A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	71
2.2.1. Um movimento concreto.....	71
2.2.1.1. O surgimento do movimento da Responsabilidade Social.....	74
2.2.2. Um conceito com origem no <i>Marketing</i> .....	78
2.2.2.1. Prevenir é melhor que remediar.....	83
2.2.2.2. O <i>Marketing</i> Social e a imagem institucional das organizações. 85	85
2.2.2.3. Ética e <i>Marketing</i> Social.....	86
2.2.2.4. Melhorando a imagem das organizações.....	90
2.2.2.5. Ganhos e perdas possíveis.....	91
2.2.3. Como se dá a Ação Social.....	95
2.3. <i>ENDOMARKETING</i> E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	106
2.4. PANORAMA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E DO <i>ENDOMARKETING</i> NO BRASIL.....	113
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	120
3.1. PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	121
3.1.1. Levantamento bibliográfico.....	121
3.1.2. Levantamento documental.....	121
3.1.3. Estudo de Caso.....	122
3.2. PESQUISA DESCRITIVA.....	123
3.2.1. Procedimentos da pesquisa de campo.....	123
<b>4. RESULTADOS</b> .....	126
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	126
4.1.1. Breve histórico da empresa.....	127
4.1.1.1. Usina e cidade crescendo juntas.....	129



	<b>Pág.</b>
4.1.1.2. Usinas se transformam em grupo empresarial.....	129
4.1.1.3. A Usina de Monlevade na estrutura da empresa.....	131
4.1.2. A Belgo-Mineira no cenário brasileiro da Responsabilidade Social e do <i>Endomarketing</i> .....	132
4.1.3. O modelo de gestão adotado pela empresa.....	137
4.1.3.1. Política de Recursos Humanos.....	139
4.1.3.2. Os programas de <i>Endomarketing</i> e Responsabilidade Social.....	141
4.1.3.3. <i>Endomarketing</i> .....	142
4.1.3.4. Responsabilidade Social.....	152
4.1.3.5. Público interno.....	154
4.1.3.6. Público externo.....	156
4.2. RESULTADOS DAS PESQUISAS.....	159
4.2.1. A visão dos executivos e dos coordenadores de programas.....	159
4.2.2. Resultados da Pesquisa Descritiva: a visão dos operacionais, técnicos e executivos.....	162
4.2.3. A visão dos executivos.....	162
4.2.4. A visão dos operacionais e técnicos.....	169
4.3. ANÁLISE E CONTRIBUIÇÕES.....	177
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>181</b>
5.1. RECOMENDAÇÕES.....	185
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>186</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>195</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>196</b>

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Estrutura da Dissertação.....	25
Figura 2: Quadro de tipos de ritos e seus exemplos.....	38
Figura 3: Quadro dos níveis de apreensão da cultura organizacional.....	39
Figura 4: Quadro dos Tipos de Atributo Cultural.....	40
Figura 5: Participação ou Imposição no Processo de Mudança.....	44
Figura 6: Quadro das Abordagens para lidar com as resistências.....	45
Figura 7: Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	47
Figura 8: Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg.....	47
Figura 9: Modelo Contingencial de Motivação de Vroom.....	48
Figura 10: Os tipos de projetos de Endomarketing.....	55
Figura 11: Os instrumentos para a adoção de um Programa de <i>Endomarketing</i> .....	59
Figura 12: Principais ações e instrumentos de Comunicação Interna.....	65
Figura 13: Éticas da responsabilidade e da irresponsabilidade social....	77
Figura 14: As diferenças entre responsabilidade social comunitária e responsabilidade social corporativa.....	78
Figura 15: As diferenças entre filantropia e responsabilidade social.....	81
Figura 16: Vantagens da criação de fundações pelas empresas.....	96
Figura 17: Orientações estratégicas para as relações com os <i>stakeholders</i> .....	98
Figura 18: Modelo para gestão da Responsabilidade Social da Empresa.....	99
Figura 19: Os 7 vetores da Responsabilidade Social Empresarial.....	100
Figura 20: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.	102
Figura 21: Modelo de Gráfico do desempenho nos indicadores sociais.	103
Figura 22: Os Sete Componentes da Maturidade Organizacional.....	106
Figura 23: Modelos de Gestão de Recursos Humanos e Produtividade.	110
Figura 24: As empresas mais rentáveis.....	113

	<b>Pág.</b>
Figura 24: As empresas mais rentáveis.....	113
Figura 25: A Ação Social das Empresas da Região Sudeste Brasileira..	114
Figura 26: A composição acionária da Belgo-Mineira.....	130
Figura 27: O posicionamento da Belgo-Mineira em relação às empresas do Banco de Dados do Instituto Ethos.....	134
Figura 28: O posicionamento da Belgo-Mineira em relação às empresas do Grupo de Benchmark do Banco de Dados do Instituto Ethos.....	135
Figura 29: O posicionamento da Belgo-Mineira em relação às empresas do Grupo de Benchmark do Banco de Dados do Instituto Ethos – Detalhamento por Temas e Indicadores.....	136
Figura 30: A estrutura da Política de Recursos Humanos da Belgo- Mineira.....	142
Figura 31: Impacto dos Programas Sociais – Resultado Geral (gerentes Gerais e Coordenadores de Programas).....	160
Figura 32: Impacto dos Programas Sociais – Percepção Geral por Unidade – João Monlevade (Gerentes Gerais e Coordenadores de Programas).....	161
Figura 33: Avaliação geral dos recursos humanos disponíveis (Executivos).....	163
Figura 34: Avaliação do nível de produtividade dos recursos humanos (Executivos).....	163
Figura 35: Avaliação do foco dos recursos humanos no cliente e no desenvolvimento dos negócios (Executivos).....	164
Figura 36: Avaliação sobre a percepção e contribuição para a consolidação da cultura da empresa (Executivos).....	164
Figura 37: Preocupação com a comunicação interna (Executivos).....	165
Figura 38: Preocupação com as relações pessoais (Executivos).....	166
Figura 39: Importância da comunicação interna e da gestão de benefícios (Executivos).....	166
Figura 40: Avaliação da importância do Endomarketing como ferramenta de gestão (Executivos).....	167

	<b>Pág.</b>
Figura 41: Avaliação do nível de motivação entre os empregados (Executivos).....	168
Figura 42: Avaliação da percepção dos empregados quanto às ações sociais da empresa (Executivos).....	168
Figura 43: Resultado global da pesquisa com executivos.....	169
Figura 44: Avaliação da comunicação entre os empregados (Operacional e Técnico).....	170
Figura 45: Avaliação da comunicação entre chefia e subordinados (Operacional e Técnico).....	171
Figura 46: Avaliação da comunicação da empresa com os empregados (Operacional e Técnico).....	171
Figura 47: Avaliação dos canais de comunicação (Operacional e Técnico).....	172
Figura 48: Avaliação da imagem da empresa no mercado (Operacional e Técnico).....	172
Figura 49: Avaliação sobre o reconhecimento da empresa como um bom lugar para se trabalhar (Operacional e Técnico).....	173
Figura 50: Avaliação do plano de benefícios da empresa (Operacional e Técnico).....	173
Figura 51: Avaliação da política de treinamento e desenvolvimento (Operacional e Técnico).....	174
Figura 52: Avaliação das possibilidades de progressão profissional (Operacional e Técnico).....	174
Figura 53: Avaliação quanto à percepção da empresa com o bem-estar dos empregados (Operacional e Técnico).....	175
Figura 54: Avaliação quanto ao orgulho por trabalhar na empresa (Operacional e Técnico).....	175
Figura 55: Nível de conhecimento a respeito dos programas sociais da empresa (Operacional e Técnico).....	176
Figura 56: Avaliação do orgulho pelas ações sociais da empresa (Operacional e Técnico).....	176
Figura 57: Resultado global da pesquisa com operacionais e técnicos.	177

## LISTA DE TABELAS

	<b>Pág.</b>
Tabela 1: Diferenças internacionais entre atitudes e opiniões no trabalho.....	62
Tabela 2: Atividades do Terceiro Setor no Brasil.....	74
Tabela 3: Distribuição da amostra por nível hierárquico e por área de lotação.....	125

## RESUMO

**GUIMARÃES, João Carlos de Oliveira. *A integração das ações de Responsabilidade Social com o desenvolvimento do Programa de Endomarketing: um estudo de caso na Belgo-Mineira*. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós -Graduação em Engenharia de Produção, 2003.**

Construído a partir de uma série de conceitos emprestados de diversas áreas do conhecimento, o *Endomarketing* tem sido colocado como uma opção moderna na tarefa de obter uma elevação no nível de comprometimento das pessoas com as organizações às quais estão ligadas por relações de trabalho.

Entretanto, confundido muitas vezes com a simples ação de comunicação interna ou, pior, com a adoção de práticas paternalistas, o *Endomarketing* vem sendo colocado numa lógica que parte de um princípio contrário ao do *Marketing*, do qual ele se originou. Ao invés de – como o *Marketing* – ter como objetivo primordial a satisfação dos desejos do cliente – no caso, o empregado –, ele tem sido dirigido no sentido de fazer com que prevaleçam sobretudo os interesses das empresas. Essa posição é observada na quase totalidade dos autores que tratam do assunto e que se ocupam, via de regra, em apresentar alternativas para a utilização de instrumentos que garantam esse comprometimento, deixando em segundo plano os interesses e desejos dos empregados.

Em tempos de crescente discussão e preocupação com a chamada Responsabilidade Social das Organizações, esse fenômeno ganha nova e maior dimensão, principalmente em se considerando que parece unânime o conceito de que essa responsabilidade é demonstrada em todas as relações de uma organização, incluindo-se, obviamente, as que ela mantém com seus empregados. O pressuposto, então, é o de que, uma vez assumida pela organização, essa postura de Responsabilidade Social contribua diretamente para eliminar as distorções referenciadas do *Endomarketing*.

Esta dissertação busca oferecer uma contribuição para a discussão desses conceitos, cujo entendimento se apresenta como preponderante para a melhoria das relações entre as organizações e as pessoas que as integram, com ganhos efetivos para ambas.

### **Palavras-chave:**

Responsabilidade Social, Endomarketing

## **ABSTRACT**

*GUIMARÃES, João Carlos de Oliveira. **The integration of the Social Responsibility actions with the development of the Program of Endomarketing: a study of case in Belgo-Mineira.** Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.*

Endomarketing is based on a series of concepts from several knowledge areas and has been used as a modern option in obtaining peoples higher commitment with the organizations they are linked to due to job responsibilities.

However it is many times misunderstood as internal communication action or, even worse, as the adoption of paternalist practices, so the Endomarketing is being considered part of a principle which is the Marketing opposite, from which it was originated. Instead of having as its main objective the client's needs satisfaction (in this case, the employee's), as the Marketing has, the Endomarketing has been seen as a means to make prevail the company's interests. This is the position taken by almost every author who deals with this issue and who usually present alternatives for using tools which assure this commitment, neglecting the employees wishes and interests.

As the growing concern and debate about the so-called Company's Social Responsibility, this phenomenon gets new and higher dimension, mainly if we consider that seems to be unanimous the concept that this responsibility is demonstrated in all organization's relationships, including obviously the relationship the company has with it's own employees. So the presumption is that, onde the company adopts the Social Responsibility as na attitude, it can directly contribute to eliminate distortions about the Endomarketing.

This paper aims at contributing to these concepts discussion, as understanding them well is a main factor to improve the relationship between the organization and their employees as to be profitable for both of them.

### **Key-words:**

Social Responsibility, Endomarketing

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. O TEMA E O PROBLEMA

Com a compreensão de que não bastava manter o foco sobre os componentes entendidos como os tradicionais para o gerenciamento de uma organização – seja ela uma empresa industrial, de prestação de serviços ou, mais recentemente, daquelas do chamado Terceiro Setor -, passou-se a considerar a Gestão por Resultados como o caminho para a busca do diferencial competitivo, através da composição de um *mix* de fatores a serem observados e monitorados continuamente.

Todos os elementos componentes da estrutura organizacional - bem como aqueles que, se não a compõem, interferem direta ou indiretamente em sua vida - passaram a ser necessariamente considerados como estratégicos. Isso ocorreu porque a introdução das inovações tecnológicas e o advento da tecnologia da informação fizeram com que aqueles fatores tradicionais – notadamente os que tinham seu lastro na disponibilidade ou indisponibilidade de capital – passassem a ser facilmente acessados por qualquer organização.

Ao mesmo tempo, a rapidez das transformações criou os obstáculos previsíveis: as resistências às alterações no que até então se aceitava como correto. Veio daí o principal impedimento ao alcance dos resultados esperados, nascendo então a necessidade dos esforços do Gerenciamento das Mudanças, imprescindível para dotar a organização da agilidade necessária para a adaptação e busca de novos diferenciais competitivos. Como uma das principais ferramentas para a sua implementação, identificou-se o *Endomarketing*, visto que a perfeita composição de elementos internos – principalmente os seus recursos humanos, ou “talentos humanos” – é que propiciará à organização gerenciar de forma equilibrada também as suas ações de *Marketing* externo tradicional, com seus componentes básicos: produto, preço, promoção e distribuição.

Em outras palavras, será somente ao capacitar-se internamente, organizar-se de forma ágil e coesa, que a organização conseguirá transmitir



essa imagem e repassar aos seus clientes externos, com maior nível de segurança, esses mesmos fatores.

Nesse contexto, surge ainda a necessidade de se avaliar quais são, atualmente, os mais importantes compostos do *Endomarketing*, bem como quais os melhores instrumentos passíveis de utilização, considerando-se justamente a velocidade das mudanças estruturais, sociais e culturais por que tem passado a sociedade e que tem levado as organizações a uma redução significativa das diferenças quanto ao perfil de seus recursos humanos.

Cabe, portanto, um estudo sobre o planejamento do *mix* do *Endomarketing* para as organizações, avaliando as particularidades e semelhanças desse processo sob a luz das diferenças entre as características mais marcantes de seus recursos humanos do ponto de vista cultural, buscando determinar a contribuição dessas ações para o melhor desempenho da atividade-fim e, portanto, dos resultados dessas organizações.

Mas se – como já se disse – as mudanças no macroambiente das organizações têm levado, com crescente velocidade, a uma interferência cada vez maior dos fatores sociais e culturais no desempenho das organizações, cabe ainda avaliar o advento, nos últimos anos, da consolidação do processo de absorção, pelas organizações, da necessidade de se colocar também de forma mais coerente e consistente para a sociedade. Nesse processo, um novo fator passou a interferir no conjunto dessas relações: a Responsabilidade Social demonstrada pela organização, que passou a influenciar também as relações com seus recursos humanos, na medida em que essas ações contribuem de forma inequívoca para a construção da sua imagem.

Considerando que a dita Responsabilidade Social deve ser um conceito que perpassa toda a organização – a começar, portanto, em âmbito interno – é indiscutível a sua influência na construção do relacionamento com os empregados.

Assim, parece também prudente buscar avaliar em que nível essas ações e posturas que caracterizam a Responsabilidade Social - e as conseqüentes políticas de *Marketing* Social - têm influenciado as políticas e ações de *Endomarketing*.

Considerando tratar-se de um setor que se caracteriza por uma amplitude considerável do ponto de vista da diferenciação no nível de formação dos recursos humanos, parece produtivo dirigir o estudo para o setor industrial.

A pergunta fundamental é, pois, a que se refere à possibilidade e à necessidade da integração entre as políticas de Responsabilidade Social e de *Endomarketing* numa organização industrial, bem como quais seriam os benefícios e dificuldades dessa integração.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

Por seu caráter abrangente e multidisciplinar, a Engenharia de Produção proporciona a oportunidade para o desenvolvimento de estudos como este, que tem sua aplicação à prática da Gestão Organizacional nitidamente definida. Ao discutir a função Produção, Slack (1997, p. 34) lembra que, apesar de ela ser “central”, não é necessariamente a mais importante. Além dela, existem para o autor outras três “funções principais”: a função *marketing*, a contábil-financeira e a de desenvolvimento de produto/serviço. Existem ainda as “funções de apoio”: a função recursos humanos, a de compras e a de engenharia/suporte técnico. O mesmo autor afirma que há dois tipos de “recursos de transformação”, que “formam as ‘pedras fundamentais’ de todas as operações”: as instalações e os funcionários (SLACK, 1997, p. 39).

Ao avaliar a importância do gerenciamento da rede de microoperações definidas pelas relações entre os fornecedores e os clientes internos de uma organização (ou seja, os empregados), Slack lembra que esse modelo de gestão pode influir significativamente na obtenção dos resultados esperados:

(...) o conceito é um lembrete útil para todas as partes da operação que, ao tratar seus clientes internos com o mesmo grau de cuidado dedicado aos consumidores externos, pode melhorar a eficácia da operação global. (SLACK, 1997, p. 45).

Fica clara, portanto, a aderência deste estudo aos objetivos da Engenharia de Produção, uma vez que estão tratados aqui, fundamentalmente, dois dos componentes da estruturação das funções em uma organização: *Marketing* e Recursos Humanos.

Segundo Kotler (2000, p. 41), o *Marketing* é na verdade uma “filosofia empresarial”, que deve orientar toda a organização. Sua meta deve ser a de satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relacionamentos que agreguem valor tanto para ele quanto para a empresa. *Marketing* é, portanto, uma ferramenta gerencial que tem como principal objetivo final a qualidade, vista sob seu aspecto mais amplo. Por isso mesmo, ele deve ser visto como uma orientação para o cliente, a longo prazo, para qualquer organização.

Porém, *Marketing* também foi conceituado por vários autores como um instrumento de inovação, com a responsabilidade fundamental de influir e administrar as mudanças no ambiente externo. O papel de *Marketing* seria, portanto, o de verdadeiro agente de mudanças.

Por esta linha de raciocínio, pode-se concluir que *Marketing* e inovação são as duas funções básicas de um negócio. Mas não são, em nenhuma circunstância, funções descontraídas ou mesmo existentes em espaços separados. A inovação está na própria essência do *Marketing*.

Entendidos esses parâmetros, pode-se dizer – sob o risco de registrar uma conceituação ainda pouco elaborada – que em linhas gerais o *Endomarketing* é o *Marketing* voltado para o interior da organização. É o *mix* de instrumentos e ações de *Marketing* efetivado pela organização e dirigido aos seus clientes internos – no mais das vezes, seus recursos humanos -, que partilham com ela um conjunto de crenças e valores, que por sua vez compõem a cultura organizacional.

O *Endomarketing* tem como objetivo básico a garantia da existência de um processo eficiente e eficaz de comunicação em todos os níveis e áreas da organização, de forma a tornar comuns justamente essas crenças e valores, os objetivos e resultados alcançados pela organização ou pelas áreas que a compõem.

A semelhança do *Endomarketing* com o *Marketing* tradicional apóia-se não só na utilização dos instrumentos disponíveis, mas também na noção de heterogeneidade entre demanda e oferta. Ou seja: é preciso ter clareza sobre as diferenças entre as necessidades de cada um dos públicos que compõem internamente a organização. Seguramente serão diferentes os anseios e necessidades das pessoas de níveis hierárquicos diferentes, de áreas diferentes, de níveis culturais distintos.

A tarefa do *Endomarketing*, portanto, é basicamente a de homogeneizar e/ou conciliar, da melhor forma possível, a demanda e a oferta dos vários segmentos componentes da organização.

Para desempenhar este papel, é necessário – e aqui vale a repetição pela importância da observação – que, ao implementar ações de comunicação interna – já que, na essência, é esta a sua missão: comunicar, entendida em sua forma mais abrangente – o *Endomarketing* tenha clareza absoluta sobre o fato de que essa tarefa estará baseada nas crenças e valores, tanto da organização quanto dos recursos humanos que a integram. Em resumo: as ações devem levar em conta as diferenças culturais, informacionais e psicológicas.

Diversos pesquisadores já demonstraram a força da correlação entre a motivação dos recursos humanos e o sucesso nos negócios obtido pelas organizações. A diferença clara é que organizações de sucesso conseguem atingir e motivar as pessoas que a compõem de forma mais efetiva que as demais.

Nas organizações dinâmicas, comprometidas com as mudanças e inovações, as pessoas têm uma visão bastante clara e mostram-se atentas para a necessidade das transformações. Obviamente que não embasam essa preocupação apenas e tão somente nos resultados da organização: elas traduzem também esses resultados como fatores diretamente influentes sobre suas próprias carreiras, ou, em última análise, sobre seus empregos e sua sobrevivência.

Mas o sucesso dessas ações não reside apenas em ter um ponto de partida eficiente, uma demonstração inicial de vontade de se comunicar e entender a cultura que impera na organização. O ponto fundamental é a capacidade de manter esse processo, de fazer com que as próprias ações de *Endomarketing* sejam constantemente reavaliadas, de forma a continuar tendo condições de alimentar um processo que elas próprias criaram. Ou seja: as ações do *mix* de *Endomarketing*, se tiverem sucesso, ajudarão a ampliar a demanda, farão com que as pessoas ampliem seus horizontes e, por isso, passem a requerer uma atenção ainda maior.

Ao implantar um sistema de comunicação integrado, que se baseie na utilização das ferramentas do *mix* de *Endomarketing*, a organização assume o

compromisso de manter um gerenciamento embasado na verdade e na transparência, mesmo que isso não signifique, necessariamente, que as ações tenham que deixar de ser implementadas também de acordo com critérios de oportunidade e pertinência, desde que também isso seja deixado claro.

A organização deve passar a ver os questionamentos surgidos entre as pessoas que a compõem como realmente merecedores de atenção e, conseqüentemente, de uma resposta coerente. Esse processo é que fará com que as pessoas se sintam realmente integrantes na organização e alimentará os esforços para a manutenção de uma estrutura bem informada, consciente e participativa, e portanto capacitada a direcionar o foco de suas ações para o cliente e para a otimização de todos os seus processos internos, aumentando consideravelmente a possibilidade de sucesso em seu negócio. Em última análise, portanto, a tarefa primordial do *Endomarketing* é desenvolver e consolidar a cultura organizacional.

Nesse contexto, o *Endomarketing* é também ferramenta essencial para construir a base necessária à implementação de programas que busquem o aumento de qualidade e melhoria dos resultados no processo produtivo de qualquer organização. A necessidade da descentralização gerencial, da orientação para a qualidade, tem levado as organizações a experimentar novas formas de organização do trabalho, num cenário em que surgem, por exemplo, os tão falados círculos de controle da qualidade, os *workgroups* e o *empowerment* dos recursos humanos das organizações.

Mas o sucesso dessas iniciativas vai depender fortemente também do desenvolvimento de uma cultura coesa, que verdadeiramente una o “patrimônio humano” da organização em torno dos objetivos a que ela se propõe com iniciativas desse quilate.

Portanto, não é surpresa saber que a maior dificuldade para as organizações que tentam implementar esses modelos seja a resistência dos seus recursos humanos aos novos conceitos e técnicas. Ou seja: a velha e conhecida resistência às mudanças. Ao utilizar o ferramental de *Endomarketing*, a organização abre a possibilidade de, através da informação, motivar seus recursos humanos e transformá-los em aliados. Isso porque somente através da informação clara e planejada é possível explicar às pessoas os motivos para as mudanças.

Para reforçar a tese, vale recorrer aos conceitos emitidos de forma amplamente conhecida por diversos estudiosos da Administração e da Psicologia, segundo os quais as pessoas somente se manterão motivadas se tiverem papel ativo, responsabilidades e se sentirem respeitadas na organização. Entretanto, raramente se poderá encontrar alguém que assuma responsabilidades sem ter informações seguras e confiáveis.

A conclusão a que se chega é a de que implementar ações de *Endomarketing* significa investir em um bom clima organizacional, o que, por sua vez, aumenta a produtividade, agiliza as decisões e baixa a rotatividade de pessoal.

Ao conseguir isso, qualquer organização abre a possibilidade de ampliar enormemente seus resultados, em todos os níveis e aspectos, obtendo ganhos como uma postura interativa (sintonia entre a organização e as pessoas que a integram); transparência (clareza na ação de comunicação interna); democracia (participação e o consenso através do compartilhamento das análises e decisões); e foco (a orientação da organização para os resultados).

Todos essas constatações são reforçadas a partir do desenvolvimento dos conceitos que remetem o *Marketing*, de forma mais ampla, à sua relação com a sociedade. Essa relação foi batizada por Kotler (2000, p. 47) como "*Marketing Societal*". Para o autor, uma organização que tenha essa orientação como filosofia tem como tarefa "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" (pág. 47).

Este mesmo conceito, com abordagem minimamente diferente, é defendido por Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 13), com a denominação de "*Marketing de Responsabilidade Social*". Segundo os autores, uma organização pratica este tipo de abordagem quando "entende suficientemente as dimensões de tempo e abrangência dos seus objetivos de *Marketing*" (pág. 13). Esses conceitos levam, portanto, à conclusão de que essa "responsabilidade social" depende fundamentalmente de a organização compreender – e, muitas vezes, limitar – suas ações, em qualquer aspecto e nível, no que diz respeito à forma com que elas impactam positiva ou negativamente a sociedade, considerando os seus diversos integrantes. Como os empregados da organização

inevitavelmente fazem parte dessa sociedade, são por ela influenciados e a influenciam, nada mais óbvio que se atentar para eles como pressuposto para o desenvolvimento desse conceito de Responsabilidade Social.

Em suma, o que vale aqui é a busca da fuga da velha máxima ditada pela sabedoria popular, para escapar igualmente da situação de mostrar-se “por fora, bela viola; por dentro, pão bolorento”. Por esse raciocínio, somente poderão ser efetivas e, por isso, oferecerem garantia mínima de resultados positivos, aquelas ações que considerarem, antes do mercado, o público interno das organizações. É o próprio Kotler (2000, p. 44) quem afirma que “o *marketing* interno deve preceder o *marketing* externo”.

Dentro desse contexto, o tema proposto para a pesquisa trata de questões de extrema relevância para a adequação das organizações, através da otimização de seus processos internos, ao ambiente de profundas e freqüentes mudanças, o que se traduz seguramente na sua maior necessidade para a obtenção dos resultados a que se propõe e, em última análise, à permanência de suas atividades. Além disso, junte-se o fato de haver reduzida bibliografia ou estudos disponíveis sobre o assunto, o que reforça a importância da pesquisa.

Dessa forma, o estudo se torna extremamente relevante, na medida em que poderá oferecer contribuição efetiva para novas pesquisas, constituindo-se numa fonte útil para consultas e, dessa forma, colaborando para o aprofundamento dos conhecimentos a respeito do tema, que por sua relativa inovação está ainda em construção e em busca de um aprofundamento acadêmico mais consistente.

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1. Objetivo geral

Avaliar as ações de *Endomarketing*, considerando aspectos de Responsabilidade Social de uma organização industrial.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- a) Descrever as ferramentas de *Endomarketing* passíveis de utilização por uma organização do setor industrial;
- b) Analisar a eficácia das ações de *Endomarketing* adotadas;
- c) Levantar os fatores que influenciam os clientes internos em sua percepção da organização, devido às estratégias de *Endomarketing* e Responsabilidade Social;
- d) Verificar de que forma as ações de *Endomarketing* são percebidas pelos recursos humanos;
- e) Avaliar a influência das ações de Responsabilidade Social sobre o clima interno e as relações entre a organização e seus recursos humanos.

### 1.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A principal limitação à realização desta pesquisa é a escassez de literatura, tanto nacional quanto estrangeira, disponível nas áreas de *Endomarketing* e Responsabilidade Social. Se em ambos os casos essa escassez pode ser em parte explicada pela relativa novidade dos temas, no caso específico do primeiro o principal problema parece ser o apontado por Inkotte (2000): a questionável aceitação, pelo INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, do registro da propriedade e uso exclusivo da marca nominativa “*Endomarketing*” para a S. Bekin & Consultores Associados Ltda, desde 1995, parece inibir ainda mais o aprofundamento da discussão teórica a respeito da matéria. A comprovação vem do fato de a literatura brasileira, até o presente, registrar apenas cinco títulos abordando o tema.

Já no caso da Responsabilidade Social, o aumento do interesse sobre o tema faz com que a discussão sofra dos males naturais por que passam todas as matérias no período em que ainda estão indefinidas entre transformar-se em ramo consolidado de pesquisa ou puro e simples modismo: a abundância de abordagens com pouco ou nenhum embasamento científico minimamente considerável. Ou seja, além da escassez já citada, há a dificuldade de se



buscar, entre as raras publicações, aquelas que podem gozar de credibilidade científica para embasar ou nortear estudo nesse sentido.

É preciso ressaltar ainda que o tema é tratado aqui com foco em uma organização do setor industrial, o que leva a se considerar que os resultados poderão diferir em outras organizações, em função de diversos fatores influentes e das suas características culturais, que não estarão em estudo. Outro aspecto a considerar é o fato de a unidade da empresa que serviu como foco para a realização do estudo ter uma história de estreita ligação com o município em que está instalada, tendo ainda hoje o papel de principal ator em sua estrutura econômica. Apesar disso, o estudo não leva em conta questões sociológicas que permitiriam conhecer de maneira mais detalhada a interferência desse fenômeno nas respostas encontradas durante a pesquisa.

O estudo não contempla ainda análises mais aprofundadas a respeito dos componentes culturais da organização colocada em foco e que poderiam levar a considerações mais acuradas a respeito da pesquisa empreendida e de seus resultados. Devido ao grande número de entrevistados envolvidos, a pesquisa de cunho qualitativo teve que se restringir aos níveis gerenciais da organização, o que impediu um detalhamento a respeito das opiniões oferecidas pelos empregados da base da pirâmide organizacional.

Outra limitação foi a dificuldade de estabelecer ligações diretas entre os resultados operacionais da empresa estudada e o objeto do estudo, em função das características estruturais da organização, de sua complexidade e de seus métodos de apuração desses resultados.

## 1.5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A análise do objeto do presente estudo – a relação entre o planejamento de *Endomarketing* e da Responsabilidade Social Empresarial e a Gestão por Resultados – dá-se através da realização de estudo de caso junto à unidade da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira em João Monlevade-MG.

Para o cumprimento dessa proposta, o estudo lançou mão, pela ordem, de dois tipos de pesquisa: a exploratória e a descritiva. No primeiro caso, realizou-se inicialmente levantamento bibliográfico que permitiu a construção da fundamentação teórica do tema. Partiu-se então para a realização de

levantamento documental e para a realização de entrevistas não padronizadas junto à organização referida, viabilizando a condução do estudo de caso.

Finalmente, procedeu-se à pesquisa descritiva, com a aplicação direta de questionários com o propósito de identificar e descrever as situações vivenciadas na organização em estudo a partir da coleta de dados primários junto aos empregados lotados naquela unidade.

A partir da tabulação dos dados obtidos na pesquisa descritiva e sua análise à luz do referencial teórico estudado, foi possível avaliar e discutir as hipóteses definidas como propostas desta Dissertação.

## 1.6. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Após o capítulo inicial, esta Dissertação apresenta uma revisão da literatura disponível sobre os temas em estudo, em seu Capítulo 2. Inicialmente serão abordados os temas separadamente, para a seguir proceder-se o estudo teórico a respeito de suas interfaces.

No Capítulo 3 será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada e descritos os procedimentos para a realização da pesquisa de campo e da documental. Os resultados dessas pesquisas serão descritos no Capítulo 4.

O Capítulo 5 apresentará as conclusões da pesquisa e as recomendações para a realização de futuros trabalhos na área. A estrutura da Dissertação apresentação na Figura 1 a seguir:

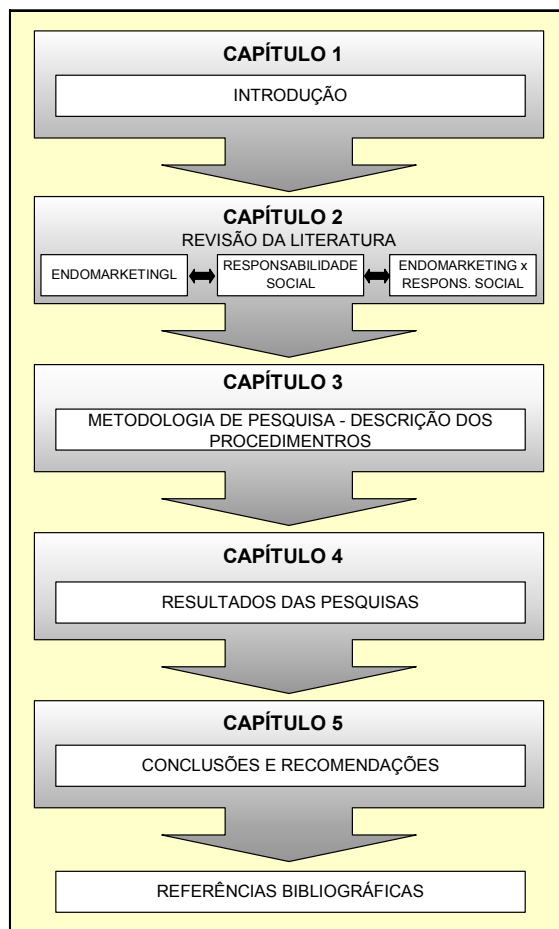


Figura 1: Estrutura da Dissertação.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresenta os resultados da pesquisa bibliográfica realizada acerca dos temas em estudo, descrevendo a evolução e a consolidação dos conceitos sobre *Endomarketing* e Responsabilidade Social. Apresenta, ainda a contextualização desses fenômenos na atual realidade das organizações, com foco principal no cenário brasileiro.

### 2.1. ENDOMARKETING

A evolução dos conceitos de *Marketing* vem permitindo a constante atualização e otimização das ferramentas disponibilizadas nesse campo para a função gerencial. Seguindo a tendência geral da Ciência da Administração, o foco também aqui se volta a cada dia mais para as pessoas. Mas a visão não fica restrita à posição de enxergar as pessoas apenas como integrantes de um mercado que a organização queira atender. Cada vez mais, as luzes vêm sendo jogadas sobre um público fundamental na definição do sucesso ou do fracasso das organizações: o público interno. Também nesse caso, o *Marketing* sofreu sensível evolução, incorporando novas e adaptando as tradicionais ferramentas com o objetivo de buscar a otimização dos resultados das relações entre as organizações e as pessoas que as compõem, fazendo surgir novos conceitos, como os do *Marketing* Interno e do *Endomarketing*.

#### 2.1.1. Evolução, definição e conceitos

A evolução das discussões a respeito dos conceitos de *Marketing*, bem como das diversas relações desenvolvidas pela organização, levaram a uma relativa aceitação entre os autores quanto à efetividade de sua utilização segundo os padrões do que Kotler (2000, p. 44) chama de “*Marketing* Integrado”, que em resumo significa a situação em que toda a organização pense e aja segundo os conceitos e estratégias de *Marketing*.

Entretanto, para que consiga chegar a este nível, a organização já deve ter superado os dois primeiros “estágios de orientação em *marketing*”, como defendem Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 7-9). Em suma, é preciso primeiro que a organização evolua do Estágio de Orientação para a Produção, passando pelo Estágio de Orientação para as Vendas, até atingir o Estágio de Orientação para o *Marketing*.

É nesse estágio que as organizações estão, segundo os autores, “fazendo *marketing* mais que simplesmente vendendo”, através da disseminação dessa orientação por toda a sua estrutura organizacional, com foco dirigido para a satisfação das necessidades e desejos dos clientes da forma mais eficiente e eficaz.

Kotler (2000, p. 39-48), por sua vez, amplia essa visão e incorpora outras duas orientações: a “orientação para o produto” e a “orientação para o *marketing* societal”. A base para a defesa desses conceitos, entretanto, não se altera e passa pela percepção de que o conceito de *Marketing* deve direcionar as atividades da organização de maneira constante e absolutamente focada em seus objetivos finais.

Não há, então, como se contrapor à afirmação de Kotler (2000, p. 44), de que “o *marketing* interno deve preceder o *marketing* externo”. A argumentação do autor é a de que, para existir de maneira absoluta, o *Marketing* Integrado deve ocorrer em dois níveis: primeiro, no nível das várias funções de *Marketing* (força de vendas, propaganda, atendimento ao cliente, pesquisa etc); e, a seguir, no nível da sua incorporação por todas as áreas e funções que compõem a organização, que devem passar, sem exceção, a “pensar o cliente”.

A tradução mais simples dessa argumentação é a da busca pelo “trabalho em equipe”, que dirija os esforços dos recursos humanos da organização – em suma, toda a sua estrutura – para esse objetivo de *Marketing*. Por isso é que as organizações que atingem este estágio adotam, além do tradicional *marketing* externo, o *marketing* interno.

Ao defender esses argumentos, o autor lança luz sobre um primeiro conceito acerca do *Marketing* Interno:

O marketing externo é direcionado às pessoas de fora da empresa. O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes. (...) Não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo. (KOTLER, 2000, p. 44).

Note-se que, já a partir dessa primeira conceituação, fica claro que o foco deixa de lado um possível atendimento aos desejos, necessidades ou anseios do “cliente interno” – o empregado – para, na verdade, direcionar os esforços da organização para incutir-lhes os seus próprios desejos. Isso fica ainda mais nítido diante da observação de que, para o autor, o *Marketing Interno* deve dirigir-se para os funcionários “que desejam atender bem aos clientes” (KOTLER, 2000, p. 44).

Aprofundando-se, entretanto, na compreensão a respeito desse conceito, vê-se que, ainda para o autor, leva-se à necessidade de implementação do que ele chama de “*Marketing de Transações*”, parte de uma “idéia maior”, chamada de “*Marketing de Relacionamento*”:

O marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores – a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo.(...) O Marketing de relacionamento estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e *sociais* entre as partes.(...) Nos casos mais bem sucedidos, as transações deixam de ser negociadas de tempos em tempos e se tornam rotineiras. (KOTLER, 2000, p. 35).

Ainda de acordo com o autor, o resultado final desse processo é “a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado *rede de marketing*” (KOTLER, 2000, p. 35). Essa rede é composta por todos os *stakeholders* que a apóiam e com ela se relacionam: clientes, fornecedores, representantes, distribuidores e **funcionários**, entre outros (*grifo nosso*). Com cada um desses *stakeholders*, a organização deve buscar construir relacionamentos “mutuamente compensadores”.

O conceito é reforçado por Grönroos (1995, p. 278), para quem o *Marketing Interno* (ou *Endomarketing*) é uma estratégia de gerenciamento que tem como objetivo desenvolver no empregado uma “consciência do cliente”. O autor reforça a idéia ao afirmar que qualquer campanha, tanto relativa a bens

ou produtos quanto a serviços, deve primeiro ser “vendida” internamente, antes de ser colocada para o mercado. Ainda para o autor, as ações de *Marketing* Interno devem ter como objetivos atrair e reter bons empregados; assegurar que os empregados se motivem para essa orientação ao cliente e tenham seu desempenho dirigido à qualidade do serviço; e que os empregados desempenhem com êxito sua responsabilidade como agentes de *Marketing*.

Esse mesmo conceito – que serve para justificar, numa primeira observação, a atenção das organizações para com seus recursos humanos – já havia sido reforçado por Schlesinger e Heskett (1991, p. 17-28), que defendem, referindo-se especificamente ao setor de serviços, que o papel dos funcionários tem crescente importância na cadeia serviço-lucro. Segundo os autores, a qualidade do serviço interno depende fundamentalmente da satisfação dos funcionários, que por sua vez leva à sua retenção na empresa e se reflete diretamente na qualidade do serviço entregue ao cliente, na satisfação do cliente, em sua retenção e, é claro, no lucro das operações da empresa.

O setor de serviços, aliás, é apontado por Ferrel (2000) como o responsável pela origem do conceito de *Marketing* Interno. Segundo o autor, foi nesse setor que ele foi primeiro utilizado, como estratégia para tornar todos os funcionários conscientes da necessidade de satisfazer os consumidores. E é justamente daí que vem o conceito defendido por Ferrel:

De modo geral, marketing interno refere-se às ações gerenciais necessárias para fazer com que todos os membros da organização entendam e aceitem seus respectivos papéis na implementação da estratégia de marketing. Isso significa que todos os funcionários, do executivo principal ao pessoal de marketing de linha de frente, devem perceber como cada tarefa individual participa da implementação da estratégia de marketing. (FERREL, 2000, p. 132).

O mesmo autor defende o modelo ideal de *marketing* interno o vê ao mesmo tempo como *output* e *input* para a implementação do programa de *marketing* externo. Ou seja, a estratégia de *marketing* não pode ser elaborada ou implementada sem considerar os programas e ações de *marketing* interno. Para o sucesso dessa empreitada, Ferrel (2000, p. 133-4) defende a integração perfeita de cinco fatores:

- a) o recrutamento, seleção e treinamento dos funcionários devem ser considerados como um importante componente na implementação de *marketing*;
- b) os gerentes do topo devem estar totalmente comprometidos com a estratégia e com o planejamento global de *marketing*;
- c) os programas de remuneração dos funcionários devem estar vinculados à implementação da estratégia de *marketing*;
- d) a organização deve ser caracterizada por uma comunicação aberta com todos os funcionários, independentemente de seu nível hierárquico; e
- e) as estruturas, políticas e processos organizacionais devem adequar-se à estratégia de *marketing* para assegurar que ela possa ser implementada.

Já Boone (1998, p. 47-8), que defende conceito semelhante para o *marketing* interno, aponta três fatores diferentes como importantes para o processo de implementação: o *empowerment*, o treinamento de funcionários e o treinamento para o trabalho em equipe (*teamwork*).

Gummesson (2000) é outro autor a apontar a importância do desenvolvimento de ações de *Marketing* Interno. Ele identificou os diversos tipos de Relacionamentos de *Marketing* que devem merecer a atenção de uma organização. Ele identifica pelos menos dois fenômenos que poderiam ser rotulados como “*Marketing* Interno”: aquele que ocorre entre as unidades da mesma organização e o que se cristaliza nas relações entre os clientes internos. Essa visão remete à conceituação de Kotler (2000) sobre o *Marketing* Integrado, como já abordado aqui. Mas Gummesson aceita o fato de a atual terminologia de Marketing reservar este termo à “aplicação do conhecimento gerencial de marketing – que originariamente foi desenvolvido para o marketing externo – no ‘mercado interno’, que são os empregados” (GUMMESSON, 2000, p. 160 - trad. por Guimarães). O autor faz, portanto, mais um reforço ao conceito de *Marketing* Interno já apresentado anteriormente, deixando claro que esse relacionamento é o que se dá não somente entre os clientes internos, mas também destes com a organização.

O autor reforça claramente os conceitos já vistos aqui ao relacionar os objetivos do *Marketing* Interno:



O objetivo do *Marketing* Interno dentro do *Marketing* de Relacionamento é o de criar relacionamentos entre a administração e os empregados e entre as funções. O pessoal pode ser visto como um mercado interno, e este mercado tem que ser eficientemente alcançado para conseguir preparar as pessoas para os contatos externos; um *marketing* interno eficiente torna-se um princípio básico para o *marketing* externo eficiente. (GUMMESSON, 2000, p. 160, trad. por Guimarães).

Já entre os autores nacionais parece unânime a idéia de que o *Marketing* Interno evoluiu, sim, da ampliação dos conceitos do *Marketing* tradicional, mas que esse fenômeno deu-se pela crescente necessidade da integração dos funcionários, a partir da disseminação dos conceitos da Qualidade Total nas organizações. É justamente a partir desse raciocínio que, via de regra, eles desenvolvem também seus conceitos sobre o *Endomarketing*.

O primeiro a tratar o assunto é Cerqueira (1999), que inicia sua abordagem justamente com um resumo histórico do processo de evolução dos meios tecnológicos e de gestão. Ele lembra que esse processo – que redundaria, em última análise, na implantação de uma presumível “Qualidade” – atinge o nível de percepção das pessoas e, assim, altera seu comportamento pessoal e profissional. Essa conjuntura, para o autor, leva as pessoas a não se perceberem apenas como um “fator qualquer de produção”, mas como o mais importante deles (CERQUEIRA, 1999, p. 2).

Essa postura leva, então, segundo o autor, a uma alteração significativa nos valores e, portanto, na cultura das organizações, que devem então adaptar-se a esses “novos tempos” sob pena de sofrerem prejuízos em seus processos. A saída, então, é a de buscar a desejável situação de ter “o máximo de pessoas o maior tempo possível comprometidas” com os valores, objetivos e metas da organização (CERQUEIRA, 1999, p. 15). É aí que entra em cena o *Endomarketing*, assim definido pelo autor:

São projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando:

- a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;

- a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;
- estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional;
- a melhoria do relacionamento interpessoal;
- estabelecimento da administração participativa;
- implantação de ações gerenciais preventivas. (CERQUEIRA, 1999, p. 51).

Como se vê, a visão de Cerqueira incorpora de maneira mais evidente os fatores relativos aos interesses das pessoas, como o caminho para a obtenção dos resultados desejados pela organização, reduzindo o ponto comum visto até aqui, de acordo com o qual o *Endomarketing* serviria apenas às intenções da empresa. Essas questões relativas à compreensão do processo de desenvolvimento do *Endomarketing*, entretanto, serão vistos mais à frente.

A mesma linha a respeito dos fenômenos a respeito do direcionamento das organizações para o *Marketing* e para os programas de Qualidade é adotada por Brum (1994) para situar o contexto da evolução para o conceito de *Endomarketing*. Para a autora, em tempos passados, enquanto o *Marketing* se ocupava das ações da empresa do lado de fora das fábricas, a área de Qualidade restringia-se basicamente a atuar na especificação e controle técnicos de projetos, até que ambos passaram a perpassar todos os processos e atividades da empresa. Isso passou a exigir, então, um absoluto envolvimento do homem nesses processos.

A autora dá ênfase ao *Endomarketing* em sua função de Comunicação, tratando a ambos como sinônimos e dando-lhes a função precípua de criar uma “cultura favorável”, um “clima organizacional” favorável ao processo de mudança e como garantia ao estabelecimento do direcionamento dos processos e atividades com foco em *Marketing* e Qualidade.

Assim, Brum (1994, p. 23) define *Endomarketing* como “um conjunto de ações de Marketing para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para ‘vender’ sua imagem aos funcionários e seus familiares”. Ela reforça a idéia de que “Comunicação Interna, *Marketing* Interno ou *Endomarketing*” tratam-se da mesma coisa ao afirmar que podem ser

definidos como “um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”.

A autora, entretanto, evolui sua fundamentação em novo trabalho publicado em 1998, no qual reforça a similaridade entre *Endomarketing* e Comunicação Interna, apontando a informação como seu principal instrumento. Nele, entretanto, ela dá uma abertura para a evolução do conceito, ao lembrar que “o mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva” (BRUM, 1998, p. 29).

A mesma linha de raciocínio é seguida por Bekin (1995), que destaca a necessidade da integração dos funcionários através da iniciativa da organização em disseminar seus valores relativos ao atendimento aos clientes, ao trabalho em equipe e à cooperação entre todos os processos e atividades que a integram. Isso, segundo o autor é o que permite o *Endomarketing*, conceituado por ele segundo os seguintes fundamentos:

#### Definição

- Ações de Marketing para o público interno – funcionários – das empresas e organizações.

#### Conceito

- Um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de Marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado.

#### Objetivo

- Facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

#### Função

- Integrar a noção de ‘cliente’ nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

(BEKIN, 1995, p. XVII)

O autor reforça a idéia do *Endomarketing* como uma evolução do *Marketing* tradicional. Segundo, ele, o *Endomarketing* é uma “evolução sofisticada do *marketing*”:

A velha noção de marketing como uma mera atividade de propaganda está completamente superada (...). Estamos, portanto, diante de uma redefinição que amplia a prática do marketing, tornando-o um valor que percorre a empresa de ponta a ponta. E esta é uma exigência que o mercado orientado para o cliente impõe às empresas como condição para a vantagem competitiva. (BEKIN, 1995, p. 22).

O autor reforça ainda a idéia de que o *Endomarketing* serve ao propósito de “vender a empresa” para os funcionários (pág. 35), através da criação de condições para que todos eles conheçam os objetivos estratégicos e a cultura da organização.

O que se pode facilmente observar, portanto, através da análise das abordagens dos três autores brasileiros a respeito do *Endomarketing*, é que, apesar de apresentarem fundamentos semelhantes, eles tomam linhas claramente diferentes no decorrer de seus trabalhos. Essa diferenciação é clareada por Inkotte (2000):

No tempo em que Analisa Brum (1994 e 1998) dirige sua visão de Endomarketing para o uso diligente de técnicas de comunicação, e enquanto Wilson Cerqueira (1994) trilha pelos caminhos dos relacionamentos humanos e da motivação para o trabalho, Saul Bekin (1995) busca a sincronia de interesses entre empregadores e empregados para a implementação dos fundamentos do Marketing. (INKOTTE, 2000, p. 56).

Em resumo, segundo o mesmo autor, a abordagem de Cerqueira (1994) dá ao *Endomarketing* a característica de instrumento voltado para a obtenção da motivação para o trabalho, criando a “base motivacional para o comprometimento”, enquanto a de Brum (1994 e 1998) oferece as ações para a aproximação entre a empresa e seus funcionários e a de Bekin (1995) adota o *Endomarketing* como uma filosofia que permite integrar a noção de cliente em todos os processos internos da organização.

#### 2.1.1.1. *Endomarketing* e *Marketing* Interno: próximos, mas não idênticos

A análise dos conceitos relatados no item anterior leva a uma reflexão que, se a princípio pode parecer dispensável, mostra-se importante para a sedimentação do entendimento a respeito do que seja o *Endomarketing*. E a conclusão, nesse caso, é justamente essa: apesar de tênue e de difícil identificação, há uma linha conceitual a separar o *Marketing* Interno do *Endomarketing*, apesar de não se encontrar, entre os estudiosos do assunto, uma abordagem clara a esse respeito.

Como lembra Inkotte (2000), a construção dessa conclusão parte dos próprios conceitos iniciais de *Marketing*, que não determinam que ele seja um processo que necessariamente ocorra através de ações voltadas para fora da organização. Isso já é constatado, por exemplo, no conceito definido pela *American Marketing Association*, para a qual *Marketing* é “o processo de planejamento e de execução da concepção, do preço, da promoção e da distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”.

O conceito definido por Kotler é igualmente difuso nesse aspecto:

*Marketing* é um processo social 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. (KOTLER, 2000, p. 30).

Nessa abordagem, então, conclui-se que o *Marketing* dirige-se a diversos “segmentos”, entre os quais está aquele formado pelos empregados. Dessa forma, o *Marketing* deve dirigir-se e tratar os “clientes internos” da organização exatamente como os clientes externos. Haveria, nesse aspecto – e dependendo apenas das diferenças entre os tipos de organização a praticarem o *Marketing* – apenas sutis diferenças de foco ou de estratégia. Assim, como defende Inkotte (2000), o Marketing Interno teria como principal foco ter como “produto” a ser oferecido a própria organização, entendida em sua amplitude de características organizacionais e culturais.

Não se pode, então, fugir à constatação de que o *Marketing* Interno seja um imperativo da organização que pratique o *Marketing*. Deixa-lo de lado seria como ignorar qualquer um dos demais segmentos de mercado com os quais a organização deve necessariamente construir seus relacionamentos.

Por outro lado, o *Endomarketing*, segundo os conceitos já estudados aqui, apresenta-se como uma alternativa estratégica para essa organização, que pode ou não identifica-lo como o melhor caminho para construir e manter seu relacionamento com os empregados - como se verá mais à frente, no item 2.1.4 deste Capítulo. É através dele, entretanto, que a organização pode “vender-se” aos funcionários e, dessa forma, preparar o ambiente para obter como resultado o fato de todos eles atuarem como os “agentes de *Marketing*”

sugeridos por Kotler (2000, p. 44). Parafraseando esse mesmo autor, é possível afirmar que, na verdade, o *Endomarketing* deve preceder o *Marketing Interno*.

### 2.1.2. Cultura Organizacional e mudanças

O processo natural de evolução da sociedade tem passado por uma aceleração marcante nas últimas décadas, impulsionado pelo desenvolvimento tecnológico, através, principalmente, de uma maior disseminação - do ponto de vista global - das informações. Além de inúmeras outras conseqüências, esse fenômeno tem promovido rápidas e profundas mudanças nas relações entre as organizações e nas relações destas com a sociedade.

A inquietude do ambiente vem, então, colocando as organizações diante da dificuldade cada vez mais crescente de, ao mesmo tempo, planejar o mais detalhadamente o seu futuro e manter-se maleável ao ponto de adaptar-se a mudanças tão rapidamente quanto exigirem as alterações no ambiente em que atua.

Sob esse cenário, a Cultura Organizacional ganha contornos de elemento estratégico fundamental, já que sobre ela pode até mesmo recair a possibilidade de a organização manter ou não essa agilidade. Passa a Cultura Organizacional - talvez como em nenhum outro momento da história da Administração moderna - a ser condicionante para a garantia do sucesso e da vitalidade organizacionais.

Por isso mesmo, torna-se cada vez mais evidente a importância que diversos autores reservam ao estudo da cultura organizacional. Certo e Peter (1993, p. 18), por exemplo, afirmam categoricamente que o sucesso da implementação da estratégia empresarial, o alcance e até a superação dos objetivos organizacionais depende, de maneira fundamental, da forma encontrada pela organização para lidar com a sua cultura. Entende-se assim a importância da absorção do conceito de Cultura Organizacional como forma de compreender-se os fenômenos gerados pela multiplicidade de comportamentos e as dificuldades que daí vêm para a implementação de mudanças.

A abordagem do tema ganha relevância ainda na medida em que se sabe da existência da grande dificuldade que várias pessoas - e, sobretudo, muitas organizações - têm para definir o que vem a ser a Cultura Organizacional. Kotter e Heskett (1994, p. 4) chamam a atenção também para o fato de que muitas organizações tratam com ceticismo a questão, enquanto outras a confundem com a própria estratégia empresarial ou mesmo com a Missão e a Visão da organização. A dificuldade aumenta na medida ainda em que vários autores identificam não apenas uma única cultura em cada organização, mas sim várias sub-culturas, que se interligam e compõem o quadro da cultura geral. Uma outra e grande dificuldade para as organizações.

#### 2.1.2.1. Conceituando a Cultura Organizacional

Confirmando a importância do conhecimento a respeito da cultura das organizações, Kotter e Heskett (1994, p. 4) relatam o desenvolvimento prioritário nos últimos anos de suas pesquisas quanto ao tema, conceituando esse estudo da Cultura Organizacional como o delineamento dos valores, crenças e comportamentos de seus componentes, ou em seu entendimento como um conhecimento acumulado e compartilhado por um grupo, abrangendo elementos comportamentais, emocionais e cognitivos.

Aprofundando a conceituação, Fleury e Fischer (1996, p. 19) destacam duas linhas de pesquisa como as mais importantes dentre as que têm tentado conceituar a Cultura Organizacional. A primeira delas - chamada de "mais simplistas" pelas autoras - é a do gênero que liga a Cultura Organizacional a um diagnóstico de clima interno. Essa corrente pretende apreender os padrões culturais de uma organização a partir da soma das opiniões e impressões das pessoas que a integram. (A questão do Clima Interno será tratada mais à frente neste Capítulo).

A segunda linha, que as autoras destacam ter como pontos de partida as idéias de Janice Beyer e Harrison Trice, parte para uma construção de conceito embasado numa postura antropológica. Essa corrente parte do conceito básico de que a cultura é uma "rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional". Essas

concepções, normas e valores, para criar e manter a "cultura", devem ser firmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível, o que acontece através das chamadas "formas culturais": os ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e artefatos.

O rito, consistindo de um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado e combinando várias formas de expressão, propicia a que as pessoas tenham reações e as expressem através de diversos símbolos, ou seja, de certos gestos, linguagem, comportamento ritualizado ou artefatos para salientar uma visão consensual apropriada à ocasião (a Figura 2 a seguir descreve os tipos de ritos mais comuns). Assim, o rito é facilmente identificável e por isso muito útil no conhecimento a respeito da Cultura Organizacional, embora seja de difícil interpretação. A conclusão, portanto, é a de que cabe aos gerentes desenvolverem suas habilidades de compreensão e interpretação desses ritos com o objetivo de conseguir "administrar" a Cultura Organizacional.

TIPOS DE RITOS	EXEMPLOS
De Passagem	O processo de introdução e treinamento básico no período de integração de um novo funcionário na empresa
De Degradação	O processo de despedir ou substituir um alto executivo
De Confirmação	A realização de seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão
De Reprodução	A implementação generalizada de atividades que visem o desenvolvimento organizacional
De Redução de Conflitos	Os processos de negociação coletiva
De Integração	Os eventos comemorativos de datas especiais na organização

Figura 2: Quadro de tipos de ritos e seus exemplos.  
Fonte: Adaptado de Fleury e Fischer (1996, p.19).

Também citado por Fleury e Fischer (1996, p. 17), Schein, por sua vez, conceitua a Cultura Organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com



os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e passarem a ser ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Dentro deste conceito, a cultura pode ser percebida e apreendida em três níveis: o dos artefatos visíveis, o dos valores que governam o comportamento das pessoas e o dos pressupostos inconscientes, cada um com suas características e seu nível de importância do ponto de vista dessa percepção da cultura, como demonstra a Figura 3 a seguir. A percepção clara a respeito dessas diferenças de nível indica o caminho mais seguro para que se possa desenvolver a habilidade de perceber e conhecer a cultura da organização, reduzindo os riscos de análises equivocadas, que poderiam levar a conclusões absolutamente díspares da realidade. Nesse caso, muito provavelmente as medidas a serem tomadas e que dependeriam do "apoio" da cultura da organização teriam como destino mais certo um retumbante fracasso.

<b>NÍVEL DE APREENSÃO DA CULTURA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>CUIDADOS NA ANÁLISE</b>
Nível dos artefatos visíveis	É o ambiente construído da organização, a arquitetura, o <i>lay-out</i> , o modo como as pessoas se vestem, os documentos públicos, o comportamento visível	É fácil de observar, mas difícil de interpretar, já que é difícil compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo.
Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas	São os valores manifestos da cultura. Ou seja, aqueles que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento	As razões subjacentes continuam normalmente escondidas, já que normalmente o que as pessoas expressam são idealizações ou racionalizações para a lógica do seu comportamento
Nível dos pressupostos inconscientes	São aqueles princípios que determinam realmente como as pessoas percebem, sentem e pensam.	São os mais difíceis de perceber e requerem pesquisa profunda e observação constante

Figura 3: Quadro dos níveis de apreensão da cultura organizacional.  
Fonte: adaptado de Fleury e Fischer (1996, p. 20)

Na visão de Ansoff (1990, p. 92), a Cultura Organizacional pode ainda ter algumas características básicas, que são descritas na Figura 4 a seguir. Vale observar com cuidado as características do tipo de atributo cultural que pressupõe a rejeição às mudanças, já que é questão que se tratará à frente.

Tipos de atributo cultural	Características Internas			
	Estável	Reativa	Antecipatória	Iniciativa
Valores da administração	"Não sacuda o barco"	"Role com os golpes"	"Planeje para o futuro"	"Sonhe com o futuro"
Preocupação do comportamento	Operações repetitivas	Eficiência	Eficácia sinérgica	Eficácia global
Ponto de geração de resposta organizacional à mudança	Crise	Desempenho passado	Previsão de ameaças e oportunidades	Busca permanente
Reação à mudança	Rejeição	Adaptação	Antecipação	Busca
Fonte de alternativas	Acaso	Experiência passada	Experiência e extrapolação para o futuro	Totalidade de oportunidades futuras incluindo as não relacionadas à experiência passada
Atitude em relação a riscos	Rejeição	Aceitação de riscos conhecidos	Busca de riscos conhecidos	Busca de compreensão entre risco e ganho
Metas de resposta	Restaura o <i>status quo</i>	Minimizar perturbação da eficiência organizacional	Melhorar em relação ao desempenho passado	Melhorar desempenho potencial possível

Figura 4: Quadro dos Tipos de Atributo Cultural.  
Fonte: Ansoff (1990, p.192).

#### 2.1.2.2. A Cultura como inimiga ou aliada

É, pelo menos para a maioria dos autores, ponto pacífico: as organizações do futuro - ou as de hoje que queiram participar desse futuro - devem saber mudar. Mas, mais do que isso, devem saber mudar de forma

"pacífica, harmoniosa e consistente, do ponto de vista interno e externo", como ressalta Lima (1996, p. 37).

Citando Handy (1994), o autor lembra que as mudanças baseadas no conhecimento da Cultura Organizacional e de suas nuances são mais duradouras e sensivelmente mais fáceis de implementar que aquelas que são feitas sem este cuidado fundamental. A tradução é simples: se por um lado o conhecimento da Cultura Organizacional pode ser uma base extremamente segura para a criação do potencial da organização em promover mudanças, por outro leva ao risco de, diante de um entendimento incorreto, levar à insatisfação e à ineficiência, à criação de problemas sérios de comunicação resultantes de um verdadeiro "embate cultural".

Há, é claro, que se observar a situação com o olhar crítico que permita que se fuja do risco do simplismo de debitar à Cultura Organizacional - e apenas a ela - um potencial fracasso na implementação das definições estratégicas. Mintzberg (1994) prefere classificar a questão da cultura - ou do ambiente - como uma "armadilha" para o planejamento estratégico. Citando Steiner, o autor lista as dez principais dessas "armadilhas", que se agrupam em duas grandes situações de risco: a ausência de suporte da alta administração para o planejamento e um ambiente na organização não favorável ao planejamento. As dez armadilhas para o planejamento estratégico de Steiner são:

- 1) suposição pela alta administração de que pode delegar a função de planejamento para um planejador;
- 2) a alta administração se torna tão engajada nos problemas correntes que dedica pouco tempo para o planejamento de longo alcance, e o processo se torna desacreditado entre os outros gerentes e a equipe;
- 3) fracasso em desenvolver as metas da empresa de forma adequada para servirem como uma base para a formulação de planos de longo alcance;
- 4) fracasso em adotar, no processo de planejamento, o envolvimento indispensável do pessoal de linha mais importante;
- 5) fracasso em usar planos como padrões para medir o desempenho gerencial;

- 6) fracasso em criar um ambiente na companhia que seja favorável e não resistente ao planejamento;
- 7) assumir que planejamento corporativo abrangente é uma coisa separada do processo total de gestão;
- 8) injetar muitas formalidades no sistema, ocasionando falta de flexibilidade, de liberdade e de simplicidade, e restringindo a criatividade;
- 9) fracasso da alta administração em revisar com os chefes dos departamentos e divisões os planos de longo alcance que foram desenvolvidos; e
- 10) a consistente rejeição pela alta administração do mecanismo de planejamento formal, através da tomada de decisões intuitivas que conflitam com os planos formais.

É Mintzberg (1994) quem lança ainda uma dúvida fundamental: quanto ao ambiente desfavorável para o planejamento, não seria um ambiente desses às vezes favorável para a efetividade organizacional geral? Ele ainda questiona se um ambiente pode, ao mesmo tempo, ser favorável à mudança e hostil para o planejamento. Para o autor, um ambiente adequado para o planejamento é considerado como um ambiente também adequado para a mudança, mas a realidade pode mostrar que o planejamento impede mais do que realmente promove uma mudança. Para Mintzberg (1994), dessa forma o planejamento estará "destruindo" o próprio ambiente "que proclama necessitar". O autor, entretanto, deixa claro que o processo de planejamento tende realmente a provocar resistências às mudanças sérias na organização:

Isto é devido à sua necessidade de decomposição, que tende a acontecer em termos das categorias estabelecidas da organização - por exemplo, os níveis existentes de estratégia (corporativa, negocial, funcional) ou os tipos de produtos estabelecidos (definidos como 'unidades de negócio estratégicas'), superpostas nas unidades da estrutura corrente (divisões, departamentos etc). Mas uma mudança estratégica real geralmente significa reestruturar as categorias, o que muito freqüentemente deixa o planejamento para trás, preocupado apenas com a mudança incremental.  
(MINTZBERG, 1994, trad. por Guimarães)

Fica claro, portanto, que apesar de perfeitamente questionável sob o aspecto do seu isolamento quanto à responsabilidade pelo sucesso ou

fracasso do planejamento estratégico ou dos processos de mudança, a cultura é um ponto que deve ser considerado, com a devida relevância. Isso porque o planejamento ou a mudança somente se concretizarão na estrutura da organização que abriga, além dos conceitos formais de cargos prescritos e as suas relações estruturais, uma organização informal de regras, procedimentos e interligações não oficiais, que igualmente ajudarão a definir o nível de dificuldade para a implementação da estratégia. Trocando em miúdos: ao tentar acionar qualquer mudança, a organização deve esperar resistência, já que as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como uma ameaça à maneira já estabelecida de fazer as coisas. Como, naturalmente, quanto mais intensa for a mudança mais intensa tenderá a ser a resistência, o caminho mais lógico é o de conhecer antecipadamente em que nível poderão nascer essas resistências. E isso se consegue conhecendo-se a Cultura ou o Ambiente Organizacional.

#### 2.1.2.3. Superando as dificuldades

Se a antecipação é a chave para antever os problemas que podem advir com a implementação das decisões estratégicas, é também o caminho para superá-las. Citando Kotter, Tavares (1991, p. 48) relaciona aquelas que são algumas das causas mais usuais da resistência à mudança:

- a) o desejo das pessoas de não perder algo que valorizam;
- b) a incompreensão a respeito das implicações da mudança;
- c) a descrença na necessidade da mudança;
- d) a pequena tolerância em relação a mudanças;
- e) experiências anteriores de mudanças malsucedidas; e
- f) a inoportunidade da mudança.

Basicamente, portanto, as ações a serem desenvolvidas no sentido de superar os obstáculos às mudanças devem basear-se - tal qual o próprio planejamento estratégico - em procedimentos consistentes, abrangendo todos os fatores que interferem no processo. Ainda segundo Tavares (1991, p. 53),

"as estratégias devem visar ao comprometimento e à participação do pessoal envolvido no processo". Segundo o autor, a experiência tem demonstrado que o processo participativo tem sido mais eficaz a longo prazo do que a imposição, como mostra a Figura 5 a seguir:

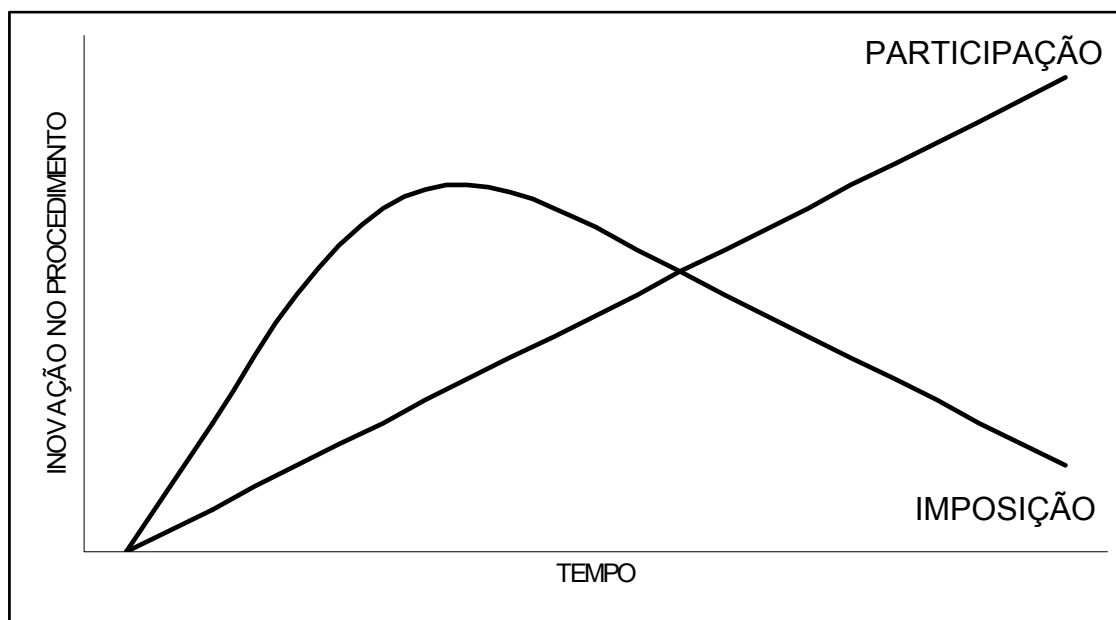


Figura 5: Participação ou Imposição no Processo de Mudança.  
Fonte: Tavares (1991, p. 53).

Ainda segundo o autor, que cita Kotter, algumas ações aconselháveis para lidar com as resistências seriam a Comunicação, a Participação e Envolvimento, a Facilitação e o Apoio, a Negociação e o Acordo e a Manipulação.

A coerção, seja ela implícita ou explícita, não é aconselhável, apesar de ser relacionada por alguns autores como passível de ser utilizada. Para Tavares (1991, p. 56), recorrer à coerção - o que só é possível quando a organização tem um sistema eficaz de benefícios e punições - faz com que o resultado seja uma sensação de perda maior do que a sensação de ganho por estar engajado. Essa opção, para o autor, pode trazer resultados a curto prazo, mas pode da mesma forma provocar seqüelas e ressentimentos irremediáveis, que seguramente se transformarão em novas barreiras e resistências futuras, provavelmente num nível de dificuldade de superação ainda maior que as primeiras. A abordagem adequada a cada situação está descrita de forma sucinta na Figura 6 a seguir:

<b>ABORDAGEM</b>	<b>FONTE DE RESISTÊNCIA</b>	<b>FUNÇÕES</b>
Comunicação	Desinformação e informação inadequada ou incompleta	Desobstruir e melhorar os canais de comunicação
Participação e Envolvimento	Alheamento do processo	Envolver os participantes
Facilitação e Apoio	Sensação de perda de status ou sentimento de incapacidade para desenvolver novas habilidades	Capacitação em novas habilidades e apoio emocional
Negociação e Acordo	Perdas reais e aparentes de pessoas com poder	Compensação através de negociação e acordo
Manipulação	Formas generalizadas de resistência	Influenciar secretamente as pessoas

Figura 6: Quadro das Abordagens para lidar com as resistências.  
Fonte: Tavares (1991, p. 57).

A conclusão para esta abordagem, então, é a de que, na atual "sociedade do conhecimento", as transformações são a tônica do ambiente, modificando continuamente o contexto no qual as organizações se movimentam. Mas essa mutação contínua não ocorre apenas externamente. Está presente, de maneira muito forte, também internamente, alterando ou reforçando as características que compõem a Cultura Organizacional.

Cria-se, então, um dos maiores dilemas da gestão contemporânea: estar atento às mudanças no ambiente externo e buscar formas de se adequar rapidamente a elas através de um caminho e postura bem planejados e, ao mesmo tempo, conhecer a adaptar sua cultura interna a essa realidade, transformando as forças resultantes dessa cultura em apoiadoras desse processo contínuo de estabilidade e mudança, de permanência e melhoria.

Mais do que nunca, as organizações devem buscar conhecer suas características não formais, a sua cultura interna, sabendo que as pessoas que a formam, exatamente como a própria organização, também vivem a Era do Conhecimento, também são por ela direta e fortemente influenciados.

Estão as organizações obrigadas então a olhar para fora com atenção redobrada, planejando suas estratégias, ao mesmo tempo em que se devem voltar para dentro e analisar com cuidado o enigma da esfinge interna: "decifra-me ou te devoro".

### 2.1.3. Motivação e comprometimento

A utilização da estratégia do *Endomarketing* na relação da organização com os seus clientes internos tem, como se viu, o objetivo de criar as condições para a disseminação de um ambiente propício ao desenvolvimento do *Marketing* por toda a organização. É necessário então que se busque a **motivação** dos funcionários para um **comprometimento** que leve ao alcance dos objetivos da organização.

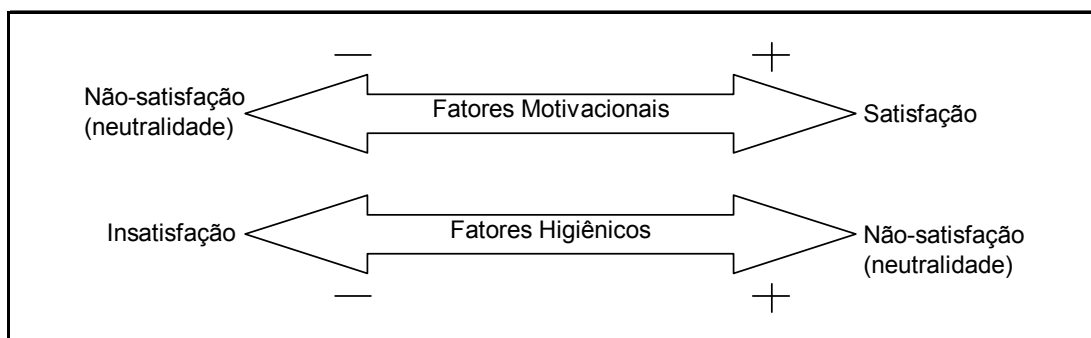
Antes de evoluir nessa discussão, entretanto, vale a pena fazer uma rápida revisão relativa aos conceitos sobre Motivação, que conforme lembra Chiavenato (1986), pode ser entendido como um estímulo dado para que uma pessoa reaja com uma ação qualquer ou a deixe propensa a um determinado tipo de comportamento.

Teorias consideradas como básicas são a da “Hierarquia das Necessidades” de Abraham H. Maslow e a “Teoria dos Dois Fatores” de Frederick Herzberg.

Maslow (*apud* Chiavenato, 1986, p. 48-49) formulou o conceito da Hierarquia das Necessidades que influenciam o comportamento humano. Segundo ele, o homem é uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. Na medida em que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do comportamento.

Já Herzberg (*apud* Chiavenato, 1986, p. 49-51) alicerça sua “Teoria dos Dois Fatores” no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Segundo ele, a motivação das pessoas depende de dois fatores: os higiênicos e os motivadores. Nessa teoria, a satisfação no trabalho ocorre em função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo (fatores motivadores); e que a insatisfação no cargo ocorre em função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo (fatores higiênicos). Ele chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional, como mostra a Figura 7 a seguir:

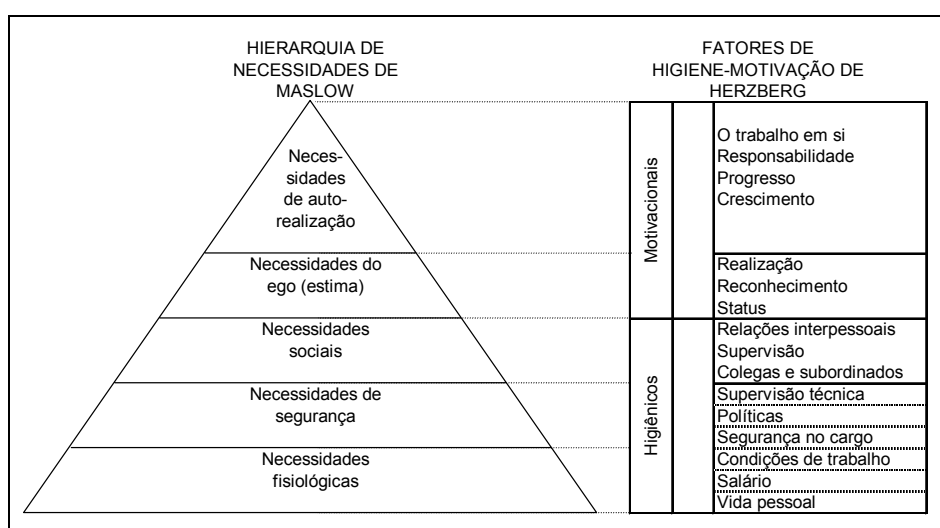




**Figura 7:** Teoria dos dois fatores de Herzberg.  
Fonte: Chiavenato (1986, p.51).

Em resumo, ele afirma que o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação profissional, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma forma, o oposto da insatisfação profissional não seria a satisfação profissional e sim nenhuma satisfação profissional.

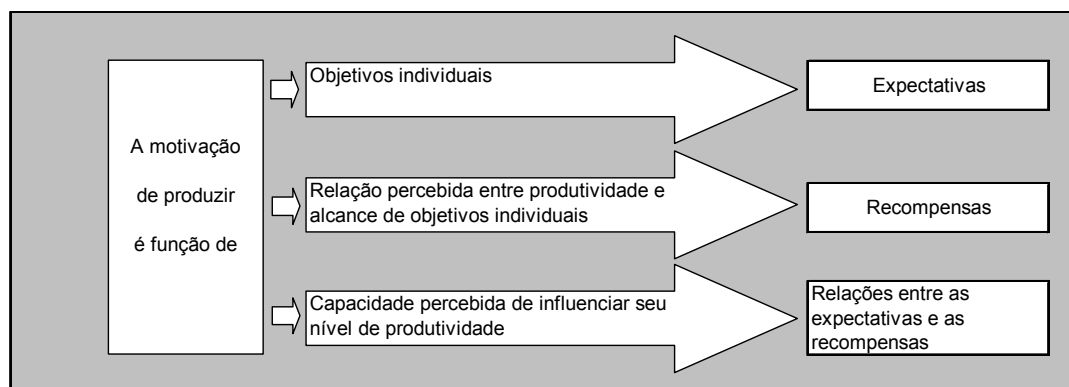
É interessante ressaltar que as teorias de Maslow e Herzberg encontram paralelo, como se pode observar na Figura 8 a seguir:



**Figura 8:** Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg.  
Fonte: Chiavenato (1986, p.52).

Uma terceira teoria, entretanto, completa as anteriores, partindo da constatação de que diferentes pessoas têm diferentes reações e comportamentos (Maslow e Herzberg desconsideraram isso e criam padrões fixos de comportamento). Trata-se do Modelo Contingencial de Motivação

apresentado por Victor H. Vroom (*apud* Chiavenato, 1986, p. 52-53) e que se mostra na Figura 9.



**Figura 9:** Modelo Contingencial de Motivação de Vroom.  
Fonte: Chiavenato (1986, p.53).

Compreendidos os fundamentos dessas teorias básicas da motivação, fica aberto o espaço para a apreensão quanto aos conceitos de Cerqueira (1999) quanto ao comprometimento.

O autor faz uma diferenciação clara entre o que ele caracteriza como “envolvimento” e o que, para ele, se traduz no “comprometimento”. Essas são, para ele, as duas formas pelas quais as pessoas podem responder aos estímulos recebidos. No caso do envolvimento, a pessoa concorda externamente mas internamente não aceita o estímulo dado pela outra parte. Já no comprometimento a pessoa “dá adesão interna” à idéia. O autor chama a essas reações, respectivamente, de “reativa negativa” e de “reativa positiva” (CERQUEIRA, 1999, p. 10). Para ele, a segunda forma é a “agregativa”, já que integra a pessoa àquilo que deve ser feito e ocorre por um processo voluntário de adesão à idéia. Mas o autor alerta para o fato de que essa situação somente existirá quando a ela anteceder uma “base motivacional adequada” (1999, p. 10). Nessa linha de raciocínio é que ele defende a adoção, pelas empresas, de um sistema de valores, credos e paradigmas que possam facilitar esse comprometimento.

O autor lembra ainda que há uma quase intransponível dificuldade em se obter um consenso nesse estado de comprometimento, em virtude das diferenças de percepção e de interesses pessoais. O que se deseja, segundo ele, é “termos o máximo de pessoas o maior tempo possível comprometidas,

poucas pessoas oscilantes no comprometimento e o mínimo envolvidas” (1999, p. 15).

Para Cerqueira (1999), como já se frisou, as empresas devem buscar o estabelecimento do seu sistema de valores e crenças, ou seja, de seus “valores culturais”. Para o autor, valor cultural “é tudo aquilo que nos incentiva à prática de uma atitude preestabelecida, tendo como base algo que reconhecemos como válido e bom para nós” (1999, p. 17). Segundo ele, para o estabelecimento das relações de comprometimento nas empresas, são três os valores básicos dos quais não se pode prescindir: a auto-estima, a empatia e a afetividade nas relações interpessoais. Desses valores, decorrerão vários outros, que serão caracterizações dos básicos: transparência, alavancagem de soluções, espírito desarmado, preenchimento dos espaços vazios por toda a empresa, busca primeiro do positivo e só depois do negativo, valorização do esforço e iniciativa/criatividade do empregado, proibição de se prometer e a relação entre concessão e conquista. Em contrapartida, o autor aponta também os três principais “inimigos invisíveis” que ameaçam o processo de obtenção do comprometimento nas empresas: a indefinição do norte cultural e sua base de valores, a falta de ênfase na gestão preventiva por parte das chefias e a dificuldade das chefias intermediárias em levar para cima na estrutura hierárquica os problemas dos subordinados que lhes chegam como alavancagem.

A partir da identificação de todos esses valores, Cerqueira (1999) é enfático ao alertar para o fato de que não basta estabelecê-los e conhecer seus riscos, mas também criar um sistema que facilitem a sua prática:

Não adianta investir somente na cultura, em novos valores ou nas cabeças das pessoas. É preciso criar apoios no sistema que facilitem a prática e, conseqüentemente, a consolidação da sinergia do comprometimento.

Também não adianta investir nos apoios, nos projetos que desenvolvam o sistema, sem investir na cabeça e na cultura, em novos valores que facilitem o comprometimento. (CERQUEIRA, 1999, p. 47).

A saída, para ele, é a implementação, em todos os segmentos da organização, de processos de treinamento e difusão da cultura, ligados

fortemente a projetos que tenham como objetivo justamente alavancar a prática desses valores culturais e da sinergia do comprometimento.

#### 2.1.4. O *Endomarketing* como opção estratégica de gestão

Como já se afirmou, o *Endomarketing* configura-se como uma opção estratégica da organização para criar o ambiente propício à disseminação do *Marketing* Interno, que por sua vez abrirá a possibilidade de se desenvolver amplamente o conceito de *Marketing* para a manutenção e ampliação das atividades dessa organização. Mas qual, então, a estratégia mais adequada no caso da opção pelo *Endomarketing*? Brum (1998) faz essa abordagem, devendo, entretanto, ficar clara a visão da autora – como já se analisou aqui – fortemente relacionada à Comunicação Interna.

Para ela, são duas as estratégias básicas nesse caso: a que focaliza a empresa, a visão da direção e os objetivos gerais da organização; e a que se dirige para a tarefa e diz respeito a questões específicas relacionadas ao trabalho. Enquanto a primeira se destina, para ela, a alterar o comportamento dos empregados, a segunda busca a melhoria dos serviços ou processos de produção. Mas Brum (1998) destaca que esse tipo de classificação concentrada nas questões relacionadas às tarefas pode esconder problemas mais sérios com os quais as empresas convivem.

A autora cita então várias situações vividas pelas organizações, sugerindo as estratégias de ações mais adequadas. Os aspectos que devem ser considerados, segundo Brum (1998, p. 37-52), são os cenários de mudança, a conquista de desafios, a criação de canais oficiais de comunicação e a sistematização e integração dos instrumentos de comunicação interna.

##### a) Cenários de mudança

Como toda realidade de uma organização é calcada nas mudanças que ela sofre, a atenção a elas e à situação decorrente delas deve ser redobrada. Somente com um clima organizacional favorável é que surgem novas idéias e resultados positivos são obtidos com mais facilidade.

A preocupação dos dirigentes das empresas está não propriamente na mudança em si, mas no trabalho necessário junto às pessoas incapazes de se adequarem as mudanças. Neste caso, se faz necessário o desenvolvimento do espírito de equipe e das pessoas enfrentarem uma mudança em sua vida profissional.

Nesse aspecto, a autora cita como situações comuns vividas por várias empresas:

- Quando uma empresa está sem energia

Isso acontece quando os princípios antes enfatizados pelos fundadores da empresa encontram-se enfraquecidos e muitas vezes esquecidos pelos funcionários e até mesmo pelos dirigentes. Na maioria das vezes ocorre que a direção vislumbra o futuro da empresa, enquanto que seus funcionários tendem a se lembrar do passado. O presente não é valorizado. Os conceitos precisam ser trabalhados para que todos tenham uma visão conjunta e verdadeira da empresa, compartilhando dos mesmos objetivos, sabendo da importância do seu papel dentro da organização.

É necessário que haja uma aproximação efetiva dos membros da direção com os funcionários da empresa, criando um espírito de equipe onde o desafio do grupo sobreponha o do indivíduo. Havendo um comprometimento dos funcionários com os princípios da organização, mais coerentes e homogêneas serão suas atitudes.

- Quando uma empresa foi comprada por outra

Esse aspecto é verificado por muitas empresas que têm seu espaço invadido por culturas diferentes, havendo choque de valores e costumes. Na maior parte das vezes os funcionários concordam que havia necessidade de mudanças, mas nem todos as aceitam de uma hora para outra, seja pelo medo da modernidade ou pela insegurança da manutenção do seu posto de trabalho.

Em primeiro lugar é preciso ganhar a confiança das pessoas, trabalhando a comunicação com foco em benefícios para o indivíduo, de modo que haja uma minimização dos impactos gerados pela mudança. É preciso trabalhar a informação notando que uma estrutura empresarial democrática depende basicamente da liberdade de ação, do incentivo à criatividade e do

livre curso de idéias. A estratégia deve ser a de dar um retorno ao funcionário mostrando o que está sendo mudado, porque está sendo mudado e como isso se refletirá no mercado. Além disso, a mudança deve refletir-se positivamente na satisfação do cliente, numa constatação que pode ser obtido através da observação do ambiente externo.

Esta mudança deve ser trabalhada tanto no nível comportamental quanto no nível técnico. As características do comportamento estariam direcionadas na difusão dos princípios da empresa, no reconhecimento do trabalho e do esforço do funcionário em acompanhar o processo de mudança, e no apoio psicológico para a mudança. O foco no cliente, o treinamento técnico voltado para a melhoria no atendimento e a modernização da estrutura física estariam classificadas no trabalho a nível técnico.

- Quando uma empresa muda radicalmente seu jeito de ser

Na maior parte das vezes um programa de *Endomarketing* é implementado a partir da pressão que as empresas sofrem no que se refere à quantidade de informações de valorização do capital humano nas organizações recebidas ultimamente.

A empresa que sempre tratou seus funcionários com indiferença sente que é necessário partir para uma estratégia envolvente, capaz de entrar no universo do funcionário. A idéia que deve ser passada é a de que o funcionário agrega valor à marca a partir de uma evolução no relacionamento funcionário-empresa. O programa deve ter como objetivo ajudar os funcionários da empresa a conviver com o fator mudança, caso enfrentem alguma situação que exija tal preparo. Deve ser um programa capaz de mostrar a empresa superando as expectativas dos funcionários e, ao mesmo tempo, as pessoas superando as expectativas da empresa através dos gestos mais simples.

A primeira etapa consiste na transmissão de uma visão sublime da vida, através dos sentimentos que fazem parte do nosso dia-a-dia, tudo aquilo que toca o coração e nos faz sentir melhores. Este momento trabalha com a felicidade no ambiente de trabalho, ressaltando aspectos que até então pareciam despercebidos pela empresa.

O segundo momento aborda o elemento humano, suas atitudes diante das difíceis questões da vida. Aquele profissional que coloca o que tem de melhor, canalizando sua energia para que sua tarefa seja bem feita.

A terceira etapa destaca o indivíduo que constrói, que é capaz de entregar seu tempo, trabalho e talento para o bem-estar de outra pessoa. É a consciência da importância do coletivo. É a valorização das pessoas que são capazes de construir, em torno de si, algo maior do que as suas próprias ações.

- Quando a empresa está diante de uma nova gestão

Isso acontece quando da mudança do gestor de uma determinada empresa. Um programa de *Endomarketing* trabalharia nesse caso no sentido de definir a maneira de comunicar este fato aos funcionários e de como mostrar que a empresa encontra-se diante de um novo momento e que este será melhor para todos, sem que haja desprezo pelo passado.

O programa, neste caso, deve concentrar esforços na determinação de princípios da nova gestão. Princípios atuais, criativos, que tenham a ver com o dia-a-dia das pessoas na empresa e que signifiquem desafios, como a importância do preparo técnico, a necessidade de fazer bem feito e assumir responsabilidades, a coragem de enfrentar desafios e correr riscos para o desenvolvimento de um determinado projeto ou tarefa. Além disso, desmistificar a criatividade, mostrando que todos podem encontrar novas formas de como fazer e ressaltar a importância de as pessoas envolverem-se verdadeiramente com aquilo que fazem.

- Quando a empresa deseja voltar-se um pouco mais para o mercado

Muitas empresas estão preocupadas em criar uma nova cultura de atendimento e vendas, voltando suas energias para o mercado e o cliente. Elas, entretanto, muitas vezes desconhecem as expectativas e necessidades dos clientes, gerando um desconhecimento do negócio como um todo.

A estratégia a ser seguida deve ser a de intervir para que haja uma padronização no serviço, além de um trabalho voltado para criação de uma cultura de atendimento que seja realmente eficaz. O caminho a se seguir deve ser o da informação mais o treinamento, que proporciona um cenário adequado

para que o funcionário possa entender a padronização dos serviços como decorrência de fatos reais. É importante também a criação de canais para a disseminação dos novos padrões, trabalhar a imagem da empresa internamente e recolher sugestões dos funcionários para melhorias internas relacionadas ao cumprimento dos padrões de serviços e da nova cultura organizacional. Tais canais devem ser oficiais, havendo uma sistematização e integração de instrumentos para que a venda de uma mesma idéia ou um mesmo conceito ao público interno seja otimizada.

#### b) Conquista de desafios

Neste caso, para a autora a estratégia de *Endomarketing* deve voltar-se para a importância do envolvimento emocional das pessoas, que leve a um comprometimento com os objetivos colocados pela organização. Citando como exemplo os processos de certificação ISO 9000 e suas ramificações, ela lembra que o programa de *Endomarketing* terá como objetivo conscientizar e preparar a todos para a obtenção desse resultado. Sugerindo que deverão ser realizadas campanhas internas sucessivas, através dos mais diversos instrumentos, a autora lembra que a estratégia de *Endomarketing* deverá considerar o fato de que “uma pessoa precisa estar emocionalmente envolvida e acreditar que também vai sair ganhando para poder dar o melhor de si” (BRUM, 1998, p. 50).

#### c) Criação de canais oficiais de comunicação interna

Lembrando que a Comunicação Interna existe em qualquer tipo de organização, a autora destaca, entretanto, que enquanto algumas se mostram muito competentes nesse processo, outras “convivem com uma extrema dificuldade nesse aspecto” (BRUM, 1998, p. 51). Para ela, o importante é o estabelecimento de canais oficiais de comunicação, que servem à tarefa de “combater” os canais informais pelos quais há a forte tendência da disseminação de boatos.



#### d) Sistematização e integração de instrumentos de comunicação interna

A autora lembra que existem várias organizações que possuem os mais variados instrumentos de Comunicação Interna sem, entretanto, que eles funcionem de maneira sistemática ou que estejam integrados. Essas características é que levaram o sistema a “vender” uma mesma idéia ou um mesmo conceito ao público interno.

#### 2.1.5. Planejamento de *Endomarketing*

A visão mais clara a respeito das etapas para o planejamento e a implementação de um programa de *Endomarketing* vem de Cerqueira (1999), que inicia lembrando que qualquer ação neste sentido estabelece, por si só, um forte componente de “comunicação integrada”, ou seja, aquela que ocorre nos dois sentidos. Assim, para o autor, o programa de *Endomarketing* “melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional” (CERQUEIRA, 1999, p. 52).

O autor classifica os projetos de *Endomarketing* em cinco categorias, como demonstra a Figura 10 a seguir:

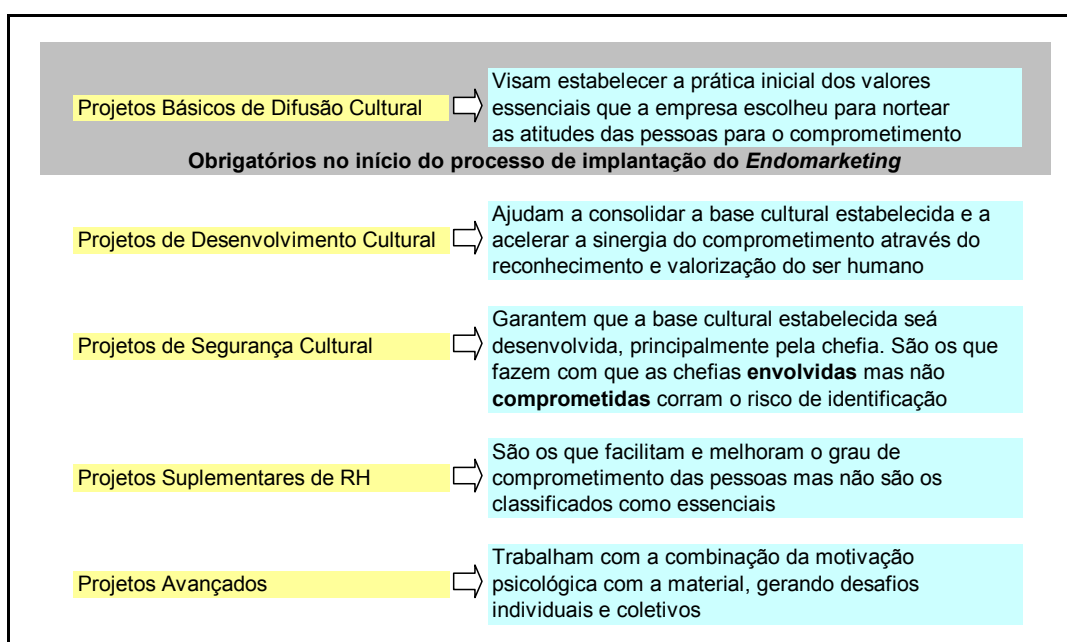


Figura 10: Os tipos de projetos de Endomarketing.  
Fonte: Adaptado de Cerqueira (1999, p.52-53)

Já quanto ao processo de implantação, os projetos de *Endomarketing*, para Cerqueira (1999, p. 54), podem ser classificados como:

- a) Projetos Sistêmicos: são aqueles implantados obrigatoriamente em toda a organização. Servem de base para outros projetos ou como fator de valorização e reconhecimento do ser humano;
- b) Projetos de Irradiação Cultural: são aqueles implantados em áreas voluntárias e que contaminam outras áreas, gerando sua expansão.

Finalmente, quanto à gestão dos projetos, o autor os classifica como:

- a) Projetos de Cúpula: são aqueles desenvolvidos e operacionalizados pela direção da organização;
- b) Projetos da Linha Gerencial: são os que pretendem propiciar a integração e melhor comunicação entre os níveis intermediários de chefia e são administrados por eles; e
- c) Projetos de Base: são os desenvolvidos e operacionalizados pelos níveis inferiores de chefia em conjunto com seus funcionários.

Como principal estratégia de implementação dos projetos de *Endomarketing*, Cerqueira (1999, p. 56) recomenda a elaboração dos projetos dentro de grupos de voluntários ou de grupos de empregados escolhidos em eleição. Pelo processo sugerido pelo autor, os projetos devem ser levados a consenso com todos os níveis de chefia e validados com a aprovação pela direção, para só depois serem implementados.

O autor alerta para o fato de que deve ser seguida à risca a ordem estratégica de implantação dos projetos de *Endomarketing*, sob pena de haver um rompimento da credibilidade do sistema em função da resistência que os projetos podem sofrer. Nesse aspecto, é necessário considerar ainda que existe uma relação de dependência entre os projetos. Para Cerqueira (1999, p. 57), são três essas “dependências estratégicas”: o estabelecimento prévio de uma nova base de valores; os projetos de segurança cultural que levarão à reflexão e ao crescimento das atitudes, e a criação de canais de comunicação

alternativos de baixo para cima que evitem que as chefias de base fiquem isoladas e que garanta um sistema de comunicação integrado com os empregados da base da organização.

Ainda sobre o processo de implementação e desenvolvimento de um programa dessa natureza, Cerqueira (1999, p. 147-152) aponta os quatro pontos estratégicos para o sucesso do Sistema Global de *Endomarketing* e suas sugestões para que a organização garanta a sua eficácia:

- a) Sem um sistema formal de acompanhamento, o *Endomarketing* não dará certo: cada projeto poder ter o seu “padrinho”, responsável por sua condução e avaliação, assim como deve haver um coordenador geral do programa de *Endomarketing*;
- b) A pressa é inimiga da perfeição e nada deve ser improvisado: é necessário que se tenha um planejamento de todas as etapas a serem implementadas, ainda que não seja possível estimar quanto tempo uma empresa demorará para assimilar um projeto de *Endomarketing*;
- c) A orquestra não consegue produzir boa música sem seu maestro regendo: o sucesso do programa está condicionado ao comprometimento integral do “número 1” da organização, já que sua omissão poderá gerar descrédito; e
- d) Não existe cultura avançada sem base restritiva definida: é necessário que se exerça o controle autocrático (para o autor, o exercício da imposição com justiça) para garantir o cumprimento dos princípios e normas que compõem a cultura da organização.

#### 2.1.5.1. Pesquisa e avaliação

Antes, entretanto, do processo de planejamento do programa de *Endomarketing*, é necessário que se conheça a situação real da organização. Em outras palavras, não basta que se tenham objetivos definidos e estratégias desenvolvidas: para chegar a essas etapas, é necessário que se parta de um diagnóstico interno da organização. Essa tese é defendida por Bekin (1995), para quem as organizações devem dar à análise do ambiente interno a mesma importância que dão à avaliação do ambiente externo.

Segundo ele, fazer uma avaliação interna significa identificar o moral ou o nível de satisfação dos empregados, suas necessidades e anseios e o quanto a cultura organizacional está ligada ou distante dos objetivos estratégicos da organização. É a partir da identificação que as divergências poderão ser tratadas através dos projetos a serem desenvolvidas, com vistas a se buscar a harmonia interna.

Por esse raciocínio, o autor considera que o programa de *Endomarketing* deve ser desenvolvido a partir de três premissas básicas:

1ª) o cliente só pode ser conquistado e mantido com um serviço excelente;

2ª) os funcionários devem ser considerados como clientes e tratados como pessoas; e

3ª) os funcionários devem estar comprometidos com os objetivos da organização.

Bekin (1995) destaca ainda que o ponto de partida para o desenvolvimento do programa de *Endomarketing* é a atitude de comprometimento por parte da direção da organização, estabelecendo, a partir daí, as cinco fases de implantação de acordo com o que ele chama de “alvos” do programa:

- a) Alta administração;
- b) A administração média, gerentes e supervisores;
- c) Os funcionários em contato com os clientes;
- d) O pessoal de apoio às atividades da empresa; e
- e) A empresa como um todo.

Continuando, Bekin (1995) aponta os instrumentos que devem ser utilizados para a implantação do programa de *Endomarketing* e que, segundo ele, estão divididos entre aqueles destinados ao Diagnóstico e os que se referem ao Programa de Ação ou de implantação efetiva do *Endomarketing*. Esses instrumentos estão expostos na Figura 11 a seguir:

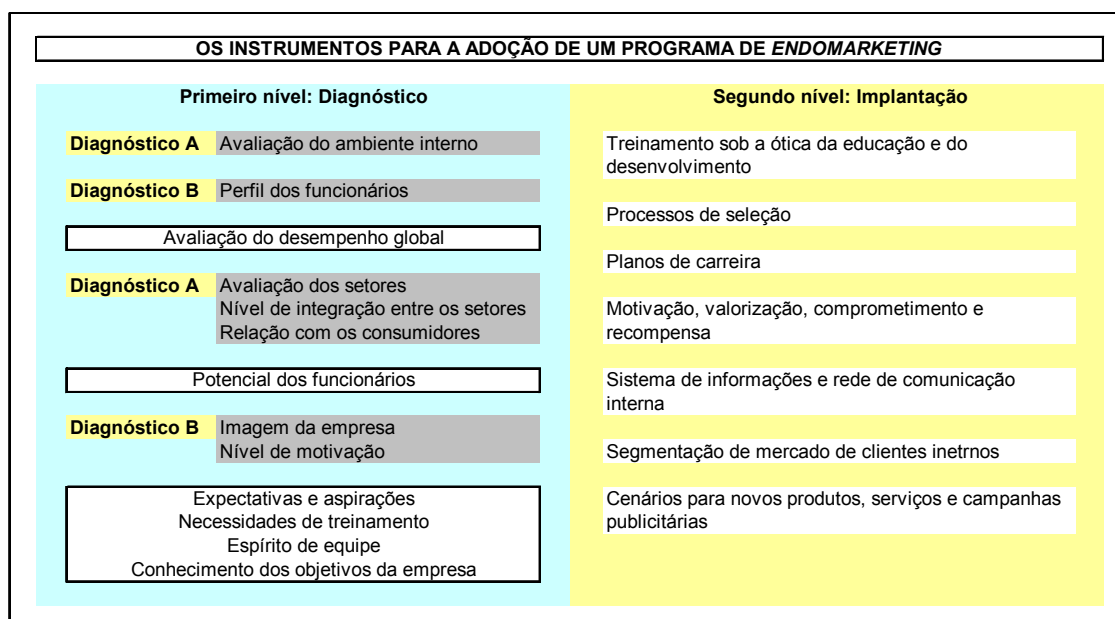


Figura 11: Os instrumentos para a adoção de um Programa de *Endomarketing*.  
Fonte: Adaptado de Bekin (1995).

O mesmo ponto de partida – do diagnóstico – é defendido por Brum (1998), que define que o processo de planejamento e implementação do programa de *Endomarketing* é composto por seis fases:

### Fase 1 – Pesquisa e Diagnóstico

A autora ressalta a importância da realização da Pesquisa de Clima, comparando-a à Pesquisa de Mercado utilizada pelo *Marketing* externo na definição do que será oferecido ao mercado. Ela aponta como alternativa de pesquisa a “avaliação de múltiplas fontes”, também chamada de “*feedback* de 360 graus”, que é a técnica normalmente utilizada pelas organizações para o gerenciamento do desempenho e remuneração do pessoal. Ela lembra que “o diagnóstico honesto, por pior que seja a situação, é fundamental para que seja bem retratada e para que o programa de *endomarketing* possa ter efeitos positivos futuros” (BRUM, 1998, p. 78).

### Fase II – Definição da Meta Global

É a definição do que a empresa pretende alcançar com o plano e por isso mesmo deve alicerçar todo o planejamento. Do contrário, o programa de

*Endomarketing* tende a perder seu foco e transformar-se num “festival de mensagens sem conceito”.

### Fase III – Criação dos ícones de Comunicação Interna

A partir da meta global, terão que ser criados os elementos que caracterizam o programa. A sugestão da autora é a da criação de *slogan* e marca ou personagens básicos, que identifiquem rapidamente o programa. Esses elementos devem transmitir a idéia de algo novo e bom para todos.

### Fase IV – Divisão do Público Interno

A autora sugere a divisão clara do público interno segundo de acordo com as três categorias básicas da estrutura das organizações: a direção, as chefias intermediárias e o pessoal de base. Essa definição é necessária para que se possam igualmente definir os papéis de cada grupo e o tipo e volume de informações e ações que se deve dirigir a cada um deles. No caso do pessoal de base, é aconselhável a divisão entre aqueles que fazem parte da linha de frente, que mantém o contato com o cliente, e os que compõem os serviços de apoio, uma vez que aos primeiros deve ser dirigido um volume maior de informações.

### Fase V – O programa propriamente dito

Os instrumentos que compõem o programa de *Endomarketing* devem ser divididos em duas categorias: aqueles que se caracterizam como instrumentos de informação e os que se destinam às ações de integração. Como já indicam os nomes, os primeiros se destinam a criar canais para o fluxo de informações entre a organização e o público interno, enquanto que os de integração se prestam à tarefa de criar condições ambientais e oportunidades para melhorar a convivência entre as pessoas.

### Fase VI – A escolha de um momento para o lançamento do programa

Esse cuidado deve ser tomado para garantir que todos na organização percebam que existe “uma nova energia tomando conta da empresa”. A autora enumera algumas sugestões, como: garantir a presença do principal dirigente e de todos os funcionários no lançamento do programa; criar um clima de grande

festa; deve ser escolhido um local que seja comum e confortável para todos; o ambiente deve ser decorado com os ícones criados para o programa; o evento inicial deve apenas lançar a idéia central do programa.

Como ponto importante do processo de desenvolvimento do programa de Endomarketing, em outra de suas obras a autora defende a idéia – assim como já se viu em Cerqueira (1999) - de que as chefias têm papel estratégico nesse caso. Para chegar a essa conclusão, ela lembra que “o poder da comunicação não está no reter ou deter a informação e sim faze-la circular” e que para isso acontecer é necessário que a organização disponha de canais “oficiais, neutros e desobstruídos” (2000, p. 73).

Ela defende que nesse processo as chefias – principalmente as intermediárias – têm papel preponderante. Mas para que isso ocorra da maneira adequada, é necessário que a organização prepare adequadamente as suas chefias para exercer essa função, inclusive em momentos de crise.

#### 2.1.5.2. Clima Organizacional

Em função de sua citação como fonte de informações para o diagnóstico necessário à elaboração de um programa de Endomarketing, parece prudente analisar aqui os conceitos fundamentais a respeito do que seja “Clima Organizacional”, bem como fazer algumas abordagens sobre a pesquisa utilizada normalmente para tentar mensurar este clima.

A primeira questão que se coloca é conhecer o conceito de “clima organizacional”, que com certeza já é hoje mais uma daquelas expressões freqüentemente repetidas e muito pouco entendidas.

Para iniciar o entendimento, vale ressaltar que hoje é comum depararmo-nos nas organizações com percepções que confundem a Gestão do Clima Organizacional com o paternalismo puro e simples. Em nome do famoso “clima” chega-se a extremos de vilipendiar procedimentos da organização ou deixar em segundo plano seus objetivos reais. Clima organizacional não é bem isso.

Segundo Chiavenato (1986, p. 55), o conceito de clima organizacional “envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação” que aqueles destacados, por exemplo, nas teorias sobre motivação já vistas aqui. Para ele, “o Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

O clima, portanto, refere-se ao ambiente interno da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Ele influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Entretanto, embora retrate o ambiente interno, ele sofre ainda as influências do ambiente externo. Afinal, as pessoas trabalham na organização, mas vivem fora dela. Um bom exemplo disso é o resultado de uma pesquisa realizada por Louis Harris com 3.707 empregados administrativos de diversas empresas em 15 países e citada por Milkovich e Boudreau (2000). Apesar de a pesquisa abordar exatamente as mesmas questões, entrevistando pessoas de cargos e funções semelhantes em empresas também parecidas, os fatores culturais e contingenciais fizeram com que os resultados fossem diferentes:

<b>Porcentagem dos que:</b>	<b>EUA</b>	<b>Europa</b>	<b>Japão</b>
Estão muito satisfeitos com seu trabalho	43%	28%	17%
Têm orgulho dos produtos e serviços da empresa	65	37	35
Acham boa sua remuneração	44	26	15
Acreditam que a administração é honesta e séria	40	26	16
Acham que podem contribuir significativamente com a empresa	60	33	27
Acreditam que realizar um bom trabalho é uma forma de atingir seus objetivos na vida	53	65	31
Acham que a administração é sensível aos problemas familiares dos funcionários	35	19	21
Tentam acertar logo da primeira vez	67	40	33
Trabalham horas demais	21	31	33

Tabela 1: Diferenças internacionais entre atitudes e opiniões no trabalho.  
Fonte: in Milkovich e Boudreau (2000, p. 126).



Hoje, segundo Milkovich e Boudreau (2000), cerca de 75% das empresas no mundo inteiro realizam pesquisas sobre as atitudes e opiniões de seus empregados, motivadas por preocupações com moral, comunicação e aumento de absenteísmo ou abandono de emprego. Algumas realizam essas pesquisas com o objetivo de obter indicadores para a construção de um ambiente de trabalho atraente e justo. Outras, para conseguir sinais antecipados de comportamentos relacionados com a produtividade.

As pesquisas realizadas sobre o assunto, entretanto, deixam poucas evidências de que manter os empregados satisfeitos necessariamente melhora seu desempenho. Mas a satisfação seguramente afeta seu comportamento individual.

Sem sombra de dúvida, a realização de pesquisas de clima organizacional oferece às organizações excelentes indicadores, que podem até mesmo nortear o desenvolvimento e a implementação de suas Políticas de Recursos Humanos. Mas há um cuidado fundamental nesse processo: uma vez questionados, os empregados vão esperar um retorno sobre o que a empresa descobriu e a solução dos problemas encontrados. Por isso mesmo, as pesquisas podem acabar tornando-se grandes armadilhas para as organizações.

#### 2.1.6. Ações e Instrumentos: o *Endomarketing-mix*

A partir, então, da realização do diagnóstico interno, através de uma pesquisa de clima ou outro instrumento, e da definição das metas globais e estratégicas da organização é que se podem definir os instrumentos de *Endomarketing* a serem utilizados para o desenvolvimento do programa. É a hora, portanto, de criar e desenvolver o *Endomarketing-mix*.

Nesse aspecto, de maneira geral esses instrumentos podem ser divididos entre aqueles que se destinam a implementar o processo de comunicação e aqueles que são os utilizados para efetivar as relações entre a organização e as pessoas que a compõem.

No primeiro grupo estão as ações e instrumentos de Comunicação Interna propriamente dita, bem como aqueles que, por similaridade, podem ser

agrupados a eles, ou seja, aqueles que por suas características de criação e operacionalização são conhecidos como instrumentos de Relações Públicas. No segundo grupo estão aqueles projetos ou instrumentos que caracterizam as relações entre a organização e as pessoas que a compõem e que normalmente estão mais ligados à função de Recursos Humanos na estrutura das organizações e que Brum (1998) chama de “ações complementares”.

Apesar da defesa da autora, parece prudente registrar que essa visão denota uma clara necessidade de melhor observação, uma vez que parece mais apropriado que as ações de comunicação e relações públicas devam na verdade reforçar as demais. Afinal, essas ações são as que poderão oferecer substância ao processo de comunicação, uma vez que elas cristalizam as reais diretrizes da organização em práticas dirigidas aos seus recursos humanos.

Neste tópico serão descritos, ainda que de forma sumária, os instrumentos e ações de cada grupo.

#### 2.1.6.1. Comunicação interna

Como já se afirmou aqui, o sistema de Comunicação Interna que compõe o programa de *Endomarketing* é formado por uma série de instrumentos e ações que, de forma sistemática e integrados por uma mesma “marca” e um mesmo “*slogan*”, trabalham para repassar os conceitos e os valores culturais que a organização pretende disseminar e para os quais pretende obter comprometimento. Para Torquato (2002, p. 54), a Comunicação Interna deve ter como principais objetivos “gerar sentimentos e produzir aceitação”. Para o autor, o trabalho deve ser direcionado no sentido de obter consenso sobre o sistema de valores da organização. Por isso mesmo, a Comunicação Interna é vital para “encaminhar soluções e para se atingir as metas programadas”, atendendo ao que se pode classificar como a sua missão básica:

A missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. (TORQUATO, 2002, p. 54).

Para atingir esses objetivos, a Comunicação Interna lança mão de diversos instrumentos, que segundo Brum (1998, p. 92), por sua eficiência e aceitação, transformam-se em canais oficiais dentro da organização. Para a autora, o que se deve buscar com esses canais é que se ofereça um nível tal de informação que não haja espaço para boatos. Complementando as afirmações da autora, é prudente ressaltar que esses instrumentos – ou pelo menos parte deles, uma vez que alguns, por característica técnica, não apresentam essa possibilidade – devem viabilizar que o fluxo de informações dê-se em todos os sentidos: da organização para as pessoas, destas para a organização, e entre as pessoas, estejam elas no mesmo ou em diferentes níveis hierárquicos.

Os principais instrumentos e ações de Comunicação Interna apontados por Brum (1998) estão relacionados na Figura 12 a seguir:

<b>PRINCIPAIS AÇÕES E INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	
1. Manual e vídeo de integração à empresa	15. Canais diretos entre direção e funcionários
2. Material de acompanhamento do programa	16. Vídeo informativos e motivacionais
3. Manuais técnicos e educativos	17. Tele e videoconferências
4. Revistas de histórias em quadrinhos	18. Palestras internas
5. Jornal interno	19. Clubes de leitura
6. Encarte da área de recursos humanos no jornal interno	20. Grife interna
7. Página ou encarte da associação de funcionários no jornal interno	21. Intervenções teatrais
8. Jornal de parede	22. Mensagens virtuais
9. Cartazes motivacionais	23. Valorização de funcionários
10. Cartazes informativos	24. Ambientação
11. Painel do tempo	25. Memória
12. Painéis motivacionais e decorativos	26. Rádio Interna
13. Painéis celulares	27. Vídeo jornal
14. Datas festivas e aniversário dos funcionários	28. Correio eletrônico
	29. Intranet
	30. Clipping eletrônico
	31. TV a cabo

Figura 12: Principais ações e instrumentos de Comunicação Interna.

Fonte: Adaptado de Brum (1998).

### 2.1.6.2. Outras ações

Como já se disse, além das ações e instrumentos de Comunicação Interna e de Relações com os Empregados (do ponto de vista das Relações Públicas), é necessário atender a outras demandas e necessidades, identificadas através dos instrumentos de pesquisa e diagnóstico utilizados anteriormente à implantação do programa de *Endomarketing*. Essas ações, mais ligadas a Recursos Humanos, traduzem-se, por exemplo, na adoção de políticas de concessão de benefícios, programas de avaliação de desempenho e de reconhecimento e remuneração, programas de incentivo à melhoria de performance, planos de coleta e premiação de sugestões, programas de saúde familiar e diversos outros.

Para Brum (1998) também essas ações devem merecer atenção especial em sua divulgação junto ao público interno. Essa forma, ela relaciona as seguintes alternativas de desenvolvimento de ações pela organização:

- a) Marketing de Benefícios, com a adoção de instrumentos como o Balanço Social. Nesse caso, Brum sustenta que a organização deve oferecer um “pacote” atraente, que inclua assistência médica e odontológica, um ambiente de trabalho saudável (Gestão do Clima Organizacional), oportunidades de lazer e recreação;
- b) Marketing de incentivos, com adoção do Plano de Participação nos Resultados, considerados pela autora como geradores de receita e não de custos; e
- c) Marketing Social e Comunitário, voltado para a comunidade na qual a organização esteja inserida e com efetiva participação e envolvimento dos empregados, como será tratado mais à frente, em tópico específico desta Dissertação.

### 2.1.7. Avaliando a Eficácia do Programa de *Endomarketing*

De acordo com Brum (1998, p. 54-69) existem sete fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de um programa de *Endomarketing* e que,

portanto, devem ser levados em consideração no momento em que os esforços estiverem sendo planejados. São eles:

a) A valorização da cultura e da intuição

Quando se fala em cultura, fala-se em valores, crenças e comportamentos que permeiam uma empresa. Ela define o que a empresa considera importante e o que ela não considera importante. Cada empresa tem um tipo de cultura, exatamente porque é uma organização de seres humanos. Mas a maioria das empresas jamais pensa sobre esse tema. Sua cultura, quase sempre, é fazer as coisas da forma como elas sempre foram feitas ou da forma como todo mundo as faz.

Fora de moda até bem pouco tempo, a cultura é, portanto, o pano de fundo para um perfeita atuação no mercado. E, por ser assim, um bom programa de *Endomarketing* precisa ajudar a consolidá-la através da estimulação e do respeito aos seus aspectos positivos.

O que serve para uma empresa não serve para outra. Em *Endomarketing*, não existe a famosa “receita de bolo” que pode sair do livro direto para a empresa. Existem, sim, alguns instrumentos que podem ser copiados, algumas ações que podem ser adaptadas, mas cada caso é um caso e o conteúdo jamais será igual.

b) O *Endomarketing* como um processo educativo

No que se refere aos aspectos humanos, o ideal seria tudo começar na escola, pois é muito mais fácil influenciar pessoas quando elas têm menos de 20 anos de idade. Os princípios necessários para o bom desempenho profissional deveriam ser ensinados nessa época, para que as pessoas tivessem naturalmente o desejo de dar o melhor de si.

O custo de educar pessoas erradas é muito alto para a empresa. É comum os processos de seleção contemplarem perguntas como: “Onde você trabalhou?” ou “Que programa você domina?”, quando deveriam ser questionados aspectos como disponibilidade para o aprendizado, visão de futuro ou abertura para mudanças.

Cada vez mais se consolida entre os indivíduos a prática da auto-instrução, uma forte tendência de treinamento democrático. Algumas empresas

já perceberam essa necessidade e implantaram centros de auto-instrução com livre acesso a seus funcionários. Comandados por redes de computadores, esses sistemas permitem aos seus usuários selecionar o ritmo e a profundidade que mais lhes convierem.

Educação, portanto, é um dos principais fatores a serem levados em consideração quando se está planejando um programa de *Endomarketing*. O desafio está em criar um ambiente de renovação através da educação permanente.

#### c) Instrumentos que encantem o público interno

Dentro de um contexto de *Endomarketing*, a criatividade é condição para se estabelecer a estratégia de aproximação da empresa com o funcionário. É possível encontrar criatividade em qualquer pessoa. No entanto, nem todas as pessoas sabem fazer uso da criatividade como profissão ou para a melhoria de processos técnicos e de gestão.

É importante lembrar que as pessoas mais criativas não são necessariamente as mais inteligentes, mas as que conseguem fazer associações de pensamentos inusitadas.

A geração de idéias, por sinal, não é a parte mais difícil do *Endomarketing*. O desafio está na continuidade do processo. Como um programa dessa natureza acontece a longo prazo, os profissionais precisam se superar continuamente.

#### d) A informação como responsabilidade da empresa

Os canais podem ser os mais diversos e os instrumentos os mais criativos, mas a comunicação interna não acontece sem o seu conteúdo: a informação.

O *Endomarketing* trabalha a informação de forma que ela contribua para que os objetivos e as metas globais da empresa sejam alcançados com a participação dos funcionários.

A informação, por sua vez, é decorrente de uma decisão tomada na parte de cima da pirâmide organizacional. Essa informação, depois de trabalhada, deve descer para as chefias intermediárias e os funcionários comuns.

e) A verdade e a mentira sempre aparecem

As pessoas que não têm convivência com um determinado assunto ou fato não sabem distinguir uma informação verdadeira de uma não-verdadeira. Para eles, a enunciação da verdade é suficiente. E esse é o principal motivo pelo qual a direção da empresa precisa ser absolutamente franca na informação, na crítica e no elogio. Afinal, a decisão rápida e eficiente e a avaliação imparcial não combinam com meias palavras.

Em *Endomarketing*, a verdade, por pior que seja, tem o mérito de ser verdade e deve ser buscada na sua plenitude, embora, como todos os remédios, possa ter efeitos colaterais.

A verdade tem também o mérito de ser sinônimo de transparência e de representar um elemento importante de produção de resultados porque evita desvios e retrabalho. Evitando mascarar os problemas e esconder dados importantes, a empresa acaba transmitindo a confiança necessária para um bom clima organizacional.

f) As mensagens devem ser simples, curtas e claras

O estudo da linguagem utilizada pelas empresas para se comunicar com o seu quadro funcional é fundamental. A produção de significado, dentro deste contexto, não é apenas uma tarefa da empresa, mas também do próprio funcionário.

A linguagem utilizada num programa de *Endomarketing* tem o compromisso da construção de um significado para as certezas e expectativas da empresa na cabeça e no coração das pessoas envolvidas.

A comunicação interna deve se dar através de mensagens direcionadas ao indivíduo e não à massa. Embora utilize o pronome “nós” ou a expressão “a gente” como elementos de linguagem, a comunicação interna deve ser feita através de mensagens dirigidas completamente ao homem.

Ao indivíduo deve ser atribuída a responsabilidade pela mudança, seja ela qual for. Ele não apenas fará parte da mudança, mas será a própria mudança.

g) O impacto visual a partir dos instrumentos

O aprendizado se dá 75% pela visão e apenas 12% pela audição, o que significa que uma rádio interna tem muito menos eficácia do que um jornal interno, um vídeo ou um painel motivacional.

Esse é o principal motivo pelo qual os instrumentos de comunicação interna devem ter um grande impacto aos olhos do público interno. Além de formatos diferenciados, os instrumentos devem ser produzidos em cores quentes, que aproximam, e em cores vivas, que produzem energia.

Por sua vez, Bekin (1995, p. 88-166) sugere a adoção de dois instrumentos para a avaliação da eficácia do programa de *Endomarketing*: a criação de um Grupo Interno de Diagnóstico e o acompanhamento da evolução através da “técnica do espelho”. No primeiro caso, mais que avaliar a eficácia, o instrumento se presta fundamentalmente à solução de problemas que possam surgir no desenvolvimento do programa. O Grupo Interno de Diagnóstico, na visão do autor, deve ser formado entre representantes das áreas da empresa ou entre representantes dos funcionários de uma mesma área, que devem se reunir para buscar soluções para os possíveis problemas.

Já no segundo caso – o da utilização da “técnica do espelho” – o autor sugere a realização de um levantamento inicial completo da empresa, antes da adoção do programa de *Endomarketing*, para criar os parâmetros de comparação com novas avaliações que devem ser feitas a intervalos regulares de tempo, que o autor sugere que seja a cada mês, bimestre ou trimestre.

Neste segundo caso, a despeito da extrema validade da proposta, deve-se considerar a alternativa de criar na verdade dois parâmetros de avaliação, já que os resultados que podem alterar a situação da organização (levantados no “momento zero”) terão uma tendência a alterar-se em períodos de tempo mais longos. Para os prazos sugeridos pelo autor, parece mais razoável o estabelecimento de padrões de acompanhamento do desenvolvimento dos projetos.



## 2.2. A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Evoluindo basicamente no vácuo deixado pela ação do Estado na gestão das questões sociais, o conceito da Responsabilidade Social das organizações vem ganhando força de maneira nítida, fundamentalmente nos últimos anos. O movimento, entretanto, não é tão recente. Uma análise a respeito de sua evolução mostra que ela reside no próprio aprofundamento da interpretação sobre o papel de cada organização na sociedade. Essa evolução tem feito com que esse conceito, mais do que influenciar, venha passando a definir inclusive o próprio planejamento e as definições estratégicas das organizações. Há que se considerar, entretanto, que a novidade sobre a discussão desse processo cria o risco da adoção de conceitos equivocados, o que leva à necessidade de uma avaliação mais acurada com o objetivo de clarear esses conceitos e lançar luzes sobre esse processo, numa tentativa de contribuir para sua evolução.

### 2.2.1. Um movimento concreto

Como já se abordou nesta Dissertação, o processo natural de evolução da sociedade tem passado por uma aceleração marcante nas últimas décadas, impulsionado pelo desenvolvimento tecnológico, através, principalmente, de uma maior disseminação - do ponto de vista global - das informações. Além de inúmeras outras conseqüências, esse fenômeno tem promovido também rápidas e profundas mudanças nas relações entre as organizações e a sociedade. Se antes a sua simples existência já era o que de melhor a organização podia oferecer à sociedade, hoje o seu papel amplia-se significativamente: já não basta manter-se em atividade, mas é preciso cumprir o seu “papel social” de forma muito mais concreta do que aquela que procuravam demonstrar os discursos ufanistas de outrora.

Temas como a competitividade no mercado global, a iniquidade social e o impacto ambiental das ações econômicas trazem, portanto, necessidade de soluções tão complexas quanto são esses problemas. Vem daí o surgimento

da prática da Responsabilidade Social das organizações, que passa a ser crucial para essas questões.

Neste contexto, as organizações vêm sendo obrigadas a, cada vez mais, desenvolver suas estratégias de *Marketing* com os olhos não apenas na colocação de seus produtos ou serviços no mercado. Elas têm se ressentido de forma cada vez mais marcante da necessidade de mostrar-se como um elemento ativo e participativo da sociedade, de desenvolver o seu *Marketing Institucional*, de dar às suas estratégias de *Marketing* usuais o caráter de *Marketing Social*, como indispensável ferramenta gerencial.

É através da perfeita utilização desse instrumento que as organizações vêm buscando otimizar as suas relações com os fatores ambientais externos, que interferem diretamente em suas atividades.

A importância dessa relação pode ser medida com a possibilidade da própria inviabilização das atividades da organização que ignorar a necessidade do gerenciamento desses fatores externos. Em outras palavras: ignorar a necessidade da Responsabilidade Social como posicionamento gerencial é nadar contra a corrente da moderna Administração.

Na visão de Makray (*apud* Esteves, 2000, p. 113), o que ocorre é que as organizações agora também já se percebem como “construtores potenciais de uma sociedade mais humana”. Segundo o autor, a visão crescente é a de que “negócios” e “Responsabilidade Social” são “compatíveis, necessários e possíveis”.

A ação social das organizações torna-se, portanto, estratégia empresarial amplamente reconhecida, que gera valor para todos os envolvidos. Note-se que os resultados dessas ações - e vem daí enorme importância para o tema - são tangíveis e listam-se entre a valorização da imagem e da marca; lealdade dos diferentes públicos; capacidade de atrair e manter talentos; ampliação das oportunidades; captação de recursos financeiros e longevidade.

Não é, portanto, sem motivo que o tema vem interessando enormemente as organizações. Em 2002, durante o Fórum Econômico Mundial realizado em Nova Iorque, foi divulgada pesquisa de opinião realizada pela empresa de consultoria Pricewaterhouse Coopers, que ouviu 1.161 altos executivos de corporações empresariais na Europa, Ásia e Américas. Essa pesquisa,

segundo Passos (2002), mostrou a importância crescente da Responsabilidade Social para o empresariado:

(...) 68% concordam que a responsabilidade social das empresas é vital para a lucratividade de todas elas. (...) 60% dos executivos não acreditam que a responsabilidade social corporativa deva assumir uma prioridade menor no atual clima econômico. (PASSOS, 2002, p.5)

Camargo (2001, p. 93) defende que o movimento é ainda “incipiente” no país, mas reconhece que “uma nova mentalidade começa a ser formulada; tem crescido o interesse de grupos de empresários em atuar na área social, bem como a popularização da idéia de responsabilidade social”.

A comprovação do crescimento da importância cada vez maior dada à ação social das organizações se dá, também, pelo estabelecimento da norma internacional SA 8000, criada recentemente com o objetivo de aferir e sugerir oportunidades de melhoria para a ação das organizações socialmente responsáveis, a exemplo do que já havia ocorrido com as normas da série ISO 9000 (para os sistemas de Gestão da Qualidade), da BS 8800 (para a qualidade dos sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho) e da ISO 14000 (para a qualidade dos sistemas de controle e gestão ambiental).

A existência desses problemas e a confirmação da tendência do crescimento da preocupação em torno das questões sociais fez nascer inclusive um novo termo para designar aquelas organizações cuja finalidade específica é atuar em alguma das diversas vertentes da ação social. Trata-se do chamado "Terceiro Setor".

A denominação veio do raciocínio segundo o qual as atividades humanas dividem-se em três setores. O Primeiro Setor é aquele que se concretiza na figura do Estado e desenvolve ações de caráter público; o Segundo Setor é o Mercado, em que os agentes privados atuam com interesses particulares e lucrativos; e o Terceiro Setor, que é o que reúne as organizações não-governamentais e não-lucrativas (ONG's), que assumem um caráter ao mesmo tempo privado, associativo e voluntário, para realizar os serviços ou ações sociais, sem que os excedentes econômicos entrem nesse processo.

Apesar da existência de relatos de entidades que se auto-intitulam como organizações do Terceiro Setor mas ainda possuem apenas uma visão econômica dessas ações, o que se tem verificado é um crescimento vertiginoso desse seguimento. Às ONG's antigas vêm-se somando diversas fundações e associações, na maioria das vezes constituídas por organizações do Segundo Setor e que se têm configurado como os "braços sociais" dessas organizações. A Tabela 2 dá uma idéia sobre as principais áreas de atuação das organizações do Terceiro Setor no Brasil em 1999.

<b>PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO TERCEIRO SETOR NO BRASIL EM 1999</b>	
Benéficas, Religiosas e Assistenciais	29%
Culturais, Científicas e Educacionais	19%
Esportivas e Recreativas	23%
Associações e Sindicatos de Empregados	6%
Autônomos e Profissionais Liberais	3%
Outras	20%

Tabela 2: Atividades do Terceiro Setor no Brasil.  
Fonte: Receita Federal (1999).

#### 2.2.1.1. O surgimento do movimento da Responsabilidade Social

Apesar de considerado um tema recente, a questão da Responsabilidade Social tem seus primórdios ainda no século XIX. Segundo Hood (1998, *apud* Ashley, 2002), naquele século, nos Estados Unidos e na Europa a Ética e a Responsabilidade Social já eram aceitas como doutrina. Note-se que era a época em que a prerrogativa de conduzir negócios de forma corporativa cabia ao Estado e não se consubstanciava como um interesse econômico privado. Nesse tempo, segundo o autor, era comum que os governantes expedissem alvarás para as corporações de capital aberto que promettessem benefícios públicos, que, no caso, referiam-se, por exemplo, à colonização e exploração do "Novo Mundo".

A abordagem clássica a respeito da Responsabilidade Social das grandes empresas, porém, estabeleceu-se somente a partir de 1899, quando Andrew Carnegie, fundador do conglomerado U.S. Steel Corporation, publicou um livro intitulado "O Evangelho da Riqueza", que demonstrava a sua visão, de

claro cunho religioso, baseada nos princípios da caridade e da custódia. Essa visão tinha ainda caráter amplamente paternalista e, em linhas gerais, defendia que os membros mais afortunados da sociedade assumissem o papel de guardiões e protetores dos menos afortunados. Esses conceitos, ainda nas décadas de 1950 e 1960, eram amplamente aceitos nas empresas americanas, que aceitavam, cada vez mais, que o poder – consubstanciado pelo dinheiro – trazia responsabilidades.

Segundo Stoner e Freeman (1985), novas idéias a respeito do tema surgem a partir de um novo conceito de Responsabilidade Social proposto por H.R. Bowen em 1953. Esse conceito colocava as empresas como um reflexo dos objetivos e valores da sociedade. Assim, elas deveriam adotar posicionamentos que viessem atender a esses objetivos e deixavam de ser as responsáveis pela manutenção e proteção da sociedade. Mas Stoner e Freeman lembram que a evolução das discussões a respeito dos conceitos da Responsabilidade Social levaram ao surgimento de outras vertentes, que defendiam posicionamento oposto. Foi um período em que diversos estudiosos passaram a defender que caberia ao governo e às entidades organizadas da sociedade o suprimento das necessidades comunitárias através de ações organizadas. Segundo essa vertente, cabia às empresas somente preocupar-se em atender aos interesses de seus acionistas. Era uma linha de pensamento defendida por Milton Friedman, que era claro a respeito:

Há uma, e apenas uma, responsabilidade social das empresas: usar seus recursos e sua energia em atividades destinadas a aumentar seus lucros, contanto que obedeçam às regras do jogo (...) participem de uma competição aberta e livre, sem enganos e fraudes (...). (FRIEDMAN, apud STONER e FREEMAN, 1985, p. 73).

Já Ashley (2002) lembra que a partir de diversas discussões que passaram a se verificar a partir da Grande Depressão americana e da Segunda Guerra Mundial, começou-se a questionar o papel das organizações diante de seus acionistas. A partir daí, os defensores da ética e da responsabilidade social corporativa passaram a argumentar que se a filantropia era uma ação legítima da corporação, outras ações nesse sentido também o seriam, como o

caso do abandono de linhas de produtos lucrativas mas que fossem nocivas ao ambiente natural ou social.

Visto até aqui de maneira ainda superficial, o processo de surgimento do ideário da Responsabilidade Social Empresarial, principalmente no Brasil, merece um estudo mais detido. Nesse aspecto, abordagem ampla é feita por Neto e Froes (2001), que lembram que no início do processo está o estabelecimento da chamada “ética do dinheiro”, baseada na dualidade “dinheiro-consumo” e que passou, nas últimas décadas, a regular a vida da sociedade. No processo de exacerbação da competitividade, o poder e o dinheiro passam a ser os “objetivos preferenciais” dos agentes econômicos, “que se digladiam numa competição sem fim” (NETO e FROES, 2001, p.14). Em resumo, tudo gira em torno do mercado, a partir do estabelecimento do fenômeno da globalização.

A partir do recrudescimento desse cenário, a globalização deu origem a novos processos hegemônicos, em que a dominação fica entregue a “atores hegemônicos” difusos aos olhos das pessoas, como as empresas globais, os organismos internacionais ou as grandes corporações financeiras. Implanta-se então a nova ética, que tem como elementos principais o imaginário da técnica, a ética da competitividade e do consumo e a exaltação do mercado. A consequência é relatada pelos autores:

O que na verdade ocorre, é um verdadeiro desmonte do social através de diversos processos-chave: a banalização dos problemas sociais, a quebra da solidariedade social, a generalização da violência, a ampliação do medo e do desamparo, a exacerbação das desigualdades, o agravamento do empobrecimento e a contaminação do caráter das pessoas. É quando a ética do dinheiro transforma-se em ‘ética da irresponsabilidade social’. (NETO e FROES, 2001, p. 14).

Segundo eles, a solução lógica para deter esse processo é a construção de uma nova ética, que possa atenuar a “perversidade sistêmica difundida pela ética do dinheiro” (p. 14). É, segundo os autores, nesse contexto que começa a se difundir no mundo “a nova ética da responsabilidade social”, que tem como principais características, definidas por Milton Santos (2000, *apud* Neto e Froes, 2001, p. 14) e citadas por eles:

- a) o ensino e o aprendizado de comportamentos sociais responsáveis;

- b) revigoração do debate civilizatório;
- c) resgate da cidadania;
- d) glorificação do associativismo, da cooperação, da solidariedade social;
- e) restauração da relação entre os setores da vida social; e
- f) restauração do domínio da territorialidade.

A Figura 13 a seguir faz a comparação entre as duas éticas e deixa evidentes as diferenças e a evolução desse processo:

<b>Ética do dinheiro (irresponsabilidade social)</b>	<b>Nova ética social (responsabilidade social)</b>
Promove individualismos	Promove o associativismo
Ênfase na competição e competitividade	Ênfase na solidariedade
Prevalece o discurso único do mercado	Prevalece o debate civilizatório
Banalização dos problemas sociais	Priorização dos problemas sociais
Adoção de comportamentos anti-éticos	Adoção de comportamentos éticos
Gera alienação	Gera participação
Deterioração do trabalho	Enobrecimento e revigoração do trabalho
Contaminação do caráter das pessoas	Exaltação do caráter das pessoas
Ampliação das desigualdades	Redução das desigualdades

Figura 13: Éticas da responsabilidade e da irresponsabilidade social.  
Fonte: Neto e Froes (2001, p16).

Neto e Froes (2001) registram ainda o relato do processo de passagem do que chamam de “responsabilidade social comunitária” para a “responsabilidade social corporativa” ocorrido no Brasil. Esse processo se inicia entre o final da década de 70 e início da década de 80, com a redemocratização do país e a volta à ativa de diversas entidades lastreadas nos movimentos sociais que começavam a se organizar. Justamente pelo ambiente de efervescência política, esses movimentos, ainda que se dedicassem a “causas sociais”, dirigiam suas ações com cunho explicitamente

político. Enfatizavam o voluntariado social desses movimentos em uma luta contra o Estado, enraizados em conflitos “do tipo direita x esquerda”. A essa ética da responsabilidade social comunitária sucedeu a responsabilidade social corporativa, que não busca o confronto ideológico e não se baseia nos conflitos entre a sociedade civil e o Estado, mas tem como objetivo “desenvolver a sociedade e a comunidade a partir de novas inserções e parcerias envolvendo outros agentes, tais como: as empresas, ONG’s, entidades filantrópicas, associações comunitárias e o próprio Estado” (NETO e FROES, 2001, p. 21).

As diferenças entre ambas ficam claras na Figura 14 a seguir:

<b>Responsabilidade Social Comunitária</b>	<b>Responsabilidade Social Corporativa</b>
Predomínio da ética da solidariedade	Predomínio da ética da cidadania empresarial
Foco nos direitos humanos	Foco nos direitos humanos, sociais, culturais e políticos
Ênfase na legitimação social comunitária	Ênfase na legitimação social empresarial
Reforço dos movimentos e grupos sociais populares	Reforço das organizações não-governamentais e associações comunitárias
Ênfase na busca de soluções para os problemas relacionados à dinâmica social	Ênfase na busca de soluções para os problemas relacionados à dinâmica empresa-comunidade contemplando as vertentes interna e externa

Figura 14: As diferenças entre responsabilidade social comunitária e responsabilidade social corporativa.

Fonte: Neto e Froes (2001, p20).

### 2.2.2. Um conceito com origem no *Marketing*

Assim como ocorre com o *Endomarketing*, os conceitos acerca da Responsabilidade Social Empresarial têm origem também na ampliação dos conceitos do *Marketing* tradicional. Essa origem começa a ser explicada, como já se viu nesta Dissertação, por Kotler (2000), que afirma que o conceito tradicional de *Marketing* evitava focar os conflitos entre os desejos e interesses dos consumidores e o bem-estar da sociedade a longo prazo. Segundo ele, essa situação levou à necessidade da ampliação desse conceito, que ele batizou de "*Marketing Societal*".



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 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. (KOTLER, 2000, p. 47)

Já o termo "*Marketing Social*" apareceu pela primeira vez em 1971, para descrever a utilização de princípios e técnicas de *Marketing* para a promoção de uma causa, idéia ou comportamento social. A partir daí, o termo passou a significar uma tecnologia de administração da mudança social.

O termo é conceituado assim por Kotler e Roberto (1992):

*Marketing Social* é uma estratégia de mudança do comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de *Marketing*. (KOTLER e ROBERTO, 1992, p. 25).

O atendimento às necessidades do consumidor - de modo lucrativo - cria problemas sociais, como a destruição dos recursos, o desequilíbrio ecológico e os riscos para a saúde. Segundo Schneider (1979), o empresário não deve ignorar esses fatores e, antes que se veja forçado a fazê-lo no interesse público, deve dar um peso cada vez maior aos aspectos sociais em suas decisões.

Ainda de acordo com Kotler e Roberto (1992), o *Marketing Social* seria, portanto, uma quinta maneira de se pensar um negócio (as outras quatro seriam o foco na produção, no produto, na venda e no *marketing*). Neles, as organizações acreditam ser sua tarefa determinar as necessidades, desejos e interesses dos consumidores, satisfazer esses interesses mais adequadamente que seus competidores e ao mesmo tempo preservar e garantir o bem-estar do consumidor e da sociedade. O *Marketing Social*, para Kotler e Roberto, é uma "versão do conceito de *marketing societal*".

Outro conceito é apresentado por Sina e Souza (1999):

De forma simples, *marketing social* é o uso de técnicas e ferramentas do *marketing* tradicional, para promover a adoção de comportamento que desenvolverá a saúde e o bem-estar de um público-alvo específico ou da sociedade como um todo. (SINA e SOUZA, 1999, p. 27).

Como se vê, esse conceito dirige-se fundamentalmente aos resultados que tais ações deverão trazer à sociedade. Mas há autores que apresentam visão mais focada nos resultados específicos do negócio da organização que pratica o *Marketing Social*. Esse tipo de abordagem é feita, por exemplo, por Pringle e Thompson (2000, p. 3), que vêm o *Marketing Social* – rebatizado por eles como “*Marketing para Causas Sociais*” - como uma ferramenta estratégica de gestão, podendo “ser definido como uma ferramenta estratégica de *marketing* e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo”. Ou seja, embora façam uma relação de “benefícios mútuos”, eles atribuem ao *Marketing Social*, fundamentalmente, a função de atuar no posicionamento de marca.

Entretanto, é o foco no *Marketing Social* visto de maneira mais fortemente vinculada aos benefícios para a sociedade que, como prevê Silva (1997), talvez seja o “futuro próximo das organizações – pelo menos em mercado maduros”. Isso porque essa orientação atende aos desejos de um consumidor exigente, que não se preocupa mais com a mera satisfação de suas necessidades individuais, já que ele dá isso como certo. O que interessa a esse consumidor é que as necessidades gerais do ambiente em que atua sejam também atendidas pelas empresas.

Para apreender o conceito de Responsabilidade Social, entretanto, é necessário em primeiro lugar diferenciá-lo da filantropia pura e simples. Nesse aspecto, o presidente da Associação dos Dirigentes de Vendas e *Marketing* do Brasil (ADVB), citado por Neto e Froes (2001, p. 27), afirma que “uma coisa é filantropia, que pode ser a simples doação; outra é transformar uma realidade ruim, fazendo com que ela se aproxime ao máximo do ideal”. A diferença fundamental, então, igualmente defendida pelos próprios autores, é a de que a filantropia resume-se na simples doação, enquanto a responsabilidade social é uma “ação transformadora”. A Figura 15 a seguir resume de maneira clara as diferenças entre ambas:

<b>Filantropia</b>	<b>Responsabilidade Social</b>
Ação individual e voluntária	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários filantrópicos e abnegados	Extensiva a todos
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

Figura 15: As diferenças entre filantropia e responsabilidade social.  
Fonte: Neto e Froes (2001,p28).

Buscando a conceituação de Responsabilidade Social, os mesmos autores citam a definição dada por Célia Roseblum:

A responsabilidade social corporativa é uma conduta que vai da ética nos negócios às ações desenvolvidas na comunidade, passando pelo tratamento dos funcionários e relações com acionistas, fornecedores e clientes. (ROSEMBLUM, *apud* NETO e FROES, 2001, p. 31).

Outro conceito, apontado por Voigt e Raposo (2002), é aquele desenvolvido pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e adotado pelo Gife (Grupo de Instituições Fundações e Empresas). Segundo esse conceito, a Responsabilidade Social diz respeito ao processo de gestão empresarial propriamente dito e é “uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social”. Para reforçar o conceito, os autores (que são, sucessivamente, presidente e diretora executiva do Gife) lembram que aquela entidade diferencia claramente a Responsabilidade Social do “Investimento Social Privado”. Segundo esse conceito, na Responsabilidade Social Empresarial há o uso de recursos privados para fins também privados. Já o Investimento Social Privado caracteriza-se pelo uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados em projetos de interesse público. Há que se ressaltar que há também nítida diferença entre esse tipo de investimento e a Filantropia pura e simples, já abordada neste capítulo.

Vindo ainda dos primórdios das discussões sobre a Responsabilidade Social, Bowen (*apud* Ashley, 2002, p. 6) conceituava-a, em 1953, como “a

obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade”. É ainda Ashley (2002) quem traz outro conceito:

Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. (ASHLEY, 2002, p. 6-7).

Um conceito simplificado é oferecido por D’Ambrósio e Melo (*apud* Neto e Froes, 1999, p. 78), segundo quem, a Responsabilidade Social de uma organização consiste em sua decisão de “participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce”.

Já em Camargo (2001) encontra-se um conceito mais amplo, que incorpora a questão do planejamento de longo prazo das organizações:

Responsabilidade social – conceito adotado para organizações privadas socialmente responsáveis – refere-se às estratégias de sustentabilidade a longo prazo das empresas que, em sua lógica de desempenho e lucro, passam a contemplar a preocupação com os efeitos sociais e/ou ambientais de suas atividades, com o objetivo de contribuir para o bem comum e para a melhoria da qualidade de vida das comunidades.

Assim, a responsabilidade social corporativa expressa compromissos muito mais amplos do que aqueles previstos em lei, como as obrigações trabalhistas, tributárias e sociais; o cumprimento das legislações ambiental e de uso do solo, entre outras. Expressa, principalmente, a adoção e disseminação de valores, condutas e procedimentos positivos dos pontos de vista ético, social e ambiental. (CAMARGO, 2001, p. 92).

Outro conceito é oferecido por Oded Grajew (2002), presidente do Instituto Ethos, uma das principais instituições responsáveis pela difusão desse conceito na sociedade brasileira. Segundo ele, a Responsabilidade Social é:

(...) a atitude ética da empresa em todas as suas atividades. Diz respeito às interações da empresa com funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, governo, concorrentes, meio ambiente e comunidade. Os preceitos da responsabilidade social podem

balizar, inclusive, todas as atividades políticas empresariais. (GRAJEW, 2002)

Como se pode observar, apesar de pequenas variações de abordagem – algumas delas claramente influenciadas por uma ou outra linha de posicionamento político mais que científico – o conceito de Responsabilidade Social não suscita grandes dúvidas ou questionamento de peso do ponto de vista de sua gênese. Para a abordagem que se pretende nesta Dissertação, vale ressaltar, nesse caso, que parece ponto pacífico que há uma distinção clara entre a Filantropia pura e simples, o Investimento Social Privado e a Responsabilidade Social, cabendo a esta última direcionar ações que têm como principal tarefa a transformação da realidade social.

#### 2.2.2.1. Prevenir é melhor que remediar

Como se viu, a questão da Responsabilidade Social vem ganhando contornos cada vez mais perceptíveis para a vida das organizações e, por isso, já no final da década de 70, segundo Schneider (1979), diversas empresas americanas começaram a dispor de cargos de nível de diretoria para cuidar dos problemas sociais. O mesmo processo tem se verificado no Brasil, mesmo que aqui o fenômeno somente esteja se tornando visível a partir da década de 90.

Essas iniciativas, entretanto, a princípio ocorreram muito mais por pressões externas que por vontade própria dos empresários, como relata o mesmo autor:

(...) é o que mostra uma pesquisa, segundo a qual 88% dos entrevistados passaram a considerar objetivos sociais em atendimento a requisitos legais, a benefícios fiscais e a pressões públicas - e apenas 12% por iniciativa própria. (SCHNEIDER, 1979, p. 64)

Por um motivo ou outro, o fato é que esses números, atualmente, se ainda não sofreram uma inversão, apontam para uma equiparação. Não que o lucro esteja deixando de ser o objetivo principal das empresas, já que é, em suma, para isso que elas existem. Porém, além do lucro, elas tem procurado interagir com a comunidade, buscando o desenvolvimento social.

Esse posicionamento - que aponta para um nível maior de conscientização por parte das organizações quanto à sua Responsabilidade Social - pode ser resumido com uma declaração feita à jornalista Teresa Caram, do jornal Estado de Minas, pelo empresário José Midlin e publicada no dia 03 de agosto de 1997 (Caram, 1997), em reportagem sobre a participação das empresas brasileiras em programas de *Marketing Social*: “*Não basta a empresa ser uma ilha de excelência, num mar de indigência*”.

A mesma reportagem cita declaração feita pelo presidente da Fundação Dom Cabral, Emerson de Almeida: “*é uma missão que vai além de simplesmente acumular riqueza. Ela se coloca à disposição da comunidade para solução de problemas e carências, auxiliando no seu desenvolvimento.*”

Em resumo: as organizações brasileiras parecem estar compreendendo a importância da demonstração de seu direcionamento no sentido da Responsabilidade Social e na aplicação do *Marketing Social*, como forma de buscar o desenvolvimento da sociedade e, com isso, garantir a sua própria sobrevivência, na medida em que ajuda a manter a existência de consumidores para os seus produtos e serviços, e, de quebra, garante a melhoria de sua imagem. Ou seja: além do ganho institucional, a organização predispõe o consumidor a comprar o seu produto ou serviço.

Uma abordagem mais aprofundada é oferecida por Srour (2000), que discorre sobre a Ética de maneira geral e avalia essa questão nos modelos de gestão organizacional. O autor lembra que as decisões empresariais não são inócuas. Ao contrário, provocam diversos efeitos e por isso mesmo se irradiam na sociedade, já que afetam diretamente os seus *stakeholders*. O autor lista esses atores como os trabalhadores, gestores e proprietários (na “frente interna”); os clientes, fornecedores, prestadores de serviços, autoridades governamentais, credores, concorrentes, mídia, comunidade local e as entidades da sociedade civil (na “frente externa”). Para Srour (2000, p. 41), essa influência acontece porque os *stakeholders* “são vulneráveis”.

Prosseguindo em seu raciocínio, o autor defende que as organizações, ao perceberem essa relação, não passaram a assumir uma postura de responsabilidade diante da sociedade apenas por “bom mocismo”. Segundo ele, o mais provável é que elas tenham conjugado seu credo organizacional com uma análise estratégica da relação de forças no mercado. Essa relação

teria sido enormemente ajudada pela mídia, que ajudou a formar junto aos *stakeholders* a consciência da possibilidade do boicote puro e simples às organizações que não procedessem de forma socialmente responsável.

#### 2.2.2.2. O *Marketing* Social e a imagem institucional das organizações

Antes de tratar da questão da imagem das organizações, é necessário que primeiro se chegue ao seu conceito. Para isso, recorrendo a Kotler e Roberto (1992), temos que imagem é a soma de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo tem de um objeto, uma pessoa, um lugar, uma marca, um produto ou uma empresa. É, portanto, o resultado da percepção, que poderá ser falsa ou verdadeira, imaginada ou real.

A Imagem Corporativa - ou a imagem institucional das organizações - é intangível e abstrata. Ela não pode ser tocada, vista ou medida em termos absolutos. Há apenas a vaga possibilidade de constatar que ela seja “positiva” ou “negativa”. Isso ocorre justamente porque essa “imagem” existe apenas como um conceito na cabeça das pessoas. Apesar disso, segundo Gomes e Sapiro (1993), trata-se de um dos ativos mais preciosos que uma organização pode obter. A consequência desse entendimento é o fortalecimento da idéia de que ela seja uma geradora de rendimentos futuros. A lógica desse raciocínio, segundo os autores, é extraída da Teoria dos Jogos:

(...) assim, se um amigo constantemente cumpre suas promessas, acabamos construindo uma imagem positiva da pessoa, baseada na crença de que a confiabilidade demonstrada faz parte de suas características; seu comportamento anterior é um sinal que garante suas próximas ações. Da mesma maneira, o modo de agir de uma empresa no passado passa a ser acreditada como sua característica inerente, responsável por sua reputação presente e indicando como agirá no futuro. (GOMES e SAPIRO, 1993, p. 85).

Os autores citam em seu trabalho a relação indicada no artigo “*Leaders of the most admired*”, publicado por *Fortune* à página 23 de sua edição de janeiro de 1990, que lista os oito atributos-chave da reputação. São eles:

- a) habilidade para atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas;

- b) capacidade de inovação;
- c) solidez financeira;
- d) responsabilidade comunitária e ambiental;
- e) valor com investimento a longo prazo;
- f) qualidade do gerenciamento;
- g) qualidade de produtos e serviços; e
- h) uso dos ativos da empresa.

### 2.2.2.3. Ética e *Marketing Social*

Obter ou otimizar os fatores relacionados pela *Fortune*, segundo Gomes e Sapiro (1993), significa para as organizações elevar a positividade de sua imagem e, por consequência, obter fator de superioridade competitiva em última instância. Não há, aí, nenhum tipo de incoerência. É o que defendem, por exemplo, Voigt e Raposo (2002), ao lembrarem que o GIFE afirma que “é justo” que as organizações esperem “como um subproduto de um investimento social com êxito, um maior valor agregado para sua imagem”.

Camargo (2001, p. 94) também registra que o investimento social agrega valor à imagem da organização, melhorando seu posicionamento diante de seus *stakeholders*, já que, para a autora, “fabricar um produto de qualidade não é mais suficiente: o valor ético tornou-se muito importante”.

Tais afirmações abrem espaço para outra avaliação: as limitações éticas a que se deve submeter a aplicação das ações de *Marketing Social*. Abordando a questão, Davidson e Novelli (*in* Andreasen, 2002) lembram que o ponto fundamental nesse caso é reconhecer a clara diferenciação entre a aplicação das técnicas do *Marketing Social* para organizações com e sem fins lucrativos:

O ponto importante aqui é o reconhecimento de que as empresas com fins lucrativos possuem metas ou motivos paralelos quando participam de programas de marketing social: ganho econômico para a empresa e ganho social para a sociedade. (DAVIDSON e NOVELLI, *in* ANDREASEN, 2000, p. 102)

Segundo ainda Davidson e Novelli, todos os problemas de ética do *Marketing Social* conduzido por organizações que têm fins lucrativos possuem



como base, num nível micro, a tensão existente entre comprador e vendedor. Isso porque, segundo eles, a “ideologia do marketing” é a de satisfazer e ter foco no cliente, mas essa posição é contrária, em sua essência, à necessidade da organização de gerar lucro. O mesmo, segundo eles, ocorre no nível macro, em que, apesar de aceita a idéia de que as empresas devam buscar o lucro, existe a posição da sociedade de impor limites para os caminhos a serem utilizados para obter esse lucro (DAVIDSON e NOVELLI, *in* ANDREASEN, 2002, p. 107-108).

Os mesmos autores relacionam cinco “assuntos éticos”, que podem ser vistos como ações anti-éticas e que, segundo eles, efetivamente ocorrem, de maneira geral: trapacear ou confundir o receptor da mensagem propositadamente; ofender a sensibilidade de consumidor; provocar conseqüências prejudiciais; favorecer a intromissão e a expansão do poder e dos valores corporativos; e aumentar a descrença. Segundo Davidson e Novelli, os dois primeiros comportamentos referem-se ao nível micro, por afetar os consumidores individualmente, enquanto os dois seguintes ocorrem no nível macro por afetarem toda a sociedade. Já o último afeta tanto um quanto o outro nível.

Em outro artigo, Kirby e Andrasen (*in* Andrasen, 2002) aprofundam a discussão a respeito da responsabilidade ética do *Marketing Social*:

O marketing social tem obrigações mais fortes que o marketing comercial com práticas éticas? Nossa conclusão é que sim, o marketing social tem obrigações mais fortes de assegurar que os programas de marketing social sejam éticos. (...) o comportamento ético dos praticantes do marketing social tem que estar acima da censura. Se os gerentes dos programas se comportam de maneira não-ética e são flagrados e criticados, o financiamento – e a credibilidade – de futuros programas pode estar ameaçado. (KIRBY e ANDREASEN, *in* ANDREASEN, 2002, p. 197)

Os mesmos autores, entretanto, lançam luz sobre um outro foco de cuidado na condução de programas de *Marketing Social*: aquele que garante a clareza a respeito do fato de que não cabe ao *Marketing Social* definir o que é “bom” para a sociedade. Isso, segundo eles, é feito pelo sistema político e de deliberações da sociedade através de seus organismos de gestão. Por isso mesmo, além de fugir à tentação de fazer essa definição, os programas de *Marketing Social* devem garantir um comportamento ético devido à própria

força que possuem e que tende a induzir seus públicos-alvo a um determinado comportamento. Levando em consideração o aspecto da comunicação dos programas de *Marketing Social*, os autores afirmam a esse respeito:

Quem faz o marketing social insiste com os indivíduos para que façam exercícios, para que parem de usar drogas, para que vacinem suas crianças e que usem cintos de segurança. Seria um comportamento hipócrita de quem faz o marketing social insistir em comportamento 'bom' enquanto, ao mesmo tempo, possui um comportamento 'ruim'. (KIRBY e ANDREASEN, *in* ANDREASEN, 2002, p. 197)

Mas há outra questão que começa a se incorporar à discussão sobre a Ética e a Responsabilidade Social e que, apesar de urgente, não tem ainda uma linha clara de discussão. Trata-se do questionamento a respeito da possibilidade de uma empresa ser socialmente responsável se tem como negócio produzir algo que seja considerado nocivo à sociedade, como cigarros, bebidas, agrotóxicos ou armas.

A discussão começa a envolver, no Brasil, as entidades que se dedicam à questão da Responsabilidade Social, como o Gife e o Instituto Ethos. Em reportagem publicada pelo jornal Valor On Line, a diretora do Gife, Rebecca Raposo, afirma:

Se o produto é bom para a sociedade, mas o fabricante tem condutas não muito éticas, a situação pode ser corrigida. Se a empresa não aperfeiçoa seus processos de produção e a maneira como atua, pode ser punida pelo consumidor. (...) Outra questão é saber o que acontece quando a empresa tem atitudes socialmente responsáveis, mas seu produto não é benéfico. (Rebecca Raposo, *in* SEABRA, 2001)

Na mesma reportagem, a autora informa que até aquele momento nenhuma empresa fabricante de produtos considerados nocivos havia se associado ao Gife. Para a diretora Rebecca Raposo, somente quando isso acontecer o assunto deverá vir à discussão:

Mas quando uma delas pleitear o ingresso, forçará a discussão. Afinal, a Souza Cruz, por exemplo, fabrica cigarros, mas o Instituto Souza Cruz pode ter ações sociais maravilhosas. (...) Atualmente, o segundo e o terceiro setor estão imbricados. O código de ética do Gife, de 1995, que considero bastante moderno, não contempla a questão. (Rebecca Raposo, *in* SEABRA, 2001)

A polêmica estende-se quando é feita a constatação de que a própria Souza Cruz e a Kaiser e a Ambev, fabricantes de bebidas alcólicas, são associadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Segundo SEABRA (2001), o presidente do Conselho Deliberativo do Instituto, Ricardo Young, afirmou a esse respeito que “o Ethos não oferece certificação ou legitimação às ações sociais das empresas”, mas que apenas oferece as ferramentas para as empresas que queiram ser socialmente responsáveis. Segundo o mesmo diretor, no Instituto Ethos ainda não existe consenso sobre a possibilidade de empresas com essas características poderem ou não ser consideradas como socialmente responsáveis (SEABRA, 2001).

A mesma reportagem lembra que essas empresas apresentam, entretanto, argumentos fortes para defender essa possibilidade. Segundo Seabra (2001) um desses argumentos é o de que o fechamento de uma fábrica de cigarros, por exemplo, não faria com que as pessoas deixassem de fumar. Além disso, argumentam, são atividades legais. O próprio presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Ethos concorda em que são “argumentos consistentes” e que a favor dessas empresas existem as ações sociais concretas desenvolvidas por elas, “que os habilitam como empresas socialmente responsáveis” (SEABRA, 2001).

Um exemplo citado na reportagem é o da própria Souza Cruz, que firmou compromisso em 1997 com a Abrinq para auxiliar na erradicação do trabalho infantil, uma prática muito presente na cadeia de produção do cigarro. Segundo Seabra (2001), dados da Divisão de Combate ao Trabalho Infantil da Secretaria de Inspeção do Trabalho, do Ministério do Trabalho, em 1999 haviam 31.398 crianças com idades entre 5 e 15 anos trabalhando no cultivo do fumo no Brasil, por 15 horas diárias ou mais. Para auxiliar na erradicação dessa situação, o Instituto Souza Cruz implantou o projeto “O Futuro é Agora”, que atende a mais de 45 mil pequenos produtores e 40 mil filhos de produtores de fumo no sul do país.

A própria Souza Cruz desenvolve também, junto com a Philip Morris e a Modus Faciend, o projeto “Cuidar”, voltado para a prevenção e que atua na informação aos jovens quanto aos riscos do uso do cigarro. Essa posição confronta-se com outra afirmação feita por Ricardo Young:

O próprio fabricante assume que o cigarro faz mal, mas acredita que a decisão de fumar está com o consumidor. Se é assim, deve agir no sentido de que os futuros consumidores pelo menos estejam mais conscientes do risco. (Ricardo Young, in SEABRA, 2001).

Parece, entretanto, no mínimo um grande dilema: a empresa investir em Marketing para garantir sua posição no mercado e, ao mesmo tempo, investir em ações de Responsabilidade Social que tentam compensar justamente os malefícios de sua atividade-fim.

#### 2.2.2.4. Melhorando a imagem das organizações

Experiências recentes têm demonstrado que as organizações têm se mostrado encorajadas a desempenhar papel de liderança quanto à resolução do problema social.

Pela primeira vez, as empresas estão realmente apoiando as iniciativas filantrópicas. Além das contribuições financeiras, elas estão propiciando às instituições beneficentes consultoria gerencial, apoio tecnológico e em comunicação e equipes de funcionários voluntários. (SMITH, 1994)

Ainda segundo Smith (1994), as organizações têm patrocinado essas iniciativas, participando de projetos comunitários, não só através dos orçamentos destinados à filantropia, mas também a partir das unidades de negócios, tais como *Marketing* e Recursos Humanos. De acordo com o autor, em outras palavras, as organizações vêm se tornando “cidadãos corporativos”.

Mas há, além da filantropia entendida em seu aspecto restrito, outras formas de atuação de uma organização na área do *Marketing Social* que têm mostrado bons resultados para a imagem dessas organizações. Reis e Santos (1996) defendem, por exemplo, a utilização do patrocínio e do mecenato como importantes instrumentos de *Marketing*, apesar de alertarem para o fato de a associação sistemática entre a atividade cultural e a comunicação empresarial ser uma experiência recente, não apenas no Brasil, mas em praticamente todo o mundo.

O mecenato deixa de ser uma atividade desinteressada, assume um compromisso com a estratégia empresarial e torna-se mais visível e pública diante da comunidade. (...) O uso do patrocínio

como ferramenta de Marketing possibilita à empresa contornar as dificuldades impostas pelas tendências atuais. Paralelamente, as atividades de patrocínio encobrem um efeito de sinergia social que não deveria, de forma alguma, ser negligenciado. (REIS e SANTOS, 1996, p. 18-25).

Há, entretanto, também os riscos, principalmente no caso de definições mal feitas pelas empresas na etapa de elaboração do seu Plano de *Marketing Social*. Nesse aspecto, tem fundamental importância a utilização de estratégias e ferramentas de comunicação. Tanto que Gomes e Sapiro (1993) deixam clara essa advertência:

Muitas empresas acabam por definir não claramente sua própria imagem em função de uma fraca estratégia de comunicação. Tentam significar tudo para todos. (GOMES e SAPIRO, 1993, p. 90).

As práticas de Responsabilidade Social, portanto, devem trazer diversos ganhos, não apenas para a organização, mas para toda a sociedade, na medida em que essa é exatamente a sua base conceitual. Para Camargo (2001), os retornos oferecidos por essas práticas são tangíveis e intangíveis.

Uma comparação feita por Kotler e Roberto (1992) resume com clareza a importância da preocupação das organizações com sua imagem. Segundo os autores, uma boa imagem institucional equivale a uma espécie de “seguro” contra imprevistos graves. Por isso, eles aconselham a que as empresas dediquem sempre parte do seu orçamento corporativo para fortalecer essa imagem. Seria o mesmo que fazer, por exemplo, um seguro contra incêndio ou roubo.

#### 2.2.2.5. Ganhos e perdas possíveis

A possibilidade de ganhos para as organizações diante da adoção de posicionamento de Responsabilidade Social, entretanto, não restringe-se à questão da imagem institucional. Mais amplos, esse ganhos constituem o que Neto e Froes (1999) chamam de “retorno social institucional”. Segundo eles, esse retorno ocorre quando a maioria das pessoas reconhece a atitude da organização em investir nas questões sociais.

Com base nas afirmações de Neto e Froes, Guedes (2000) afirma que esse retorno social institucional concretiza-se através de ganhos em:

- imagem e vendas (através do fortalecimento e da fidelidade à marca);
- retorno aos acionistas e investidores (devido à valorização da organização no mercado e na sociedade);
- retorno publicitário (através da geração de mídia espontânea);
- tributação (através da possibilidade de isenções fiscais);
- produtividade (pelo maior empenho dos empregados na execução de suas tarefas); e
- evolução da sociedade (pela transformação e mudanças comportamentais da sociedade).

É ainda Guedes (2000) quem lembra que a ação com Responsabilidade Social melhora as relações da organização com todos os seus *stakeholders*:

Quando uma empresa atua com responsabilidade social aumenta o seu relacionamento com diversos públicos relevantes (clientes atuais e em potencial, opinião pública, acionistas, investidores, fornecedores, funcionários, governo), aumenta a exposição positiva em mídia espontânea onde seus produtos, serviços e marca ganham maior visibilidade e possível aceitação. (GUEDES, 2000, p. 57)

Uma comprovação dessas afirmações vem através da pesquisa “Estratégias de empresas no Brasil: atuação social e voluntariado”, realizada em 1999 pelo Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo (CEATS-USP), envolvendo 273 companhias privadas e estatais de diversos portes, em novo estados e no Distrito Federal, e relatada por Fischer e Falconer (1999):

Investir em ações sociais melhora em 79% a imagem institucional da empresa e amplia em 74% suas relações com a comunidade. A motivação e produtividade dos funcionários crescem 34%; melhora o envolvimento do funcionário com a empresa em 40%, ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e habilidades dos funcionários em 52%. (FISCHER e FALCONER, 1999, p. 39-40).

Várias outras pesquisas, em todo o mundo, confirmam que atualmente os consumidores estão mais propensos a consumir de empresas reconhecidas como socialmente responsáveis. Uma delas é citada por Chiavenato (1999):

Segundo pesquisa publicada pelo *Business for Social Responsibility* (BSR), entidade americana que reúne cerca de 1.400 companhias envolvidas com projetos de cidadania empresarial, (...) 76% dos consumidores daquele país preferem marcas e produtos associados a algum tipo de ação social. (CHIAVENATO, 1999, p. 446)

A mesma situação é verificada no Brasil, segundo a pesquisa realizada pelo Instituto Ethos, pelo jornal Valor Econômico e pela Indicador Opinião Pública no ano de 2000 (INSTITUTO ETHOS, 2000). Os resultados da pesquisa apontam, por exemplo, as cinco principais atitudes de uma empresa que estimulariam o consumidor a comprar mais os seus produtos e recomendá-la aos seus amigos. Essas atitudes seriam: contratar deficientes físicos (46%); colaborar com escolas, postos de saúde e entidades sociais da comunidade (43%); manter programas de alfabetização para funcionários e familiares (32%); adotar práticas efetivas de combate à poluição (27%) e manter um excelente serviço de atendimento ao consumidor (24%). Note-se que apenas em quinto lugar aparece um item que diz respeito diretamente à relação entre a empresa e seus clientes. Nos quatro primeiros lugares, estão atitudes da empresa diante da sociedade.

Todas essas pesquisas levam à conclusão de que, inequivocamente, as atitudes socialmente responsáveis das empresas afetam fortemente sua imagem institucional e que, na Era do Consumidor, este está buscando sempre mais qualidade e responsabilidade, o que leva as organizações à obrigação de desenvolver, cada vez mais, uma reputação calcada na Ética e na Responsabilidade Social.

Essa situação reflete-se diretamente na relação das empresas com seus investidores, que também passam a considerar a Responsabilidade Social como fator influente na valorização das companhias. Essa situação levou à criação do Fundo Ethical, o primeiro fundo de investimentos socialmente responsável no mercado brasileiro, lançado pelo Banco Real / ABN AMRO Bank em 2001. Em apenas pouco mais de um mês e meio de funcionamento (de 1º de novembro a 19 de dezembro de 2001), o fundo obteve resultado acumulado de 20,3%. Somente nos 19 dias do mês de dezembro, esse resultado já chegava a 3,4% (KARAM, 2001).

Outro exemplo nesse sentido é apresentado por Canuto (2001), segundo quem diversas pesquisas mostram “um crescente interesse dos investidores em privilegiar aplicações” que tenham retorno normal ou médio, mas que “ofereçam o bônus da boa reputação ‘ética’”. Segundo ele, na Inglaterra, o investimento em fundos desse tipo expandiu-se 1.750% entre 1989 e 2000, “alcançando US\$ 5,5 bilhões, segundo dados da revista The Economist” (CANUTO, 2001).

Obviamente, a situação inversa é também verdadeira, mas aí há que se destacar que existem, nesse caso, duas possibilidades distintas: aquela em que a organização perde simplesmente por não obter os ganhos advindos da adoção das práticas de Responsabilidade Social; e aquela em que a organização efetivamente perde algo que possui devido a esse posicionamento. Os ganhos apontados por Guedes (2000) transformam-se então nas possíveis perdas:

- transmissão de imagem negativa e redução nas vendas;
- queda no valor das ações e afastamento dos investidores;
- publicidade negativa;
- reclamações de clientes e perda de futuros consumidores;
- pagamento de multas e indenizações; e
- baixa motivação e produtividade dos empregados.

A mesma pesquisa já citada, sobre a “Responsabilidade Social das Empresas: percepção do consumidor brasileiro” (INSTITUTO ETHOS, 2000) comprova essa possibilidade ao apontar que existem vários motivos para que o consumidor puna as empresas que não ajam com Responsabilidade Social, deixando de comprar seus produtos ou serviços e fazendo propaganda negativa. Em primeiro lugar, vale destacar que 56% dos entrevistados apontaram a Responsabilidade Social como o fator mais importante para julgar se uma empresa é boa ou ruim, vindo a seguir a imagem de sua marca (34%) e os fatores econômicos (13%). Dos entrevistados, 19% relataram já ter efetivamente punido uma empresa em função de seu posicionamento social, 53% deixariam de comprar de uma empresa que utilizasse mão-de-obra infantil e 73% abandonariam a empresa sabidamente envolvida em episódio de corrupção.



### 2.2.3. Como se dá a Ação Social

A principal abordagem acerca da concretização da Responsabilidade Social está na transformação efetiva do planejamento em ações de transformação social. Camargo (2001, p. 93) lembra que ela concretiza-se “por meio de atitudes, comportamentos e práticas positivas e construtivas”, implicando num estreitamento do relacionamento da empresa com a comunidade.

Neiva (1999) por sua vez afirma que a atuação social das organizações pode se dar em três dimensões: na dimensão organizacional, na dimensão social e na dimensão política. Essas fases ou dimensões devem ser vistas como estágios consecutivos a serem atingidos.

Essa visão parte do pressuposto de que a ação social, entretanto, vá ser exercida diretamente pela empresa, tanto na primeira (o que é óbvio e inescapável) quanto na segunda e na terceira dimensões. Há, entretanto, o caminho da criação de fundações ou organizações similares, que atuem de maneira a sistematizar a ação social das empresas. Segundo esta visão, a empresa, além de alicerçar suas ações - inclusive as de seu Plano de *Marketing* - numa visão social, ampliariam sua atuação, além de suas fronteiras, através de outras organizações. Um desses estudiosos é o atual presidente da Federação Mineira de Fundações e Diretor da Fundação Telemig Celular, Francisco de Assis Oliveira Azevedo, que cita Antônio Carlos Gomes da Costa: "*As fundações empresariais reúnem o melhor dos três mundos: a visão social do Estado, a eficácia das Empresas e o espírito de luta das ONG's*".

Segundo Azevedo (2000), são 14 as principais vantagens de as empresas concretizarem suas ações sociais através de fundações a ela ligadas: foco da ação, economia, profissionalização, mensuração do valor investido, avaliação dos resultados, pesquisa na realidade, visibilidade às ações sociais, possibilidade de parcerias, vínculo com a empresa, envolvimento da comunidade, espaço na mídia, possibilidade de captação de recursos, uso de leis de incentivo e trabalho voluntário. Essas vantagens estão descritas de forma sintética na Figura 16.

De acordo com ele, é através da criação de uma organização com o fim específico da ação social que se chega ao que chama de "ponto de equilíbrio": a empresa fica com o foco no seu negócio principal com a consciência de sua responsabilidade social e a Fundação pode manter seu foco no desenvolvimento social.

<b>POR QUE É VANTAJOSO DESTINAR ÀS FUNDAÇÕES A RESPONSABILIDADE PELA AÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS</b>	
<b>VANTAGEM</b>	<b>O QUE SIGNIFICA</b>
Foco da ação	Feitas diretamente pelas empresas, as ações sociais tendem a ficar em segundo plano, já que não são o seu "negócio principal". Isso não ocorre na Fundação.
Economia	Quando atua diretamente, a empresa não consegue obter sinergia, o que causa desperdício de recursos. A Fundação consegue isso ao concentrar e planejar suas ações continuamente.
Profissionalização	Na estrutura da empresa é difícil encontrar profissionais com perfil e formação adequados para a atuação social. Na Fundação, atuarão profissionais com esse perfil.
Mensuração do valor investido	Atuando diretamente, a empresa não consegue mensurar com exatidão o valor investido, já que alguns custos, como o de pessoal, por exemplo, ficam diluídos em outras contas. No caso da Fundação, todos os recursos são destinados aos projetos sociais.
Avaliação dos resultados	Enquanto a empresa preocupa-se em manter avaliação precisa dos resultados de seu negócio principal, a Fundação desenvolverá meios para avaliar concretamente os resultados de suas ações sociais.
Pesquisa da realidade	Uma fundação procura sempre pesquisar e verificar o que é realmente necessário na comunidade na qual pretende atuar.
Visibilidade às ações sociais	Uma vez concentradas em uma Fundação, as ações sociais ganham maior visibilidade, o que facilita o comprometimento com essas ações.
Possibilidade de parcerias	As organizações do Terceiro Setor obtêm melhores resultados Quando buscam parcerias para o desenvolvimento de seus projetos, já que as empresas sempre levarão a imagem de que dispõem de fartos recursos financeiros.
Vínculo com a empresa	Em todos os aspectos, garante-se o vínculo da empresa com a Fundação e suas ações, principalmente pelo fato de ela ser mantida pela empresa.
Envolvimento da comunidade	A comunidade, de maneira geral, identifica-se mais com uma fundação do que com a empresa que a mantém. A própria missão da Fundação propicia essa aproximação.
Espaço na mídia	O mesmo acontece com relação à imprensa, que valoriza mais o trabalho social desenvolvido por uma fundação que a ação tomada diretamente pela empresa.
Possibilidade de captação de recursos	Possuindo personalidade jurídica própria e não tendo fins lucrativos, a Fundação tem a possibilidade de captar recursos financeiros não reembolsáveis de outras fontes que não a empresa que a mantém.
Uso de leis de incentivo	A Fundação tem a possibilidade de se utilizar das leis de renúncia fiscal (as chamadas "leis de incentivo"), principalmente na área cultural e em projetos de assistência à criança e ao adolescente, embora não possa fazê-lo quando os recursos para o projeto vêm da empresa que a mantém.
Trabalho voluntário	Como está mais próxima das realidades sociais, é mais fácil para a Fundação que para a empresa organizar programas de voluntariado, seja na comunidade, seja na própria empresa.

Figura 16: Vantagens da criação de fundações pelas empresas.  
Fonte: Adaptado de Azevedo (2000).

Camargo também destaca que a ação social do setor privado pode se dar de várias maneiras, apesar de não fazer nítida diferenciação entre a Responsabilidade Social e a filantropia, o que seria mais prudente, como já se viu neste capítulo:

O setor privado, por sua vez, aplica parte do seu capital na execução de atividades beneficentes, seja por doações a terceiros, seja por atuação direta na área, por meio do sustento de uma entidade filantrópica ou de um crescente número de empresas que vêm atuando no Terceiro Setor, sobretudo nas áreas de educação, saúde, formação profissional e preservação ambiental. (CAMARGO, 2001, p. 93)

A própria autora reconhece, mais à frente, que muitas entidades do Terceiro Setor nascem de iniciativas surgidas nas organizações empresariais.

Há a necessidade de deixar claro, entretanto, um alerta: a criação de uma fundação ou a existência de recursos no orçamento não é condição para a ação social por parte de uma organização. Essa postura independe do tamanho da organização ou de um volume alto de investimentos. De acordo com pesquisa do Centro De Estudos de Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo (USP) realizada em 2000, 43% das companhias que exercem algum tipo de ação social não gastam um único tostão em seus programas.

Presidente da Associação Espaço Pequeno Cidadão e diretor da Quality Corretora de Valores, sediada em São Gonçalo, no Rio de Janeiro, Alexandre Reis afirma, em entrevista a Ana Paula Grabois, do Jornal do Comercio, que o primeiro passo para implementar um projeto social é definir o tipo de ajuda que a empresa vai oferecer, se vai ajudar alguma instituição ou se prefere criar o próprio projeto (GRABOIS, 2000). A seguir vem a escolha do público, ou do segmento da comunidade a ser beneficiado. A empresa pode, então, estabelecer se haverá envolvimento dos empregados ou apenas uma associação do nome da empresa ao projeto.

Uma boa opção pode ser a adoção de programas de voluntariado, que exige investimento muito próximo de zero e, além do alcance social, acarreta benefícios diretos para o Clima Organizacional, através da obtenção de uma maior integração entre as pessoas. Nesse caso, o cuidado deve ficar por conta da elaboração de um projeto detalhado, inclusive do ponto de vista jurídico, para evitar futuros possíveis dissabores, principalmente porque uma das opções, nesse caso, é a de a empresa aceitar que o funcionário dedique parte de seu tempo de trabalho à ação social voluntária.

O fato é que para conseguir sua inserção como socialmente responsável, a organização não pode prescindir de um diagnóstico e de um planejamento estratégico, que defina o seu posicionamento e norteie o desenvolvimento de seus projetos e ações sociais. Para facilitar essa visão, Ashley (2002, p. 37-38) oferece uma alternativa de análise focada nos *stakeholders*. A proposta, neste caso, é que se definam as estratégias e visão de relacionamento da organização com cada um deles, estabelecendo as suas “orientações estratégicas”, que podem inclusive ser combinadas. Nessa visão, a definição dessas orientações estratégicas dá-se em função do poder que cada um dos *stakeholders* exerce sobre a organização.

As opções estratégicas relacionadas por Ashley estão descritas na Figura 17 a seguir:

<b>Estratégias de orientação para as empresas</b>		
<b>Orientação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Visão</b>
Acionistas	Maximização do lucro	Econômica
Estado / Governo	Cumprimento das obrigações legais	Jurídica
Empregados	Retenção e atração de funcionários qualificados	Recursos Humanos
Comunidade	Relacionamento socialmente responsável com a comunidade na qual se insere	Assistencialista
Fornecedores e compradores	Relações comerciais éticas	Cadeia de produção e consumo
Publicação de relatórios e promoção da marca	Balanço Social	<i>Marketing Social</i>
Ambiente natural	Desenvolvimento sustentável	Ambiental

Figura 17: Orientações estratégicas para as relações com os *stakeholders*.  
Fonte: Adaptado de Ashley (2002).

Note-se que nessa visão há uma incoerência no que diz respeito à definição estratégica das relações com a comunidade (e justamente por isso o destaque dado nessa linha do quadro), já que se a visão é puramente

assistencialista, caberia mais propriamente a uma organização que buscasse o modelo da Filantropia e não a da Responsabilidade Social.

De toda maneira, é a partir desse raciocínio básico que a autora parte para a sugestão de um modelo de gestão da Responsabilidade Social. A proposta é a de que essa construção se inicie pela própria definição estratégica global da organização. O ponto fundamental dessa visão é a de que a consolidação da imagem da organização, inclusive por seu posicionamento social, tem como base seu posicionamento estratégico em matéria de valores e princípios (“critérios inegociáveis de conduta”), de sua missão (“razão de ser da organização”) e de sua visão de longo prazo (“qual é a imagem para o futuro dessa empresa”). Em outras palavras, na proposta de Ashley (2002), a definição do posicionamento de Responsabilidade Social não deve alterar a essência da organização mas, ao contrário, a forma como ela se colocará socialmente é que será definida em função dessa sua cultura.

Assim, a autora sugere um modelo para a Gestão da Responsabilidade Social baseado na tradicional trilogia “Diagnóstico-Planejamento-Avaliação”, como demonstra a Figura 18:

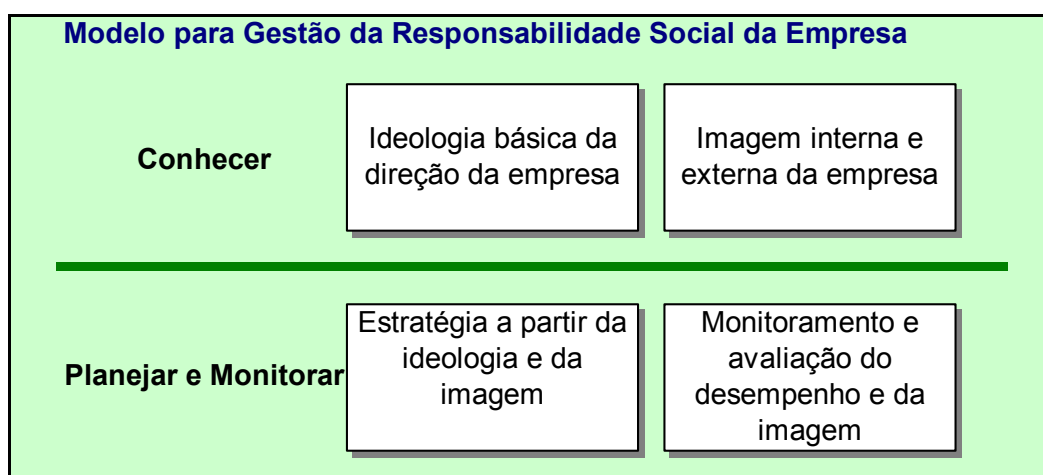


Figura 18: Modelo para gestão da Responsabilidade Social da Empresa.  
Fonte: Ashley (2002).

Citando Archie Carrol, Ferrel (2000, p. 148-9) apresenta as “Dimensões da Responsabilidade Social”, organizadas numa pirâmide na qual essas dimensões significam a evolução da organização no processo de adoção da Responsabilidade Social. Assim, para o autor, na base da pirâmide está a visão

Econômica (“seja rentável”), que evolui para o nível imediatamente superior, da visão Legal (“obedeça à lei”) e deste para o terceiro, da Ética (“seja ético”). No topo da pirâmide está a visão Filantrópica (“seja uma empresa cidadã”). Aqui também, entretanto, nota-se a mesma visão distorcida da Responsabilidade Social, já que nesse topo da pirâmide o autor coloca a organização que “contribua com recursos para a comunidade e melhore a qualidade de vida”.

Outra visão é oferecida por Neto e Froes (1999, p. 78), que indicam os sete “vetores” que direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento da “dimensão social da empresa” e que estão relacionados na Figura 19:

<b>OS 7 VETORES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	
V1 – Apoio ao desenvolvimento da comunidade em que atua	V4 – Comunicações transparentes
V2 – Preservação do meio ambiente	V5 - Retorno aos acionistas
V3 – Investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes	V6 - Sinergia com os parceiros
	V7 - Satisfação dos clientes e/ou consumidores

Figura 19: Os 7 vetores da Responsabilidade Social Empresarial.  
Fonte: Adaptado de Neto e Froes (1999).

De acordo com os autores, é possível avaliar a efetividade das ações de Responsabilidade Social da empresa a partir desses vetores, através da realização de uma pesquisa com uma mostra representativa de seus *stakeholders*. Os autores sugerem a distribuição de uma planilha com os vetores e, para cada um deles, uma escala numérica de zero a três. Os respondentes da pesquisa devem então dar uma nota, nessa escala, à atuação da empresa em cada vetor, considerando que a nota mais baixa refere-se a nenhuma ação da empresa e a mais alta a uma forte ação da empresa naquele vetor.

A tabulação simples, segundo os autores, indicará o “grau de responsabilidade social” da empresa analisada. Eles consideram, para isso, que a empresa que obtenha avaliações de nível 2 e 3 em todos os vetores pode ser considerada uma empresa socialmente responsável. Uma avaliação zero ou 1 em até três vetores indica que a empresa “apenas demonstra o esforço adicional para (...) manter-se socialmente responsável”. A exceção fica

por conta da possibilidade de essas notas serem atribuídas aos vetores “apoio ao desenvolvimento da comunidade” e “preservação do meio ambiente”. Nesse caso, ainda que tenha avaliação nível 3 em todos os demais vetores, a empresa não poderá ser considerada socialmente responsável. (NETO e FROES, 1999, p. 80).

Mas há também outros indicadores que servem tanto ao direcionamento do planejamento das ações de Responsabilidade Social Empresarial quanto à avaliação de sua efetividade. Outros desses parâmetros são os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, criados em maio de 2000 pelo Instituto Ethos, conforme registra Camargo (2000, p. 95).

Por esses indicadores, é possível à empresa avaliar os resultados de suas ações comparadas com seu planejamento, bem como avaliar quantitativa e qualitativamente a sua evolução na área. Esses parâmetros, descritos na Figura 20, são compostos de 35 “indicadores de profundidade”, agrupados em sete grandes temas: Valores e Transparência, Governo e Sociedade, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Comunidade.

Indicadores Ethos de Profundidade
<p><b>Tema - Valores e Transparência</b></p> <p>1- Compromissos Éticos            2- Enraizamento na Cultura Organizacional            3 - Diálogo com Partes Interessadas (stakeholders)            4 - Relações com a Concorrência            5 - Balanço Social</p>
<p><b>Tema - Público Interno</b></p> <p>6 - Relações com Sindicatos            7 - Gestão Participativa            8 - Participação nos Lucros ou Resultados            9 - Compromisso com o Futuro das Crianças            10 - Valorização da Diversidade            11 - Comportamento frente a Demissões            12 - Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade            13 - Cuidado com Saúde e Segurança e Condições de Trabalho            14 - Preparação para Aposentadoria</p>
<p><b>Tema - Meio Ambiente</b></p> <p>15 - Conhecimento sobre Impacto no Meio Ambiente            16 - Minimização de Entradas e Saídas do Processo Produtivo            17 - Responsabilidade sobre Ciclo de Vida dos Produtos e Serviços            18 - Compensação da Natureza pelo uso de Recursos e Impactos Ambientais            19 - Educação Ambiental</p>
<p><b>Tema - Fornecedores</b></p> <p>20 - Critérios de Seleção            21 - Relações com Trabalhadores Terceirizados            22 - Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores</p>
<p><b>Tema - Consumidores</b></p> <p>23 - Política de MKT e Comunicação            24 - Excelência no Atendimento            25 - Conhecimento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços</p>
<p><b>Tema - Comunidade</b></p> <p>26 - Gerenciamento do Impacto da Atividade Produtiva na Comunidade            27 - Relações com Organizações Atuantes na Comunidade            28 - Mecanismos de Apoio a Projetos Sociais            29 - Estratégia de Atuação na Área Social            30 - Mobilização de Recursos para o Investimento Social            31 - Reconhecimento e Apoio ao Trabalho Voluntário</p>
<p><b>Tema - Governo e Sociedade</b></p> <p>32 - Contribuições para Campanhas Políticas            33 - Práticas Anti-corrupção e Propina            34 - Liderança e Influência Social            35 - Participação em Projetos Sociais Governamentais</p>

Figura 20: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.  
 Fonte: Instituto Ethos (2000).

Na mecânica de aplicação dos indicadores, a empresa deve responder a um amplo questionário, com o registro de resultados mensuráveis e a oficialização de posturas, políticas e práticas. As respostas, de acordo com o sistema criado pelo Instituto, vão recebendo pontos, que acabam definindo o perfil da empresa em relação à responsabilidade social.



Essa avaliação permite a construção de um gráfico, demonstrado na Figura 21, que possibilita à empresa comparar-se com seu estágio anterior, com outras empresas ou com o chamado “Grupo de *Benchmark*” do Instituto Ethos, que reúne os melhores resultados das empresas que participam da pesquisa.

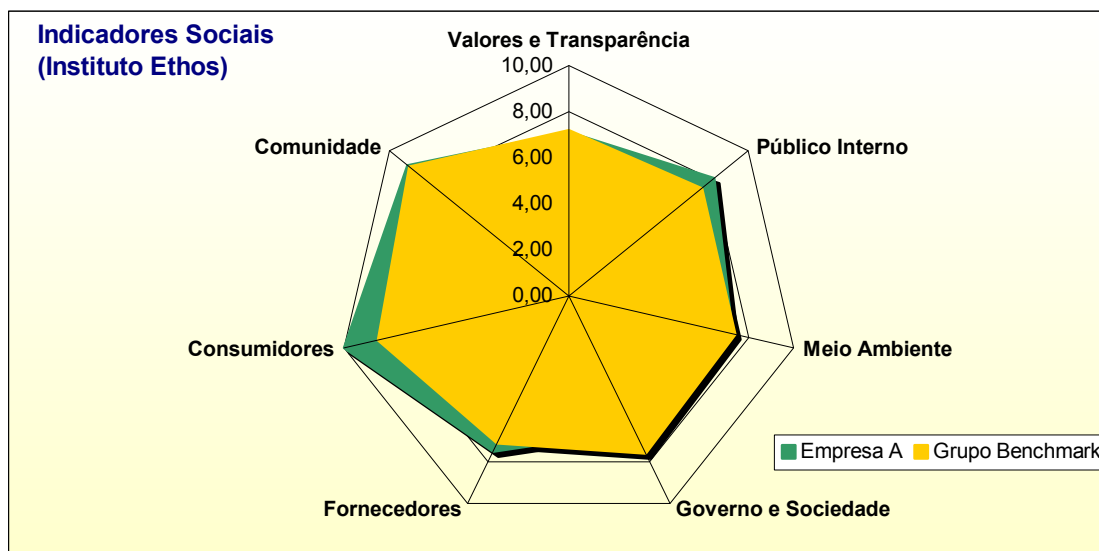


Figura 21: Modelo de Gráfico do desempenho nos indicadores sociais.  
Fonte: Baseado em “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial” (2000).

Vários autores colocam também como um importante instrumento de avaliação e de prestação de contas à sociedade por parte das empresas que se pretendem socialmente responsáveis o chamado “Balanço Social”. É o caso de Camargo (2001, p. 97), que conceitua o instrumento como “um meio de divulgar as atividades beneficentes que (as empresas) realizam e também de demonstrar às organizações do Segundo Setor essa nova mentalidade (...)”.

A conclusão a que se pode chegar é a de que a visão de que as empresas podem nortear suas ações mercadológicas unicamente para a obtenção do lucro imediato tem se tornado, cada vez mais rapidamente, obsoleta. Da mesma forma, a dicotomia entre a obtenção do lucro - visto como algo negativo - e a ação social - vista como positiva - na visão da sociedade parece caminhar para distanciar-se do lugar-comum.

O que se assiste é um amadurecimento das relações entre a sociedade e as organizações, propiciado justamente pelo acelerado e agressivo desenvolvimento do processo de transformação por que tem passado essa

sociedade. Na mesma medida em que se vai aumentando a consciência sobre a Responsabilidade Social das organizações, se vão clareando também os conceitos a respeito do papel de cada um de seus outros membros.

Ao contrário das ultrapassadas séries de ações isoladas, que tinham como beneficiário apenas a sociedade ou a organização, o que se vê é a interação entre organizações e cidadãos. Claro que o ponto de equilíbrio nessa relação pode estar ainda longe de ser alcançado, mas o caminho que se vai descortinando deixa a sensação clara de que essa distância vai se encurtando.

Nesse contexto, o desenvolvimento do *Marketing* com amparo ético passa a ganhar relevância ainda maior para as organizações e deve, necessariamente, evoluir para o desenvolvimento de ações de *Marketing Social*, ou do *Marketing* desenvolvido com preocupações sociais e deste para a "Responsabilidade Social".

O próprio desenvolvimento desse conceito dentro das organizações poderá não só ajudá-las a entender seu papel na sociedade e, por conseqüência, manterem-se alinhadas com os interesses da sociedade e dos consumidores, como também colaborar no próprio desenvolvimento desse relacionamento, eliminando os riscos de um sentimento de paternalismo que simplesmente redundaria numa transferência de responsabilidades, do Estado para as organizações. A implementação segura dos Planos de *Marketing Social*, além de trazer as várias vantagens já citadas, poderá garantir que as organizações disseminem o mesmo conceito em toda a sociedade, já que o objetivo é comum: o desenvolvimento sustentado, a busca contínua pela melhoria da qualidade de vida.

Mas o desenvolvimento do conceito, por si só, não garante a evolução nessa escala da Responsabilidade Social. Um fator determinante parece ser o da "maturidade organizacional", como destacam Francisco Loschiavo Neto e Victor Penido (*apud* Esteves, 2000, p. 118). Para os autores, essa mesma maturidade é que determinará a capacidade da organização de se tornar mais ágil, criativa e flexível, características imprescindíveis para a sobrevivência, hoje e no futuro próximo. É necessário, segundo eles, que a organização tenha clareza a respeito de sua própria identidade, num paralelo com o processo de auto-conhecimento pessoal. Essa capacidade, segundo eles, está na possibilidade de a organização saber claramente qual a sua razão de ser e

quais são as crenças básicas que estão na base de suas decisões. Na medida em que a organização tem essa clareza, “mais congruentes serão seus objetivos, comportamentos e ações”, levando a um aumento significativo em sua capacidade de se relacionar e de responder proativamente a todos os *stakeholders* (*apud* ESTEVES, 2000, p. 118).

Os mesmos autores começam a dar novos ares à discussão a respeito da questão da Responsabilidade Social ao lembrar que as organizações são formadas por pessoas e por isso mesmo têm todas as suas atividades naturalmente dirigidas a elas:

A organização nada mais é que o conjunto de indivíduos atuando juntos com um determinado propósito, segundo determinados valores; portanto, podemos concluir que maturidade organizacional é a resultante da interação dos indivíduos em seus diversos níveis de maturidade. (NETO & PINEDO, *in* ESTEVES, 2000, p. 118).

Continuando com o paralelo feito com os níveis de maturidade humana, os autores concluem que a organização madura se manifesta de diversas maneiras e apresenta uma série de características peculiares, consubstanciando-se numa estrutura com visão compartilhada baseada em valores e propósitos nobres (NETO & PINEDO, *in* ESTEVES, 2000, p. 118). Esse processo, para eles, é que resultará em uma organização “que se auto-regenera, agregando valor à comunidade, à organização e a cada ser humano que com ela se relaciona”. Essa organização se manifesta, na classificação dos autores, através de sete componentes, cuja descrição é evidente e encontra-se registrada na Figura 22: Confiança, Compromisso, Co-Criação, Conexão, Comunicação, Celebração e Correção de Curso e Carinho. Como se vê, o paralelo com a organização socialmente responsável é evidente.

---

## OS SETE COMPONENTES DA MATURIDADE ORGANIZACIONAL

---

1. Confiança	É a convicção de que cada indivíduo e cada grupo tem a capacidade necessária para arquitetar uma nova organização. Cada indivíduo reconhece e confia no próprio talento e no das outras pessoas.
2. Compromisso	É o conhecimento profundo da razão de existir da organização baseada nas necessidades dos stakeholders e a profunda dedicação de toda a organização para colocar em prática essa identidade.
3. Co-Criação	É o processo que envolve todas as pessoas no estabelecimento das direções e no desenvolvimento da visão da organização agora e no futuro.
4. Conexão	É o processo de estabelecer a ligação entre a Visão e a Realidade Corrente. É a orquestração necessária para desenvolver as atividades que farão a Visão transformar-se em realidade.
5. Comunicação	É o processo ou sistema usado para gerenciar a organização utilizando as melhores tecnologias de comunicação. É a construção de um ambiente aberto para que as pessoas disseminem as informações.
6. Celebração e Correção de Curso	É o processo de manter a organização motivada, reconhecendo, recompensando e celebrando os sucessos, além de corrigir as ações que provocam desvios da Visão.
7. Carinho	É o processo de estabelecer uma atmosfera de carinho e confiança na organização, cultivando atitude de profundo cuidado, envolvendo todos os <i>stakeholders</i> .

---

Figura 22: Os Sete Componentes da Maturidade Organizacional.  
 Fonte: Adaptado de Neto e Pinedo, *in* Esteves (2000)

### 2.3. ENDOMARKETING E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Partindo dos conceitos analisados, fica evidente a íntima ligação que devem ter os programas de *Endomarketing* e de Responsabilidade Social em qualquer organização. Se no primeiro haverá um nítido ganho do ponto de vista das relações entre a organização e seus clientes internos, com a consolidação de uma imagem positiva que abre caminhos para a aproximação e a construção de uma relação estável, no caso da Responsabilidade Social, por definição, não há como deixar em segundo plano essas relações. Ou seja, parafraseando Neves (1998), “a Responsabilidade Social começa em casa”.

Para aprofundar essa discussão, vale retomar, com maior apuro, alguns conceitos e avaliações, a começar pela “evolução da responsabilidade social” preconizada por Neiva (1999), que afirma que a atuação social das organizações pode se dar em três dimensões:

- Na dimensão Organizacional: é a que se dá através da adoção de políticas de valorização da força de trabalho, com a aplicação, por exemplo, de sistemas de avaliação de desempenho honestos e justos, de programas de premiação e reconhecimento e por programas contínuos de educação e desenvolvimento;
- Na dimensão Social: é o segundo nível de ação, no qual a organização passa a contribuir efetivamente para o fortalecimento da sociedade e a construção da cidadania, através de sua participação efetiva em projetos comunitários, em parcerias educacionais, em programas ambientais e de conservação do patrimônio histórico ou cultural.
- Na dimensão Política: neste terceiro nível de ação social, a organização passa a atuar de forma articulada com outras entidades da sociedade civil, no sentido de contribuir para a formulação e implementação de políticas públicas eficazes, que retirem os obstáculos para o desenvolvimento da cidadania e do desenvolvimento da sociedade.

Há que se ressaltar, entretanto, que as fases ou dimensões devem ser vistas como estágios consecutivos a serem atingidos. Assim, será bastante improvável que uma organização consiga chegar ao terceiro estágio ou dimensão se não tiver bem estruturada sua ação na dimensão inicial. Note-se que, nas três dimensões, o conceito que se verte em corrente das ações é o da coalizão. Na primeira dimensão, será impossível que a organização concretize sua ação se a "responsabilidade social" for delegada a uma área específica. Ela deverá, sim, ser disseminada por toda a organização, em todos os níveis hierárquicos. Em suma, ela deve passar a ser um componente da Cultura

Organizacional. Um conceito, sem sombra de dúvida, que perpassa também toda a discussão sobre o *Endomarketing*.

Brum, por sua vez, destaca a importância de se investir no “*Marketing Social e Comunitário*” como forma de obter vantagem competitiva, sem que essa postura seja encarada como um instrumento de vendas. Segundo a autora, esse tipo de postura – além, é claro, dos óbvios ganhos para a imagem institucional da organização – será fundamental na contribuição “para influenciar positivamente o comportamento do público interno” (1998, p. 162). Da mesma forma, a autora sugere a atuação da empresa no *Marketing Cultural*, com a adoção de planos de incentivo e patrocínio a projetos culturais e a abertura de oportunidade de contato dos empregados com esses produtos culturais como forma de aproximar as pessoas da organização:

Benefício, incentivo, solidariedade e cultura. A empresa que conseguir juntar esses quatro ingredientes dentro de um mesmo programa de Endomarketing certamente terá, nos seus funcionários, grandes aliados para desenvolver suas ações mercadológicas. (BRUM, 1998, p. 163)

Essa relação fica clara ainda com a observação a respeito dos ganhos possíveis para uma organização com a adoção das práticas de Responsabilidade Social. Camargo (2001), ao relacionar esses ganhos, inclui claramente a criação de um ambiente interno mais favorável, a redução do absenteísmo e elevação da auto-estima dos empregados e o estímulo para a melhoria dos processos de produção. Neto e Froes (1999), por sua vez, chegam a condicionar o sucesso da empresa rumo à Responsabilidade Social às suas ações internas, no sentido de garantir o investimento no bem-estar dos empregados e na manutenção de um ambiente de trabalho saudável. A partir desse raciocínio, eles defendem que a gestão da Responsabilidade Social se dê em duas dimensões: a interna e a externa, com foco, respectivamente, no público interno e na comunidade. Para os autores, a Cidadania Empresarial plena somente acontecerá quando a organização atingir níveis elevados e iguais nesses dois processos.

Com relação ao público interno, Neto e Froes (1999) sugerem a adoção de programas e ações que incluem os processos de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal, incluindo-se aí os planos de concessão

de benefícios, sistemas de comunicação e considerando também os dependentes dos empregados. Apesar de utilizarem um foco mais firme nos processos de Recursos Humanos, de maneira um tanto simplificada, e de não utilizarem esse termo, na verdade o que os autores sugerem é, de acordo com os conceitos já analisados em seções anteriores desta Dissertação, a adoção de um amplo programa de *Endomarketing*.

Os mesmo autores apontam alguns resultados que podem advir da aplicação dos conceitos de Responsabilidade Social com o público interno:

A empresa lucra socialmente quando suas ações internas dão bons resultados. Isso pode ser percebido e identificado quando sua produtividade aumenta, os gastos com saúde dos funcionários diminuem, a organização consegue desenvolver o potencial, habilidades e talentos dos funcionários, multiplicando as inovações. (NETO e FROES, 2001, p. 24).

Defendendo o que eles chamam de “Gerenciamento da Responsabilidade Social Interna”, Neto e Froes (2001) fazem um retrospecto da evolução dos modelos de gestão de recursos humanos adotados pelas organizações ao longo do tempo, relacionando genericamente esses modelos a resultados de produtividade. Segundo eles, a evolução partiu da Gestão de Pessoal, passou pela Gestão de Recursos Humanos, evoluiu para a Gestão do Capital Intelectual e agora, com o advento da disseminação do conceito da Responsabilidade Social, está se sedimentando o modelo da Gestão do Capital Social. A cada evolução, segundo eles, tem aumentado também a produtividade das organizações, como mostra a Figura 23:

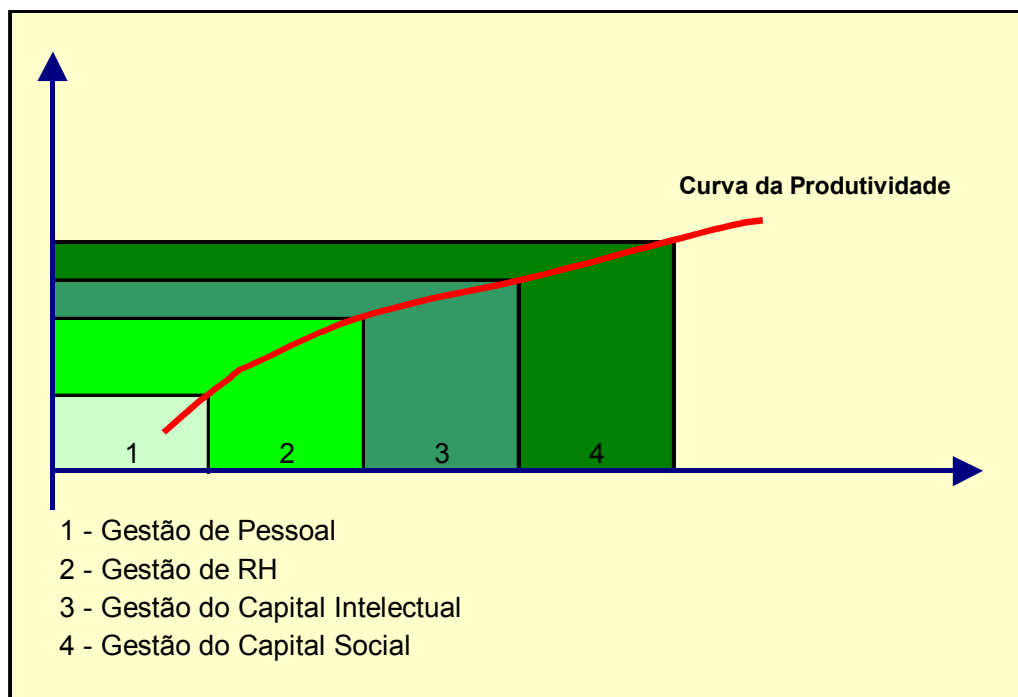


Figura 23: Modelos de Gestão de Recursos Humanos e Produtividade.  
 Fonte: Neto e Froes (2001).

A preocupação com a gestão da Responsabilidade Social Interna, segundo os autores, amplia, entretanto, o potencial de ganhos para a organização para além do aumento da produtividade. Os ganhos possíveis listados por Neto e Froes (2001, p. 110) são os seguintes:

- a) Retenção dos talentos;
- b) Melhoria da qualidade de vida dos empregados, com reflexos positivos na família e na vizinhança;
- c) Maior integração social do empregado e sua família e de ambos na comunidade;
- d) Diminuição dos gastos com saúde e assistência social dos empregados, pois eles se tornam mais imunes às doenças profissionais, em especial ao estresse;
- e) Redução dos custos com tratamentos médico-hospitalares;
- f) Redução do índice de abstenção;
- g) Redução de custos com ações na justiça do trabalho;
- h) Maior criatividade e inovação no trabalho;
- i) Aumento da auto-estima dos empregados;
- j) Melhoria do clima organizacional;



- k) Consolidação de uma nova cultura empresarial; e
- l) Retorno sob a forma de cidadania profissional (transformação dos empregados em empregados-cidadãos).

Pesquisa realizada pela empresa de consultoria Hay do Brasil e referenciada pelo Anuário 2002 da revista “O Melhor do RH”, aponta para a importância que os presidentes das grandes empresas brasileiras destinam às áreas de Recursos Humanos como contribuidoras para o atingimento dos objetivos organizacionais. Segundo a pesquisa, 82% dos executivos brasileiros consideram como “Alto” o impacto da função de RH na estratégia dos negócios.

A mesma pesquisa procurou descobrir de que forma a Gestão de Recursos Humanos pode dar a sua contribuição neste sentido e agregar valor ao negócio. Em 46% dos casos, os executivos responderam que essa contribuição pode se dar através da contribuição para a melhoria contínua do clima organizacional (mantendo o foco em resultados e propiciando a inovação) e através do treinamento e da capacitação das pessoas. Para 37% deles, a maior contribuição está na atração e retenção de talentos. São contribuições que, sem dúvida, podem ser estabelecidas justamente através da adoção de modelos que lancem mão dos instrumentos oferecidos pela Responsabilidade Social e pelos programas de *Endomarketing*. Prova disso é que a mesma pesquisa da Hay do Brasil indicou que metade das empresas pesquisadas adotam instrumentos como a pesquisa de clima organizacional para embasar o delineamento de suas ações de *Endomarketing* e Comunicação Interna, enquanto outras 24% pretendem adotá-los.

Outro indicador da importância desses componentes vem de uma pesquisa realizada pelo Grupo Catho com cerca de 9.000 executivos brasileiros e citada por Terzian (2002. P. 51). A pesquisa, intitulada “A Contratação, a demissão e a carreira dos executivos brasileiros – Edição 2002”, buscava apontar, entre outros fatores, aqueles que mais pesavam no nível de satisfação desses profissionais. Pela ordem, apareceram como respostas a perspectiva de progresso na empresa, o clima organizacional, a remuneração e o estilo do processo decisório. Outros itens – inclusive os relacionados a benefícios concedidos aos empregados, por exemplo – figuraram vários degraus abaixo

na lista. Os itens apontados como prioritários revelam, também aqui, a importância da atenção a ser dada pelas organizações às suas ações de *Endomarketing*.

Mas além dos ganhos não mensuráveis da aplicação das ações e programas de Responsabilidade Social e *Endomarketing*, é possível também medir os resultados desse posicionamento em termos mais quantificáveis e, segundo Blecher (2001), considerá-lo como “vantagens competitivas”. Para embasar seu raciocínio, publicado em artigo na revista Exame, o autor lembra que as ações de empresas consideradas socialmente responsáveis apresentam um desempenho melhor que os de outras companhias. A Dow Jones, que calcula os índices de ações mais conhecidos no mundo, tem dois indicadores globais diferentes: o Dow Jones Global Index (que considera as principais ações em todo o mundo) e o Dow Jones Global Sustainability Index (que engloba os mesmos mercados de ações do primeiro, mas considera apenas as empresas consideradas socialmente responsáveis). Segundo esses índices, as ações das empresas socialmente responsáveis apresentam resultados 30% melhores que os das ações das demais empresas. Esse índice perdurou até a crise financeira internacional de março de 2000. A partir da crise, entretanto, essa diferença não desapareceu, apesar de encolher para 20%.

É o mesmo Blecher (2001) quem defende a veracidade do índice ao lembrar que as ações da Nike, acusada em 1995 de negociar com fornecedores asiáticos que utilizariam mão-de-obra infantil, teve suas ações desvalorizadas em quase 50%.

Realizando estudo semelhante no Brasil, a Fipecaf, órgão da USP (Universidade de São Paulo) que é o responsável técnico pela publicação do anuário “Maiores e Melhores” da revista de negócios “Exame”, comparou o desempenho, durante cinco anos das 500 empresas incluídas nesse levantamento e o comparou com o das 100 empresas incluídas no anuário “As Melhores Empresas do Brasil para Você Trabalhar”, também editado pela Exame. O resultado, apresentado na Figura 24 a seguir, demonstrou que, em todos os cinco anos, o desempenho das 100 melhores empresas para se trabalhar foi sistematicamente melhor que o das 500 maiores. O estudo considerou a rentabilidade sobre o patrimônio (ou o retorno do investimento

para os acionistas) e comprovou, segundo Blecher (2001), que “as melhores empresas para trabalhar, que têm um quadro de funcionários motivados e boas relações entre chefes e subordinados” são as mais rentáveis. O autor alerta ainda para o fato de que empresas que fazem parte da lista das 100 melhores para se trabalhar freqüentam também as listas das empresas modelo em Responsabilidade Social no Brasil – aliás, outro anuário editado pela revista Exame.

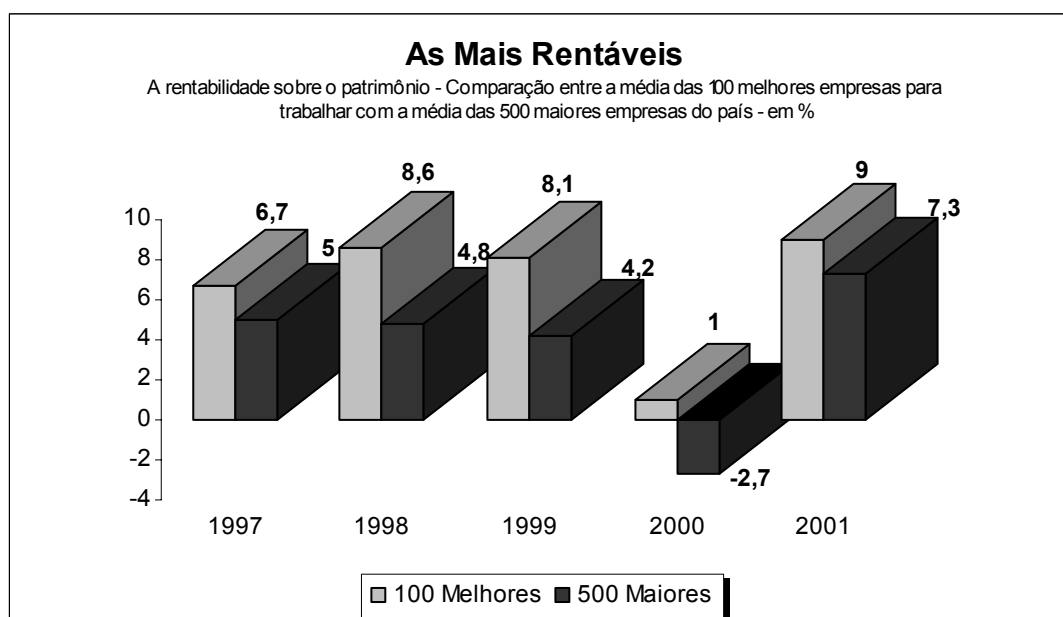


Figura 24: As empresas mais rentáveis.  
Fonte: Fipecafi/Usp, adaptado de Blecher (2001).

#### 2.4. PANORAMA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E DO *ENDOMARKETING* NO BRASIL

Depois de um primeiro momento em que se poderia caracterizar como um modismo, no qual as discussões e as ações efetivas eram incipientes e carentes de uma discussão acadêmica mais acurada, os movimentos da Responsabilidade Social e da utilização do *Endomarketing* como ferramentas de gestão organizacional ganharam corpo e vêm se consolidando como uma realidade no Brasil. Diversas pesquisas realizadas no país por instituições de reconhecida seriedade e competência técnica apontam nessa direção e apresentam números que são muito eloqüentes.

Estima-se que existam hoje no Brasil cerca de 250 mil organizações atuando na área social, empregando nada menos que 1,5 milhão de pessoas. Somente as 400 maiores entidades assistenciais e filantrópicas do país investiram no ano 2000, segundo a consultoria Kanitz & Associados, mais de R\$ 1,72 bilhão em projetos nas áreas de educação, saúde, alimentação, cultura e meio ambiente. Os investimentos já representam 0,5% do PIB brasileiro, embora especialistas afirmem que o ideal seria que esse montante chegasse a 5%.

Pesquisa realizada pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) do Ministério do Planejamento, tendo como base o ano de 1998 e publicada em 1999, mostrou entretanto que esse movimento de ação social ainda não tem a mesma velocidade em todos os estados brasileiros. A pesquisa envolveu diretamente 1.350 empresas de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo. Desse total, 60% estão sediadas em São Paulo, 50% são empresas comerciais e 58% são empresas com menos de 10 empregados.

O resultado da pesquisa mostrou que, em média, 67% das empresas da região têm algum tipo de investimento social não obrigatório. Em cada estado, o resultado foi o demonstrado na Figura 25:

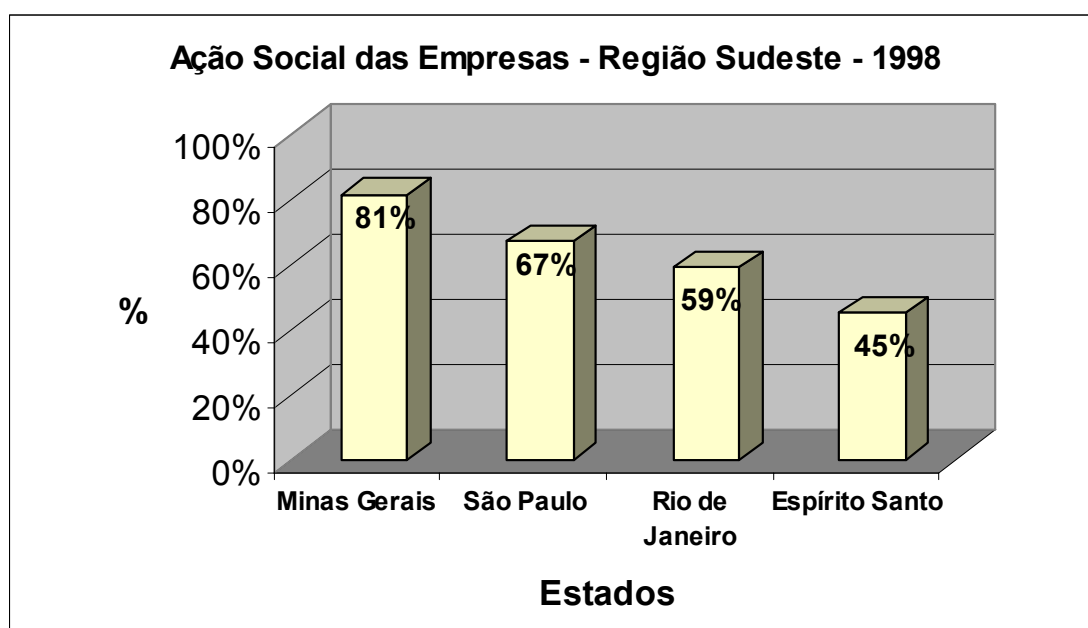


Figura 25: A Ação Social das Empresas da Região Sudeste Brasileira.  
Fonte: Ipea, 1998

O investimento feito pelas empresas pesquisadas corresponde a menos de 1% da receita bruta da região. O valor equivale a 30% dos gastos do governo federal com ações sociais na região, sem contar os recursos da Previdência Social. A média de recursos aplicada por empresa variou de R\$ 3 mil a cerca de R\$ 900 mil.

Uma das surpresas apontadas pela pesquisa do IPEA foi o destino dos recursos. Ao contrário do que é normalmente divulgado, a Educação não é a área que mais recebe investimentos, mas sim a Assistência Social, que detém 57% dos recursos. A Alimentação vem em segundo lugar, com 39% do investimento, seguida de Segurança (17%) e Esportes (16%). Em quinto lugar aparece a Educação, com 14% dos investimentos. Outra surpresa foi que as empresas que atuam exclusivamente em benefício da comunidade (22% do total) são mais numerosas do que as que beneficiam somente os empregados. No entanto, a maior parte das empresas combina as duas formas de atuação.

Nova Pesquisa, também sob o título de “Ação Social das Empresas”, foi realizada pelo IPEA em 2000. Os resultados, publicados em 2001, buscaram aprofundar o conhecimento a respeito das características das ações sociais desenvolvidas pelas empresas da região Sudeste brasileira que, em etapa anterior da pesquisa, haviam declarado adotar esse tipo de ação. Para esta pesquisa, foram entrevistadas 47 empresas localizadas nas regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, com receita bruta anual variando de R\$ 700 mil a R\$ 100 milhões. O relatório da pesquisa considerou os resultados apresentados apenas nas empresas com mais de 500 empregados, que representaram 73% do total das empresas pesquisadas.

Ao avaliar os motivos que levaram essas empresas a desenvolver ações de Responsabilidade Social, a pesquisa constatou que entre eles estão a influência pessoal de seus dirigentes, a influência do comportamento da matriz (no caso das transnacionais), as exigências mercadológicas e pressões sociais e o atendimento à necessidade de fortalecimento de sua marca. Coordenadora da pesquisa, Anna Peliano destaca, entretanto, que a despeito dos motivos originais, esse posicionamento acaba incorporando-se de maneira muito forte no composto cultural dessas organizações:

A consequência é que a responsabilidade com o 'fazer bem feito' é cada vez maior, exige novo posicionamento dos empresários em relação à exclusão social, e passa, não apenas pela melhoria da qualidade e da gestão do atendimento prestado, mas, principalmente, pelo sentimento de co-responsabilidade e de compromisso social com os problemas do país. (PELIANO, 2001, p.22).

A mesma pesquisa relaciona os benefícios que as empresas avaliam que obtiveram após a adoção do posicionamento de se engajar em ações sociais. Para 65% delas, ocorreu uma melhoria em sua imagem junto à comunidade e, para 50%, essa imagem melhorou também junto aos clientes. Um ponto interessante a observar nos resultados é que as empresas não apontam a redução de impostos e o aumento nas vendas como benefícios advindos dessa ação social.

A mesma pesquisa apresenta resultado que dá uma indicação clara a respeito da influência das ações de Responsabilidade Social no relacionamento da empresa com seus empregados. Para 53% delas, houve um aumento do envolvimento dos empregados com a Missão da empresa e conseqüente aumento de produtividade. Para Peliano (2001), essa visão tem uma explicação simples do ponto de vista das empresas:

Atualmente, em razão da alta competição no mercado, as empresas buscam diferenciar-se pela qualidade de seu capital humano, o qual é cada vez mais responsável pelo sucesso das organizações. Nesse sentido, as empresas têm procurado formas de fazer com que seus empregados sintam-se mais envolvidos com a sua missão e os seus valores. (PELIANO, 2001, p.30).

A autora afirma ainda, com base nas respostas dadas pelas empresas na pesquisa, que do ponto de vista do desenvolvimento e do fortalecimento das competências dos empregados, o envolvimento social traz benefícios como o desenvolvimento da criatividade, a experiência no trato com situações adversas, maior conhecimento da realidade social, aumento da sensibilidade para as relações humanas, aumento da satisfação e da auto-estima, entre vários outros. Por essas razões é que 82% das grandes empresas envolvidas na pesquisa afirmaram que seus empregados participam do desenvolvimento das ações de cunho social. A maioria delas (56%) adota algum tipo de incentivo para estimular a participação dos empregados. Entre esses incentivos

estão iniciativas como a divulgação em veículos de comunicação interna dos nomes dos empregados que participam das ações sociais, a instituição de prêmios para esses funcionários, liberação no horário de expediente para participar de trabalhos voluntários, preferência no processo de contratação ou de promoção interna para pessoas que tenham algum tipo de envolvimento em ações sociais, treinamento para o exercício de ações sociais e a adoção de programas de voluntariado na empresa.

Entre os ganhos citados pelas empresas pesquisadas com relação aos seus empregados relacionam-se fatores como: aquisição de consciência social e sintonia com a Missão da empresa, ampliação do poder de interferência do empregado na empresa e na comunidade em que atua, aumento da satisfação do empregado e elevação de sua produtividade, aumento da sociabilidade e melhora nos relacionamentos do empregado dentro da empresa, desenvolvimento de competências úteis à carreira do empregado e melhora no relacionamento entre as chefias e os empregados.

Outro fator importante abordado na pesquisa referiu-se à permanência desse posicionamento de Responsabilidade Social por parte das empresas. A constatação, nesse caso, foi a de que a tendência é a de as empresas passarem a incluir as atividades sociais em sua estratégia empresarial. Nada menos que 79% das empresas pesquisadas afirmaram que vêm se preparando para assumir postura ainda mais pró-ativa no campo social e que, para isso, já incluíram o atendimento à sociedade em sua estratégia institucional. Nesse aspecto, merece destaque o fato de 50% dessas empresas informarem que essa postura já está formalmente registrada em documentos orientadores e reveladores de sua Missão.

Citada por Carvalho (2002, p.89), outra pesquisa, realizada pelo Instituto de Responsabilidade Social da ADVB (Associação de Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil), apresenta números semelhantes, revelando que 65% das 2,3 mil empresas pesquisadas contam com funcionários que desenvolvem ações voluntárias. Esse número representa um universo de mais de 128 mil pessoas envolvidas com ações sociais nas empresas.

Outra pesquisa, esta centrada nas empresas instaladas em Minas Gerais, foi realizada pela Federação das Indústrias do estado no ano 2000, envolvendo 553 das 3.590 empresas mineiras cadastradas na Federação.

Desse total de empresas, 67% eram do setor industrial, 18% de prestação de serviços, 9% da construção civil e as demais 6% divididas em vários outros setores da economia.

Dessas empresas, 78% afirmaram já atuar em projetos relacionados a questões sociais, enquanto outras 13% afirmaram pretender atuar nessa área. Das empresas que já têm atuação, 58% dirigem seus esforços tanto para os empregados quanto para a comunidade, enquanto 20% trabalham em questões sociais voltadas somente para a comunidade e 11% apenas para os seus empregados.

A exemplo do que demonstrou a pesquisa do Ipea, também a pesquisa da Fiemg aponta que a Assistência Social merece a maior atenção por parte das empresas, chegando a 54% delas. Em seguida vêm as ações dirigidas à Alimentação (40%) e à Educação (26%). A forma como as empresas atuam, entretanto, deixa perceber ainda a falta de conceituação clara a respeito das diferenças em Responsabilidade Social Corporativa e o assistencialismo ou a filantropia pura e simples. Das empresas que atuam socialmente, 67% o fazem através de doações em dinheiro, produtos ou bens. No apoio a projetos e programas sociais desenvolvidos pela própria comunidade atuam 33% das empresas. Prestando serviços à comunidade atuam 21% das empresas. Mas através de ação direta, no desenvolvimento de campanhas e projetos sociais em benefício da comunidade, atuam apenas 15% das empresas.

Também em Minas Gerais, o estímulo à participação dos empregados em programas sociais é significativo, com 42% das empresas afirmando fazê-lo. Com relação às perspectivas, 49% das empresas pretendem manter sua atuação nos níveis atuais, enquanto 34% afirmam pretender ampliá-la. Apenas 1% delas afirma ter a pretensão de reduzir sua participação em ações sociais num futuro próximo.

Relatada por Grabois (2000), pesquisa do Centro de Estudos do Terceiro Setor da USP (Universidade de São Paulo) apontou que 43% das empresas brasileiras que exercem algum tipo de ação social o fazem através do desenvolvimento de projetos que não significam aplicação de recursos financeiros diretos pelas companhias. Essa mesma pesquisa, realizada para o programa Comunidade Solidária – e que envolveu 1,2 mil empresas de nove estados e do Distrito Federal – mostrou que 56% das empresas brasileiras



apóia ou desenvolve programas sociais. Em outra pesquisa, o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) constatou que participar de programas sociais não é privilégio das grandes organizações. Ouvindo pequenos e médios empresários em 21 estados brasileiros, o Sebrae apurou que 73% atuam em projetos sociais.

### 3. METODOLOGIA

Enquadrado na categoria de Análise de “Gestão Organizacional” e abordando o planejamento de *Endomarketing* e da Responsabilidade Social Empresarial versus a Gestão por Resultados, a realização do presente estudo compreendeu o acompanhamento e análise de seu objeto junto à unidade de João Monlevade-MG da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, organização do setor industrial, mais precisamente da área siderúrgica.

Para a realização deste estudo foram utilizados dois dos três tipos de pesquisas indicadas por Gil (1995): a exploratória e a descritiva. A primeira, segundo o autor, tem como principal finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. (GIL, 1995, p. 44). Esse tipo de pesquisa é o que lança mão de instrumentos como o levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Já a pesquisa descritiva, ainda de acordo com Gil, é aquela cujo objetivo principal é “a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 1995, p. 45). Segundo o autor, uma das características mais marcantes desse tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

De maneira resumida, portanto, este estudo lançou mão, pela ordem, dos seguintes tipos e instrumentos de pesquisa:

#### a) Pesquisa Exploratória

- a.1) levantamento bibliográfico;
- a.2) estudo de caso;
- a.2) levantamento documental; e
- a.3) entrevistas não padronizadas.

#### b) Pesquisa Descritiva

- b.1) Pesquisa de campo com aplicação direta de questionários.

Cada tipo de instrumento de pesquisa será descrito a seguir:

### 3.1. PESQUISA EXPLORATÓRIA

A Pesquisa Exploratória foi desenvolvida através da realização de um amplo levantamento bibliográfico, de uma pesquisa documental e de um estudo de caso, descritos nos itens a seguir:

#### 3.1.1. Levantamento bibliográfico

Segundo Marconi (1990), a pesquisa ou o levantamento bibliográfico constitui-se num apanhado geral sobre os principais trabalhos realizados sobre o tema, considerando-se, obviamente, aqueles que tenham importância científica definida por sua capacidade de fornecer dados atuais e relevantes sobre o objeto da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica, portanto, tanto para as questões conceituais a respeito do tema quanto para informações atuais a respeito dos fenômenos estudados, lançou mão do material disponível e de conhecimento público, como livros, publicações periódicas como jornais e revistas, pesquisas, monografias, notas de aulas, dissertações e outras, encontradas em diversas fontes, impressas ou eletrônicas.

Essa pesquisa permitiu, em linhas gerais, a construção da fundamentação teórica do tema, a partir do entendimento de seus principais conceitos e da construção de sua evolução histórica até os dias atuais.

#### 3.1.2. Levantamento documental

Concluída a etapa do levantamento bibliográfico, lançou-se mão da pesquisa documental para, num primeiro momento, situar o objeto da pesquisa nos dias atuais. Segundo Samara e Barros (1997), este tipo de pesquisa tem como principais características a informalidade e a flexibilidade, o que levam à oportunidade para o uso da criatividade por parte do pesquisador. Foram utilizadas também aqui fontes secundárias, como documentos e arquivos de instituições com atuação na área da pesquisa, além de publicações diversas.

### 3.1.3. Estudo de Caso

Segundo Vergara (2000), o estudo de caso é um tipo de pesquisa circunscrito a uma ou a poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento. Uma definição mais completa é oferecida por Yin (2001):

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. (YIN, 2001, p. 32).

O estudo de caso em tela, entretanto, não se ateve ao acompanhamento empírico, mas requereu pesquisa documental e acompanhamento a respeito das fases de planejamento e implementação das ações de *Endomarketing* e Responsabilidade Social na unidade da Belgo-Mineira de João Monlevade-MG. Essa pesquisa buscou focar todas as particularidades do tipo de organização em estudo, incluindo as dificuldades encontradas e as alternativas adotadas, bem como os resultados mensuráveis obtidos, o que definiu o campo de pesquisa como a área interna e/ou de atuação da organização enfocada.

Os conceitos e idéias centrais acerca do tema foram identificados no caso em estudo e analisadas sob o aspecto teórico durante o decorrer da pesquisa, com o objetivo de detectar experiências, situações e ocorrências que confirmassem ou se contrapusessem à base teórica. Foram utilizados ainda, para este fim, pesquisas em bancos de dados para permitir a comparação da realidade estudada com as situações registradas em outras organizações.

Em suma, os dados secundários foram divididos, de acordo com sua origem, em internos e externos. Os primeiros foram buscados junto à própria organização, em relatórios, relatos de experiências, publicações internas e outros documentos com evidências de resultados e/ou experiências, abrangendo um período relativo aos últimos dez anos, de 1993 a 2002. Já os dados secundários externos foram obtidos em publicações diversas e bancos de dados de organizações com atividade ou reconhecida competência nas áreas em estudo, considerando o mesmo período de tempo.

## 3.2. PESQUISA DESCRITIVA

Nesta etapa da pesquisa procurou-se descrever as situações vivenciadas na organização a partir da coleta de dados primários junto aos empregados da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira lotados em sua unidade de João Monlevade-MG. Gil (1995, p. 45) lembra que é justamente este tipo de pesquisa que se presta ao objetivo de levantar as “opiniões, atitudes e crenças de uma população”. Já Vergara (2000, p. 47), além de reforçar a utilidade da pesquisa descritiva como levantamento de opinião da uma população, lembra que ela “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.(...) Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Em suma, os objetivos a que se propôs esta pesquisa levaram à necessidade do levantamento de dados primários, através de um estudo descritivo quantitativo. Tais dados primários, segundo Mattar (1999, p. 143), são aqueles obtidos de “fontes primárias”, ou seja, aquelas que são portadoras de dados brutos, ou de dados “que nunca foram coletados, tabulados e analisados”.

### 3.2.1. Procedimentos da pesquisa de campo

Para a coleta de dados primários junto aos recursos humanos da organização, foram elaborados dois questionários estruturados, que são apresentados no Apêndice I desta dissertação, para a realização da pesquisa quantitativa descritiva. Tal pesquisa procurou avaliar a visão desse público diante das políticas e ações da organização nas áreas em estudo. Um dos questionários destinou-se ao público formado pelos ocupantes de cargos executivos lotados na unidade industrial. O segundo destinou-se aos demais empregados.

Essa pesquisa atingiu, no caso dos executivos, a 100% da população, formada por 24 pessoas, ocupantes de cargos de Chefe de Departamento e Gerente. Para os demais empregados, utilizou a técnica da Amostragem Probabilística Aleatória Simples defendida por Samara e Barros (1997) como a

que apresenta uma igual probabilidade – diferente de zero – de que cada elemento que compõe a população possa representar o universo.

Para esta segunda pesquisa, como se tratou de universo finito, formado por 1336 empregados, aplicou-se a seguinte fórmula de cálculo da amostra, proposta por Richardson (1999):

$$n = \frac{\sigma \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = tamanho da amostra

$\sigma$  = nível de confiança (escolhido em nº de desvios – sigmas)

p = proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem

q = 100 – p

N = tamanho da população

E<sup>2</sup> = erro de estimação permitido

Considerando o nível de confiança em 95% (equivalente a  $\sigma = 2$ ) e a margem de erro amostral em 5% e adotando p e q = 0,50, foi calculada então a amostra, com a aplicação direta da fórmula:

$$n = \frac{\sigma \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1336}{0,05^2 \cdot (1336-1) + 2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{668}{4,3375}$$

**n = 154,01**

**n ≈ 155**

Calculado o tamanho da amostra, para buscar a maior proximidade possível com a realidade da percepção dos empregados, ela foi dividida, proporcionalmente ao quadro de pessoal e de acordo com sua lotação na unidade, conforme demonstra a Tabela 3 a seguir:

Efetivo X Amostra	Áreas							TOTAL DA AMOSTRA POR NÍVEL
	Produção de Gusa	Produção de Aços	Produção de Laminados	Metalurgia e Assistência Técnica	Manutenção e Utilidades	Logística e Suprimentos	RH e Finanças	
Efetivo Operacional	192	181	332	82	75	100	0	112
% do efetivo total	14,37	13,54	24,86	6,14	5,62	7,49	0	
Amostra	22	20	39	10	9	12	0	
Efetivo Técnico, de Supervisão e Profissionais de Nível Superior	68	52	97	47	43	36	31	43
% do efetivo total	5,09	3,89	7,26	3,52	3,21	2,69	2,32	
Amostra	8	6	11	5	5	4	4	
<b>TOTAL DA AMOSTRA POR ÁREA</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>50</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>155</b>

Tabela 3: Distribuição da amostra por nível hierárquico e por área de lotação.

Definida a amostra e sua distribuição, a pesquisa passou a ser aplicada através de entrevista direta, realizada em julho de 2002, nos próprios postos de trabalho dos entrevistados. A título de teste, o questionário foi aplicado inicialmente a um empregado lotado em cada uma das áreas, não se verificando dificuldades para o entendimento das questões.

A partir da conclusão das entrevistas, os dados foram tabulados e mereceram tratamento estatístico para, após sua demonstração em forma de gráficos, permitir a posterior e necessária análise à luz do referencial teórico estudado e das hipóteses discutidas como proposta desta Dissertação.

## 4. RESULTADOS

No Capítulo anterior, foram mostrados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização das diversas etapas da pesquisa. Neste Capítulo serão apresentados os resultados obtidos, tanto no que diz respeito à pesquisa documental quanto no que se refere à pesquisa de dados primários e ao estudo de caso, que enfocou a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira e, mais especificamente, a sua unidade industrial localizada no município de João Monlevade, no estado de Minas Gerais.

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A apresentação dos resultados do estudo inicia-se por uma rápida abordagem histórica, importante para direcionar o entendimento a respeito dos resultados da pesquisa. Isso ocorre em função do fato de a cidade ter surgido em torno – e por iniciativa – da empresa, o que fez com que historicamente haja uma cultura de fortes relações entre a Belgo-Mineira e a comunidade. Essa relação, ainda hoje sentida fortemente em João Monlevade, acabou por “contaminar” a cultura da organização e disseminar-se por toda a sua estrutura, inclusive em outras e novas unidades industriais ou administrativas. Passando a ser um componente da cultura da organização, a questão das relações com as causas sociais ganha importante enfoque também no que diz respeito ao estabelecimento das relações da empresa com seus empregados.

Além da abordagem histórica, será feito um rápido retrato da empresa, com o objetivo de facilitar a compreensão a respeito de suas características estruturais. A partir daí, serão feitas descrições a respeito de seus modelos de gestão de recursos humanos e sua política e programas de ação social, bem como apresentados os resultados das entrevistas feitas com dirigentes e empregados de vários níveis hierárquicos.



#### 4.1.1. Breve histórico da empresa

A história da relação entre a Belgo-Mineira e o atual município de João Monlevade começa a ser contada ainda no século passado, quando o lugar não passava de um remoto distrito do município de Rio Piracicaba e poderia ser descrito apenas como um pontilhado de raros casebres de pau-a-pique perdidos em meio à mata fechada ou às margens do rio Piracicaba, no centro-leste mineiro.

O cenário era esse quando o engenheiro francês Jean Antoine Félix Dissandes de Monlevade chegou às terras de São Miguel de Piracicaba. Nascido em 14 de abril de 1779 e formado pela Escola Politécnica de Paris, Jean Monlevade mudou-se para o Brasil em busca de clima que lhe permitisse tratar de problemas de saúde. Da França, veio direto para as Minas Gerais, interessado em desenvolver projetos de exploração mineral e produção de ferro. Depois de visitar outras regiões do Estado (entre elas Abaeté, Caeté, Barão de Cocais e Santa Bárbara), acabou estabelecendo-se em São Miguel de Piracicaba, principalmente devido à referência com que saiu de Paris, onde tinha como amigo um estudante de medicina natural do lugar.

Aqui chegando, comprou área de terras às margens do Piracicaba e já em 1818 edificou o Solar Monlevade, sede de sua fazenda. No mesmo ano, colocou em funcionamento a sua primeira bateria de forjas para a produção de utensílios de ferro. As forjas situavam-se pouco abaixo do Solar, na confluência do ribeirão Carneirinhos com o rio Piracicaba.

Produzia então cerca de 30 arrobas de ferro por dia, empregando os seus conhecimentos técnicos, utilizando a matéria-prima que extraía na região e a mão-de-obra de escravos, cujo número variava entre 150 e 250.

Em janeiro de 1827, casou-se com Dona Sophia de Souza, filha do Barão de Catas Altas e, ao mesmo tempo em que foi fazendo crescer sua produção de utensílios de ferro, criava os filhos João Paschoal e Mariana.

Com a morte do pioneiro, em 1872, a fábrica começa a experimentar sua fase de decadência, sob a gerência de seu filho João Paschoal. Com a abolição da escravatura, em 1888, ocorre, pouco depois, a falência da fábrica. As atividades ficam paralisadas até 1891, quando é vendida à Companhia Nacional de Forjas e Estaleiros, do Rio de Janeiro, que promove uma

reestruturação no empreendimento até 1897, com a instalação de equipamentos mais modernos, movidos principalmente a vapor.

O alto custo de fabricação e, principalmente, as enormes dificuldades para o escoamento da produção até o principal mercado consumidor (no Rio de Janeiro) fazem com que a fábrica não suporte a força da concorrência e vá novamente à falência.

O sonho do pioneiro Jean Monlevade é novamente desfeito, até que a história começa a tecer laços ligando a iniciativa do francês à iniciativa de engenheiros mineiros sediados em Belo Horizonte e Sabará. Essa ligação – embora ainda não se soubesse – começa a se formar em 1917, quando esse grupo de engenheiros funda, em Sabará, a Companhia Siderúrgica Mineira.

Quatro anos depois, ocorrem dois fatos marcantes: a aquisição, pela Arbed, de Luxemburgo, do patrimônio que havia pertencido a Jean Monlevade, representada pelo engenheiro Gaston Barbanson, e a fusão do capital da Companhia Siderúrgica Mineira com o da Arbed, formando a Companhia Siderúrgica-Belgo-Mineira, no dia 11 de dezembro daquele ano.

Como o empreendimento de Sabará não apresentasse os resultados esperados, a Arbed envia à região, em 1926, o engenheiro Louis Jacquesensch, com a missão de fechar a fábrica de Sabará. Depois de conhecer o empreendimento e percebendo o potencial siderúrgico da região, ele acabou convencendo a direção da Arbed a mudar a sua missão. Ele passou então a trabalhar na revigoração da usina de Sabará e também na ampliação das atividades, com os serviços de terraplenagem para a edificação de uma nova usina nas terras que haviam pertencido a Jean Monlevade.

Já no dia 31 de agosto de 1935, com a presença do então presidente da República Getúlio Vargas, era feito o lançamento da pedra fundamental da Usina de Monlevade, então batizada oficialmente como “Usina Barbanson”.

Apenas dois anos depois a usina já começava a operar, com a realização da primeira corrida de gusa em seu Alto-Forno número um, e a primeira corrida de aço, somente um ano depois.

#### 4.1.1.1. Usina e cidade crescendo juntas

A partir daí, a usina experimentou um amplo e constante processo de ampliação e modernização, em que se manteve, em inúmeras oportunidades, na vanguarda da aplicação de inovações tecnológicas na siderurgia brasileira e até mesmo das Américas.

O ainda distrito de Rio Piracicaba foi experimentando, logicamente, o mesmo ritmo de crescimento. Necessitada de mão-de-obra, a empresa começou a oferecer vantagens a quem se dispusesse a vir para a região. Com isso, tomou a iniciativa de construir ela própria as primeiras “vilas operárias”, dotando-as de toda a infra-estrutura urbana necessária e assumindo o papel de mantenedora dos serviços necessários. Assim é que os empregados da empresa tinham casa, energia elétrica, água tratada, serviço médico, clubes de lazer, estabelecimentos comerciais e diversos outros tipos de serviços, oferecidos sempre pela Belgo-Mineira.

O desenvolvimento, entretanto, acabou fazendo com que o distrito ficasse maior que o seu município-sede, o que resultou na emancipação de João Monlevade, em abril de 1964.

A partir daí, a Belgo-Mineira colocou em prática um programa de corte do paternalismo até então vigente. Passou a vender as casas aos seus empregados e a repassar à própria comunidade e aos órgãos públicos – então já constituídos – a tarefa de administrar o dia-a-dia da comunidade. Isso não significou, entretanto, um afastamento total. A empresa manteve, nos últimos 30 anos, uma política de forte relacionamento com a comunidade, participando ativamente de inúmeros projetos e desenvolvendo projetos próprios voltados para a população.

#### 4.1.1.2. Usinas se transformam em grupo empresarial

O desenvolvimento das atividades das usinas de Sabará e Monlevade permitiu que a Belgo-Mineira, nessas oito décadas, ampliasse a sua atuação no mercado brasileiro. Assim, ela se transformou na empresa líder do nono maior grupo privado do Brasil, atuando principalmente nos setores de side-

rurgia e trefilação. A controladora – a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira – é atualmente uma empresa de capital aberto, com cerca de 10.700 acionistas. Os principais acionistas são os apresentados na Figura 26 a seguir (em %, por total de ações):

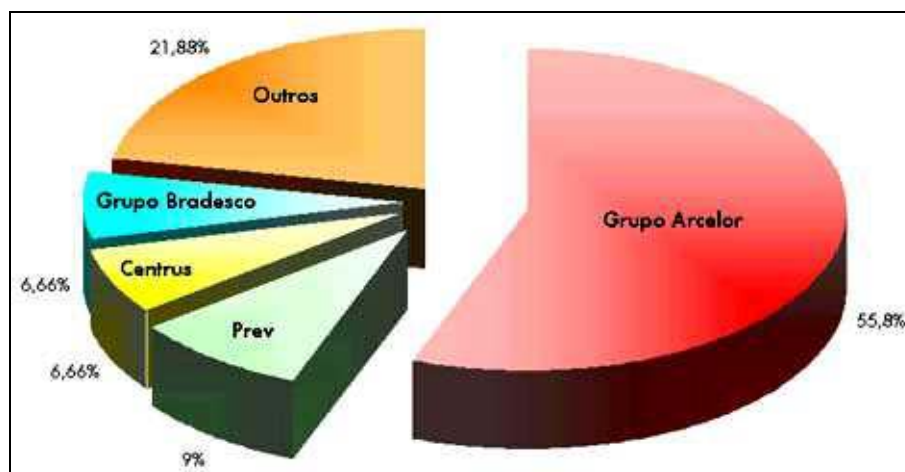


Figura 26: A composição acionária da Belgo-Mineira.

Fonte: disponível em [www.belgo.com.br](http://www.belgo.com.br), acessado em 17 de dezembro de 2002.

A receita líquida da Controladora, em 2001, foi de R\$ 1,28 bilhão, para um lucro líquido de R\$ 195,6 milhões. O número de empregados é de 2.986 pessoas e a produção de aço bruto alcançou, também em 2001, a marca de 1,9 milhão de toneladas, chegando a 1,8 milhão de toneladas a produção de laminados.

A Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira (que tem sede em Belo Horizonte) possui unidades industriais – além das de João Monlevade e Sabará – em Juiz de Fora e Itaúna (em Minas Gerais), Piracicaba (São Paulo) e Vitória (Espírito Santo), além de participação de 20,4% no capital da Acindar, na Argentina.

O setor de trefilação do conglomerado é composto por várias empresas, sempre em associação com a Bekaert, da Bélgica. Nesse setor estão a BBA (Belgo Bekaert Arames), a BMB (Belgo Bekaert Artefatos de Arame), a Jossan e a Arco (American Ropes Company), esta última com unidades no Canadá, Estados Unidos e Chile. As unidades de trefilação no Brasil estão localizadas nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Bahia. Compõem ainda o grupo empresas como a BMF (Belgo-Mineira Fomento Mercantil), a Bemex (Belgo-

Mineira Exportação), BMS (Belgo-Mineira Sistemas), Belgopar, Guilman-Amorim (Hidrelétrica) e Caf (Companhia Agrícola e Florestal Santa Bárbara).

A partir de fevereiro de 2002, a Belgo-Mineira passou a integrar o Grupo Arcelor, formado pela fusão dos grupos siderúrgicos europeus Aceralia (Espanha), Usinor (França) e Arbed (Luxemburgo), este último controlador da empresa brasileira. O novo grupo empresarial – que no Brasil detém o controle, além da Belgo-Mineira, também da Acesita e da Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST) – é o maior produtor mundial no setor siderúrgico, com capacidade para produzir 46 milhões de toneladas de aço por ano.

#### 4.1.1.3. A Usina de Monlevade na estrutura da empresa

A unidade industrial da Belgo-Mineira em João Monlevade, por sua capacidade de produção e pela qualidade do aço produzido, é atualmente a mais importante usina da empresa. Trata-se de uma planta siderúrgica integrada, ou seja, produz desde o sinter (aglomerado de matérias-primas como carvão, fundentes e minério de ferro, que é por sua vez matéria-prima para a fabricação do gusa no alto-forno) até seu produto final, o aço em forma de fio-máquina, com aplicação industrial em setores como a construção civil, telecomunicações e indústria automotiva. Além disso, a usina possui extração própria de minério de ferro, em mina que dista apenas 11 quilômetros da planta industrial.

Basicamente, a usina constitui-se atualmente de uma sinterização contínua, um alto-forno, uma aciaria com um misturador e dois convertedores, sistema de tratamento de aço e uma máquina de lingotamento contínuo, além de dois fornos de reaquecimento de tarugos e dois laminadores. A atual capacidade de produção da unidade é de um milhão e duzentas mil toneladas de laminados por ano, com a utilização de um quadro composto hoje por 1.359 empregados diretos e outros 630 terceiros.

A atual estrutura da usina veio sendo instalada durante a implementação do seu mais recente Plano de Modernização, iniciado no final da década de 70 e que já consumiu mais de 650 milhões de dólares em investimentos. Atualmente, os investimentos concentram-se na modernização da área de

sinterização, com a implantação de um novo sistema para a micro-peletização do minério de ferro, que possibilitou, já a partir do final de 2002, triplicar a produção da mina.

O produto da Usina de Monlevade, como já se disse, é o fio-máquina, que é utilizado para processamento em trefilarias e empresas do gênero, transformando-se em produtos tão distintos quanto arames para pneus radiais, clips de papel, aros para rodas de motocicletas e bicicletas, parafusos para a indústria automotiva, grampos, palha de aço, telas, pregos e barras para a construção civil. O fio-máquina é produzido, nos dois laminadores, em bobinas com duas toneladas de peso. O principal produto é o aço tipo *steel cord*, utilizado na fabricação de arames para pneus radiais e no qual a Usina de Monlevade situa-se entre os três principais fabricantes mundiais.

A Usina possui em sua carteira tanto clientes nacionais como estrangeiros, com a proporcionalidade entre uns e outros variando de acordo com as oscilações de demanda e preço dos produtos. Em média, cerca de 30% da produção destina-se, historicamente, ao mercado internacional.

#### 4.1.2. A Belgo-Mineira no cenário brasileiro da Responsabilidade Social e do *Endomarketing*

A Belgo-Mineira, principalmente nos últimos anos, vem ganhando destaque no cenário nacional em função de seus resultados na Gestão de Pessoas – através do bom desempenho em resultados de pesquisas de clima organizacionais e na implantação de projetos na área de Recursos Humanos – e, principalmente, por seu posicionamento com relação à Responsabilidade Social Empresarial. Há que se considerar que em comparações desse tipo ocorrem distorções que lhes tiram um caráter mais profundo de embasamento científico, a começar pelo fato de esses levantamentos geralmente desprezarem fatores como as diferenças culturais, de tamanho e tipo entre as organizações. Entretanto, são os instrumentos mais visíveis e disponíveis atualmente no país. Entre eles estão, por exemplo, os *rankeamentos* das empresas que mais se destacam por sua qualidade no ambiente de trabalho e por sua postura frente à sociedade. Várias pesquisas específicas, realizadas pelas mais diversas entidades e organismos, também oferecem ao menos uma

visão superficial desse posicionamento das empresas. Em geral, essas pesquisas e listas têm incluído a Belgo-Mineira em posição de destaque.

A consequência desse posicionamento tem sido o acúmulo de diversos prêmios em nível nacional recebidos pela empresa, principalmente ao longo dos últimos quatro anos. Notadamente no que diz respeito à Responsabilidade Social, esses eventos têm levado a Belgo-Mineira a posição de referência no assunto no estado de Minas Gerais e um dos destaques em nível brasileiro.

Considerando que os resultados de pesquisas de opinião com os empregados e pesquisas de clima organizacional são indicadores diretos da efetividade de planos e ações de *Endomarketing*, os resultados obtidos pela Belgo-Mineira nos últimos anos são, como já se disse, positivos. Exemplos disso estão expressos no relatório dos resultados das pesquisas de clima organizacional realizadas na empresa pela Hay do Brasil (1999), que apontam um resultado global, no caso da Usina de Monlevade, de 61% de favorabilidade. Esse resultado, segundo a própria Hay, colocam a unidade com um dos cinco melhores resultados entre todas as empresas que compõem a carteira de clientes daquela consultoria. Dividido por nível hierárquico, o resultado aponta índices de favorabilidade de 58% para o pessoal operacional e de 68% para o pessoal de nível administrativo.

Situação semelhante é verificada no relatório a respeito da Pesquisa de Opinião com os Empregados, realizada pela consultoria Great Place to Work Institute (GPWI) em 2002. Nesse levantamento, a unidade de João Monlevade da Belgo-Mineira apresentou um resultado médio global de 54% para as dimensões avaliadas (Credibilidade da empresa, Respeito pelas pessoas, Imparcialidade, Orgulho de pertencer à organização e Camaradagem).

A metodologia utilizada pelo GPWI é a mesma, em sua essência, que a utilizada pela revista Exame para a elaboração, a partir de 1997, do guia anual "As Melhores Empresas para se Trabalhar". Das 6 edições do guia publicadas, a Belgo-Mineira foi incluída em duas oportunidades entre as cem melhores empresas para se trabalhar no país.

É também de um guia anual editado pela revista Exame que vem uma indicação do posicionamento da Belgo-Mineira no que diz respeito à Responsabilidade Social. Nas três edições do Guia de Boa Cidadania Corporativa, publicados em 2000, 2001 e 2002, a Belgo-Mineira foi incluída, em

posição de destaque, entre as dez empresas-modelo nessa área no Brasil. Apesar de o guia não classificar as empresas, uma análise dos resultados apontados pelas dez organizações incluídas na publicação indica que, pelos menos nos dois últimos anos, o melhor desempenho foi da Belgo-Mineira. Na edição de 2002, a empresa compõe a lista ao lado da 3M, Alcoa, CPFL, Dow Química, Marcopolo, McDonald's, Natura, Samarco e Serasa, Além da Zanzini, empresa de menor porte incluída pela revista.

A conclusão sobre o ótimo posicionamento da Belgo-Mineira é reforçada com a classificação dada à empresa pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (cuja metodologia, já citada nesta Dissertação, serve de base para a elaboração do guia da revista Exame). No relatório Elaborado pelo Ethos (2001), a Belgo-Mineira foi incluída, em posição de destaque, no grupo de empresas *benchmark* em Responsabilidade Social, que têm um desempenho acima da média das demais que integram o banco de dados do Instituto. A Figura 27 apresenta o posicionamento da empresa com relação a todas as empresas que integram o banco de dados do Instituto Ethos:

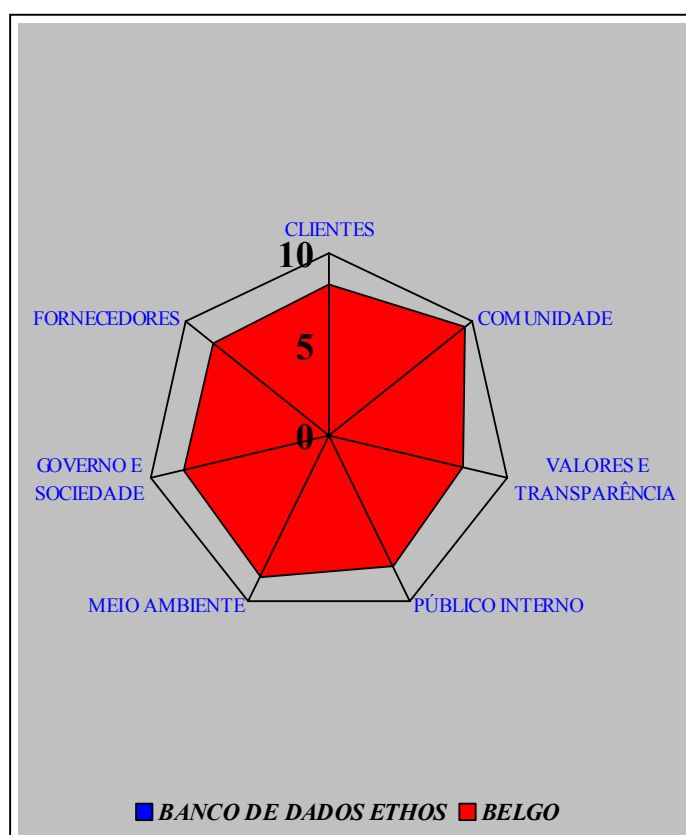


Figura 27: O posicionamento da Belgo-Mineira em relação às empresas do Banco de Dados do Instituto Ethos.  
Fonte: Ethos, 2001



Como se pode notar, o desempenho da Belgo-Mineira em todos os Temas e Indicadores de Responsabilidade Social é melhor que a média de todas as empresas pesquisadas. Justamente por isso é que a empresa foi incluída na relação das dez empresas que integram o Grupo de Benchmark. Em comparação com este grupo, a Belgo-Mineira também tem posição de destaque, como demonstra a Figura 28:

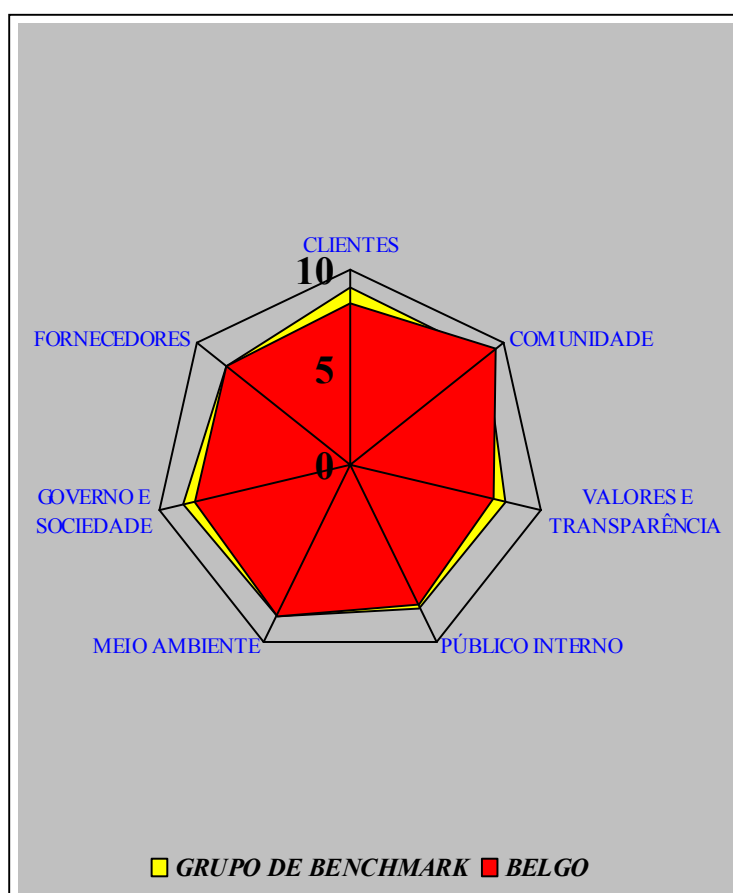


Figura 28: O posicionamento da Belgo-Mineira em relação às empresas do Grupo de Benchmark do Banco de Dados do Instituto Ethos.

Fonte: Ethos, 2001

Vale notar que nos fatores “Meio Ambiente”, “Relação com a Comunidade” e “Fornecedores”, a Belgo-Mineira tem resultados melhores que o Grupo de Benchmark, ficando atrás nas relações com o “Governo e Sociedade” e com os “Clientes”. Um ponto importante a observar é que na relação com o “Público Interno”, apesar de um resultado muito próximo do benchmark, a Belgo-Mineira apresenta ainda uma possibilidade de melhoria, o que remete justamente às ações de *Endomarketing*. A observação da Figura

29 a seguir, em conjunto com a relação dos Indicadores de Responsabilidade Social do Ethos, permite identificar com maior clareza os pontos específicos nos quais a Belgo-Mineira necessita melhorar seus resultados na relação com seu público interno e aqueles nos quais ela já se encontra num alto estágio de evolução.

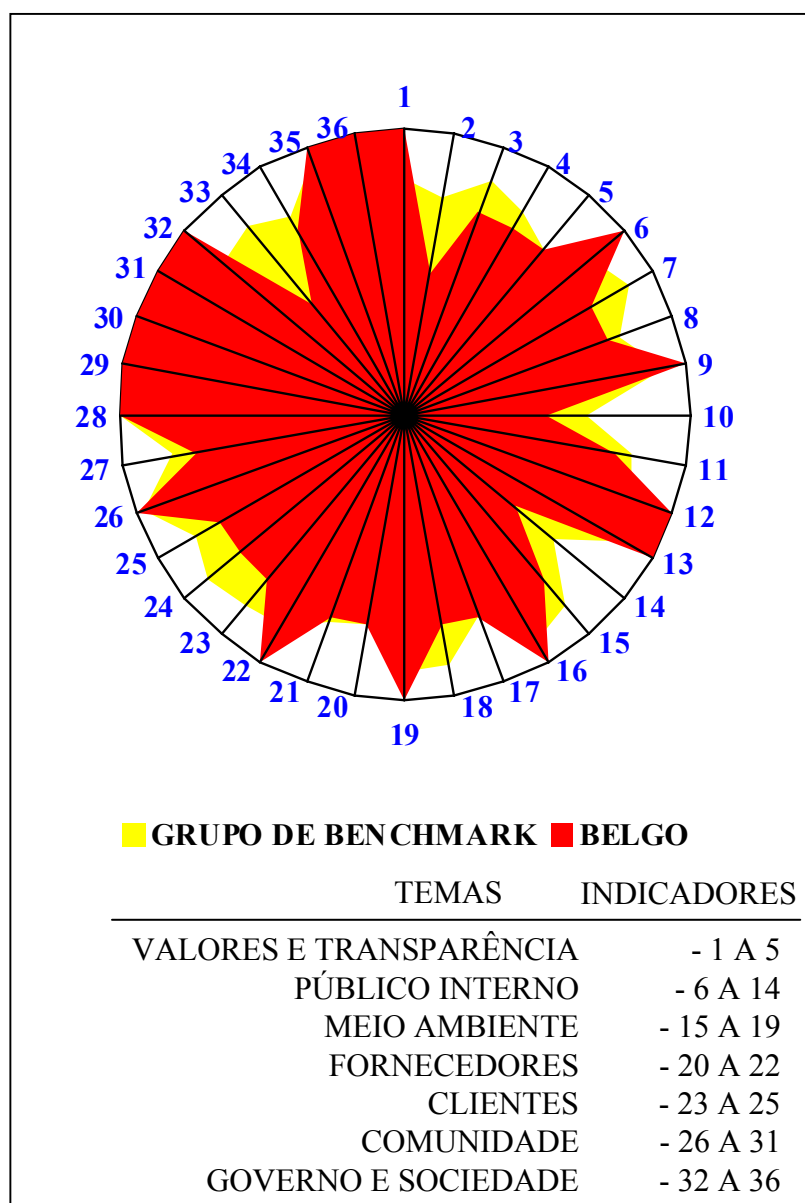


Figura 29: O posicionamento da Belgo-Mineira em relação às empresas do Grupo de Benchmark do Banco de Dados do Instituto Ethos – Detalhamento por Temas e Indicadores.

Fonte: Ethos, 2001

O gráfico demonstra que nas “Relações com sindicatos”, “Compromisso com o futuro das crianças”, “Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade” e “Cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho”, a Belgo-Mineira obteve a nota máxima. Ao mesmo tempo, indica a necessidade de melhoria nos indicadores relativos a “Gestão participativa”, “Participação nos resultados e bonificação”, “Valorização da diversidade”, “Comportamento frente a demissões” e “Preparação para aposentadoria”.

Outra indicação dos resultados da Belgo-Mineira no desenvolvimento de suas ações de Responsabilidade Social foi dada pela pesquisa realizada pela Fiemg (2000), através do seu Conselho de Cidadania Empresarial. O amplo levantamento realizado no estado de Minas Gerais acabou concluindo pela classificação das dez empresas mais citadas como socialmente responsáveis. Na relação, aparecem, pela ordem de classificação, Usiminas, Acesita, **Belgo-Mineira**, Fiat, Telemig Celular, Vale do Rio Doce, Cenibra, CTBC Telecom, CBMM e Samarco.

#### 4.1.3. O modelo de gestão adotado pela empresa

Para nortear a disciplinar a atuação de todas as empresas integrantes do Grupo Belgo-Mineira, existem os Valores e Objetivos da empresa, documento amplamente disseminado em todos os níveis hierárquicos. Dividido em oito tópicos, o documento registra que os Valores e Objetivos das Empresas Belgo-Mineira são os seguintes:

- Satisfazer as necessidades de seus clientes;
- Promover a iniciativa, a criatividade, a competência técnica e gerencial e a permanente melhoria em todos os níveis e setores da empresa;
- Operar com os níveis mais elevados de qualidade, produtividade e lucratividade, buscando a permanente atualização tecnológica;
- Proporcionar o mais alto nível de satisfação de seus empregados, através da compatibilização de suas necessidades com os objetivos da empresa e a conjuntura do país;
- Ampliar os negócios com ativos de elevada qualidade e rentabilidade;

- Maximizar o valor das ações da empresa e manter uma política permanente de informações ao mercado de valores mobiliários;
- Conciliar o desenvolvimento de suas atividades com a preservação do meio ambiente, mantendo a integração da empresa nas comunidades onde atua;
- Atender, em consequência, os interesses de seus acionistas.

Outro documento registra a “Visão do Grupo” e é composto dos seguintes tópicos:

- Desenvolver estratégias de crescimento a longo prazo.
- Reforçar a liderança comercial na atividade principal.
- Ser o fornecedor preferencial, o mais confiável e respeitado.
- Obter vantagens competitivas que não sejam facilmente copiáveis.
- Operar com os níveis mais altos de tecnologia, qualidade, serviço ao cliente, produtividade e rentabilidade.
- Ser globalmente competitivo.

É a partir desses Valores, Objetivos e Visão que são elaborados o Planejamento Estratégico da Empresa e traçadas as suas Diretrizes, que são desdobradas para todos os níveis hierárquicos. E é neste documento – o das Diretrizes – que a Usina de Monlevade registra inclusive seu posicionamento em relação aos seus recursos humanos e seu relacionamento com a sociedade. Em sua versão para o ano de 2003, as Diretrizes da unidade são as seguintes:

- Nenhuma prioridade pode se sobrepor à segurança no trabalho dos empregados próprios e de terceiros na usina de Monlevade.
- Ser a melhor usina siderúrgica do mundo em qualidade de aços para Steel Cord.
- Investir intensamente no desenvolvimento de processos em aciaria e laminação, de modo a nos capacitar como fornecedor classe mundial de aços p/ molas, hastes e CHQ (Cold Head Quality – aços para fixadores).
- Ter foco na redução de custo, buscando a competitividade da cadeia de produção sinter - gusa - tarugo e tendo como referência o custo obtido pelas aciarias elétricas.
- Usar a prática de benchmarking como metodologia de melhoria da performance e produtividade da mão de obra.

- Assegurar nossa posição como empresa socialmente responsável e buscar o desenvolvimento sustentável através da melhoria contínua e harmonia entre a atividade industrial, o homem e o meio ambiente.
- Assegurar uma conduta ética no relacionamento com nossos empregados, fornecedores, clientes e comunidade.
- Aprimorar continuamente o relacionamento com nossos empregados, buscando o reconhecimento da usina como um excelente local para se trabalhar.
- Ter a filosofia de trabalho Seis Sigma implantada até o ano de 2005, tendo como foco a redução da variabilidade dos processos.
- Buscar o desenvolvimento contínuo dos processos e produtos junto aos nossos clientes, assegurando sua confiança e fidelidade.

#### 4.1.3.1. Política de Recursos Humanos

Também como desdobramento de seus Valores e Objetivos, a Belgo-Mineira produziu um documento em que registra a sua “Política de Recursos Humanos”, cuja implementação dá-se, no caso da Usina de Monlevade e outras unidades, através da adoção de ações e programas específicos em consonância com os princípios gerais da organização e com o seu Código de Ética e observando-se as particularidades de cada unidade. É a aplicação dessa política que cabe à Gerência de Recursos Humanos.

A Política divide-se em cinco grandes tópicos, que definem a postura da empresa frente à sua relação com os empregados, à educação e treinamento, à remuneração e qualidade de vida, ao desenvolvimento empresarial e às relações com comunidades e sindicatos. Cada um desses tópicos é por sua vez dividido em ações que devem ser adotadas por toda a empresa.

A íntegra da Política, com os compromissos assumidos pela empresa, é a seguinte:

#### a) Relação com os empregados

- Desenvolver uma relação com seus empregados, baseada na realização dos objetivos da organização e na valorização do trabalho;
- tornar a comunicação interna um meio de informação, integração e participação dos empregados, visando à manutenção de um clima de confiança e solidariedade;
- desenvolver programas de preparação de seus empregados para a aposentadoria, visando possibilitar-lhe qualidade de vida no pós-carreira.

#### b) Educação e treinamento

- Implementar programas de educação que proporcionem a seus empregados a oportunidade de absorver novas competências e tecnologias;
- promover o treinamento de equipes, com estímulo à inovação e à criatividade, para seu desenvolvimento nos aspectos administrativos, técnico-operacionais e comportamentais;
- favorecer o desenvolvimento de talentos individuais de forma sistemática, para o aproveitamento de seus potenciais no processo de sua evolução e de excelência da organização;
- utilizar processos de captação de mão-de-obra que dêem preferência ao aproveitamento de competências existentes na corporação.

#### c) Remuneração e qualidade de vida

- Adotar sistemas de remuneração compatíveis com o mercado de trabalho e relacionados ao atendimento de metas, com o objetivo de valorizar o desempenho dos empregados;
- manter programas de assistência à saúde, de segurança de vida e de pensão para os empregados e seus dependentes - suplementares à seguridade social - adotando o sistema contributivo;

- desenvolver e apoiar programas de alimentação, habitação, transporte, educação e lazer para seus empregados, até que a organização social seja capaz de assumir a sua administração;
- proporcionar a qualidade de vida no trabalho, adotando ações de proteção ao ambiente interno, para a preservação e melhoria da segurança do trabalhador, da saúde ocupacional e da higiene industrial.

#### d) Desenvolvimento empresarial

- Promover o desenvolvimento organizacional, adaptado ao ambiente sócio-econômico e tecnológico, para permitir a contínua atualização das estruturas, aspectos comportamentais e processos decisórios da organização;
- eleger um modelo administrativo mais gerencial que funcional e uma estrutura de cargos fundamentada na multifuncionalidade;
- promover o desenvolvimento gerencial para garantir o crescimento do potencial empreendedor e da competência multifuncional de seus empregados, visando a sua auto-realização e o alcance dos resultados da organização.

#### e) Relações com comunidades e sindicatos

- Apoiar ações educacionais de entidades públicas e privadas visando a melhoria da qualidade do ensino em todos os graus;
- manter com as entidades sindicais um relacionamento pautado no diálogo, na negociação e na responsabilidade e comprometimento mútuos.

#### 4.1.3.2. Os programas de *Endomarketing* e Responsabilidade Social

Embora não registre em documentos a adoção explícita de um “Programa de *Endomarketing*” ou de uma “Política de Responsabilidade Social”, como se viu a Belgo-Mineira define claramente seu posicionamento

com relação aos dois temas, incluindo ambos os conceitos em suas políticas globais e através da adoção de ações e programas que se dirigem a eles. A conclusão a que se chega é a de que a empresa tem entre suas características culturais um forte traço de preocupação com a questão de sua responsabilidade com a sociedade. Ao mesmo tempo, desde a definição de sua Política de Recursos Humanos, fica claro que o *Endomarketing* é praticado e considerado como uma ferramenta estratégica de gestão.

#### 4.1.3.3. *Endomarketing*

Como já se descreveu no item 4.1.3.1., a Política de Recursos Humanos da empresa deixa clara a sua preocupação em dirigir seus esforços segundo os conceitos estudados nesta Dissertação relativos ao *Endomarketing*. Esse direcionamento fica ainda mais claro quando a Política, ao ser colocada em prática, define as ações que são desenvolvidas sob a coordenação das áreas de RH, seja em nível da Diretoria da empresa, seja nas suas unidades industriais. Essas ações – assim como os novos projetos – são desenvolvidos a partir de uma estruturação que se pode observar na Figura 30 a seguir.

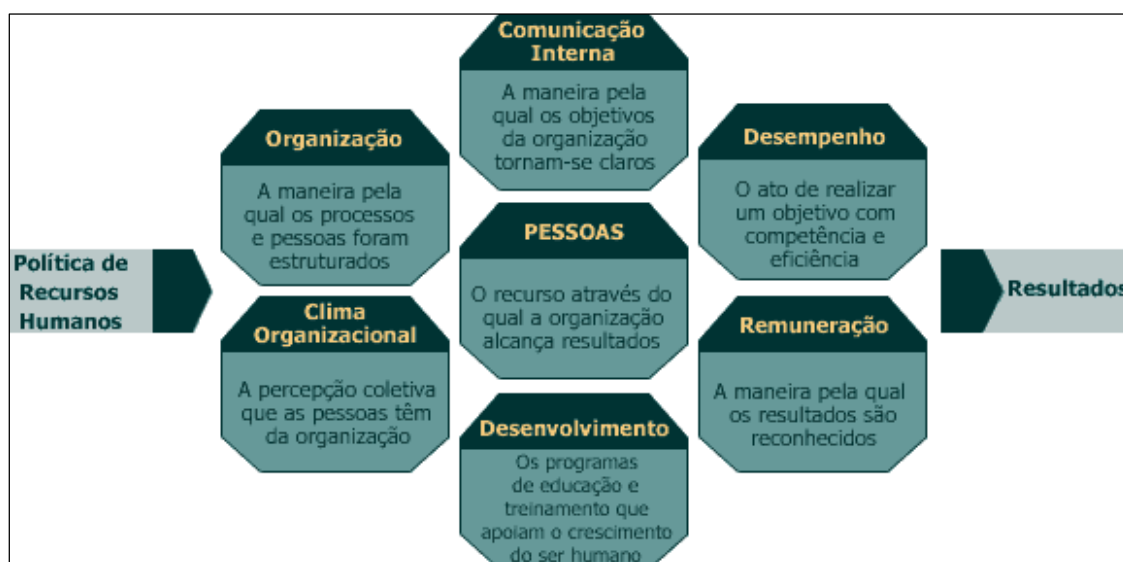


Figura 30: A estrutura da Política de Recursos Humanos da Belgo-Mineira.  
Fonte: Belgo-Mineira, 1998.

Fica claro que, para cumprir a diretriz central segundo a qual a empresa acredita serem as pessoas o recursos através do qual ela poderá atingir seus



objetivos estratégicos, deverão ser adotados programas e ações que contemplem áreas como a Organização do Trabalho, Clima Organizacional, Desenvolvimento, Desempenho, Remuneração e Comunicação Interna.

É importante ressaltar ainda que essas ações não acontecem de maneira isolada, mas são gerenciadas de forma integrada, o que reforça a caracterização desse conjunto de esforços como o Programa de *Endomarketing* da empresa. Outro ponto importante a destacar é que o principal elo entre todas as decisões e ações na gestão dos recursos humanos é a preocupação constante em manter no mais alto nível possível a relação entre a empresa e seus empregados. Para isso, a principal ferramenta é um bem estruturado sistema de Comunicação Interna.

Além disso, reforçando a identificação dessa Política com o conceito central do *Endomarketing*, vale observar que o que se pretende é justamente difundir em toda a empresa a idéia da necessidade de obtenção de resultados. Para isso, busca-se reforçar na cultura organizacional aquele traço comportamental que dirige os esforços das pessoas para o atendimento aos objetivos definidos no Planejamento Estratégico da empresa, ou seja, à sua Estratégia de Marketing.

Resumindo, o que se tem, então, é a adoção de uma estratégia de *Endomarketing*, que visa criar o ambiente necessário à adoção do *Marketing* Interno que levará à efetiva orientação das pessoas para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa.

A visualização da tradução desse conceito em ações concretas pode ser feita através da rápida descrição que se faz a seguir dos programas adotados nos seis campos de ação:

#### a) Organização do Trabalho

Embora apresente uma estruturação organizacional em modelo tradicional – órgãos de linha e staff dispostos num organograma vertical – a empresa adota uma política que privilegia a proximidade entre os níveis hierárquicos. A partir da segunda metade da década de 80, a empresa adotou um modelo que, de forma gradual, buscou eliminar níveis hierárquicos intermediários, chegando hoje a uma estruturação que coloca em contato direto a chamada “média gerência” e o nível operacional. Nesse processo, foram

eliminados da estrutura cargos como, por exemplo, os de supervisores, contra-mestres e chefes de setores. Na atual estrutura, logo acima dos operadores estão os chefes de departamentos, que se reportam aos gerentes. Estes, por sua vez, vinculam-se diretamente ao Gerente Geral da unidade.

A mesma configuração ocorre em todas as áreas da empresa, organizadas segundo a etapa do processo produtivo pelo qual se responsabilizam.

Além disso, seguindo o modelo proposto pelo Sistema de Gestão pela Qualidade Total, toda a empresa está dividida em processos, claramente identificados. Isso possibilita a que todos os empregados conheçam a influência de sua função para os resultados de sua área, de sua gerência e da usina.

#### b) Clima Organizacional

Com uma amplitude de ação considerável, a empresa adotou um Programa de Gestão do Clima Organizacional – que teve justamente a Usina de Monlevade como área precursora. Em linhas gerais, o Programa consiste de ações de apuração do ambiente organizacional em termos quantificáveis, na busca de ações corretivas e de melhoria e no acompanhamento permanente da evolução desse ambiente.

O processo de desenvolvimento do Projeto de Gestão do Clima Organizacional na Belgo / Usina de Monlevade iniciou-se com a aplicação da terceira Pesquisa de Clima, conduzida pela Hay do Brasil em 1999.

Antes da aplicação da pesquisa, é montado um amplo sistema de comunicação, que utiliza palestras com consultores externos independentes e os instrumentos do Sistema de Comunicação Interna (quadros de avisos, boletins, jornal interno, correio eletrônico etc), com o objetivo de explicar aos empregados a importância de participar do processo. O resultado tem sido um índice de resposta acima de 90% do efetivo presente no período das pesquisas.

Após a realização da pesquisa e consolidação dos dados, a consultoria externa apresenta à empresa os resultados e a partir daí a Belgo inicia o processo de análise preliminar desses resultados, utilizando ferramentas como os Gráficos de Pareto, Análise de Fatores Críticos e outras.

Feitas as primeiras análises, é montado então o processo para a Comunicação dos Resultados. Vale ressaltar que essa etapa é iniciada a partir de um forte e direto envolvimento do nível gerencial da empresa.

A partir da definição de diretrizes pelo Gerente Geral, a Gerência de Recursos Humanos e Qualidade, responsável pela condução do processo, organiza o Seminário Gerencial sobre Gestão de Clima. Nesse seminário, durante dois dias a alta gerência da unidade dedica-se inteiramente a conhecer com detalhes os resultados da Pesquisa e a deliberar sobre as propostas para a adoção do novo ciclo do Modelo de Gestão do Clima Organizacional, bem como a assumir a postura de envolver-se diretamente na condução do Projeto, com cada gerente responsabilizando-se diretamente pela condução e operacionalização das ações em sua área. São também eles os responsáveis pela aprovação do Modelo e de todos os planos elaborados durante a condução do Projeto.

A partir da apresentação dos resultados detalhados da pesquisa para os gerentes, o mesmo sistema é montado para que a informação chegue a toda a usina. Para isso, o material é reproduzido e é montado um amplo cronograma de reuniões com todo o pessoal da unidade, em todos os níveis hierárquicos. Cada gerente, com o apoio dos chefes de departamentos de sua área, responsabiliza-se pela apresentação dos resultados aos empregados, num processo monitorado pela coordenação do Projeto.

Além disso, os instrumentos que integram o Sistema de Comunicação Interna (quadros de avisos, boletins, jornais internos, correio eletrônico etc) são utilizados para reforçar e apoiar esse processo de comunicação. Assim, em um período de cerca de um mês, todos os empregados da usina passam pelo processo e conhecem com detalhes os resultados da Pesquisa.

No momento da divulgação dos resultados, os empregados já são também informados sobre qual a metodologia a ser utilizada para o tratamento dos resultados e para a elaboração dos planos específicos.

Pelo modelo adotado, em cada área da usina são formadas equipes, batizadas como “Grupos de Clima”, responsáveis por nova análise dos resultados e proposição de ações de melhoria.

Dessa forma, durante a apresentação dos resultados, os gerentes e chefes de departamento levantam essa discussão com sua equipe, recebendo

manifestações daqueles que gostariam de participar do trabalho ou indicações das pessoas que os empregados consideraram que deveriam integrar os Grupos de Clima.

Assim são formados na usina cerca de 20 grupos, distribuídos de acordo com a divisão das áreas de trabalho, o nível hierárquico ou a natureza da função. Integraram esses Grupos de Clima cerca de 10% do efetivo da usina. Há que se ressaltar, entretanto, que o envolvimento é ainda maior, uma vez que uma das tarefas dos membros dos Grupos de Clima é levar à apreciação do pessoal em sua área todas as propostas feitas pelo grupo.

Essa é uma das orientações dadas aos participantes durante o treinamento realizado com todos os membros dos Grupos de Clima, conduzido pela Coordenação Geral do Projeto. Durante o treinamento, além de rever os resultados de cada área na Pesquisa de Clima, os participantes recebem o ferramental necessário para conduzir sua análise, para a coleta de sugestões e para a elaboração das propostas. Utilizando como ferramenta básica o Diagrama de Ishikawa (ou Diagrama de Causa e Efeito, uma ferramenta oferecida pelo modelo de Gestão pela Qualidade), os empregados passam a identificar quais os principais pontos de melhoria, indicando, entre os fatores analisados, aqueles que merecem maior atenção e, dentro de cada fator, aquelas perguntas que tiverem índice de resposta menos favorável. A partir daí, eles identificam a causa fundamental para que se atingisse aquele resultado e propõem as ações para a solução dos problemas ou para as melhorias.

De posse do conjunto de sugestões apresentadas pelos Grupos de Clima, a Coordenação Geral do Projeto inicia o processo de análise e triagem dessas sugestões. Como os grupos trabalharam separadamente, muitas das propostas normalmente apresentam sugestões semelhantes. Ao mesmo tempo, há sugestões que dizem respeito a medidas a serem tomadas para toda a usina, enquanto outras são específicas de determinada área. A primeira tarefa, então, é a de agrupar essas sugestões. No mais recente processo desenvolvido nesse sentido, no ano 2000, o final desse trabalho apresentou a seguinte composição:

- 617 sugestões (56% do total) similares poderiam ser atendidas com a elaboração de 18 projetos gerais para a usina;

- 286 sugestões (26% do total)) diziam respeito a pequenas ações a serem implementadas nas próprias áreas;
- 198 sugestões (18% do total) necessitariam de definições gerenciais, a serem negociadas com a gerência local e a direção da empresa.

As 617 propostas similares e que diziam respeito a ações que deveriam ser adotadas para toda a usina foram agrupadas em uma série de projetos (ou planos de clima) e a proposta completa foi levada à apreciação da gerência da unidade, durante novo Seminário Gerencial. Neste seminário, os gerentes aprovaram a autorização para a elaboração dos projetos, bem como a adoção de medidas mais simples que constavam das propostas e que poderiam ter ações imediatas.

Ao final do processo de aprovação, o resultado das sugestões era o seguinte: 617 sugestões foram transformadas em 19 projetos de aplicação geral na usina; 286 sugestões foram assumidas pelos planos de ação específicos de cada área, para implementação em curto prazo; e cerca de 10% dos 196 itens pendentes foram transformados em ações imediatas de caráter global para a usina. Em resumo, apenas cerca de 16% das propostas receberam resposta negativa e deixaram de ser incorporadas a algum projeto ou plano específico.

Definidas as ações, o processo de comunicação com os empregados volta a ser utilizado. O mesmo sistema de reuniões de apresentação é montado para apresentar a todos os empregados a definição final sobre as sugestões apresentadas, ressaltando-se que, nessa fase, todas as respostas sobre recusa de sugestões são apresentadas com as devidas justificativas.

O processo de comunicação se mantém continuamente a partir daí, já que a cada medida implementada, todos os empregados são informados, através dos instrumentos que integram o Sistema de Comunicação Interna. Além disso, a cada projeto implantado, cada empregado recebe um *folder* com a explicação detalhada sobre o seu funcionamento, além de assistir a apresentações sobre os projetos durante as reuniões que compõem o Sistema de Comunicação Direta (desenvolvido pela chefia de cada área).

Para acompanhar o desenvolvimento do Projeto de Gestão do Clima Organizacional, a Coordenação Geral monta um sistema de monitoramento,

com auditorias bimestrais, tanto para os projetos e ações específicos de cada área quanto para os projetos de aplicação geral na usina.

Para isso, a Coordenação mantém registro de todos os planos de ação e checa, em cada área e com cada um dos responsáveis pelos projetos, as ações que foram implementadas, de acordo com o cronograma. Esse levantamento resulta em relatórios gerenciais de acompanhamento, que são apresentados à Gerência Geral e a toda a gerência da usina, durante as reuniões de Análise Crítica da Alta Administração.

### c) Desenvolvimento e Desempenho

Em seu processo de reestruturação, a Usina de Monlevade tem incluído a questão de seus recursos humanos. Para adequar-se às necessidades de aumento de produtividade e competitividade, a empresa vem revendo constantemente o seu quadro de pessoal, atuando principalmente na redução do efetivo e na capacitação.

Buscando minorar os efeitos sociais desse processo, a empresa vem adotando há mais de dez anos programas de demissões voluntárias e optando por não substituir os empregados que se desligam, seja por demissão, seja por aposentadoria.

Esse processo, entretanto, não ocorre desordenadamente. A cada alteração no sistema produtivo, é feita uma avaliação criteriosa quanto à necessidade de mão-de-obra, através da aplicação do sistema de gerenciamento de recursos humanos, utilizando instrumentos como descrições de cargos e/ou funções, grades de capacitação e outros. Dessa forma, definem-se o perfil da mão-de-obra necessária, estipulam-se as condições de trabalho exigíveis e as normas de relacionamento, dando base para a revisão do programa de administração de pessoal.

Ainda devido a esse processo, no período raras foram as contratações feitas. Essas contratações ocorreram apenas nos casos em que a empresa necessitava de um especialista, ou quando detectou no mercado a disponibilidade de profissional de elevada competência. A prioridade tem sido, claramente, a do recrutamento interno. A escolha, nesse caso, para o preenchimento das vagas dá-se pela avaliação de diversos fatores, tais como a disponibilidade do empregado, a possibilidade de a área em que estiver lotado possa preterir seus

serviços, sua formação, experiência e posição na grade de capacitação. Além disso, o estudo do perfil profissional e pessoal do empregado ajuda na definição sobre sua aptidão para ocupar o novo cargo. Esse processo, entretanto, não ocorre em grande escala. Como se pode observar na empresa, o mais comum é a permanência do empregado em uma mesma área de trabalho – ou em áreas com estreita ligação – por longo período de tempo.

Nesse aspecto – o do desenvolvimento dos recursos humanos – a empresa está passando atualmente por um processo de profundas alterações, com a implantação de um novo sistema de avaliação de desempenho. Ainda incipiente, o modelo adotado é o proposto pela empresa de consultoria *Hay* do Brasil.

Basicamente, o modelo consiste na adoção de uma estrutura de carreira denominada de “carreira em Y”, em que o empregado, ocupante de cargo de nível superior, pode seguir dois “caminhos” em seu progresso profissional: o da carreira técnica, em que, como o próprio nome diz, ocupará cargos técnicos, sem estrutura hierárquica fortemente definida; ou a carreira executiva, em que ocupará cargos de chefias nos vários níveis existentes. Uma das principais intenções do modelo parece ser a de afastar a possibilidade de que o empregado sinta-se desmotivado ao atingir determinado nível em sua carreira em que se sinta tolhido pela impossibilidade de passar pelo “funil” dos cargos de chefia. Teoricamente, pelo modelo o profissional terá como continuar progredindo na carreira – inclusive financeiramente – mesmo que não ocupe esses cargos.

O modelo vem acompanhado de um amplo e complexo sistema de avaliação do desempenho, que prevê avaliações feitas pelos subordinados do profissional, por ele próprio e por seu superior hierárquico, além de considerar o atingimento ou não das metas estabelecidas para o ano. Em resumo, o sistema avalia cada empregado por seu desempenho relativo a Objetivos e Metas, Competências e Comportamentos.

O sistema – que, como já se disse, está ainda em fase que se poderia chamar “de implantação” – está, nesta etapa, atingindo somente os executivos, os profissionais de nível superior e os técnicos de nível médio, prevendo-se para um futuro próximo a inclusão dos funcionários de nível operacional. Enquanto o novo programa não chega a esses níveis, os

empregados são avaliados por seu desempenho em relação às metas estipuladas no processo de desdobramento das diretrizes, embora essa avaliação, como se pode perceber, não apresente um caráter formal de conceituação do desempenho relativamente à possibilidade de progresso profissional ou ganho financeiro.

A implantação do sistema reforça ainda uma política muito presente na Belgo e, notadamente, na Usina de Monlevade: a da aplicação de um programa arrojado de treinamento, para todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas da empresa.

A identificação das necessidades de treinamento vem de duas fontes principais: a análise do desempenho e a grade de capacitação do empregado ou a solicitação feita por eles próprios ou pela área em que estão lotados, notadamente quando da implantação de um novo processo ou equipamento. Os treinamentos são realizados “*on the job*”, no Centro de Treinamento existente no interior da usina ou em instituições externas. Nos últimos anos, além dos treinamentos técnicos, tem sido dada ênfase especial à habilitação dos funcionários na aplicação das normas operacionais que compõem o Sistema de Qualidade da usina, em que todos os processos estão identificados e descritos pormenorizadamente. Além disso, a usina adota um arrojado projeto na área da Educação Formal. Através dele, todos os empregados que não possuíam essa formação passaram a freqüentar cursos e obtiveram a formação de primeiro grau. Atualmente, o programa tem se destinado à formação em nível de segundo grau, na modalidade de ensino supletivo, oferecido gratuitamente aos empregados (assim como todo o material escolar e didático). A usina investe ainda nos demais níveis de formação, através da concessão de bolsas de estudos para os empregados que cursam o ensino técnico pós-médio, para cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*. Para os três primeiros níveis, as bolsas correspondem a 50% do valor dos cursos, enquanto que para a pós-graduação a participação da empresa pode chegar a 100%.

#### d) Remuneração

A política adotada pela empresa é a de manter-se na mediana do seu mercado de atuação no que diz respeito ao pagamento de salários. As últimas



pesquisas realizadas indicam que a usina tem se mantido, em média, entre 3% e 7% acima desse mercado para os cargos de nível operacional. Mas o modelo de remuneração adotado pela empresa não se compõe apenas dos salários, mas sim pelo conceito de Remuneração, com seus componentes fixo e variável, incluindo-se na primeira categoria justamente os salários.

Quanto à remuneração variável, a empresa distingue seus recursos humanos de acordo com o nível hierárquico. Para o pessoal de nível operacional, existe o pagamento da Participação nos Lucros ou Resultados (PLR), feito anualmente e de Acordo Coletivo assinado com o sindicato profissional da categoria. Já para o pessoal de nível técnico, profissionais de nível superior e executivos, a política é a do pagamento de um bônus anual, vinculado aos resultados obtidos por cada profissional no sistema de Avaliação de Desempenho.

Além disso, a empresa mantém uma ampla carteira de benefícios para todos os níveis hierárquicos, principalmente nas áreas de assistência médica e odontológica, seguros e educação.

#### e) Comunicação Interna

O modelo de Comunicação Interna adotado pela empresa privilegia formalmente a comunicação direta (ou a chamada “comunicação face-a-face”), outorgando aos instrumentos e veículos tradicionais a atribuição de servir de suporte a este modelo. A habilidade e a execução permanente de ações de comunicação é inclusive fator de avaliação entre as competências dos profissionais da empresa, notadamente no caso dos executivos.

O ponto de partida para a implementação dessa política foi a ação de treinamento com todos os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas (treinamento que tem revisões e reciclagens periódicas) e a adoção de programas e mecanismos que têm por objetivo criar – além das oportunidades diárias do próprio processo a que as pessoas estão ligadas – situações formais de oportunidades de comunicação. A preocupação com a Comunicação passou, com o tempo, a fazer parte do próprio modelo de gestão adotado pela Usina de Monlevade e é hoje uma questão presente em todas as decisões e no processo de planejamento.

Na base do processo está o Sistema de Comunicação Direta, um programa formal que segue um cronograma de reuniões das quais participam os executivos, os profissionais de nível médio e os operacionais, tratando de questões as mais diversas e tendo como ponto de partida as reuniões gerenciais realizadas semanalmente. A periodicidade varia em cada área da usina, principalmente em função do tamanho do seu efetivo, mas a média é a da realização de pelo menos uma reunião formal a cada dois meses.

Para os casos em que há necessidade de transmissão de informação urgente, é utilizado o processo batizado como “Comunicação Encadeada”, em que esse sistema se reproduz de maneira simplificada, com reuniões de curtíssima duração.

Além disso, a usina mantém um amplo Programa de Integração, que incluiu o calendário de eventos que são realizados durante todo o ano, como as comemorações de datas especiais, comemorações de resultados, olimpíadas internas e vários outros.

Sustentando e complementando o sistema, a usina mantém um variado cardápio de instrumentos de comunicação interna, como o jornal mensal (dirigido aos empregados e seus familiares), um moderno sistema de quadros de avisos, correio eletrônico, boletins gerenciais, *out-doors* e espaços para a realização de campanhas especiais com a utilização das mais variadas mídias (cartazes, folhetos, *banners*, entre outros).

#### 4.1.3.4. Responsabilidade Social

O modelo de Ação Social adotado pela Belgo levou à estruturação dessas atividades em duas vertentes: aquelas que são comuns a todas as empresas e unidades do grupo empresarial e aquelas que são específicas de cada uma dessas unidades.

Para coordenar as atividades comuns, a empresa reestruturou a Fundação Belgo-Mineira, entidade criada para otimizar a atuação social nas comunidades de interesse das empresas do conglomerado. Para tal, a Fundação patrocina diversos projetos, que contribuem para a integração econômica, social, política, cultural e psicológica dessas comunidades, nas quais as empresas Belgo-Mineira desenvolvem operações industriais.

Criada em 1988, a Fundação foi reestruturada no início de 1999, momento a partir do qual ela definiu seu foco de atuação com prioridade para quatro áreas: Educação, Saúde, Meio Ambiente e Cultura, com direcionamento prioritário, em todas elas, para o atendimento às necessidades da criança e do adolescente.

Sob este escopo, ela conduz a elaboração e a implementação de diversos projetos, dentre os quais se destacam, na área de Educação, o “Ensino de Qualidade” (dentro do qual são desenvolvidos programas específicos como o de Acuidade Visual, o de Acuidade Auditiva, o Cultura na Escola, o Circuito Ambiental e o de Educação Afetivo-Sexual); na área de Assistência Social o “Cidadãos do Amanhã”; na área de Cultura, o “Sempre um Papo” e o “Trilhas da Cultura”; na área de Meio Ambiente, entre outros, o Programa de Educação Ambiental e o Prêmio Belgo de Meio Ambiente. A Fundação Belgo também coordena de maneira global o desenvolvimento do Pró-Voluntário, que é o programa de voluntariado dos empregados da empresa.

Ponto importante a destacar é a diretriz que diz respeito à forma pela qual a Fundação gerencia seus projetos. Esta diretriz define que, em todos os projetos que ela lidere ou dos quais participe, a Fundação Belgo busca construir parcerias com a mais variada possível gama de empresas, entidades do Terceiro Setor e órgãos públicos, com o objetivo de incentivar a disseminação dos conceitos e práticas de Responsabilidade Social. Essa exigência quanto à celebração de parcerias não impede que a Fundação, em vários casos, assuma integralmente os custos da implementação do projeto. O que importa, nesse caso, não é a divisão dos esforços financeiros. Cada parceiro contribui com o que lhe seja possível.

A condução dos projetos da Fundação Belgo-Mineira também segue o modelo de busca da participação efetiva das pessoas. Estruturada funcionalmente em sua sede em Belo Horizonte, a Fundação não possui estrutura física ou funcional em nenhuma das cidades em que as Empresas Belgo estão instaladas. A condução dos programas em cada município fica a cargo de comitês locais, que reproduzem de maneira informal a estrutura da Fundação em sua sede. Esses comitês, no entanto, são formados por

empregados de cada unidade, que desempenham esse papel de maneira voluntária.

As diretrizes emanadas da Fundação Belgo são seguidas também para os projetos próprios de cada unidade. Assim, a Usina de Monlevade mantém diversas parcerias com as mais variadas entidades e órgãos do município para liderar ou participar de programas e projetos, prioritariamente nas áreas de Educação, Assistência Social, Cultura e Meio Ambiente. O modelo de gestão é similar ao adotado pela Fundação e todos os projetos integram um grande programa, batizado de “Empresa Cidadã”. Devido às particularidades do município, além das ações nas áreas já citadas, incluem-se nesse escopo também projetos e programas nas áreas de Saúde, Desenvolvimento Urbano e Desenvolvimento Econômico. A diferença fundamental na condução desses programas é a de que a empresa prioriza a participação em projetos da comunidade, raramente tomando a iniciativa de elaborar projetos próprios.

Em comum a todos os projetos há a preocupação em manter um programa de gestão que dá grande peso ao acompanhamento sobre os resultados de cada ação e projeto. Assim, a empresa coloca como condição para sua liderança ou inclusão em qualquer iniciativa a determinação de itens que servirão para avaliar periodicamente a eficácia dos programas.

Nos dois casos (dos projetos globais da Fundação Belgo e dos projetos específicos da Usina de Monlevade), a abordagem inclui ações que se dirigem tanto ao público interno (empregados e seus familiares) quanto ao público externo. Uma breve descrição a respeito dos resultados desses programas, feita a seguir, sempre relativas ao ano de 2002, oferece uma idéia a respeito da dimensão do trabalho desenvolvido.

#### 4.1.3.5. Público interno

Entre as principais ações e programas de Responsabilidade Social dirigidas aos empregados e seus familiares estão:

##### a) Educação e Treinamento

Nos programas de Educação e Treinamento destinados aos empregados e seus dependentes, a Usina de Monlevade investiu mais de R\$

1,19 milhão, através do desenvolvimento de ações diretas de treinamento e da concessão de bolsas de estudos.

Durante o ano de 2002, participaram de cursos na empresa 1.035 empregados, com um total de 61.250 horas de treinamentos.

Através do Projeto Educação e da Fundação Félix Chomé, foram concedidas 75 bolsas de estudos a empregados (destinadas a cursos de nível técnico pós-médio, graduação e pós-graduação) e 104 bolsas a dependentes de empregados (para o ensino básico e médio). Além disso, o Programa Educar, destinado a oferecer a oportunidade de complementação da formação escolar básica aos empregados, completou seu quinto ano de funcionamento, com mais de 600 empregados formados. A cada ano, 80 novos empregados são inscritos no programa, que em sua fase atual oferece a formação em nível de segundo grau.

As ações incluem ainda a oferta de cursos de línguas para empregados e o Programa Gente Nossa, que define os critérios e privilegia os dependentes de empregados na oferta de vagas para estágios curriculares. Em 2002, foram 166 os estagiários beneficiados pelo programa. Além disso, a empresa distribuiu kit's com material escolar a todos os empregados e dependentes que estudam. O número de kit's distribuídos em 2002 chegou a 2.192.

O modelo permitiu ainda a consolidação do Sistema de Recrutamento Interno, que no ano passado significou o preenchimento das 23 vagas surgidas nas mais diversas áreas com pessoal da própria usina.

#### b) Saúde e Segurança

A adoção de programas preventivos, principalmente através da ABEB – Associação Benéfica dos Empregados da Belgo, consolidou-se como forma de gestão dos benefícios oferecidos na área de assistência médica e odontológica. Foram destaques o Pró-Saúde, destinado aos adultos, e o Paia – Programa de Assistência Integral ao Adolescente. Especificamente na área da Medicina do Trabalho, igualmente foram privilegiados os esforços de prevenção. No total, foram investidos R\$ 4,1 milhões nessa área.

O mesmo modelo vem sendo utilizado no que diz respeito à segurança no trabalho. Com investimentos da ordem de R\$ 1,4 milhão, o programa de segurança consolidou os resultados obtidos ao longo da última década,

confirmando a posição de destaque da Usina de Monlevade no cenário da indústria brasileira e internacional, inclusive com premiações recebidas no Brasil e no exterior. Entre os prêmios recebidos estão os conferidos pela ABPA (Associação Brasileira para a Prevenção de Acidentes) e pela Arbed, de Luxemburgo. O sistema de gestão da saúde e segurança é certificado pela norma internacional BS 8800.

O ano fechou sem o registro de nenhuma ocorrência de acidente com perda de tempo e uma ocorrência com perda de tempo e foi marcado pelo início do processo de disseminação do modelo de gestão também para as empresas prestadoras de serviços. A meta é fazer com que todas elas obtenham resultados iguais aos da usina nessa área.

#### c) Envolvimento na Gestão

São utilizados diversos mecanismos que permitem o envolvimento dos empregados no processo de gestão, vários deles oferecidos pelo próprio modelo adotado pela empresa, de acordo com os princípios da Gestão pela Qualidade e o método do Desdobramento das Diretrizes, que integram o sistema de gestão certificado pela norma internacional ISO 9002. Um deles é o Cedac, técnica de solução de problemas que permite a participação de empregados de todas as áreas e que teve 751 participações em 2002.

Foi instituído ainda o Nota 10, programa de sugestões que no seu primeiro ano de funcionamento teve 214 participações, gerando um retorno em melhorias e eliminação de desperdícios na usina de mais de R\$ 519 mil.

#### 4.1.3.6. Público externo

Com relação ao público externo, as principais atividades e programas desenvolvidos em 2002 foram seguintes:

##### a) Educação

Mais de 3 mil crianças foram diretamente beneficiadas pelo Programa Ensino de Qualidade, desenvolvido junto a quatro escolas públicas – duas municipais e duas estaduais. O Programa incluiu projetos diversos, como o Ver

é Viver (3.680 crianças atendidas e 59 óculos fornecidos), Ouvir Bem Para Aprender Melhor (1.145 crianças avaliadas e 12 aparelhos auditivos distribuídos), Circuito Ambiental, Cultura na Escola (56 espetáculos) e o Peas – Programa de Educação Afetivo-Sexual (participação de 1.500 crianças e adolescentes e capacitação de 81 educadores e técnicos de saúde). No caso do Peas, em 2002 ele foi disseminado para toda a rede pública municipal pela Secretaria de Educação de João Monlevade. Além disso, a Superintendência Regional de Ensino iniciou o processo para sua multiplicação também pelas escolas estaduais do município e das cidades da região.

Além do desenvolvimento do programa, a unidade vem participando de diversos projetos desenvolvidos pelas próprias escolas do município. São priorizados os investimentos em projetos de melhoria da qualidade do ensino.

#### b) Compromisso com o Futuro das Crianças

Diversas foram as ações desenvolvidas pela Belgo/Usina de Monlevade no sentido de atender à orientação básica de privilegiar o investimento voltado para as crianças e adolescentes. Além das ações já citadas, voltadas para filhos de empregados e crianças e adolescentes das escolas envolvidas em seus projetos, a usina investiu em diversos outros programas da comunidade com esse objetivo.

A participação em projetos com essa característica atendeu diretamente a cerca de 250 crianças e adolescentes. O atendimento deu-se através do apoio ao programa Pequenos Jardineiros e ao trabalho realizado por instituições como o Vida Nova e a Creche Irmã Dulce, entre outras. Além disso, a usina recebeu nove menores aprendizes.

Outro grande destaque nessa área foi a ampliação dos resultados do programa Cidadãos do Amanhã, através do qual os empregados, fornecedores e a própria Belgo destinam parte de seu Imposto de Renda para projetos de assistência à criança e ao adolescente. Em 2002, 114 doações foram feitas, totalizando recursos de mais de R\$ 140 mil.

#### c) Promoção Social

Diversas ações foram desenvolvidas pela Belgo/Usina de Monlevade, nas mais diversas áreas, com o objetivo de implementar projetos próprios ou

da comunidade que tiveram como foco a promoção da cidadania e o atendimento a necessidades sociais.

Para isso, a usina participou de projetos de assistência social, esportes, lazer, desenvolvimento econômico, saúde e saneamento, vários deles desenvolvidos em parceria com o poder público. No total, foram investidos mais de R\$ 267 mil nesses projetos.

Entre os vários parceiros para esses projetos, estiveram a Prefeitura e a Câmara, Associação Comercial e Industrial, Sindicato das Indústrias, Associação dos Aposentados, Sociedade São Vicente de Paula, conselhos municipais e entidades filantrópicas diversas. Entre os projetos, destacaram-se a Incubadora de Empresas, Colônia Bom Samaritano, Agência de Desenvolvimento, distrito industrial, Programa de Desenvolvimento do Emprego e Renda e vários outros.

Também nessa área foi grande o destaque do trabalho desenvolvido pelos mais de 200 integrantes do programa Pró-Voluntário, formado por empregados da usina. Divididos em vários grupos, os voluntários organizaram e implementaram diversas ações ao longo do ano, como as campanhas do agasalho (600 quilos de roupas distribuídas) e das cestas de alimentos (15 toneladas de alimentos arrecadados e distribuídos), a festa do dia das crianças (com a participação de mais de 2.500 alunos de escolas carentes do município), o atendimento a dependentes químicos e o apoio às escolas na oferta de reforço e acompanhamento escolar.

#### d) Meio Ambiente

Vários projetos foram consolidados e novas ações iniciadas, tanto nas áreas internas da usina quanto através da participação em ações e projetos ambientais da comunidade. Essas ações e projetos significaram investimentos totais de R\$ 6,98 milhões. Entre os projetos desenvolvidos estão o de revegetação da mata ciliar do rio Piracicaba, a eliminação de emissão de efluentes no rio, redução no consumo de água pela usina, recuperação de nascentes no município de João Monlevade – em parceria com diversos órgãos -, plantio de árvores em vias públicas e diversos outros.

Em 2002 a Usina manteve também o seu Programa de Educação Ambiental, desenvolvido em parceria com a Superintendência Regional de



Ensino e com a Secretaria Municipal de Educação. Através desse programa, em 2002 mais de 3,3 mil crianças passaram pelo CEAM (Centro de Educação Ambiental) instalado na Reserva Particular do Patrimônio Natural mantida pela usina em 500 hectares de mata nativa. Desde o início do programa já são mais de 39 mil crianças participantes. Outro resultado importante foi a ampliação do Prêmio Belgo de Meio Ambiente, com a participação efetiva das escolas de toda a região do vale do rio Piracicaba. Foram 15.652 participações nas categorias Redação e Desenho.

#### e) Cultura

Os projetos desenvolvidos na área cultural se consolidaram como uma referência no setor durante o ano de 2002. O carro-chefe foi o projeto Trilhas da Cultura, desenvolvido através da Fundação Belgo, assim como o projeto Raízes. Além disso, de forma direta a Usina de Monlevade participou de várias outras iniciativas na área cultural, principalmente em parceria com a Funcec – Fundação Comunitária Educacional e Cultural. Foram projetos como o Orquestrando pelo Vale e Funcec pelo Mundo, além de iniciativas como as do Grupo de Câmara, Concerto de Natal e Família Alcântara Coral.

O conjunto de ações na área cultural significou a realização de 34 eventos, com um público estimado de mais de 13,6 mil pessoas.

## 4.2 RESULTADOS DAS PESQUISAS

Apresentada de maneira geral a organização em estudo, passa-se agora à apresentação dos resultados das pesquisas realizadas com os empregados da empresa lotados na Usina de Monlevade.

### 4.2.1. A visão dos executivos e dos coordenadores dos programas

No mês de junho de 2002, a própria Fundação Belgo realizou pesquisa entre os gerentes gerais das unidades da empresa e os coordenadores

regionais dos seus programas, buscando apurar, numa análise qualitativa desse público, os resultados alcançados por suas ações sociais.

Embora tivesse foco diverso daqueles objetivados por esta Dissertação, os resultados da pesquisa apresentam uma visão inicial da situação a que se propôs este estudo e merece, então, ser também analisada. A primeira informação relevante, neste sentido, vem através da Figura 31 a seguir, que apresenta uma visão global de todo o universo pesquisado sobre os resultados das ações sociais desenvolvidas pela Belgo. A média geral de favorabilidade na avaliação do impacto dessas ações sociais foi de 81%. Vale ressaltar ainda que também foi bastante positivo o resultado em torno de três dos itens dessa pesquisa que interessam de forma mais direta a este estudo: a melhoria da imagem da empresa junto aos empregados (avaliação positiva de 80%), grau de conhecimento sobre os programas (resultado de 77%) e a contribuição dessas ações para a melhoria do clima interno (favorabilidade de 65%).

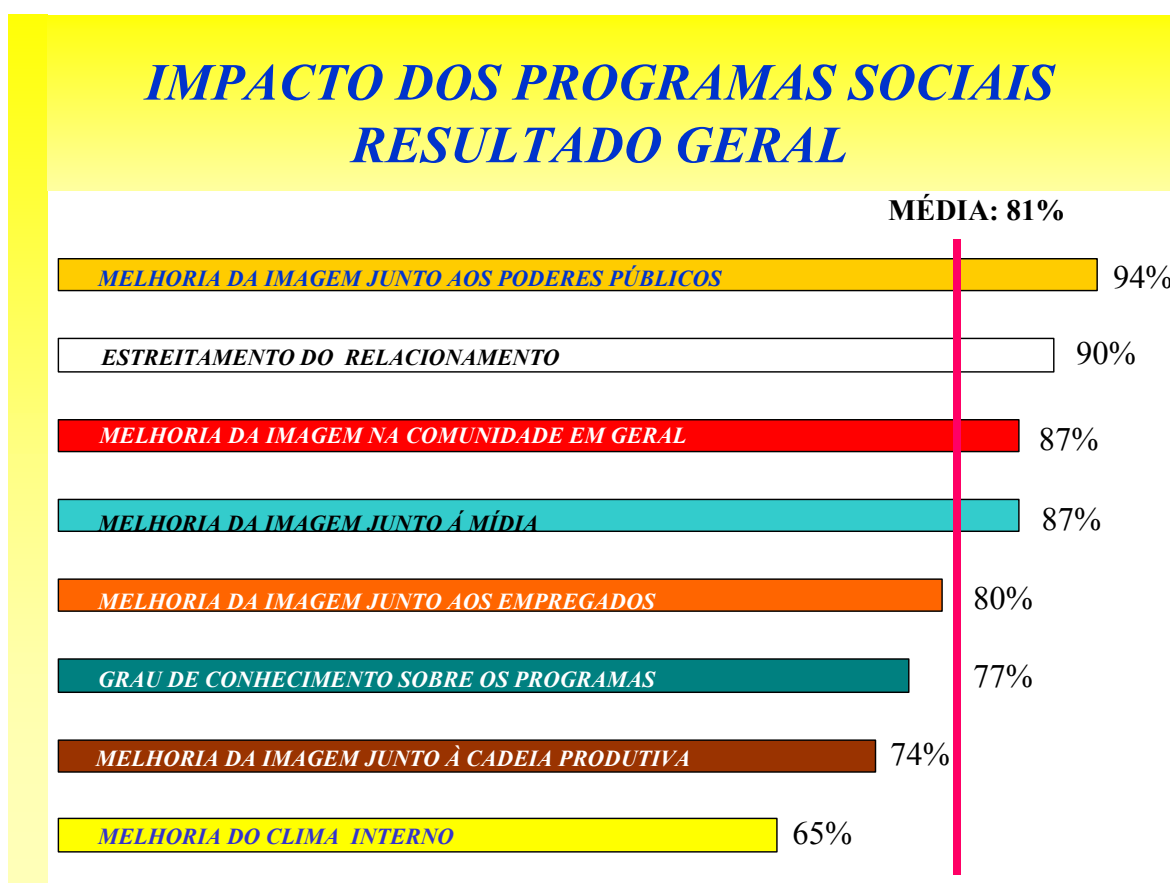


Figura 31: Impacto dos Programas Sociais – Resultado Geral (Gerentes Gerais e Coordenadores de Programas).

Fonte: dados secundários, 2002.

No caso específico da Usina de Monlevade – objeto deste estudo – a percepção é ainda mais positiva, alcançando uma média geral de 88%, como demonstra a Figura 32 a seguir:

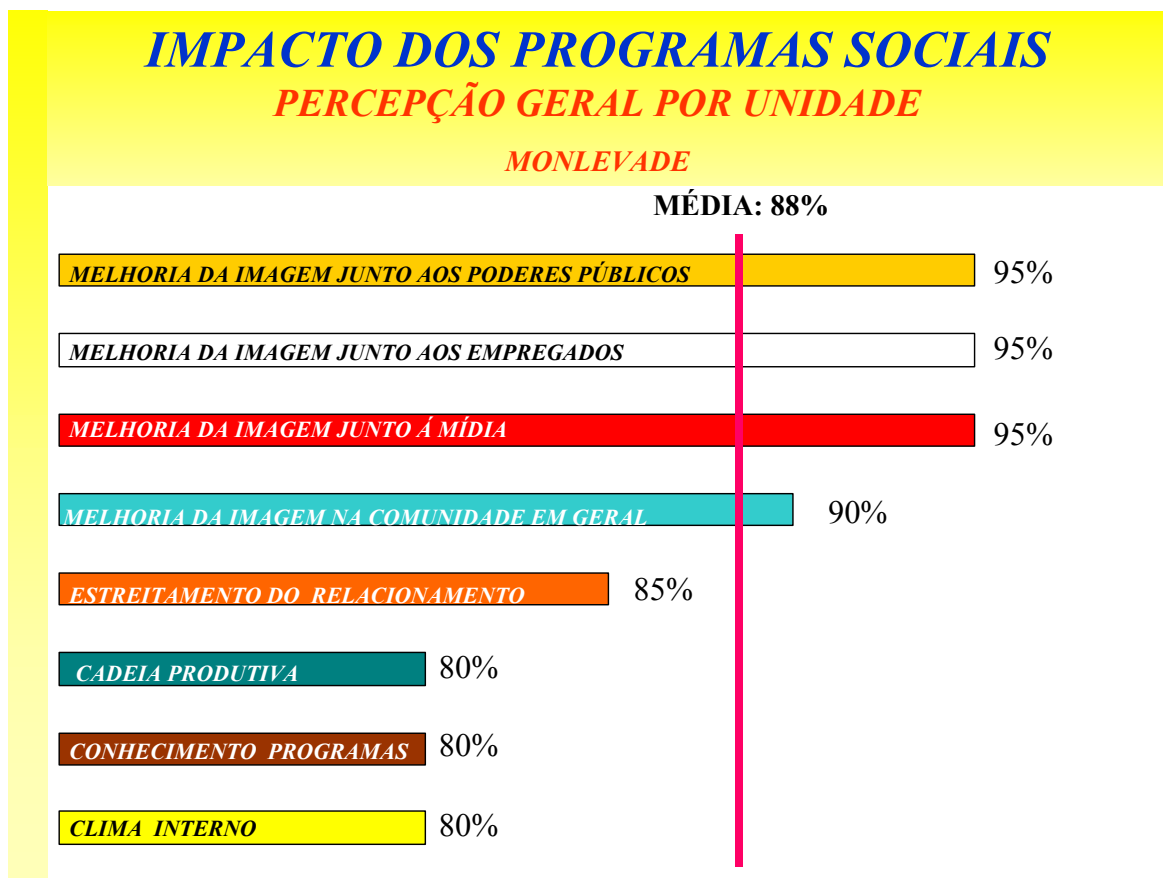


Figura 32: Impacto dos Programas Sociais – Percepção Geral por Unidade – João Monlevade (Gerentes Gerais e Coordenadores de Programas).  
Fonte: dados secundários, 2002.

A conclusão da pesquisa, considerando-se não apenas os resultados apresentados aqui, é a do acerto a respeito do modelo adotado e da excelência dos resultados obtidos, a despeito da clara oportunidade de melhoria verificada em alguns pontos específicos. Nesse aspecto, dois resultados já indicam haver a necessidade de atenção especial: o que diz respeito do nível de conhecimento das pessoas sobre os programas e a contribuição desses para a melhoria do ambiente interno.

#### 4.2.2. Resultados da Pesquisa Descritiva: a visão dos operacionais, técnicos e executivos

Com o objetivo de aprofundar, complementar e atualizar os dados a respeito da percepção dos empregados quanto ao objeto deste estudo, foram realizadas pesquisas descritivas com dois públicos distintos: o primeiro, formado pelos 24 executivos - entre gerentes e chefes de departamentos da usina -, e o segundo formado por 155 empregados dos níveis operacional e técnico de nível médio e superior.

Na abordagem com os executivos, o objeto do estudo foi tratado de maneira mais direta, em função da proximidade desses profissionais com os conceitos trabalhados. Já na segunda categoria de empregados, a abordagem teve que ser mais periférica, em função da dificuldade em se tratar de conceitos que são geralmente distantes desses profissionais. Assim, não se abordaram diretamente questões como *Endomarketing*, Responsabilidade Social ou a relação entre os dois, mas se procurou apurar indicadores que levassem a uma análise desses fatores.

#### 4.2.3. A visão dos executivos

Inicialmente, a pesquisa procurou perceber a avaliação dos executivos da unidade quanto aos recursos humanos disponíveis. Na Figura 33, percebe-se que a avaliação geral é positiva, com apenas 7,69% das respostas situando-se na zona de avaliações negativas.

Já na Figura 34 demonstra-se que, com relação à produtividade dos recursos humanos, a avaliação dos executivos apresenta uma dispersão maior, com 61,54% das respostas situando-se na zona intermediária.

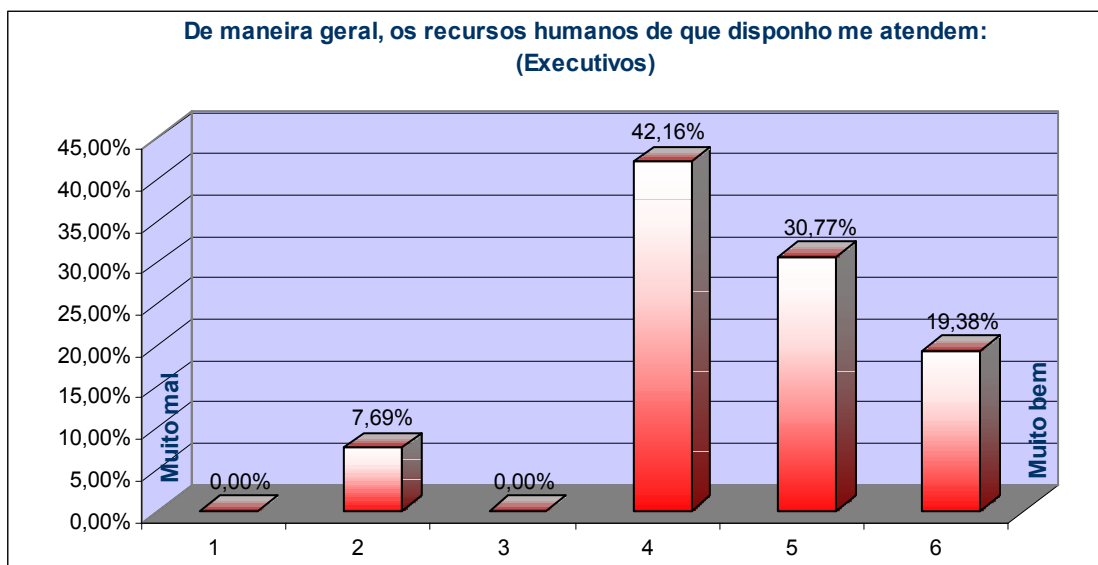


Figura 33: Avaliação geral dos recursos humanos disponíveis (Executivos).  
Fonte: dados primários, 2002.

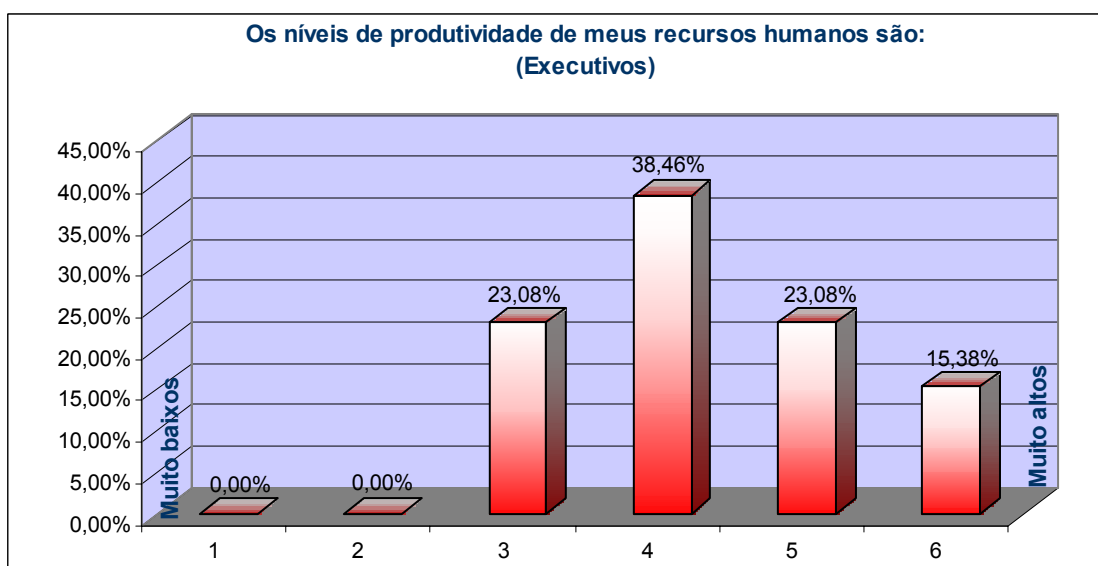


Figura 34: Avaliação do nível de produtividade dos recursos humanos (Executivos).  
Fonte: dados primários, 2002.

Com relação ao foco dado pelos recursos humanos ao cliente e ao desenvolvimento dos negócios da organização, a Figura 35 demonstra que os executivos deram respostas também com considerável nível de dispersão, apesar da inexistência de avaliações totalmente negativas. Mais de 68% das respostas indicam que os executivos avaliam positivamente o posicionamento dos recursos humanos nesse aspecto.

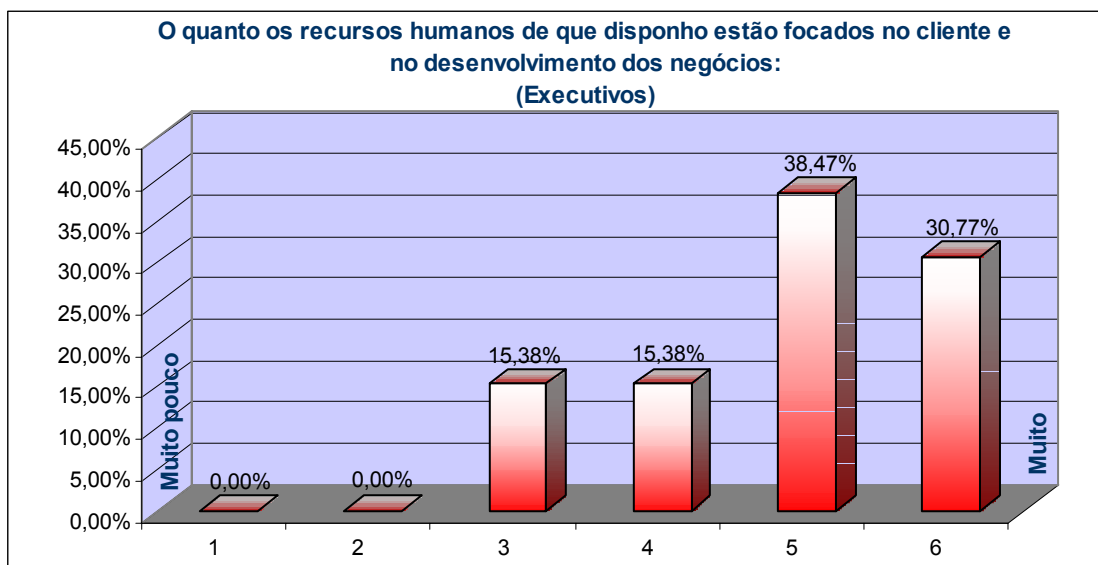


Figura 35: Avaliação do foco dos recursos humanos no cliente e no desenvolvimento dos negócios (Executivos).  
Fonte: dados primários, 2002.

Entrando no campo da cultura organizacional, os executivos avaliaram que as pessoas em suas áreas contribuem efetivamente para a sua consolidação. Essa avaliação está demonstrada na Figura 36, que demonstra que mais de 76% das respostas indicaram que os executivos consideram que as pessoas tendem muito fortemente a fazer essa contribuição.

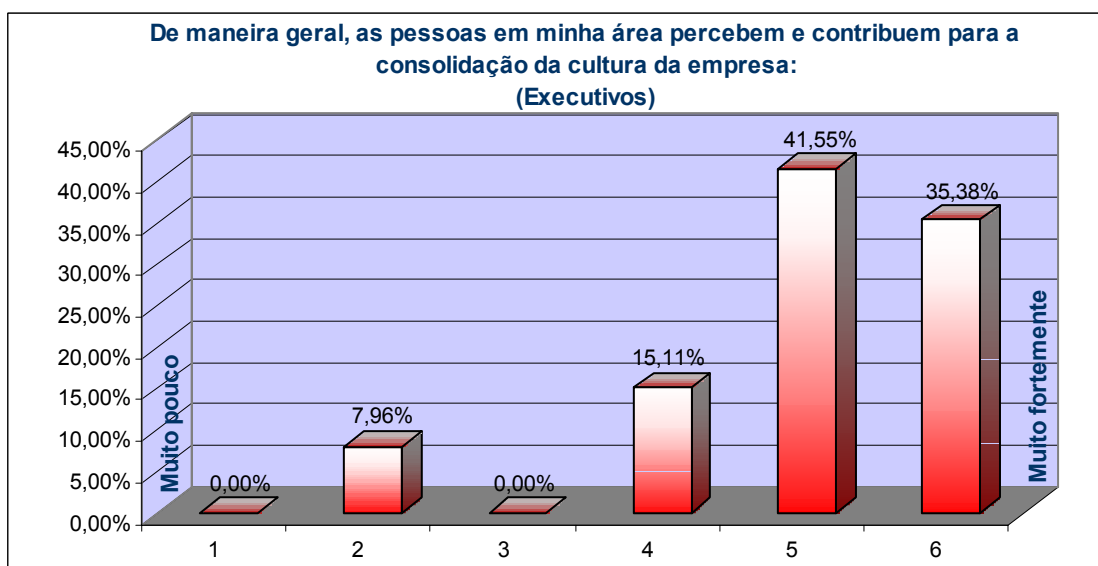


Figura 36: Avaliação sobre a percepção e contribuição para a consolidação da cultura da empresa (Executivos).  
Fonte: dados primários, 2002.

A pesquisa procurou avaliar então como os executivos se posicionam com relação a três dos componentes básicos do programa de Endomarketing adotado pela empresa: a comunicação interna, as relações pessoais/comunicação direta e a gestão de benefícios).

Como demonstra a Figura 37, os executivos avaliam que a Comunicação Interna é um item relevante no gerenciamento de sua área, com mais de 83% das respostas indicando ser grande essa preocupação.

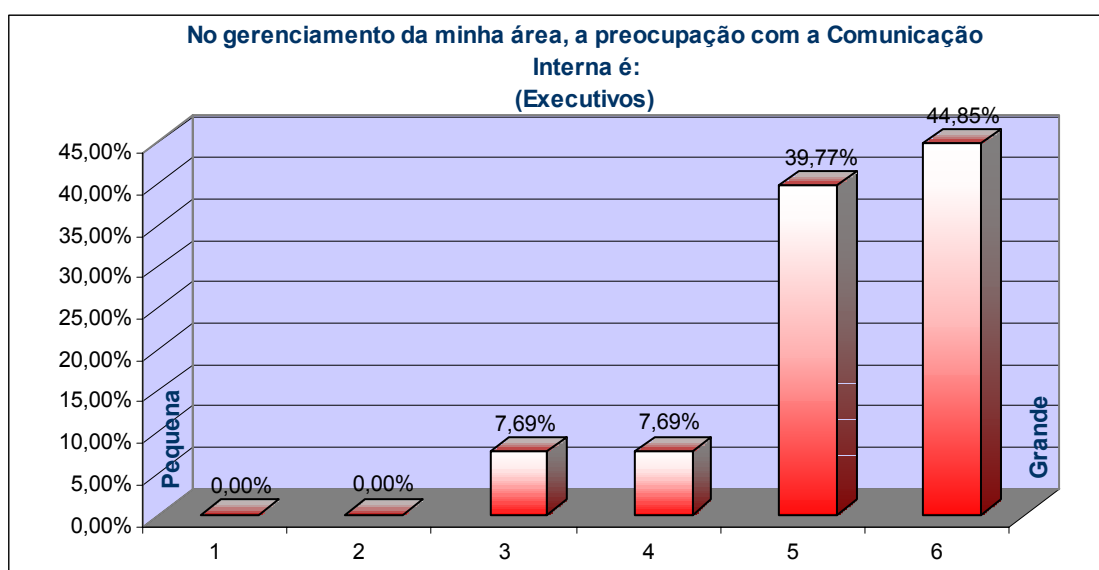


Figura 37: Preocupação com a comunicação interna (Executivos).  
Fonte: dados primários, 2002.

Com uma dispersão ainda menor que na questão da comunicação interna, a preocupação com as relações pessoais é igualmente relevante na avaliação dos executivos. A Figura 38 demonstra que, nesse aspecto, não houve nenhuma resposta que indicasse uma preocupação pequena com essa questão.

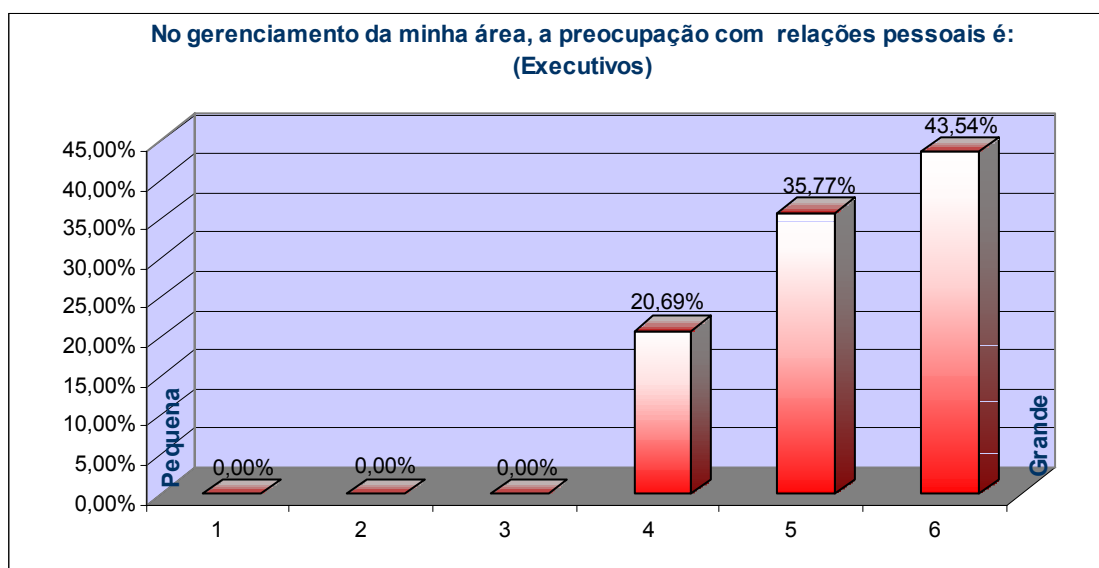


Figura 38: Preocupação com as relações pessoais (Executivos).  
Fonte: dados primários, 2002.

Os executivos avaliaram ainda como muito grande a importância de fatores como a comunicação interna e a gestão de benefícios para os resultados da área, com uma pequena dispersão. Apenas 7,69% dos entrevistados mostraram tendência a considerar pequena essa relação, como mostra a Figura 39.

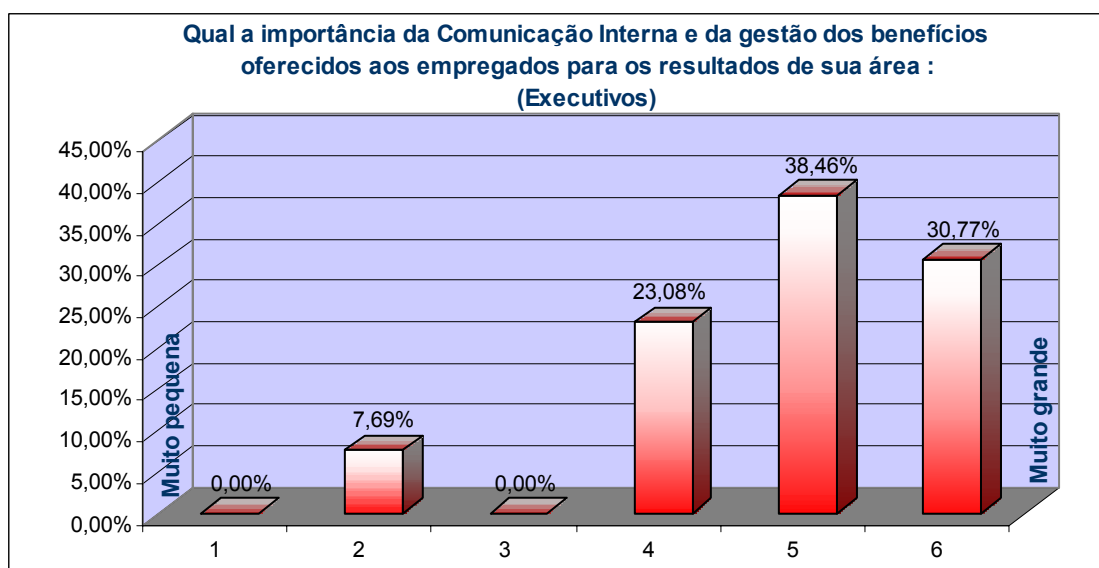


Figura 39: Importância da comunicação interna e da gestão de benefícios (Executivos).  
Fonte: dados primários, 2002.



Buscando uma consolidação dessas avaliações, a pesquisa procurou avaliar a importância dada pelos executivos ao *Endomarketing* como um instrumento de contribuição para a gestão de sua área. A Figura 40 demonstra que o reconhecimento dessa importância é pleno, com nenhum dos entrevistados considerando que essa contribuição seja pequena.

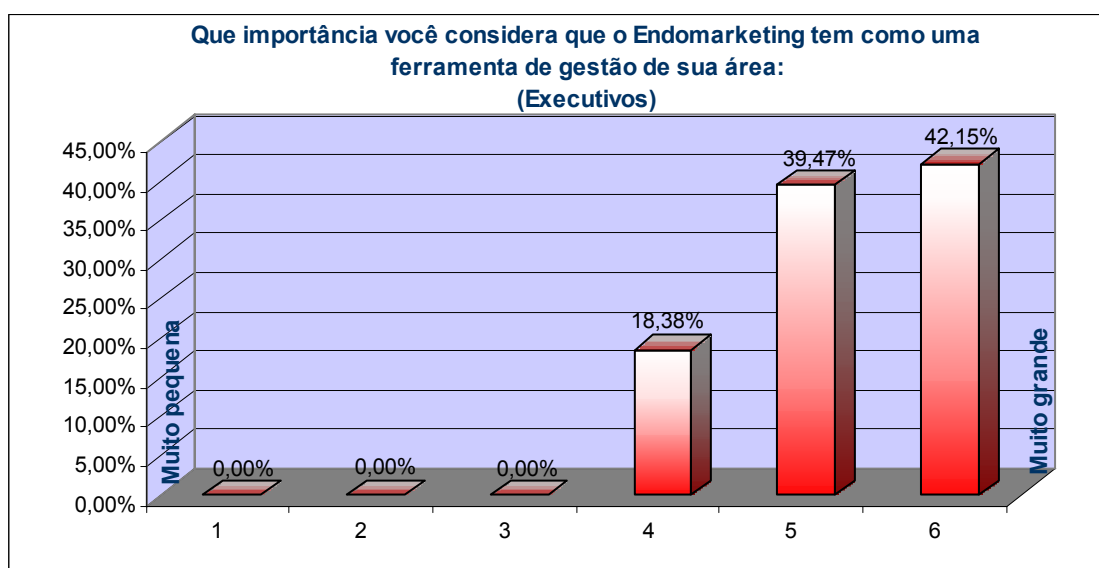


Figura 40: Avaliação da importância do Endomarketing como ferramenta de gestão (Executivos).

Fonte: dados primários, 2002.

Já com relação ao grau de motivação entre os seus subordinados, a avaliação dos executivos entrevistados apresentou uma considerável dispersão. Como demonstra a Figura 41, as respostas variaram do nível 2 ao nível 6 de alternativas. Apesar de haver uma indicação de que a maioria (acima de 66%) acreditar ser grande esse nível de motivação, quase 30% das respostas deram respostas com tendência menos positiva.

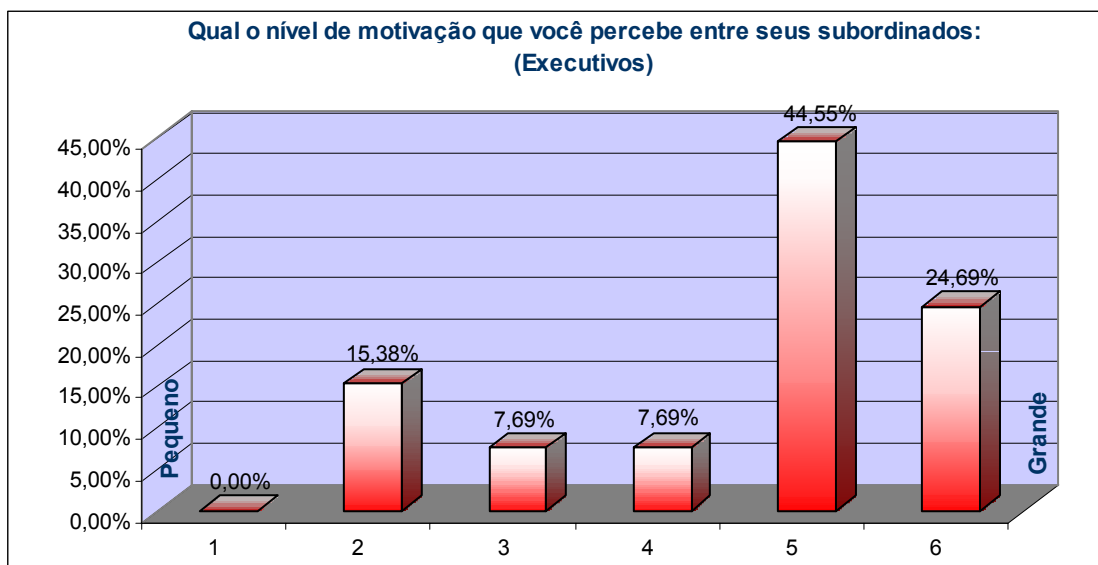


Figura 41: Avaliação do nível de motivação entre os empregados (Executivos).  
Fonte: dados primários, 2002.

Finalmente, os executivos entrevistados fizeram uma análise a respeito de sua percepção quanto ao nível em que as ações sociais desenvolvidas pela empresa são percebidas pelas pessoas em sua área. A Figura 42 demonstra que os executivos consideram que essa percepção acontece em alto grau (mais de 69% das respostas).



Figura 42: Avaliação da percepção dos empregados quanto às ações sociais da empresa (Executivos).  
Fonte: dados primários, 2002.

Consolidando as respostas dadas a todas as questões abordadas na pesquisa com os executivos, a Figura 43 demonstra que, para esse público, destacam-se como avaliações positivas as questões relativas ao relacionamento pessoal e ao desenvolvimento do programa de *Endomarketing* na empresa, com respostas que atingiram o nível máximo de favorabilidade. Em contrapartida, os fatores relativos à produtividade e ao nível de motivação dos recursos humanos mereceram as piores avaliações, com níveis abaixo dos 80%.

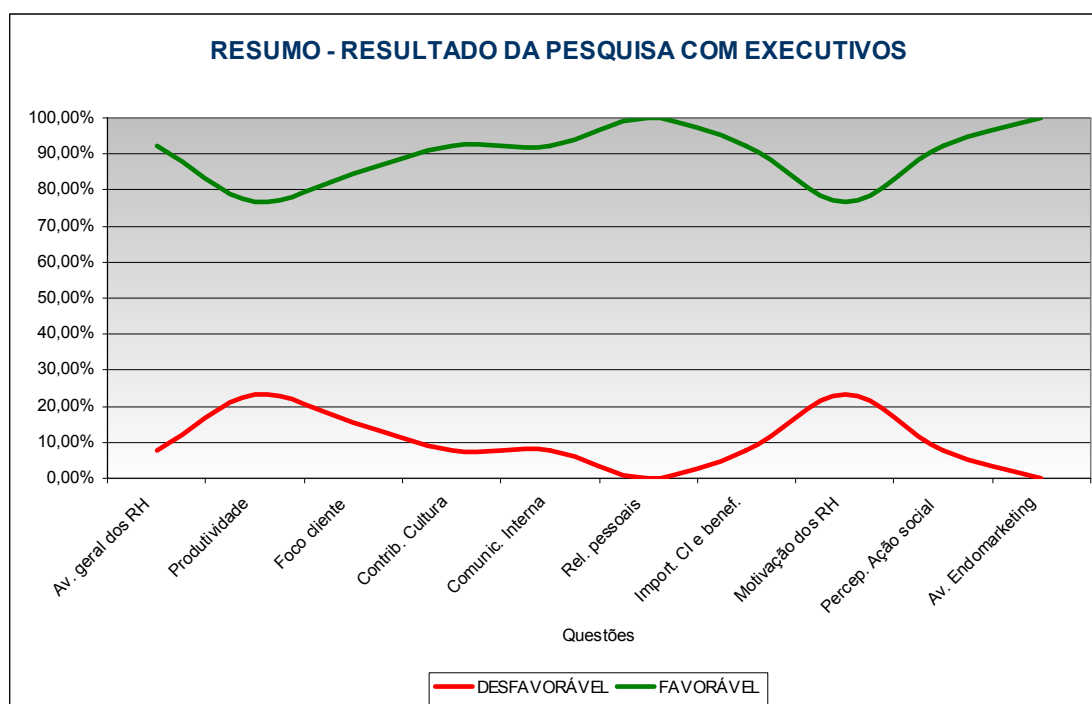


Figura 43: Resultado global da pesquisa com executivos.  
Fonte: dados primários, 2002.

#### 4.2.4. A visão dos operacionais e técnicos

Com relação ao pessoal de níveis operacional e técnico, a pesquisa buscou inicialmente conhecer a avaliação dos entrevistados quanto ao processo de comunicação na empresa. Nesse aspecto, buscou-se avaliar a sua percepção quanto à comunicação entre as pessoas de um mesmo nível, entre pessoas de níveis hierárquicos diferentes e a comunicação feita institucionalmente pela empresa.

A primeira avaliação, apresentada na Figura 44 a seguir, demonstrou que há uma grande dispersão entre os entrevistados quanto à avaliação a respeito da frequência e eficiência da comunicação entre os empregados. Nesse caso, nenhuma das opções de resposta chegou a merecer a escolha de pelo menos 30% dos entrevistados.

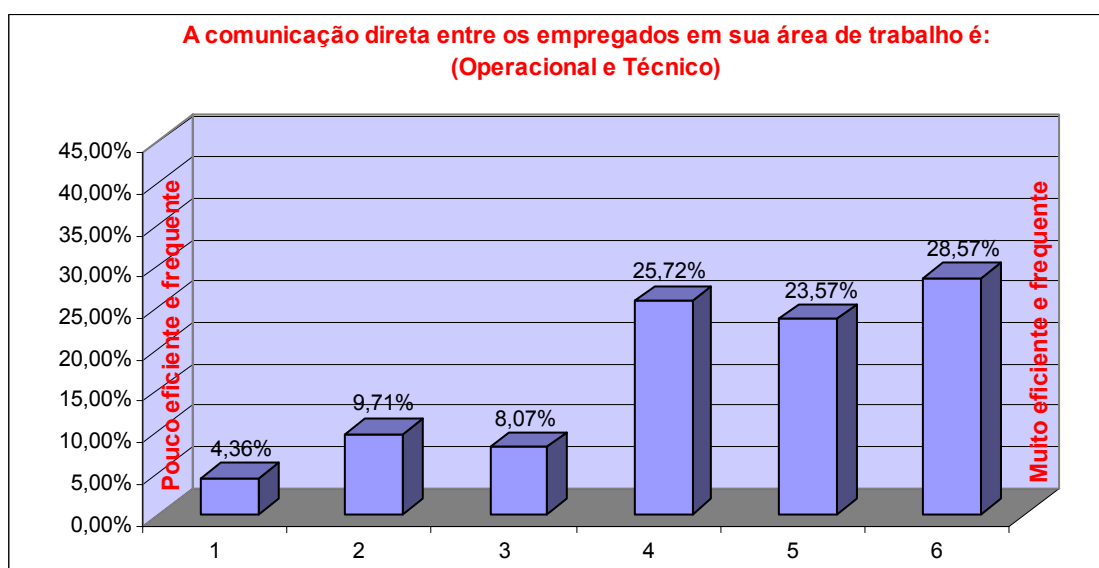


Figura 44: Avaliação da comunicação entre os empregados (Operacional e Técnico).  
Fonte: dados primários, 2002.

Resultado parecido teve a questão que solicitava dos entrevistados uma análise da comunicação entre eles e sua chefia, como demonstra a Figura 45.

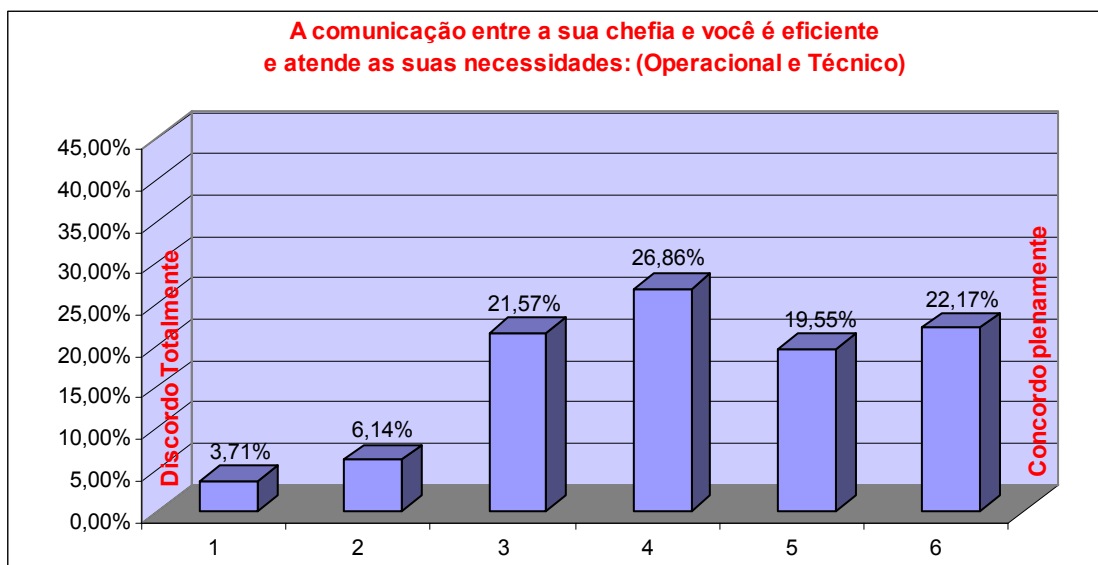


Figura 45: Avaliação da comunicação entre chefia e subordinados (Operacional e Técnico).  
Fonte: dados primários, 2002.

Já com relação à comunicação institucional entre a empresa e os empregados, a avaliação teve um resultado mais positivo que nas questões anteriores, com 85,66% dos entrevistados tendendo a concordar plenamente com essa eficiência, como demonstrado na Figura 46.

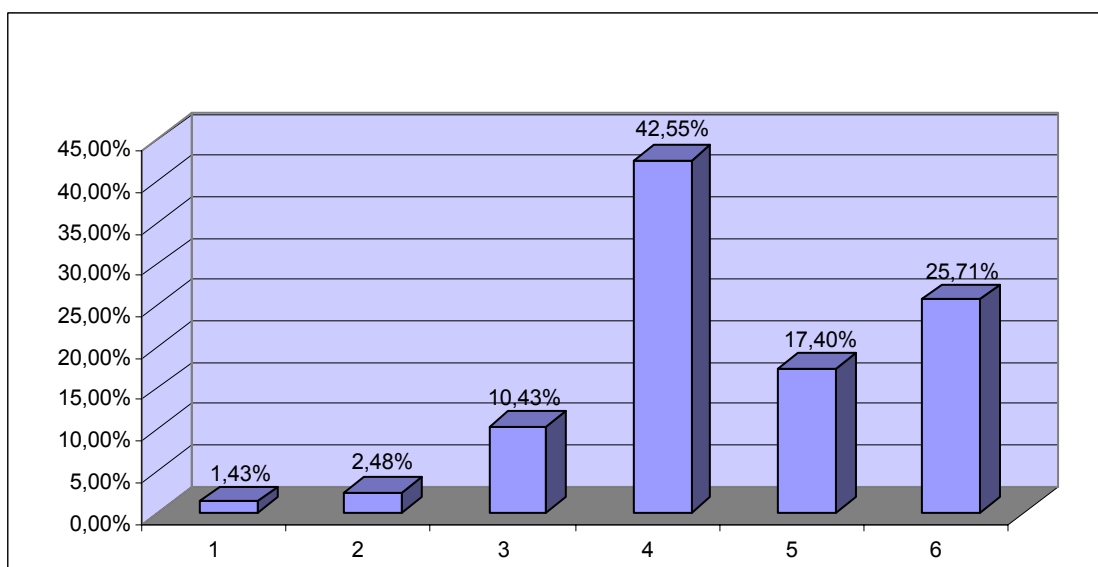


Figura 46: Avaliação da comunicação da empresa com os empregados (Operacional e Técnico).  
Fonte: dados primários, 2002.

Apresentando uma pequena dispersão, o resultado da avaliação quanto aos veículos e instrumentos de comunicação utilizados pela empresa mostrou aprovação por parte dos empregados. Como demonstrado na Figura 47, mais de 41% deles consideram os veículos muito adequados.

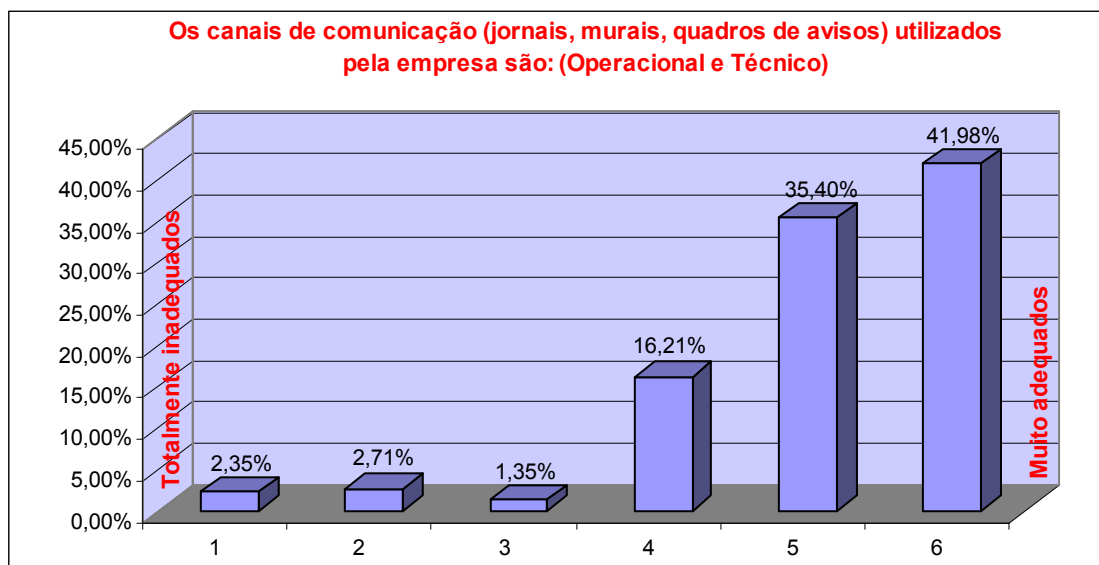


Figura 47: Avaliação dos canais de comunicação (Operacional e Técnico).  
Fonte: dados primários, 2002.

Passou então à apuração da percepção dos empregados de níveis operacional e técnico quanto à imagem da empresa. Na Figura 48, demonstra-se que na percepção dos empregados (mais de 97%) a empresa é reconhecida no mercado como uma organização sólida.

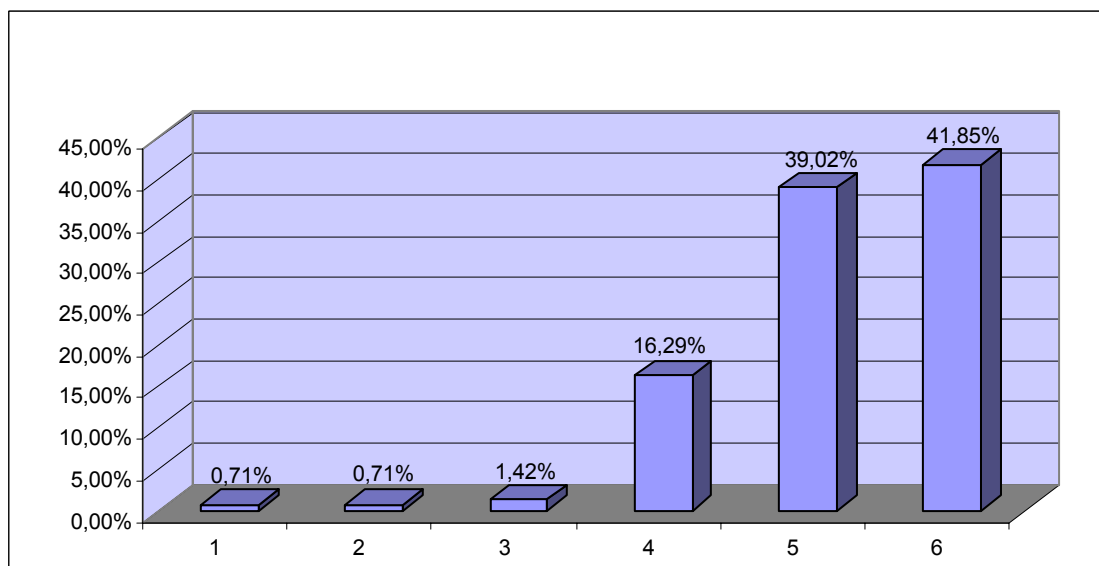


Figura 48: Avaliação da imagem da empresa no mercado (Operacional e Técnico).  
Fonte: dados primários, 2002.

Com resultado muito semelhante ao anterior, a Figura 49 demonstra que, em sua grande maioria, os empregados avaliam a empresa como sendo um bom lugar para se trabalhar (mais de 93%).

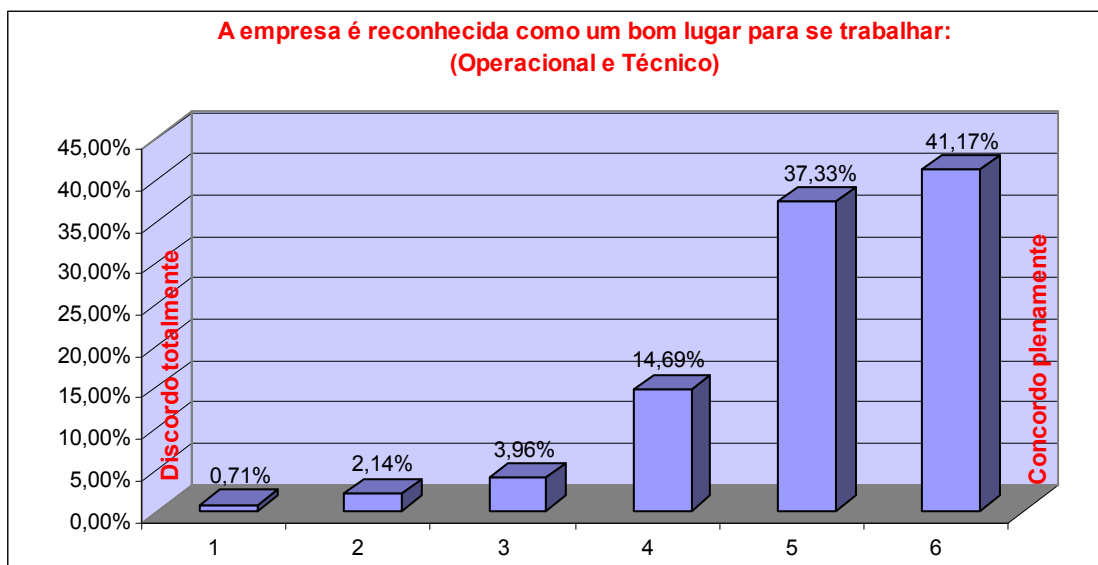


Figura 49: Avaliação sobre o reconhecimento da empresa como um bom lugar para se trabalhar (Operacional e Técnico).  
Fonte: dados primários, 2002.

Já com relação à carteira de benefícios oferecida pela empresa aos empregados, o resultado apresentado na Figura 50 demonstra que, apesar de haver certa dispersão nas respostas, a tendência é a de uma avaliação positiva (mais de 81% dos entrevistados).

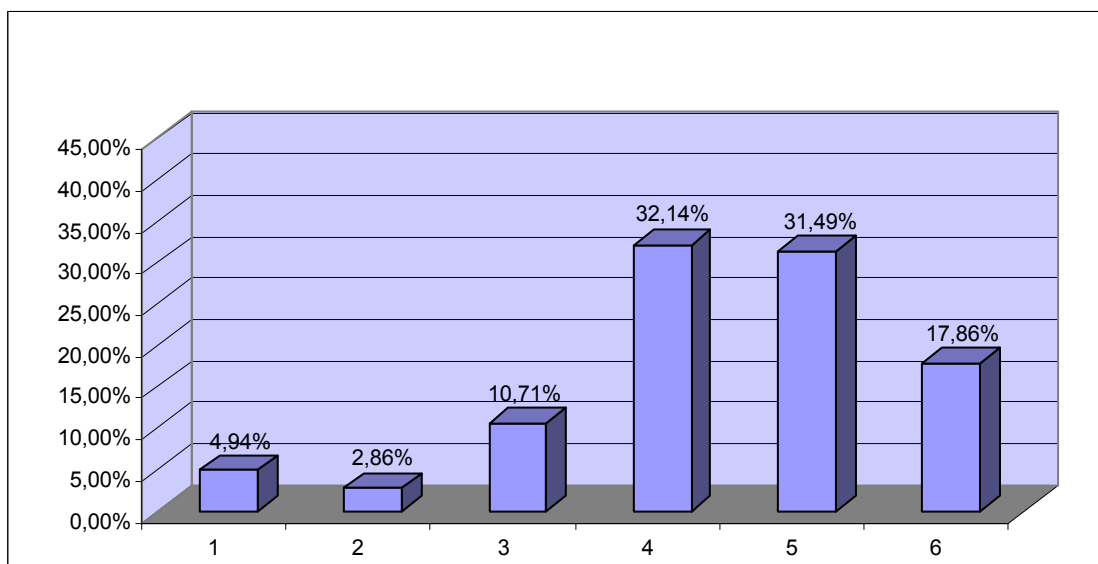


Figura 50: Avaliação do plano de benefícios da empresa (Operacional e Técnico).  
Fonte: dados primários, 2002.

Com relação à política de treinamento e desenvolvimento adotada pela empresa, os entrevistados apresentaram em suas respostas uma grande dispersão, com concentração nas opções na média da escala de respostas possíveis (40%), como apresentado na Figura 51.

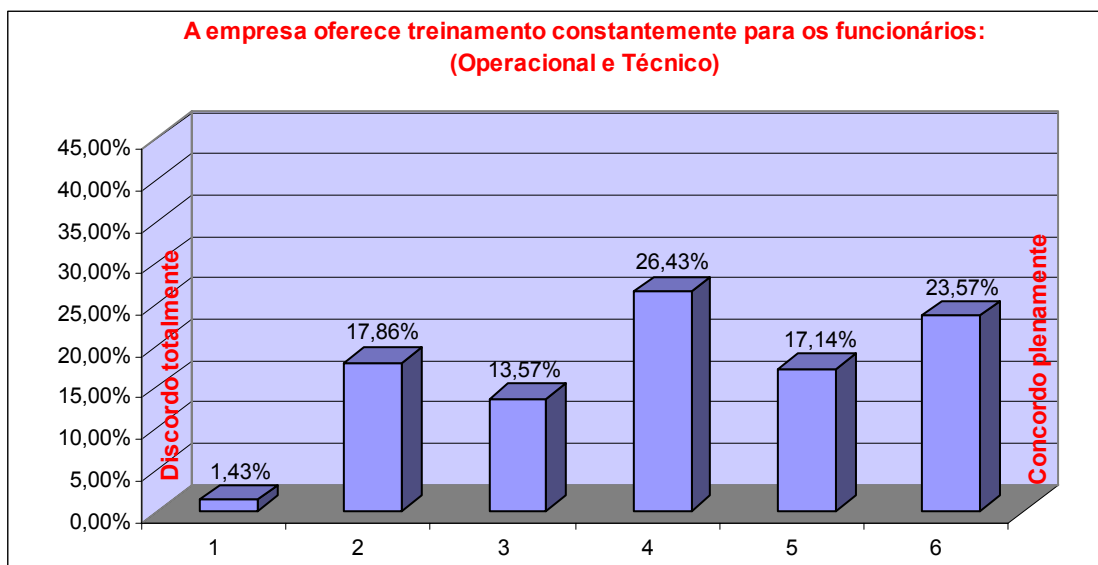


Figura 51: Avaliação da política de treinamento e desenvolvimento (Operacional e Técnico).  
Fonte: dados primários, 2002.

Resultados semelhantes são apresentados na Figura 52, que apresenta as respostas dadas pelos entrevistados quanto à sua percepção das oportunidades de progressão profissional oferecidas pela empresa e que demonstram uma grande dispersão.

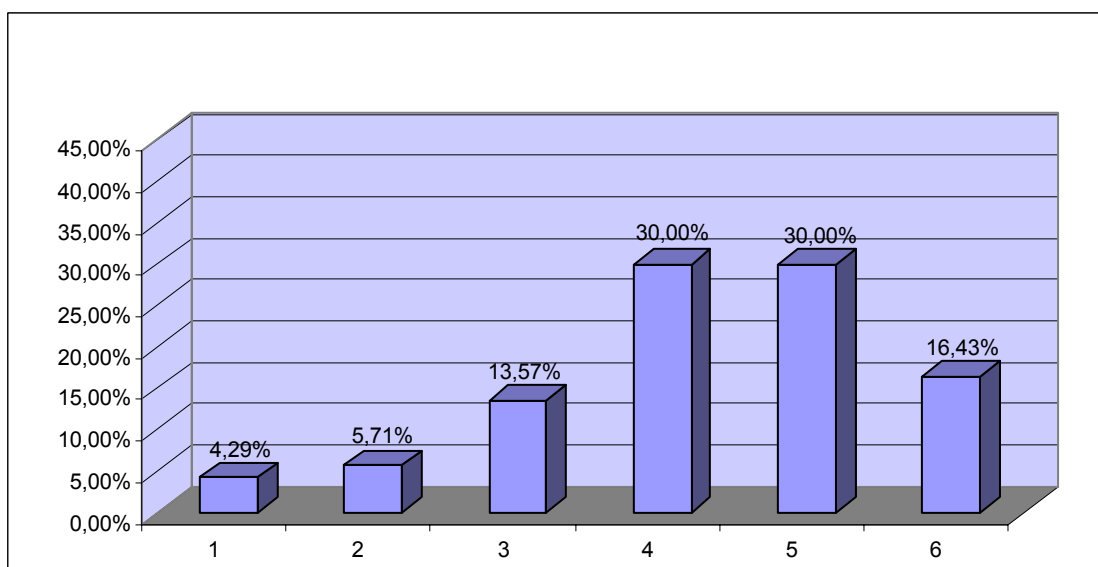


Figura 52: Avaliação das possibilidades de progressão profissional (Operacional e Técnico).  
Fonte: dados primários, 2002.

Com relação à análise global da preocupação da empresa com o bem-estar dos funcionários, os entrevistados demonstraram tendência a crer nessa preocupação, como demonstra a Figura 53, que apresenta o resultado de mais



de 50% das respostas dadas nas opções mais próximas à resposta de concordância plena.

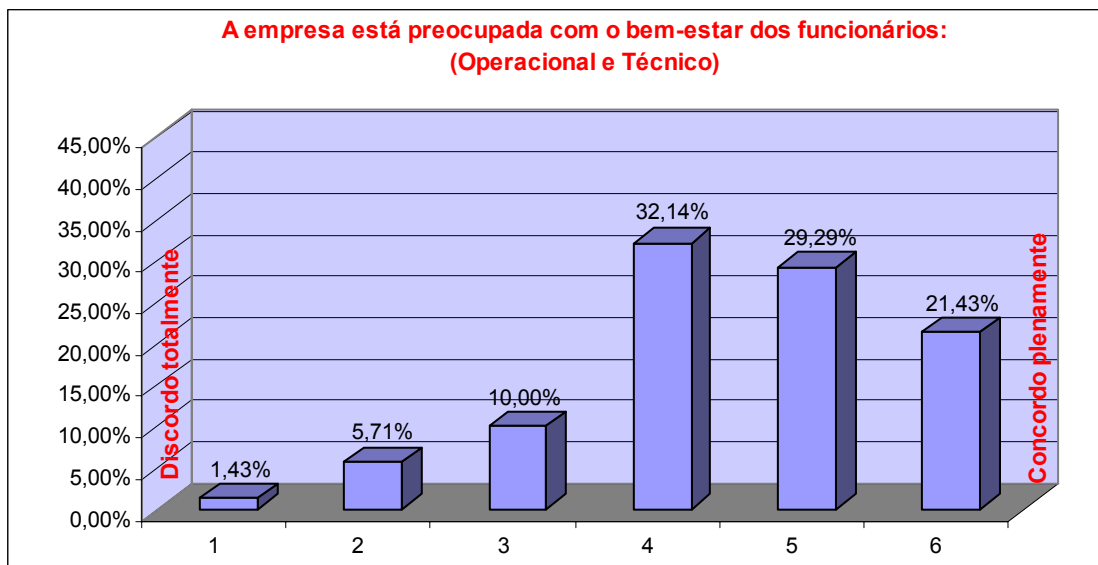


Figura 53: Avaliação quanto à percepção da empresa com o bem-estar dos empregados (Operacional e Técnico).  
Fonte: dados primários, 2002.

Relativamente ao orgulho de trabalhar na empresa, a Figura 54 demonstra que os entrevistados, em sua maioria, declaram ter esse sentimento. Mais de 66% deles responderam utilizando as duas opções mais próximas da concordância plena.

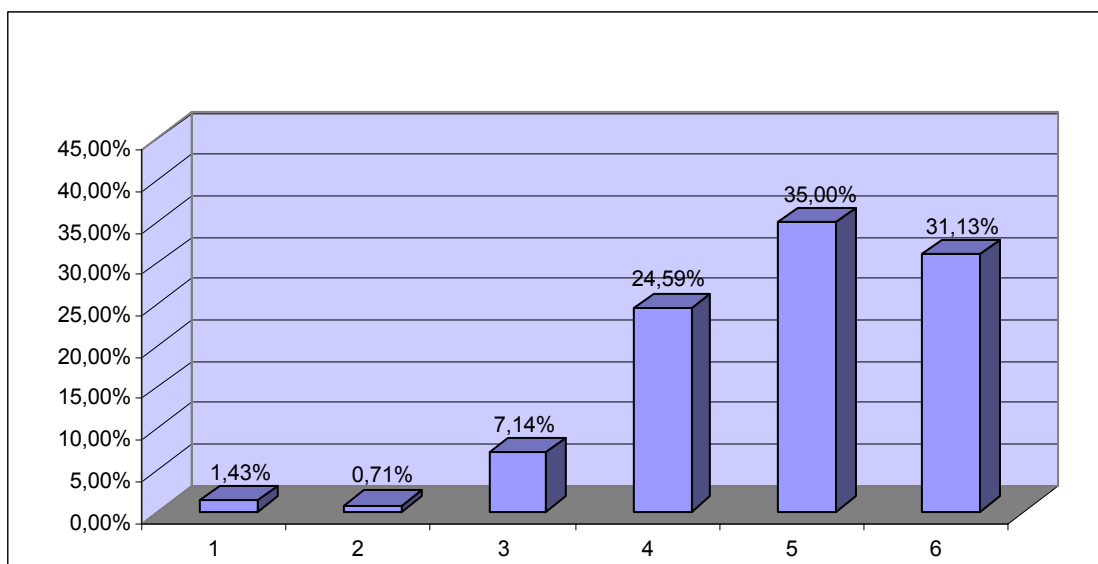


Figura 54: Avaliação quanto ao orgulho por trabalhar na empresa (Operacional e Técnico).  
Fonte: dados primários, 2002.

O nível de conhecimento e comprometimento dos empregados com relação aos programas de Responsabilidade Social desenvolvidos pela

empresa também foi avaliado na pesquisa. A Figura 55 mostra que há uma grande dispersão nas respostas dos entrevistados quanto ao nível de informação que eles possuem sobre os programas, com nenhuma das opções de resposta atingindo o nível de 25%.

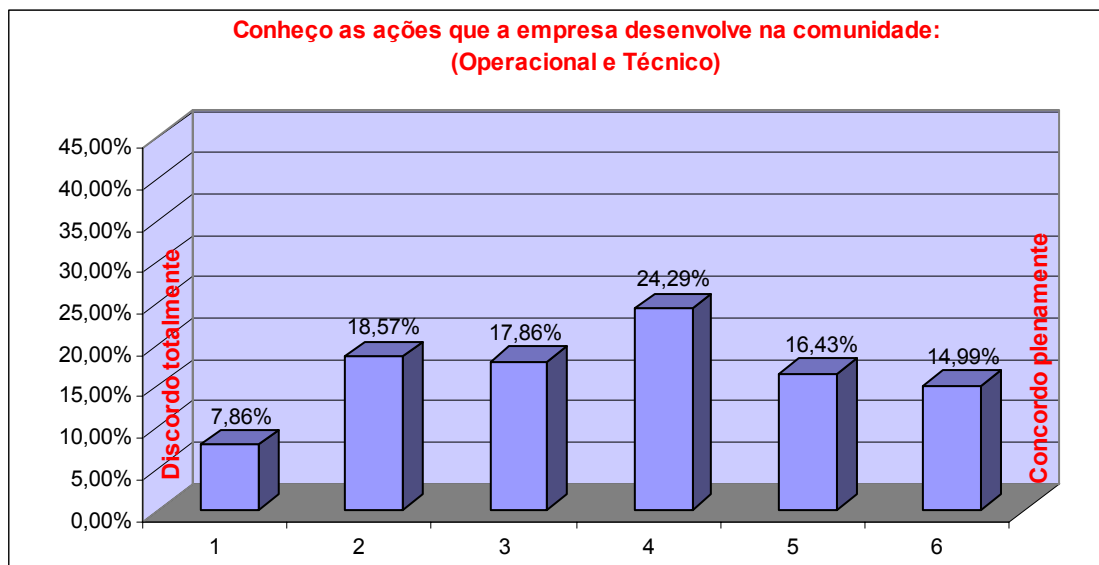


Figura 55: Nível de conhecimento a respeito dos programas sociais da empresa (Operacional e Técnico).

Fonte: dados primários, 2002.

Já com relação ao orgulho pelas ações sociais desenvolvidas pela empresa, os entrevistados, apesar de apresentarem também alto nível de dispersão nas respostas, demonstraram uma tendência a demonstrar esse orgulho, como demonstra a Figura 56.

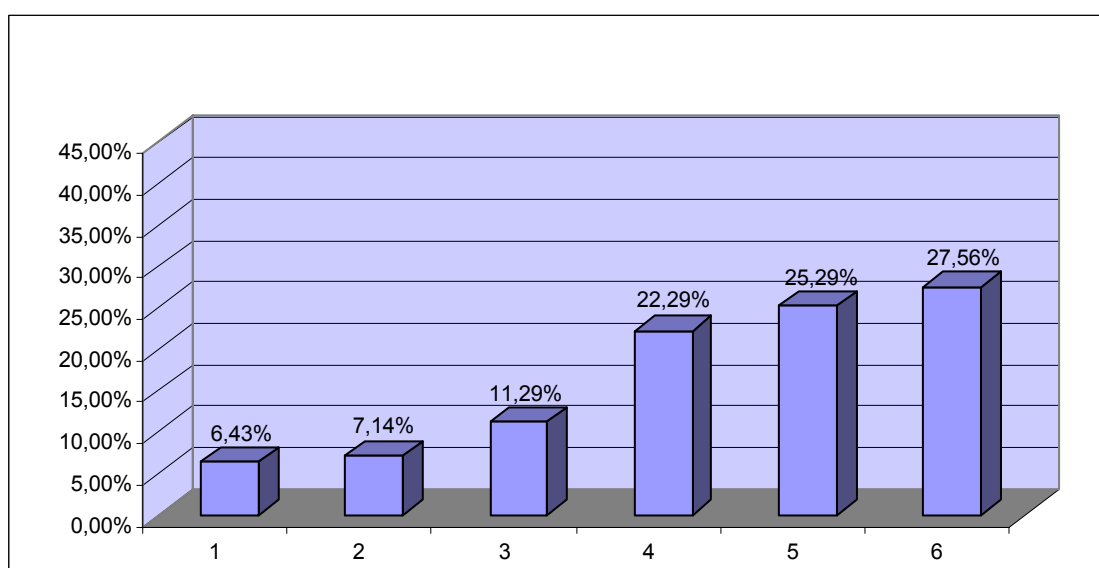


Figura 56: Avaliação do orgulho pelas ações sociais da empresa (Operacional e Técnico).

Fonte: dados primários, 2002.

Consolidando as respostas dadas a todas as questões abordadas na pesquisa com os operacionais e técnicos, a Figura 57 demonstra que, para esse público, destacam-se como avaliações positivas as questões relativas à qualidade dos canais de comunicação usados pela empresa, a sua imagem de solidez e a avaliação geral de que ela é um bom lugar para se trabalhar, todas com resultados acima dos 90%. Por outro lado, a menor avaliação aparece nos itens que dizem respeito ao conhecimento sobre o desenvolvimento das ações sociais da empresa, abaixo dos 60%.

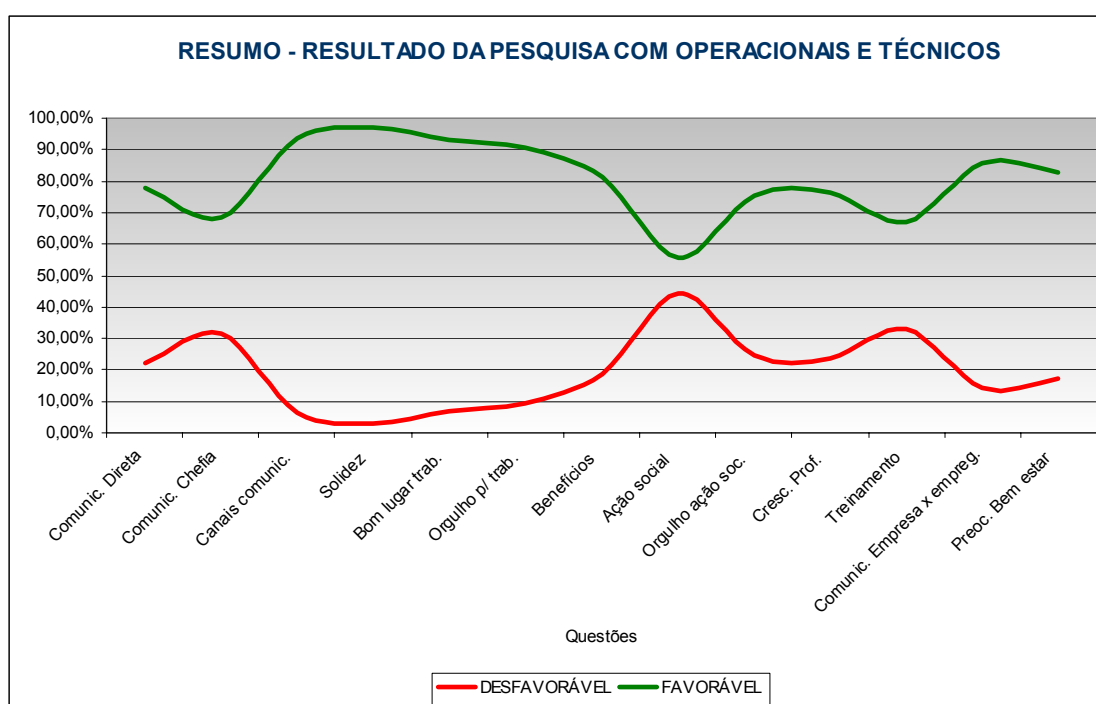


Figura 57: Resultado global da pesquisa com operacionais e técnicos.  
Fonte: dados primários, 2002.

### 4.3. ANÁLISE E CONTRIBUIÇÕES

A pesquisa realizada com os executivos da empresa apontou uma acentuada tendência de avaliação positiva quanto aos recursos humanos disponíveis na organização, bem como o quanto eles estão focados nas necessidades dos clientes e os seus níveis de produtividade. Apesar, entretanto, desses resultados positivos, o que se percebe pela análise dos números é a indicação de que há nesses aspectos, na visão dos executivos, ainda uma ampla possibilidade de melhoria.

Um ponto a se destacar é o fato de a pesquisa indicar a existência de uma situação de disseminação dos conceitos de *Marketing* na organização, uma vez que os executivos avaliam que os recursos humanos compreendem plenamente sua importância na relação da empresa com seus clientes, bem como o papel de cada um no atendimento às necessidades desses clientes. Esse dado, ainda que tomado isoladamente, leva à constatação de efetividade no processo de *Endomarketing*, considerando seu objetivo geral de criar condições para a disseminação do *Marketing* Interno, como se viu na Revisão da Literatura nesta Dissertação.

Caminhando mais especificamente na direção das questões ligadas ao ambiente interno, nota-se que os executivos, de maneira geral, entendem que a cultura organizacional é fortemente percebida e entendida pelos empregados. Mais do que isso, eles externaram a visão de que os empregados conscientemente contribuem para a consolidação dos valores e conceitos que compõem essa cultura.

Com relação a três componentes específicos do programa de *Endomarketing* adotado pela empresa (comunicação interna, relações pessoais/comunicação direta e gestão de benefícios), a percepção dos executivos é igualmente positiva. Coerentemente, os executivos atribuem grande importância ao *Endomarketing* como ferramenta de gestão em sua área, o que indica uma facilidade para que a empresa dissemine esse conceito. Outro indicador dessa possibilidade vem da percepção dos executivos de que o ambiente organizacional é fortemente positivo.

No caso dos empregados de níveis operacional e técnico, os resultados da pesquisas parecem indicar o acerto da empresa em sua estratégia de privilegiar a comunicação direta e pessoal, ao mesmo tempo em que mantém em freqüente funcionamento o seu sistema de comunicação institucional. Esses quesitos são avaliados muito positivamente pelos empregados. Essa é a percepção comum tanto quando os empregados avaliam o processo de comunicação entre eles, bem como quando o fazem relativamente à comunicação entre a chefia e os subordinados e também quanto à comunicação feita institucionalmente pela empresa com eles. Um destaque nesse aspecto fica para o reconhecimento dos empregados da qualidade dos instrumentos e veículos de comunicação interna adotados pela Belgo/Usina de

Monlevade. Essas avaliações permitem concluir que existe efetivamente um processo de comunicação na empresa, o que promove inegavelmente uma maior aproximação entre a unidade e seus empregados, abrindo diversas possibilidades para a melhoria contínua desse relacionamento e, por conseqüência, dos resultados da organização.

Outro ponto forte nesse aspecto é o fato de a empresa desfrutar de uma imagem extremamente positiva entre os empregados, que acreditam que ela desfrute da mesma avaliação diante do mercado. De maneira geral, os empregados elegem a Belgo como uma boa empresa para se trabalhar e têm orgulho de pertencer a essa organização. A reforçar esse aspecto – que indica a existência de um relacionamento, de forma geral, muito positivo entre a empresa e seus empregados – estão os resultados relativos à forma como os empregados percebem a preocupação da empresa com o seu bem-estar.

Como seria natural, a nota destoante na avaliação desse relacionamento fica por conta do quesito que se incorpora à remuneração: os benefícios oferecidos pela empresa. Não há, entretanto, um nível que poderia indicar uma rejeição à política de benefícios, o que leva a supor que pequenas alterações melhorariam significativamente os resultados. Há que se destacar, entretanto, que a questão precisa ser mais profundamente estudada para confirmar essa indicação.

Devem igualmente merecer atenção por parte da empresa as questões relativas à política de treinamento e desenvolvimento e sua conseqüente política de progressão para os seus profissionais. Os resultados da pesquisa indicam a necessidade de análise mais profunda para apontar com nível maior de certeza os fatores que levam o empregado a apontar esses como pontos falhos no relacionamento entre as duas partes.

Entre todos os aspectos abordados na pesquisa, os que apontaram uma maior discrepância entre a visão dos executivos e a externada pelos operacionais e técnicos foram os relativos aos programas sociais desenvolvidos pela empresa. Nesse caso, ao contrário do que acreditam os executivos, operacionais e técnicos afirmaram não ter conhecimento profundo dos programas e ações da empresa. Nesse caso, a coincidência fica apenas para a percepção de que as pessoas sentem orgulho dessas ações. Mas a

conclusão óbvia é a de que não se pode sentir orgulho de algo que não se conhece ou sobre o que não se tem conhecimento.

Fica, nesse caso, clara a necessidade de utilização do sistema de comunicação da empresa (que mostrou ter grande penetração entre os empregados) para disseminar de forma mais abrangente as ações e programas sociais.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Torna-se obrigatória, em primeiro lugar, uma avaliação no que diz respeito ao mérito deste trabalho para a Engenharia de Produção – e mais especificamente para o *Marketing* - , antes que se entre no campo das conclusões e recomendações específicas quanto ao conteúdo aqui estudado. Nesse aspecto, o que se busca é a sua validação, segundo os critérios acadêmicos que definem a obrigatoriedade de que pesquisas dessa natureza ofereçam real contribuição à Ciência, que sejam viáveis e que sejam relevantes do ponto de vista científico. A certeza que se obteve com a sua realização é a de que, em todos estes aspectos, o trabalho mostrou-se válido.

A sua contribuição fica nítida na medida em que se observa o quanto as questões relativas ao *Marketing* de forma geral e, de maneira específica, ao *Endomarketing* e ao *Marketing* Interno, vêm ganhando relevância no atual cenário econômico e social. A própria dinâmica das sucessivas mudanças nesse cenário tem levado à necessidade de estudos permanentes para a busca do entendimento mais profundo a respeito dos componentes desses processos e suas relações, como fator preponderante para a própria sobrevivência das organizações e, portanto, também para o seu desenvolvimento. E é justamente aí que reside a sua relevância, na medida em que, além de estudar esses processos, os relaciona diretamente a outro fenômeno, mais recente mas não menos importante nos dias atuais: o da Responsabilidade Social empresarial. A busca pela compreensão sobre como esses fenômenos se relacionam e como podem otimizar a relação das organizações com seus *stakeholders* torna extremamente relevante a pesquisa nessa área.

Além disso, ao cumprir todas as determinações metodológicas e os prazos definidos pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina desde o seu início e tendo sido realizado conforme o planejamento inicial, sem quaisquer interferências, este trabalho tornou-se viável. Essa viabilidade comprova-se pelo fato de os objetivos traçados terem sido plenamente atingidos, da seguinte forma:

- **DESCREVER AS FERRAMENTAS DE ENDOMARKETING PASSÍVEIS DE UTILIZAÇÃO POR UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR INDUSTRIAL.** Como demonstrado nos Capítulos 2 e 4 (fundamentação teórica e apresentação dos resultados das pesquisas), não há uma determinação *a priori* quanto à diferenciação das ferramentas de *Endomarketing* em função do setor de atividade da organização, estando essa definição mais ligada a questões culturais, ao perfil cultural da organização e aos recursos disponíveis. Como visto no caso estudado, o que define o sucesso da utilização dessas ferramentas é justamente a forma com que elas são gerenciadas e utilizadas no contexto do Programa de *Endomarketing*;
- **ANALISAR A EFICÁCIA DAS AÇÕES DE ENDOMARKETING ADOTADAS.** Através das pesquisas documentais e exploratórias cujos resultados estão relatados no Capítulo 4, verificou-se o nível de eficácia dessas ações consubstanciadas principalmente através do reconhecimento dos empregados quanto à efetividade do processo de comunicação e na análise da qualidade do relacionamento entre eles e a empresa;
- **LEVANTAR OS FATORES QUE INFLUENCIAM OS CLIENTES INTERNOS EM SUA PERCEPÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, DEVIDO ÀS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING E RESPONSABILIDADE SOCIAL.** Como estudado no Capítulo 2, os diversos fatores que interferem nessa percepção foram identificados no caso em estudo e os resultados dessa interação foram relatados no Capítulo 4;
- **VERIFICAR DE QUE FORMA AS AÇÕES DE ENDOMARKETING SÃO PERCEBIDAS PELOS RECURSOS HUMANOS.** Também através das pesquisas documentais e exploratórias cujos resultados estão relatados no Capítulo 4 foi possível verificar de forma clara como os recursos humanos percebem as ações de *Endomarketing*. Apesar de não apresentarem conhecimento a respeito dessa terminologia técnica e portanto não conseguirem expressar claramente que se trata de uma ação de *Endomarketing*, os recursos humanos reconhecem as ações tomadas pela empresa e as avaliam de forma clara e direta;



- AVALIAR A INFLUÊNCIA DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL SOBRE O CLIMA INTERNO E AS RELAÇÕES ENTRE A ORGANIZAÇÃO E SEUS RECURSOS HUMANOS. Como visto nos capítulos 2 e 4, essas ações afetam diretamente a construção da imagem que os empregados têm da organização e contribuem diretamente para o clima interno e para a construção dos relacionamentos entre as pessoas e a organização.

Como consequência do atendimento a esses objetivos específicos, atingiu-se também o Objetivo Geral, que foi definido como “Avaliar as ações de *Endomarketing* considerando aspectos de Responsabilidade Social de uma organização industrial”. A descrição dos resultados obtidos será a seguir apresentada.

Do ponto de vista dos estudos teóricos realizados, fica clara a conclusão de que não é possível dissociar conceitos e práticas de *Endomarketing* e de Responsabilidade Social Empresarial, até porque ambos são consequências do desenvolvimento e do aprimoramento dos conceitos iniciais e centrais do *Marketing*, notadamente no que diz respeito ao relacionamento das organizações com seus *stakeholders*. Em outras palavras, com o processo de disseminação dos conceitos e práticas do *Marketing*, ocorrido num quadro de profundas alterações nas estruturas sociais, as organizações passaram, de um lado, a buscar diferenciar-se através da construção de relações cada vez mais duradouras com seus empregados e com a sociedade, enquanto que, em outra vertente acabaram reagindo também a pressões nesse sentido, patrocinadas pela própria evolução da sociedade, pela democratização das informações e outros fatores já largamente discutidos.

O raciocínio quanto à transformação desses conceitos para a aplicação prática de ações concretas e visíveis também se aplica de forma muito simples: assim como não é possível ser “socialmente responsável” sem possuir relacionamentos internos sólidos, à organização não basta desenvolver um belíssimo Plano de *Endomarketing* desconsiderando o fato de que ela não vive apenas seu “mundo interior”, mas influencia e sofre influência do ambiente externo – de onde, aliás, vem o seu empregado.

Especificamente com relação ao *Endomarketing*, o estudo permitiu eliminar a dúvida que normalmente se coloca nas discussões acerca do tema e que vários autores e teóricos do *Marketing* acabam por perpetuar. Trata-se da diferenciação entre *Endomarketing* e o Marketing Interno citado e conceituado por Kotler. A conclusão, em rápidas palavras, é a de que, enquanto o primeiro tem – sob a ótica do *Marketing* puro – a tarefa de criar o ambiente propício à disseminação dos conceitos e estratégias de *Marketing* adotado pela empresa, o segundo é justamente o esforço de disseminação desses conceitos e estratégias. Ou seja: primeiro é preciso criar uma situação (utilizando o *Endomarketing*) que propicie às pessoas a disposição de absorver e empreender os esforços internos com foco nas estratégias de *Marketing*. Identificada essa disposição, passa-se a fazer o *Marketing* Interno, que pretende criar a tão necessária “consciência do *Marketing*” em toda a organização.

Do ponto de vista do caso estudado, da unidade industrial da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira em João Monlevade-MG, foi possível verificar, na prática, a utilização desses instrumentos.

O caso estudado permitiu concluir que, no caso da aplicação coerente e consistente desses conceitos, a partir de determinado nível de avanço passa a ser até mesmo difícil identificar em que ponto começa uma ação que seja de *Endomarketing* ou onde se inicia o esforço de *Marketing* Interno, já que são ações totalmente integradas e com forte inter-relação com a política de atuação social da empresa. Na verdade, esses conceitos-chave, que integram os Valores da empresa, “contaminam” todas as decisões e ações tomadas nesses campos, fazendo com que se tenha um modelo gerencial que parte justamente desses princípios. Fica clara, portanto, a conclusão de que essas orientações numa organização precisam ter forte identificação com o seu direcionamento estratégico.

No caso estudado, é possível identificar isso claramente, a partir da identificação dos Valores e objetivos da Belgo, que direcionam a definição das diretrizes da unidade estudada e que, por sua vez, definem o foco dos projetos, programas e ações tomadas em todas as funções gerenciais – principalmente, no caso deste estudo, daquelas voltadas para a gestão dos recursos humanos e das relações institucionais.

Em resumo, o que se percebe é que os conceitos mais amplos da Responsabilidade Social Empresarial passaram a ser definidores reais do posicionamento da empresa, tanto interna como externamente, influenciando fortemente na definição de suas orientações estratégicas.

### 5.1. RECOMENDAÇÕES

Alguns aspectos e questões relativos aos temas estudados não puderam ser tratados neste trabalho, fundamentalmente para que não se fugisse aos objetivos estabelecidos, bem como por questões de limitações de espaço e tempo. Assim, algumas dessas questões são apresentadas a seguir, em forma de sugestões para a realização de estudos futuros.

Como já se disse, a relevância dos temas abordados neste trabalho é indiscutível e, por se tratar de fenômenos relativamente recentes – menos vistos de forma isolada do que do ponto de vista de sua relação – é que se propõe a realização dos seguintes estudos, visando o aprofundamento de sua discussão no campo acadêmico:

- Ampliar o estudo para outras organizações do setor industrial com o objetivo de verificar de que forma o fenômeno se repete em empresas diferentes, possibilitando, também, avaliar o quanto os demais componentes da cultura organizacional influenciam nesse fenômeno;
- Ampliar o estudo para organizações de outros setores, com a mesma finalidade;
- Estudar a relação entre os resultados avaliados neste trabalho e outros índices ligados mais diretamente aos resultados globais da organização, a exemplo das taxas de produtividade e lucratividade;
- Desenvolver pesquisa similar à apresentada aqui de forma mais continuada no tempo, com o objetivo de checar a permanência e um possível desenvolvimento dos resultados advindos do fenômeno estudado;
- Comparar os resultados obtidos pelas diferentes organizações com base em modelos uniformes de avaliação, tanto no que diz respeito ao *Endomarketing* quanto à Responsabilidade Social.

## REFERÊNCIAS

ANDREASEN, Alan R. (Org.). **Ética e Marketing Social**: como conciliar os interesses do cliente, da empresa e da sociedade numa ação de marketing. São Paulo: Futura, 2002.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

AZEVEDO, Francisco de Assis Oliveira. **Cidadania Empresarial**: o papel das fundações. IN: Revista Estado de Minas Economia, p.68-71, março de 2000.

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

BLECHER, Nelson. **Marcas de Valor – as vantagens, em cifras, de quem acrescenta dimensões ao marketing**. IN: Revista Exame, edição de 17.10.2001. São Paulo: Ed. Abril, 2001.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**: estratégias de Comunicação Interna para empresas que buscam a Qualidade e a Competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing como estratégia de gestão / Encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

\_\_\_\_\_. **Um olhar sobre o Marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CAMARGO, Mariângela Franco, et. al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil – Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Futura, 2001.

CANUTO, Otaviano. **O valor da responsabilidade social das empresas.** Jornal Valor On Line, São Paulo, 28 de agosto de 2001. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2002.

CARAM, Teresa. Empresário também tem coração. IN: **Jornal Estado de Minas.** Belo Horizonte: Caderno “Economia”, p. 1 e 3, 03/08/97.

CARVALHO, Gumercindo. **Um verdadeiro ganha-ganha – empresas se conscientizam cada vez mais sobre a importância de contribuir para diminuir as diferenças sociais.** IN: O Melhor do RH – Anuário 2002. São Paulo: Editora Segmento, 2002.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing:** educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999, 2ª ed.

CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. **Administração estratégia – planejamento e implementação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos (edição compacta).** São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COMPANHIA SIDERÚRGICA BELGO-MINEIRA. **Valores e Objetivos.** Belo Horizonte: CSBM, 1997.

\_\_\_\_\_. **Política de Recursos Humanos**. Belo Horizonte: CSBM, 1998.

\_\_\_\_\_. **Código de Ética**. Belo Horizonte: CSBM, 2001.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes da GGJM para 2003**. João Monlevade-MG: CSBM, 2002.

\_\_\_\_\_. **Site institucional**. Disponível em: <[www.belgo.com.br](http://www.belgo.com.br)>. Acesso em: 17 de dezembro de 2002.

ESTEVES, Sérgio A. P. (Org.). **O Dragão e a Borboleta – Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Axis Mundi / AMCE, 2000.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, Willian J.. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

EXAME. **As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil**. São Paulo: Editora Abril, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002.

\_\_\_\_\_. **Guia de Boa Cidadania Corporativa**. São Paulo: Editora Abril, 2000, 2001 e 2002.

FERREL, O. C., et. al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. **Empresas e Responsabilidade Social – Um estudo sobre as ações sociais realizadas pelo setor privado em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Conselho de Cidadania Empresarial da Fiemg, 2000.

FISCHER, Rosa Maria e FALCONER, Andrés. **Estratégias de Empresas no Brasil: atuação social e voluntariado**. Parceria entre o Programa Voluntários e CEATS-USP, SENAC-SP, GIFE e CIEE. São Paulo: 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

FUNDAÇÃO BELGO. **Relatório – Atuação Social Belgo**: Resultados da Pesquisa de Opinião. Belo Horizonte: Fundação Belgo, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GOMES, Mauro Tapias, SAPIRO, Arão. **Imagem corporativa**: uma vantagem competitiva sustentável. IN: RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Vol. 33, nº 6, p. 84-90, nov/dez. 1993.

GRABOIS, Ana Paula. **Projetos Sociais ao alcance de todos – colaboração independente do porte da empresa**. IN: Jornal do Comercio, Belo Horizonte, p. 14, 06/04/2000.

GRAJEW, Oded. **Instituto Ethos**. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 15 jul.2002.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE (GPWI). **Relatório: Análise dos Resultados da Pesquisa de Opinião com os Empregados – Belgo Monlevade**. São Paulo: GPWI, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUEDES, Rita de Cássia. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: PUC-SP, 2000.

GUMMESSON, Evert. **Total Relationship Marketing – rethinking marketing management**. Oxford, Inglaterra: Butterworth-Heinemann, 2000.

HAY DO BRASIL. **Relatório: Pesquisa de Clima Organizacional Belgo-Mineira – Usina de João Monlevade**. Belo Horizonte: Hay do Brasil, 1999, 2 vol.

INKOTTE, Alexandre Luiz . **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. Florianópolis, Santa Catarina, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, junho de 2000.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Responsabilidade Social das Empresas: percepção do consumidor brasileiro**. São Paulo: Instituto Ethos, Valor Econômico e Indicador Opinião Pública, 2000.

\_\_\_\_\_. **Relatório Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, Global Reporting Initiative e BSR, 2001.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas privadas no Brasil – Informações à imprensa**. Brasília: Ipea, 2002.

KARAM, Míriam. Fundo Ethical, do ABN, rende 20,3%. **Jornal Valor Econômico**, ed. 412, de 20/12/2001.

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

KOTLER, Philip, ROBERTO, Eduardo L. **Marketing Social**: estratégias para alterar o comportamento público. São Paulo: Campus, 1992.



KOTTER, J. P. & HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LIMA, Antônio Ferreira. **Cultura organizacional**: conceito e funções deste fenômeno tão comentado e tão pouco entendido. IN: Revista Brasileira de Administração. São Paulo, ed. 18/1996, p. 36-43, 1996.

MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, Fause N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MILKOVICH, Gerge T., BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. **Rethinking strategic planning Part I**: pitfalls and fallacies. IN: Long Range Planning, v.27, n.3, p. 12-21, 1994.

\_\_\_\_\_. **The strategic concept II**: another look at why organizations need strategies. IN: California Management Review, Fall, p. 25-33, 1987.

NEIVA, Evando. Responsabilidade social nas empresas. In: **Jornal Estado de Minas**. Belo Horizonte: Caderno "Economia", p.2, 12/04/99.

NETO, Francisco P. de Melo; FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial – A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa**: o caso brasileiro – da Filantropia Tradicional à Filantropia de Alto Rendimento e ao Empreendedorismo Social. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial – Como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio.** Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

PASSOS, José Meirelles. Responsabilidade social também dá lucro, dizem empresários. In: **Jornal O Globo**, edição de 01/02/2002, caderno especial “Globalização”, p. 5.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros (Coord.). **Bondade ou Interesse? Como e porque as empresas atuam na área social.** Brasília: Ipea, 2001.

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. **Marketing Social: Marketing para Causas Sociais e a Construção das Marcas.** São Paulo: Makron Books, 2000.

REIS, Ana Carla Fonseca, SANTOS, Rubens da Costa. **Patrocínio e mecenato: ferramentas de enorme potencial para as empresas.** IN: RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Vol. 36, nº 2, p. 17-25, abr/mai/jun. 1996.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999, 2ª ed.

SAMARA, Beatriz S., BARROS, José C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia.** São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHLESINGER, L.A.; HESKETT, J.L. **Breaking the cycle of failures in services management.** Sloan Management Review, 32, 1991, p. 17-28.

SCHNEIDER, Carlos Rodolfo. **As responsabilidades sociais do empresário.** IN: Negócios em Exame. São Paulo: Editora Abril, nº 170, p. 64-5, 28/02/79.

SEABRA, Sandra. **Entidades debatem papel de fábricas de cigarro e bebida – Ética: conciliar ação social com produção de bens nocivos é o desafio**. Jornal Valor On Line, São Paulo, 8 de novembro de 2001. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2002.

SILVA, Adriano. **Marketing, que diabo é isso ?**. IN: REVISTA EXAME. São Paulo: Editora Abril, pp. 76-83, 30/07/97.

SINA, Amália; SOUZA, Paulo. **Marketing Social: uma oportunidade para atuar e contribuir socialmente no Terceiro Setor**. São Paulo: Crescente Editorial, 1999.

SLACK, Nigel, et. al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SMITH, Craig. **A nova filantropia corporativa**. IN: Harvard Business Review. Trad. Fundação Laura Andrade. Belo Horizonte: Centro de Documentação e Informação, 1994.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial – Posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Ed. Harbra, 1991.

TERZIAN, Françoise. **Algo a mais em nome da satisfação – Oferecer um bom pacote de benefícios serve apenas para o comércio de conversa quando o assunto é atrair e reter talentos**. IN: O Melhor do RH – Anuário 2002. São Paulo: Editora Segmento, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VOIGT, Léo; RAPOSO, Rebecca. Quem primeiro deve se apropriar do investimento social é a comunidade. **Valor Econômico**, São Paulo, 23 de abril de 2002, Caderno Empresa & Comunidade. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/>>. Acesso em: 24 de abril de 2002.

YIM, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OPERACIONAIS E TÉCNICOS

1) A comunicação direta entre os empregados em sua área de trabalho é:

Pouco eficiente e freqüente	1	2	3	4	5	6	Muito eficiente e freqüente
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	-----------------------------

2) A comunicação entre a sua chefia e você é eficiente e atende as suas necessidades.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------------

3) Os canais de comunicação (jornais, murais, quadro de aviso) utilizados pela empresa são:

Totalmente inadequados	1	2	3	4	5	6	Muito adequados
------------------------	---	---	---	---	---	---	-----------------

4) A empresa é reconhecida no mercado como uma organização sólida.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------------

5) A empresa é reconhecidamente um bom lugar para se trabalhar.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------------

6) Eu sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------------

7) O plano de benefícios da empresa é um atrativo para seus empregados.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------------

8) Conheço as ações que a empresa desenvolve na comunidade.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------------

9) Sinto orgulho das ações sociais que a empresa desenvolve.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------------

10) Acredito que há possibilidade de crescimento profissional na empresa.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------------

11) A empresa oferece treinamentos constantemente para os funcionários.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------------

12) A comunicação da empresa com os empregados é eficiente.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------------

13) A empresa está preocupada com o bem-estar dos funcionários.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---------------------

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA EXECUTIVOS

1) De maneira geral, os recursos humanos de que disponho me atendem:

Muito mal                      Muito bem  
    1        2        3        4        5        6

2) Os níveis de produtividade de meus recursos humanos são:

Muito baixos                      Muito altos  
    1        2        3        4        5        6

3) O quanto os recursos humanos de que disponho estão focados no cliente e no desenvolvimento dos negócios:

Muito pouco                      Muito  
    1        2        3        4        5        6

4) De maneira geral, as pessoas em minha área percebem e contribuem para a consolidação da cultura da empresa:

Muito pouco                      Muito fortemente  
    1        2        3        4        5        6

5) No gerenciamento de minha área, a preocupação com a Comunicação Interna é:

Pequena                          Grande  
    1        2        3        4        5        6

6) No gerenciamento de minha área, a preocupação com as relações pessoais é:

Pequena                          Grande  
    1        2        3        4        5        6

7) Qual a importância da Comunicação Interna e da Gestão dos Benefícios oferecidos aos empregados para o resultado de sua área?

Muito pequena                      Muito grande  
    1        2        3        4        5        6

8) Qual o nível de motivação que você percebe entre seus subordinados?

Pequeno                          Grande  
    1        2        3        4        5        6

9) Em que nível as ações sociais desenvolvidas pela empresa, tanto interna como externamente, são percebidas pelas pessoas de sua área?

Em muito baixo grau                      Em muito alto grau  
    1        2        3        4        5        6

10) Que importância você considera que o Endomarketing tem como uma ferramenta para a gestão de sua área?

Muito pequena                      Muito grande  
    1        2        3        4        5        6