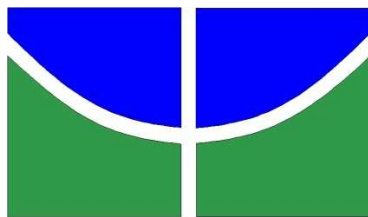


UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO SOCIAL – PUBLICIDADE E PROPAGANDA

**O *ENDOMARKETING* COMO ESTRATÉGIA PARA O
FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA**
O Caso Sabin

Alessandra Galvão Teixeira Brandão

BRASÍLIA
2011



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO SOCIAL – PUBLICIDADE E PROPAGANDA

**O *ENDOMARKETING* COMO ESTRATÉGIA PARA O
FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA**
O Caso Sabin

Alessandra Galvão Teixeira Brandão

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob orientação da professora Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu.

BRASÍLIA
2011

Brandão, Alessandra Galvão Teixeira

O *endomarketing* como estratégia para o fortalecimento da comunicação interna: o caso Sabin. Brasília, 2011. 58 f.

Monografia apresentada à Universidade de Brasília, para obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda.

Alessandra Galvão Teixeira Brandão

**O *ENDOMARKETING* COMO ESTRATÉGIA PARA O
FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA**

O Caso Sabin

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob orientação da professora Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu.

Brasília julho de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu, Ma.
Orientadora

Prof. Edmundo Brandão Dantas, Dr.
Convidado

Prof^ª. Katia Maria Belisário, Ma.
Convidada

MENÇÃO FINAL:

Ao meu marido, Fred, amigo e companheiro para todas as horas.

À minha filha, Beatriz, por me trazer tanta alegria.

Aos meus pais, Davidson e Joiri, pelo amor e apoio de sempre.

A Deus, toda glória.

Agradecimentos

Ao Laboratório Sabin, em especial á Juliana Alcantara e á Mariana Bittar.

Á Universidade de Brasília.

À Professora Maria Fernanda, orientadora.

Se quiser ter prosperidade por um ano, cultive grãos.

Por dez, cultive árvores.

Por cem, cultive pessoas.

(Confúcio)

RESUMO

Neste estudo, é possível analisar como o processo de adoção do *endomarketing* pode ser utilizado pelas empresas de forma estratégica, com a finalidade de fortalecer a comunicação interna e alcançar a melhoria nas relações com o público interno e um maior comprometimento de ambas as partes. A pesquisa, realizada no Laboratório Sabin, levantou dados a respeito do processo de comunicação interna e *endomarketing* adotados pela instituição, e os resultados obtidos confirmam a necessidade da organização ter orientação para o cliente interno, entendendo que uma comunicação fortalecida é fundamental para a busca da vantagem competitiva.

Palavras-chave: *endomarketing*, comunicação interna, público interno, Laboratório Sabin.

ABSTRACT

In this study, it is possible to analyze how the process of adoption of endomarketing can be used by companies in a strategic way in order to strengthen its internal communications and achieve improved relations with its internal public and a greater level of commitment of both parts. This research, conducted in the Laboratório Sabin, gathered data about the internal communications and internal marketing adopted by the company. The outcomes confirm the need of the organization to have an internal customer orientation, understanding that a strengthened communication is essential to the pursuit of competitive advantage.

Keywords: endomarketing, internal communications , internal public, Laboratório Sabin.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 O tema.....	14
1.2 Problema de pesquisa.....	16
1.3 Justificativa.....	16
1.4 Objetivos.....	17
1.4.1 Objetivo geral.....	17
1.4.2 Objetivos específicos.....	18
1.5 Limitações da pesquisa.....	18
1.6 Metodologia aplicada.....	19
1.7 Estrutura do trabalho.....	19
2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA.....	21
2.1 Cultura organizacional.....	21
2.2 Clima organizacional.....	23
2.3 Comunicação organizacional.....	24
2.4 <i>Marketing</i> nas organizações.....	27
2.5 <i>Endomarketing</i>	29
2.5.1 Diferenciando os conceitos: comunicação e <i>endomarketing</i>	32
2.5.2 Público interno.....	33
2.5.3 Aplicando <i>endomarketing</i>	34
2.5.4 Canais de comunicação interna.....	36
2.5.5 O <i>endomarketing-mix</i>	38

3. METODOLOGIA	39
3.1 Tipo de pesquisa.....	39
3.2 Coleta de dados.....	39
3.3 Estudo de caso.....	40
4. RESULTADOS	41
4.1 Caracterização da organização em estudo.....	40
4.1.1 Histórico.....	42
4.1.2 Perfil do público interno.....	43
4.1.3 Organização hierárquico-administrativa da liderança.....	44
4.1.4 Gestão de pessoas.....	44
4.1.5 Canais de comunicação interna.....	46
4.1.6 <i>Marketing</i> de benefícios.....	49
4.2 Apresentação dos resultados da entrevista.....	50
4.3 Análise dos resultados.....	51
4.3.1 O <i>endomarketing-mix</i> aplicado ao Laboratório Sabin.....	52
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	54
5.1 Conclusões.....	54
5.2 Recomendações para novos estudos.....	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo do Processo Comunicacional.....	24
Figura 2 – Gráfico relativo ao grau de instrução dos colaboradores.....	43
Figura 3 – Esquema do local de trabalho.....	45
Figura 4 – Canais de comunicação.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Instrumentos de <i>endomarketing</i>	36
Quadro 2 – Comparativo entre <i>marketing-mix</i> e <i>endomarketing-mix</i>	38

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

EUA – Estados Unidos da América

GPTW – Great Place to Work

ISO – International Organization of Standardization

MBA – Master of Business Administration

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PALC – Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicas

PELM – Proficiência em Ensaio Laboratoriais

PPR – Participação em Resultados

RH – Recursos Humanos

RP – Relações Públicas

SHIFT – Sistema de comunicação *online*

1. INTRODUÇÃO

1.1 O tema

Apesar de apenas recentemente a busca pela motivação de funcionários tenha alcançado relevância significativa, já no século XV havia líderes pensando em como motivar as pessoas para produzir mais e melhor.

Em 1418, foi lançada uma concorrência para a escolha de um projeto para a cúpula da Catedral de Florença, que fora iniciada em 1296 e permanecia inacabada até então. Em 1420, os maiores arquitetos da época reuniram-se em Florença para analisar as propostas, e o vitorioso foi o Filippo Brunelleschi. A partir daí, pesadas lajes de mármore deveriam ser transportadas e, em seguida, içadas e equilibradas a muitos metros no ar. Para isso, Brunelleschi tinha que manobrar uma força de trabalho temperamental e, ao mesmo tempo, lutar contra as constantes tentativas de seus rivais de desacreditarem em seu trabalho.

Somente mantendo a visão ampla do domo acabado em primeiro plano, ele poderia suportar as dificuldades que o aguardavam.

Para termos uma ideia dessas dificuldades, basta dizer que sete anos se passaram até que um navio capaz de carregar cem toneladas de mármore branco, de Pisa a Florença, estivesse pronto. O navio percorreu apenas 25 milhas do percurso e afundou. Não foi possível resgatar a carga e uma outra precisou ser esperada.

Brunelleschi estava doente e desejava terminar a sua obra antes de morrer. Para apressar o trabalho, decidiu que os operários não deveriam descer para almoçar. Passou a servir a comida lá em cima, na própria área de trabalho, para aumentar os índices de produtividade e terminar a obra num tempo menor que o planejado.

Um dia, um dos operários estava de aniversário e ele mandou servir vinho para comemorar. No período da tarde desse mesmo dia, Brunelleschi percebeu que os operários trabalhavam mais felizes, utilizando sua capacidade criativa e sugerindo formas de tornar o trabalho mais rápido. Brunelleschi passou, então, a servir vinho todos os dias.

No começo da primavera de 1446, a forma celestial da cúpula, conforme ele havia imaginado, estava concluída. Brunelleschi morreu dias depois de sua obra ser inaugurada. (BRUM, 2010, p. 132).

Na Roma Antiga, Quinto Túlio Cícero, ao orientar seu irmão no governo, o instruiu a dar “atenção para a cidade inteira, todas as associações, todos os distritos e bairros” (TORQUATO apud KUNSCH, 2009). No mundo empresarial existe uma busca por um novo

direcionamento rumo a uma maior lucratividade, o que leva as empresas a adotarem estratégias de aproximação e comprometimento de seus funcionários. A tendência em diminuir a distância entre direção e funcionários vem ganhando cada vez mais força, na busca por conciliar objetivos humanos e econômicos e promover a “boa vontade” entre os diferentes atores organizacionais.

As empresas começaram a perceber que a satisfação de seus funcionários e familiares influi diretamente na melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, no aumento da produtividade e na imagem da organização perante a sociedade. Sobre isso, Inkotte (2000) afirma que o primordial é que se crie uma cultura de serviços dentro da organização, buscando a melhoria das relações entre empregados e patrões e perseguindo-se o crescimento do funcionário, como profissional e como indivíduo, e da empresa, como organização.

Brum (1994, p.22) afirma que o grande desafio das organizações é “transformar funcionários em aliados, sem esquecer que uma estrutura empresarial democrática depende da liberdade de informação, do incentivo à criatividade e do livre curso da ideias e das opiniões”.

O *endomarketing* surge nesse cenário como uma poderosa ferramenta para melhorar a produtividade do trabalho, a qualidade dos serviços e a saúde das pessoas, através do fortalecimento do fluxo de informações interno. O processo tem início com a identificação das necessidades e desejos do público interno, seguido de uma oferta de estímulos e benefícios que motivem as pessoas a trabalhar de forma criativa e eficiente. Segundo Inkotte (2000, p.6), “o cliente interno, ou ser humano que trabalha nas organizações, é o principal foco do *endomarketing*”, pois seu bem-estar se reflete diretamente na satisfação dos clientes externos e na produtividade da empresa.

Endomarketing é, na realidade, uma estratégia de gerenciamento, que busca desenvolver nos colaboradores da organização uma consciência de cliente, não importa o seu

segmento, se bens ou serviços. “Toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção” (GRÖNROOS, 2003). Kotler (2000, p.14) acrescenta que “o *marketing* interno deve preceder o externo”. No cenário empresarial atual, torna-se inadmissível não reconhecer que estratégias como o comprometimento dos colaboradores, o fortalecimento da imagem e fidelização de empregados podem trazer ganhos para o indivíduo e para a organização como um todo.

Sob a ótica da comunicação interna, o *endomarketing* extravasa a função inicial da comunicação, que é informar, ao se utilizar os canais oficiais da empresa para integrar, harmonizar, aumentar a produtividade, motivar e engajar o grupo funcional, cada um em sua área de atuação.

1.2 Problema de pesquisa

Como utilizar o *endomarketing* para fortalecer a comunicação interna nas organizações?

1.3 Justificativa

O mundo corporativo atual lida com um novo tipo de empregado: aquele que não precisa somente de um bom salário, mas também requisita o reconhecimento de sua participação e seu comprometimento nos resultados da organização para a qual, e não apenas dentro de qual, ele emprega toda a sua dedicação (SOUZA, 1992).

Nesse cenário de mudanças constantes e muitas vezes inesperadas no ambiente organizacionais, o planejamento e a implementação da filosofia e de práticas de *endomarketing* tem muito a oferecer, uma vez que a necessidade de expressão dos funcionários se tornou um direito que os mesmos buscam e exigem. As empresas têm desenvolvido novos modelos organizacionais e de gestão, voltados para conciliar objetivos humanos e econômicos e para consolidar a integração dos empregados com a organização por meio de uma rede de relacionamentos.

Esse estudo terá como base o *endomarketing* inserido no conceito da comunicação interna, como ferramenta estratégica para a disseminação de informações internas e criar comprometimento entre os funcionários e a empresa.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por proposição apresentar e analisar o processo de *endomarketing* no Laboratório Sabin, sob a ótica da comunicação, procurando identificar os benefícios que as organizações podem obter por meio do tratamento estratégico de sua comunicação interna.

1.4.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste estudo:

1. Analisar o *endomarketing* como ferramenta de fortalecimento da comunicação interna no Laboratório Sabin.
2. Levantar e analisar o processo de *endomarketing*, sob a ótica da comunicação interna, aplicado no do Laboratório Sabin.
3. Levantar informações e caracterizar o processo de comunicação interna do Laboratório Sabin.
4. Descrever o *endomarketing*-mix para o Laboratório Sabin.

1.5 Limitações da pesquisa

A proposta inicial dessa pesquisa era de realizar uma pesquisa quantitativa, com aplicação de um questionário sobre a percepção dos funcionários do laboratório a respeito da comunicação interna e das ações do *endomarketing*. O contato foi feito com o coordenador de *marketing*. No entanto, no meio do processo, houve o desligamento desse funcionário da empresa, e todo o contato teve que ser reiniciado, então com a supervisora de recursos humanos. Assim, a aplicação do questionário não foi permitida pela empresa, o que limitou os dados da pesquisa.

O Laboratório Sabin possui 60 unidades distribuídas pelo Distrito Federal, Goiás e Bahia, o que dificulta o acesso a informações específicas de cada região, pois não foi possível observar cada uma delas. Assim sendo, não é objetivo deste trabalho discutir a qualidade da

informação difundida por meio do departamento de *marketing* do Laboratório Sabin às suas unidades, e sim a maneira como ela se torna acessível aos colaboradores.

Outra dificuldade encontrada foi a limitada bibliografia a respeito do tema, uma vez que grande parte dos livros e artigos publicados se referem sempre aos mesmos autores.

É importante destacar ainda que comunicação interna e *endomarketing* são ferramentas complementares e não idênticas, ambas de importância considerável nos processos de gestão de pessoas.

1.6 Metodologia aplicada

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas, inicialmente, pesquisas exploratórias, por meio da análise de dados disponíveis no *site* do Laboratório Sabin e também em bibliografias referentes ao assunto em questão.

Em um segundo momento, foi realizada uma entrevista com a coordenadora de Recursos Humanos do Laboratório Sabin para levantamento de dados primários e para efeito qualitativo, traduzindo suas percepções quanto ao processo de comunicação interna e *endomarketing* existente na instituição.

1.7 Estrutura do trabalho

Essa monografia se inicia com apresentação do tema, objetivos e justificativa e as limitações agrupados no capítulo inicial: introdução.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica sobre o tema escolhido, de forma contextualizada e com a opinião de autores diversos.

O capítulo seguinte apresenta a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e a coleta de informações.

O histórico do Laboratório Sabin, organização estudada nesta dissertação, bem como resultados, análises e considerações são apresentados do quarto capítulo.

O último capítulo apresenta as conclusões e recomendações para estudos futuros.

2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

2.1 Cultura Organizacional

Antes de falar sobre cultura organizacional, é preciso conceituar cultura. Pelo senso comum, cultura está associada à sabedoria, escolaridade, educação ou é até mesmo utilizada como parâmetro para distinguir diferentes níveis sociais. Segundo Hofstede (1991, p. 11), cultura é “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de outros”. Já Sodré *apud* Braga (1996) considera cultura um sistema mediador, “uma espécie de circuito que possibilita a circulação, a análise e a construção do real humano”. O importante é destacar a ideia de que os grupos humanos têm maneiras particulares de pensar, agir e sentir.

O termo cultura organizacional é relativamente recente, e surgiu pela primeira vez em 1960, na literatura inglesa (HOFSTEDE, 1991).

Cultura organizacional é 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 ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN *apud* CHIAVENATO, 2004).

Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que diferencia uma organização das outras. A cultura organizacional molda a identidade de uma organização, ao reforçar o comportamento dos funcionários, determinando o que deve ser seguido ou evitado.

A cultura organizacional impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus

funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante. (LUZ, 2003, p.14)

Faz-se necessário considerar que a cultura das empresas está intimamente associada à cultura nacional, aos valores culturais da sociedade na qual está inserida. Toda organização, por mais simples que seja, possui uma cultura própria, que deve ser condizente com os demais elementos da organização, como estilo de liderança, estrutura funcional, tecnologia e comunicação.

Luz (2003, p.16) propõe alguns níveis de análise da cultura organizacional. Para o autor, ao se observar os valores, os rituais, os mitos e os tabus, é possível conhecer a cultura de uma organização.

Sendo assim, segundo o mesmo autor, os valores representam a importância que se dá a certos comportamentos, como ética, transparência, trabalho em equipe etc. Eles balizam as prioridades que a empresa busca seguir, mas nem sempre esses valores estão internalizados na conduta dos funcionários. Já os rituais são cerimônias típicas de uma organização, como as admissões, demissões e promoções de funcionários. Apesar de tecnicamente supérfluos, os rituais são essenciais para o fortalecimento da organização. Os mitos são as figuras ou alegorias que servem para reforçar certas crenças ou comportamentos. Eles são utilizados para simbolizar e reforçar a sensação de pertencimento dos membros da organização. Existem ainda os tabus, as questões “proibidas” ou não bem-vistas, como discutir questões salariais ou falar mal de algum funcionário “protegido”.

Apesar de ser algo intangível, a cultura de uma empresa se materializa, segundo Luz (2003, p. 18), por meio de fatores como Código de Ética, Filosofia, Declaração de Missão, Declaração da Visão e dos Valores da empresa, slogans e o comportamento da organização e das pessoas que nela trabalham. Ela é oralmente manifestada no seu sistema de linguagem, nas metáforas e nos jargões usados por seus membros para se comunicarem, e

sofre influência direta de seus fundadores, dos atuais dirigentes, do ramo de atividade e de sua localização geográfica. Conhecer a cultura é importante para aumentar a efetividade dos negócios e para, sob a ótica do *endomarketing*, determinar quais são os melhores caminhos para atingir eficientemente o público interno.

2.2 Clima Organizacional

O clima organizacional pode ser entendido como a atmosfera psicológica que envolve os funcionários, influencia diretamente o seu comportamento e “retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho” (LUZ, 1996, p.1).

Para estar ajustado ao ambiente de uma organização, o elemento necessita satisfazer não somente as suas necessidades fisiológicas e de segurança, mas também a satisfação de pertencer a um grupo social, de estima e de auto-realização. A frustração dessas necessidades conduz a problemas de ajustamento. Sendo que a satisfação dessas necessidades superiores depende muito de outras pessoas, principalmente daquelas que encontram em posição de autoridade, tornando-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas. (CHIAVENATO, 2000, p.77-78).

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerenciais ou percepções dos empregados em relação a seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não tem a mesma percepção), o Clima Organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. (LUZ, 1996, p.5).

O conceito de clima organizacional, mesmo entre diferentes autores, envolve três pontos importantes: a satisfação das pessoas que trabalham na organização; a percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa; e a cultura organizacional.

Segundo Brum (2010, p.18), é importante salientar que “a felicidade depende diretamente da pessoa [...] e não há como atribuir a uma empresa a responsabilidade pela felicidade de alguém”. No entanto, se uma empresa é composta de pessoas, quanto mais

peessoas felizes, melhor será seu clima organizacional. Uma das armas mais poderosas que a empresa possui para contribuir com a felicidade do seu público interno é, segundo a autora, a democratização da informação, pois ela diminui o nível de tensão das pessoas, “e é exatamente em momentos de tensão que o cérebro humano se concentra em pensamentos negativos” (2010, p.19).

2.3 Comunicação Organizacional

A comunicação é um processo que objetiva transferir significados, conforme modelo ilustrado abaixo:

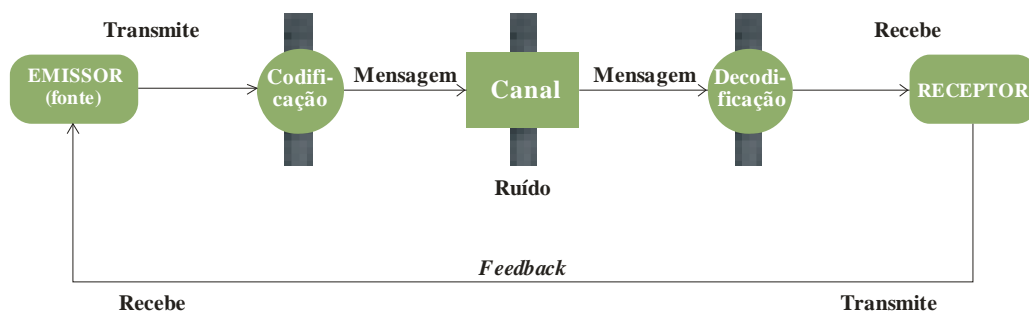


Figura 1 – Modelo do Processo Comunicacional.
Fonte – Stoner & Freeman (1999, p. 389)

Esse é o processo mais simples de comunicação. A mensagem tem origem na organização, que assume o papel de emissor, e é recebida por públicos diversos, os receptores. O processo de codificação e decodificação da mensagem, no entanto, sofre interferência por aquilo que chamamos de ruídos, podendo ser interpretada de maneira diferente da esperada.

Para que o processo comunicacional tenha êxito, faz-se necessário que exista a transmissão de informações ou de ideias, e que o significado da mensagem formulada seja entendido. Segundo Kunsch (2009)

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus

mais diversos públicos não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo processo comunicativo.

Assim sendo, a comunicação não pode sempre originar-se da organização, mas deve ser uma via de mão-dupla. Cabe às organizações estar atentas aos desejos, estímulos e respostas dos seus públicos e formular suas mensagens com base nesses dados, atentando para adequar o canal e a linguagem utilizada ao público alvo. Por serem espontaneamente emissoras de mensagens, as empresas tem em sua comunicação organizacional um leque que abrange a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

A comunicação organizacional surge no Brasil na década de 1960, sob o nome de Jornalismo Empresarial, com o objetivo de vender o conceito da empresa para o consumidor e de criar nos empregados o orgulho de seu local de trabalho. Esse trabalho se resumia à criação de um informativo que circulava entre os funcionários, numa tentativa de aproximar público consumidor, direção e empregados. Em 1987, um novo passo foi dado com a criação da ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), que resultou no fortalecimento do perfil do Relações Públicas, mas também gerou uma tensão entre jornalistas e RP's em relação ao comando da área de comunicação nas empresas.

A Comunicação Organizacional é fruto de sementes lançadas na Revolução Industrial que, com a conseqüente expansão das empresas a partir do século XIX, propiciou mudanças radicais nas relações trabalhistas e nos processos de produção e comercialização. (KUNSCH, 2009)

O mercado brasileiro encontrava-se em pleno desenvolvimento social, político e econômico, o que gerou nas empresas a busca por uma identidade pública e por uma integração interna além daquela praticada pela área de recursos humanos; uma busca por “estruturas capazes de assumir com maior competência as missões corporativas de

planejamento e execução das ações de comunicação (TORQUATO, 2009). A ênfase em valores como associativismo e solidariedade ajudavam a “esquentar” o clima interno, aproximando *marketing* e comunicação empresarial com foco na estratégia da empresa. Segundo Torquato (2009), “função da comunicação como alavanca de mobilização aparece como eixo da estratégia de mobilização dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização”.

Em 1983, Torquato criou um modelo sistêmico que incorporava jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, RP (eventos e *endomarketing*), propaganda (institucional e mercadológica), editoração e pesquisas. A comunicação ganha um poder expressivo, fundamental para metas de engajamento e participação e obtenção da eficácia, ao lado dos poderes remunerativo (controle sobre os recursos econômicos, como salários, comissões, benefícios), normativo (elaboração de regulamentos e normas) e coercitivo (de repreensão). As empresas adotam um conceito estratégico, preocupadas, principalmente, com o seu posicionamento no mercado. O profissional de comunicação atua como um “leitor agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente com o meio ambiente e competir em um mercado aberto a novos conceitos e novas demandas” (Torquato, 2009).

Na década de 1990, os empresários voltaram suas pesquisas para mapear as expectativas, alegrias e distúrbios gerados em seus funcionários pela questão salarial, pelo ambiente físico da empresa, pelo tipo de cultura e pelos diferentes tipos de gestão. Com o passar dos anos, o conceito de Comunicação Empresarial se ampliou, passando a Comunicação Organizacional, uma vez que organização amplia o leque de abrangência da área.

2.4 *Marketing* nas Organizações

Dentre diversas outras definições, Kotler (1993, p.32) define o *marketing* como sendo “um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”. Porém, em 2000, Kotler revê esse conceito ao afirmar que os profissionais de *marketing* envolvem-se no *marketing* de bens, serviços, eventos, experiências, lugares, organizações, pessoas, informações e ideias. E em cada uma dessas áreas de atuação, o *marketing* foi adquirindo características específicas do contexto em que se inserem. Um dos exemplos é o *marketing* voltado para o terceiro setor, que utiliza as estratégias para conquistar a satisfação do usuário e a manutenção da sua imagem institucional.

Segundo Churchill Jr. e Peter (2000), *marketing* é “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Na década de 1960, McCarthy propôs o composto de *marketing*, amplamente adotado atualmente, que consistem em 4 Ps que devem ser trabalhados de maneira integrada para que a organização aperfeiçoe seus resultados. São eles:

- produto: bem físico, serviço ou ideia desenvolvida para oferta no mercado;
- praça: tarefas desenvolvidas para a apresentação do produto ou serviço ao consumidor;
- preço: custo para aquisição do produto pelo consumidor;
- promoção: atividades de comunicação e promoção no mercado-alvo.

Richers (2000, p. 5) acrescenta uma visão mais pragmática, definindo *marketing* como “a intenção de entender e atender o mercado”. Assim, faz-se necessário não apenas conhecer o que o público-alvo quer, mas se esforçar para atender suas necessidades e desejos.

Após tomar conhecimento dos conceitos de *marketing*, é necessário que o profissional saiba utilizá-los para maximizar os lucros da organização, seja ele financeiro ou institucional. Porém, na visão de Richers (2001), as empresas brasileiras ainda são deficitárias nessa área. Ele afirma:

Acho que o *marketing* nacional não progrediu muito não. Os profissionais brasileiros não sabem, em larga escala, o que é *marketing*, e o aplicam mal. Isso é ruim porque eles acabam perdendo oportunidades de negócios. *Marketing* é bastante confundido com publicidade, envolvendo planejamento, estratégia geral, potencial de mercado e posicionamento. Para atender a necessidade de entrosamento entre as áreas da administração, eu desenvolvi a teoria dos 4 As, que explica as quatro funções básicas do *marketing* (Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação).

Richers então utiliza os 4 As para descrever a interação da empresa com o meio ambiente. A **análise** é a fase que busca identificar as forças do mercado (economia, política, tecnologias, legislação, sociedade etc) e suas interações com a organização. É a função que utiliza as pesquisas de mercado, visando identificar também o que, como, onde, quando, por que e quem compra, para determinar a demanda e o potencial de consumo. O papel principal nessa função é descobrir necessidades não satisfeitas e produzir bens e serviços que supram essas expectativas. **Adaptação** é o processo de adequação dos produtos ou serviços às necessidades identificadas anteriormente. Trabalha com o posicionamento do produto, seja através do *design*, do preço, da qualidade e da marca. Também interpreta o posicionamento dos produtos em relação à concorrência. A **ativação**, também conhecida como composto promocional, envolve distribuição (canais de venda e logística), vendas pessoal, promoção de vendas, propaganda, *merchandising* e relações públicas. A **avaliação** consiste na análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que avalia as principais forças e fraquezas organizacionais, suas oportunidades e suas ameaças. Também chamada de auditoria de *marketing*, essa função realiza o exame periódico, formal e imparcial das operações de *marketing* da organização, abrangendo pessoas e estruturas envolvidas.

É preciso considerar que o *marketing*, desde sua origem até os dias atuais, sofreu mudanças para se adequar às tendências do mercado e da sociedade. Kotler (2000) identifica cinco maneiras para a organização pensar seu negócio:

- orientação para produção: acreditam que o público favorece os produtos que estão disponíveis em maior quantidade e a menor custo. Busca a alta eficiência no processo de produção e larga distribuição. Característico dos Estados Unidos no final do século XIX;

- orientação para o produto: predominante nos EUA nas primeiras décadas do século XX, favorece os produtos de maior qualidade, melhor desempenho e mais inovação. O esforço se concentra na criação de produtos superiores e em constante aperfeiçoamento.

- orientação para venda: acreditam que o consumidor, por si só, não ira comprar o suficiente. Os esforços de venda e promoção são agressivos, buscando vender o que é produzido, e não produzir o que o mercado quer. Foi muito utilizado no segundo pós-guerra, no mercado norte-americano.

- orientação para o *marketing*: utilizada a partir da década de 1960, quando o foco na venda já não era capaz de manter os clientes.

- orientação para o valor: “se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização”(CHURCHILL JR e PETER, 2000).

2.5. *Endomarketing*

A década de 1980 foi uma época de tensão na economia mundial, em que as empresas tiveram que aprender a administrar em um período turbulento. A necessidade de mudança provocou uma série de implicações em relações até então estáveis entre mercado,

capital e trabalho, afetando processos de produção, estruturas ocupacionais, desenvolvimento de recursos humanos, padrões de educação exigidos pelas organizações e esquemas de recompensas, benefícios e motivação.

As organizações que buscavam única e exclusivamente o lucro tiveram que repensar seus modelos administrativos, desenvolvendo estratégias que lhe assegurassem sua posição no mercado. Em se tratado de Brasil, o advento da globalização trouxe uma concorrência acirrada com organizações multinacionais, que dispunham de um estilo gerencial moderno, com alta qualidade e força de trabalho adequada. Assim sendo, os empresários brasileiros replanejaram seus modelos vigentes, buscando uma maior valorização dos recursos humanos e o comprometimento dos funcionários com a filosofia e os valores da empresa.

É nesse contexto que o *marketing* interno surge como ferramenta estratégica para integrar os funcionários aos objetivos organizacionais. Ele busca, essencialmente, a satisfação e valorização dos trabalhadores, que passam a merecer a mesma atenção e esforços que o público externo. A cooperação dos empregados passa a ser fundamental para a melhoria da produtividade e da qualidade.

Segundo Grönroos (1993, p.278), o termo *marketing* interno foi criado como um conceito *guarda-chuva*, para abrigar uma série de atividades e ações que não eram novas em si próprias mas que, enfocadas dessa nova maneira, ofereciam uma nova orientação voltada para serviços. O conceito principal do *marketing* interno pressupõe que o compartilhamento de interesses dentro da organização facilita as ações externas.

O termo *endomarketing* foi cunhado por Saul Faingaus Bekin em 1996, como resultado de sua experiência profissional, na época, na média gerência de uma empresa multinacional. Seu objetivo era

realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas, compartilhando objetivos, cativando e cultivando certa harmonia

para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna (BRUM, 2010, p.21).

O conceito, no entanto, já havia sido abordado por Kotler em 1994, quando o autor fez breves referências à diferenciação entre o *marketing* interno e o *marketing* externo. Segundo ele, o *marketing* interno deve preceder o *marketing* externo, uma vez que “não faz sentido prometer serviço excelente antes de os funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo. *Marketing* interno é a tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes” (1994, p.37).

Em 1997, Bekin, por meio de entrevista veiculada na internet, arremata:

Endomarketing é a utilização de modernas ferramentas de *marketing*, porém dirigidas ao público interno das organizações. São ações estruturais que visam à ação para o mercado. O *endomarketing* objetiva fortalecer as relações internas dentro da empresa com a função de integrar a noção de cliente X fornecedor interno, o que propicia melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal.

Em suma, o *endomarketing* pode ser e pode ser entendido como um conjunto de estratégias e ações que visam comprometer o público interno, fidelizar seus colaboradores, motivá-los e possibilitar uma visão mais ampla da cultura e dos objetivos da organização. Quando bem planejado, ele gera motivação e satisfação no ambiente profissional, impulsionando as equipes a atingirem melhores resultados, aumentando a produtividade e facilitando definições e alterações de processos internos.

Brum (2010, p.18) afirma que, uma vez que uma empresa é feita de pessoas, quanto mais pessoas felizes trabalharem nela, melhor será seu clima organizacional. Se a empresa mantém seu foco na informação clara e transparente, isso gera valor ao funcionário, fazendo com que o mesmo se sinta importante para a organização.

O objetivo do *endomarketing* é criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado (BRUM, 2010, p.21).

É comum, segundo a autora, que as pessoas acreditem que o *endomarketing* tenha um único objetivo: fazer com que os empregados de uma empresa não tomassem conhecimento de uma decisão ou do lançamento de um produto por meio da mídia. O conceito, no entanto, cresceu muito e pode-se chamar assim todo e qualquer esforço da empresa no sentido de estabelecer, com os seus empregados, um relacionamento produtivo, saudável e duradouro.

Essa pesquisa tomará por caminho a linha de estudo desenvolvida por Analisa Brum.

2.5.1 Diferenciando os conceitos: comunicação e *endomarketing*

Comunicação é um processo no qual informação é transferida de uma pessoa pra outra, um fenômeno dinâmico que ocorre de forma intencional entre pessoas com o objetivo de se estabelecer uma relação. A comunicação interna é utilização dessa técnica para alinhar o pensamento das pessoas aos objetivos, estratégias e diretrizes da empresa. Ela objetiva promover a troca de informações com os funcionários e incentivar a participação ativa deste na concretização dos objetivos da organização, enxergando o empregado como o maior porta-voz da empresa, como um importante parceiro a ser considerado.

Uma das empresas pioneira na valorização da comunicação no Brasil, a Rhodia (*apud* KUNSCH, 2003), afirma que “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

Já o *endomarketing*, segundo Brum (2010, p.41),

nada mais é do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de *marketing*. É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com a sofisticação da propaganda bem feita.

Essas afirmações refletem o ponto de vista que é defendido nesse trabalho.

2.5.2 Público interno

Um número cada vez maior de empresas tem reconhecido a necessidade da adoção dos processos internos de *endomarketing*. Sendo uma estratégia de gerenciamento, o primeiro foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência de cliente. “Toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção” (GRÖNROOS, 1995, p. 278).

O *endomarketing* busca integrar as múltiplas funções da empresa, ao assegurar que os empregados, em todos os níveis da empresa, compreendam o negócio e suas várias atividades e campanhas no contexto ambiental e garantir que todos estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada. “A premissa do *endomarketing* é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos” (GRÖNROOS, 1995, p. 279).

Segundo Marchesi (*apud* NASSAR, 2005), o público interno “é o mais estratégico – e, portanto, o mais importante – para a organização”.

Em pouco tempo, os clientes pensarão das empresas o mesmo que seus empregados. Por isso, a comunicação é fundamental para gerar credibilidade e confiança, mostrar claramente o foco do negócio, estimular posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, criar um espírito [...] e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento das empresas”.(MARCHESI *apud* NASSAR)

Atualmente, por uma questão de custo ou por possuir uma visão distorcida da comunicação, muitas empresas praticam a comunicação interna de massa, igualando todos os funcionários, ou desenvolvem ações comunicacionais isoladas, desvinculadas do seu planejamento e sem saber o que pretendem alcançar com as mesmas. No entanto, no *marketing* interno, embora os canais possam atingir a coletividade, fazem-se necessários esforços para que cada empregado se sinta único.

2.5.3 Aplicando *endomarketing*

O *endomarketing* pode ser empregado em empresas de todos os portes e segmentos de atuação, por meio de diferentes formas de aplicação. As principais ações para uma campanha de *endomarketing* são a comunicação interna, treinamentos e desenvolvimento pessoal, avaliações e pesquisa de satisfação para o público interno, programas de benefícios, planos de cargos e salários e ações para motivação e valorização dos colaboradores, entre outras. A seleção dos instrumentos depende dos objetivos da empresa, do planejamento de custos, do nível de envolvimento da coordenação, da abrangência e da durabilidade. Segundo Galo, o sucesso da implantação de uma ação de *endomarketing* depende 10% do próprio programa e 90% do gerenciamento e da correta execução, “daí a importância total do comprometimento e envolvimento pessoal da alta direção da empresa”.

A política de recursos humanos, por exemplo, é algo que está presente em praticamente todas as empresas, mas com o *endomarketing* essas políticas são divulgadas e se tornam palpáveis ao funcionário. O mesmo acontece com o *marketing* de benefícios. Segundo Brum (2010, p.51), “as pessoas acostumam-se muito rápido com aquilo que é bom e deixam de valorizar”, o que aponta para a necessidade da empresa de utilizar todos os canais e

instrumentos para lembrar aos seus empregados sobre o que oferecem em termos de benefícios. Outra parte importante do *marketing* interno é o *marketing* de incentivos, se utilizado de forma contínua como fator de motivação.

Um aspecto que tem ganhado destaque entre as empresas é a certificação para a qualidade. Atualmente, diversos programas têm alcançado grandes resultados por incluir em seus esforços processos de comunicação e de *marketing* interno, que contribuem para a manutenção dos canais da empresa.

Outro grande exemplo de uso do *endomarketing* é nas situações de mudança. No cenário mundial atual, as empresas passam por constantes e repentinas mudanças, o que gera um sentimento de incerteza nas pessoas envolvidas. Os processos de comunicação interna surgem como ferramenta imprescindível para alicerçar esses esforços acelerados e contínuos de mudança.

Independentemente do uso que será feito do *endomarketing*, Brum (2010, p. 65) salienta que “a comunicação interna tem que funcionar como a imprensa: sair todo o dia, mesmo que não haja novidades”. O *marketing* interno exige uma manutenção do processo comunicacional, o que resulta, muitas vezes, na criação de mensagens ou situações que amenizem a falta de informação. Isso não significa que o conteúdo é irrelevante, pois o público interno não aceita ser subestimado, e sim busca informações que possam resultar em valor para sua vida pessoal e/ou profissional. “Informação nunca é demais desde que o funcionário saiba o que fazer com ela” (2010, p.67).

Endomarketing serve exatamente para isso: dar valor e visibilidade para a informação, permitindo que o público interno a reconheça de forma positiva, independente de qual seja o conteúdo. (2010, p.70)

Instrumento	Custo	Envolvimento da coordenação	Abrangência	Durabilidade
Confecções de vídeos	Alto	Alto	Alto	Média
Manuais técnicos	Médio	Alto	Baixo	Médio
Manuais educativos	Médio	Alto	Alto	Alto
Jornal interno	Baixo	Médio	Alto	Baixo
Cartazes motivacionais	Médio	Baixo	Alto	Alto
Canais diretos	Baixo	Alto	Baixo	Baixo
Palestras internas	Baixo	Médio	Alto	Alto
Grife interna	Baixo	Baixo	Alto	Alto
Rádio interna	Alto	Médio	Alto	Baixo
Intranet	Baixo	Baixo	Alto	Alto
Atividades festivas	Médio	Alto	Alto	Baixo

Quadro 1 –Instrumentos de *endomarketing*
 Fonte – Cobra, 2003

2.5.4 Canais de Comunicação Interna

Os canais informativos devem ter, quase sempre, conotação e formato jornalístico. Devem também ser complementares e abordados em diferentes níveis de intensidade e linguagem.

Brum (2010, p. 174) destaca alguns canais informativos mais utilizados pelas empresas e suas peculiaridades:

- *e-mail*: apesar de prático e rápido, ele não cumpre de forma eficaz o seu papel de informar. Isso porque as pessoas se deparam diariamente com uma grande quantidade de e-mails, e as informações podem se perder em meio a tantas opções a serem abertas e lidas;

- jornal eletrônico ou *newsletter*: canal preferido em relação ao email, pois possui apelo visual e textual, além de reunir em um só documento todas as informações necessárias.

O ideal é que ele seja enviado sempre no mesmo horário, e que seu título motive o colaborador a abrir e ler o que lhe foi enviado;

- revista interna: uma evolução do jornalzinho, a revista possui um planejamento editorial e gráfico que encanta o público interno. Ela deve, além de informar, envolver os colaboradores, usando-os como personagens para as matérias. O ideal é que a entrega seja feita em mãos ou até mesmo na casa do empregado, o que acaba atingindo a sua família;

- jornal de parede ou mural: permite uma divulgação de forma rápida e eficiente, e é uma importante mídia para campanhas motivacionais;

- mala-direta: muito utilizada para repasse de mensagens da direção ou do presidente da empresa;

- *intranet*: segundo a autora, a intranet “faz ‘o *marketing* pra dentro’ no verdadeiro sentido da expressão”. Ela age como um verdadeiro canal de interatividade, permitindo que os colaboradores possam compartilhar entre si conhecimentos e ideias;

- TV interna: apesar de vir despertando a atenção de diversas empresas, é um mecanismo complexo e que tem se revelado ineficiente para muitas empresas que não estão preparadas para sua adoção e manutenção. É também um dos canais mais caros;

- outras mídias: *displays* de mesa, acrílicos de banheiro, adesivos de espelho, móveis de teto.

Em todos os canais, devem ser observados o custo, o envolvimento da coordenação, a abrangência e a durabilidade. Assim, uma empresa que possui pouca disponibilidade de tempo para coordenação deve evitar canais que exijam alto grau de envolvimento da coordenação, ou corre o risco de ter problemas na implantação do projeto de *endomarketing*.

2.5.5 O *endomarketing*-mix

Com base no composto de *marketing* proposto por McCarthy, Inkotte (2000), apresenta a seguinte configuração para o *endomarketing*:

- o produto se transforma na organização, adaptada para atender aos desejos e necessidades do cliente interno, oferecendo motivação e bem-estar aos seus funcionários;
- a praça equivale às lideranças, pessoas responsáveis pela disseminação de informações na empresa e pela cultura do *endomarketing*;
- o preço se torna custo, significando o investimento que a organização faz nos cliente internos, como remuneração, benefícios, treinamentos etc;
- a promoção corresponde à comunicação, desde as atividades de coleta à disseminação das informações.

	<i>Marketing-mix</i>	<i>Endomarketing-mix</i>
Produto	Planejado para atender as necessidades e desejos do consumidor.	É a própria organização, adaptada para atender às expectativas do cliente interno.
Praça	Compreende as vias de distribuição, a disponibilização dos produtos no tempo e local apropriado.	Equivale às lideranças, aos responsáveis por disseminar as informações e a cultura do <i>endomarketing</i> na organização.
Preço	Determina o valor de venda do produto, com base nos custos de produção e fatores mercadológicos.	É o investimento, financeiro ou não, que a empresa faz em seus clientes internos.
Promoção	Objetiva torna o produto conhecido e estimular a demanda.	Corresponde à comunicação, desde às atividades de coleta até à disseminação de informações.

Quadro 2 –Comparativo entre *marketing-mix* e *endomarketing-mix*

Fonte: Inkotte (2000)

3. METODOLOGIA

A metodologia exploratória adotada no trabalho apresenta a visão de como os dados utilizados para a construção da dissertação foram coletados e trabalhados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Em busca de um conhecimento mais amplo a respeito do *endomarketing*, foi utilizada a pesquisa exploratória, com o levantamento de dados secundários, bibliografias, estudos de casos e pesquisas realizadas anteriormente. Segundo Gil (2009, p.41), esse tipo de pesquisa “tem como objetivo proporcionar mais familiaridade com o tema”.

O principal método exploratório utilizado foi o levantamento bibliográfico de livros, periódicos nacionais, teses e dissertações. Foram analisados também alguns dados existentes no próprio Laboratório Sabin.

Posteriormente, foram levantados dados primários dentro da própria empresa, por meio de uma entrevista realizada com a supervisora de Recursos Humanos, Juliana Alcantara, que também traduziu suas percepções quanto ao processo de comunicação interna e *endomarketing* na organização. A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2011.

3.2 Coleta de Dados

Para a coleta de dados primários nesta pesquisa, foi utilizado o método de comunicação que, segundo Mattar (1996, p. 62), “consiste no questionamento, oral ou escrito,

dos respondente, para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração, oral ou escrita, do próprio”. A utilização desse método se justifica por apresentar grande facilidade de aplicação.

Quanto à forma de aplicação, foi utilizada a entrevista pessoal individual pois, conforme Gil (2009, p.117), “entre todas as técnicas de interrogação, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade”.

3.3 Estudo de Caso

Para a realização desta pesquisa, foi utilizado o método de estudo de caso, abordando as organizações do grupo Sabin, levando em consideração a integração dos empregados com a organização.

Segundo Gil (2009, p. 54), o que caracteriza este tipo de método é a “exploração de situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos” e “a descrição da situação no contexto em que está sendo feita determinada investigação”.

De acordo com Yin, (2001, p.19),

os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

4. RESULTADOS

4.1 Caracterização da organização em estudo

O Laboratório Sabin é o maior laboratório clínico da região Centro-Oeste, atendendo cerca de 120 mil clientes e realizando mais de um milhão de exames por mês. Conta hoje com 1016 funcionários distribuídos em 60 unidades. Recentemente, o Sabin ampliou seus negócios e áreas de atuação com a criação do Sabinbiotec, do Sabinvacinas e do Instituto.

O Sabinbiotec é um laboratório de biotecnologia que realiza análises microbiológicas, priorizando a segurança alimentar e ambiental. O Sabinvacinas é uma unidade voltada exclusivamente à aplicação de vacinas. Já o Instituto Sabin é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) que coordena a atuação social de seus mantenedores, realizando estudos e pesquisas desenvolvendo tecnologias, produzindo e divulgando informação e conhecimento técnico-científico. Por meio dos núcleos de desenvolvimento sustentável, de apoio à pesquisa, de articulação, de prevenção e sensibilização, o Instituto Sabin realiza diversas ações de interesse público nas áreas de saúde, educação, cultura, esporte e meio ambiente.

Apesar de ser uma empresa local, o Sabin ficou conhecido no eixo Rio-São Paulo por figurar na lista das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil e na América Latina, segundo o *ranking Great Place to Work (GPTW)* e Revista Exame – Você S/A. Esse sucesso deve-se à sua missão de excelência em todas as áreas em que se envolve, desde processos técnicos até gestão de pessoas.

A missão da empresa é “oferecer serviços de excelência em medicina diagnóstica e preventiva”. Os valores da empresa foram escolhidos por meio de uma pesquisa com os próprios colaboradores, que elencaram credibilidade, ética, inovação, ousadia, qualidade, respeito à vida, responsabilidade socioambiental e transparência como princípios que norteiam o trabalho desenvolvido no Sabin.

4.1.1 Histórico

O Sabin foi fundado em 1984 pelas sócio-proprietárias Dra. Janete Vaz e Dra. Sandra Costa. Com quatro funcionários, incluindo elas mesmas, a empresa foi ganhando força e estrutura.

Na década de 1990, com a abertura do mercado brasileiro e o início da globalização e da evolução tecnológica, o laboratório foi se aperfeiçoando tecnologicamente até, em 1999, ter esse trabalho reconhecido com o certificado ISO 9000 (normas técnicas que estabelecem o modelo de gestão de qualidade para as organizações em geral), a expansão de mercado e a construção da base para gestão de pessoas e processos.

No ano 2000 implantou-se um Sistema Integrado de Gestão, que permitiu a rastreabilidade, o monitoramento e a melhoria contínua dos processos, trabalho que foi mais uma vez reconhecido, sendo o primeiro laboratório do mundo a receber a certificação SA 8000, que avalia a responsabilidade social da empresa e vem contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho dos colaboradores por meio de ações relacionadas às áreas de recursos humanos, saúde e *segurança*.

Em 2008, o foco do laboratório voltou-se para a sustentabilidade. Foi o ano da primeira vitória no *GPTW* e também do lançamento do Sabinbiotec, do Sabinvacinas e do Instituto Sabin.

4.1.2 Perfil do público interno

O Laboratório Sabin possui 1016 funcionários, sendo 72% do sexo feminino e 28% do sexo masculino. Com idade média de 29 anos, mais da metade dos colaboradores estão na empresa há pelo menos três anos. 78% dos cargos de liderança (superintendência, gerência, supervisão e coordenação) são ocupados por mulheres.

Quanto ao grau de instrução, os colaboradores se dividem da seguinte maneira:

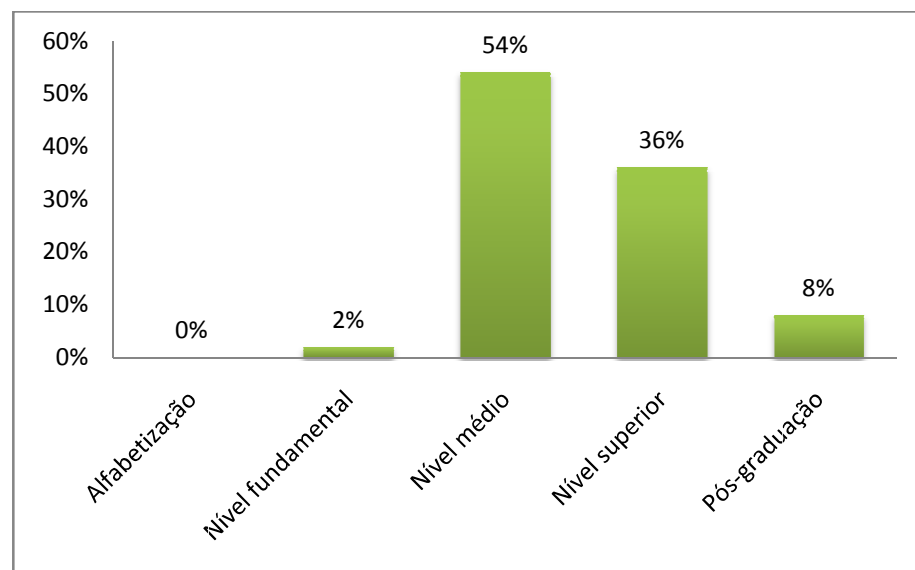


Figura 2 – Gráfico relativo ao grau de instrução dos colaboradores do Laboratório Sabin.
Fonte – Laboratório Sabin (2011)

O Laboratório Sabin conta ainda com 23 profissionais portadores de necessidades especiais, inseridos por meio de um programa especial.

Segundo dados fornecidos pela empresa, o principal motivo de *turnover* (rotatividade) é a aprovação de funcionários em concursos públicos, mas o índice de 10% ao ano se mantém abaixo da média do mercado, que é de 27,5%.

4.1.3 Organização hierárquico-administrativa da liderança

O Sabin possui duas diretoras-fundadoras, uma técnica e outra administrativa. A partir dessa liderança, a estrutura se divide em três superintendências, sendo uma da área técnica, responsável pelo núcleo afim, e duas da administrativa, que cuidam das unidades de negócios, relacionamento institucional e todos os setores de apoio, também chamado de área meio.

4.1.4 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas constitui um dos grandes alicerces da empresa. Apenas em 2010, mais de sete milhões de reais foram investidos em programas de benefícios e projetos de qualidade de vida para os colaboradores. A base dessa gestão é ter os Recursos Humanos como suporte à liderança, atendendo de forma equilibrada as necessidades do negócio e às necessidades das pessoas que ali trabalham. Segundo a Dra. Janete Vaz, fundadora e atual diretora executiva, o diferencial para atingir o sucesso é investir 10% em estrutura, 35% em tecnologia e 55% em pessoas.

Um lugar excelente para se trabalhar é onde você confia nas pessoas para quem trabalha, tem orgulho do que faz e gosta das pessoas com quem trabalha. O grande desafio é compatibilizar um modelo de gestão adequado, que possa combinar a formação e o desenvolvimento de pessoas talentosas

com um ambiente propício para o alcance da visão e das metas por parte da empresa e das pessoas. (Informação verbal)



Figura 3 – Esquema do local de trabalho.
Fonte – Laboratório Sabin (2010)

A política de gestão de pessoas, que norteia os relacionamentos na empresa, se baseia nos seguintes princípios fundamentais:

Desenvolver: por acreditar no potencial de seus colaboradores, o Sabin implantou o programa Desenvolver Líderes, que capacita os potenciais gestores em seus papéis na empresa e na sociedade, garantindo resultados palpáveis no ponto de vista estratégico. O Laboratório oferece ainda cursos, *workshops*, congressos e outras atividades que fortaleçam competências que atendam às necessidades da organização; e custeia até 80% dos cursos de ensino médio, graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado.

Desafiar: o Sabin busca ir além da lucratividade, atuando diretamente do desenvolvimento de todas as pessoas envolvidas no processo (desde os grandes acionistas até os colaboradores de tarefas mais simples) e elevando a qualidade de vida da sociedade. Com esse fim, são realizadas Auditorias SA 8000, PALC, ISO 9001:2000, PELM e são desenvolvidos programas como a Participação em Resultados (PPR) e Destaques de Profissionais do Ano.

Reconhecer e Recompensar: o Sabin investe nos aspectos sociais, de auto-estima e auto-realização, através do *marketing* de benefícios. Existe também o programa Bem Viver, que consiste em ações para a melhoria do clima organizacional, tais como salas de estudo e descanso, parcerias com academias, clínicas especializadas, spa's, nutricionistas, clube de corrida e de *kart* e ginástica laboral. Já o programa Fidelidade Sabin reconhece o trabalho dos colaboradores, premiando-os de acordo com o tempo de trabalho na empresa.

Celebrar e Comemorar: Como forma de obter equipes sinérgicas e coesas, o Sabin incentiva as comemorações como meio de compartilhar alegrias e sucessos, sejam eles globais (Festa de Natal, SabiAnos em Festa – aniversariantes do mês –, Festa Junina, novas aquisições, fusões, entre outros) ou pessoais (nascimento de um filho, compra de um carro etc). A comemoração cria um clima descontraído, desenvolvendo relações cordiais e fortalecendo interações dentro e fora do ambiente de trabalho.

Os valores da empresa foram definidos pelos próprios colaboradores, por meio de uma pesquisa realizada no ano 2000. Eles elegeram credibilidade, ética, inovação, ousadia, qualidade, respeito à vida, responsabilidade socioambiental e transparência como norteadores do trabalho realizado no Laboratório.

4.1.5 Canais de Comunicação Interna

O *endomarketing* trabalha o modelo de gestão participativa, com a comunicação focada em todos os níveis. A empresa possui uma política formal de comunicação, na qual os gestores são responsáveis por comunicar aos colaboradores os assuntos pertinentes ao desenvolvimento das atividades da empresa, assegurando que todos tenham perfeito entendimento do que está sendo comunicado e valorizando os canais de comunicação entre

esses colaboradores. Os canais utilizados atingem a totalidade dos colaboradores desde o momento de sua admissão, e uma pesquisa é realizada regularmente para buscar a opinião dos colaboradores quanto à eficiência e satisfação dos mesmos.

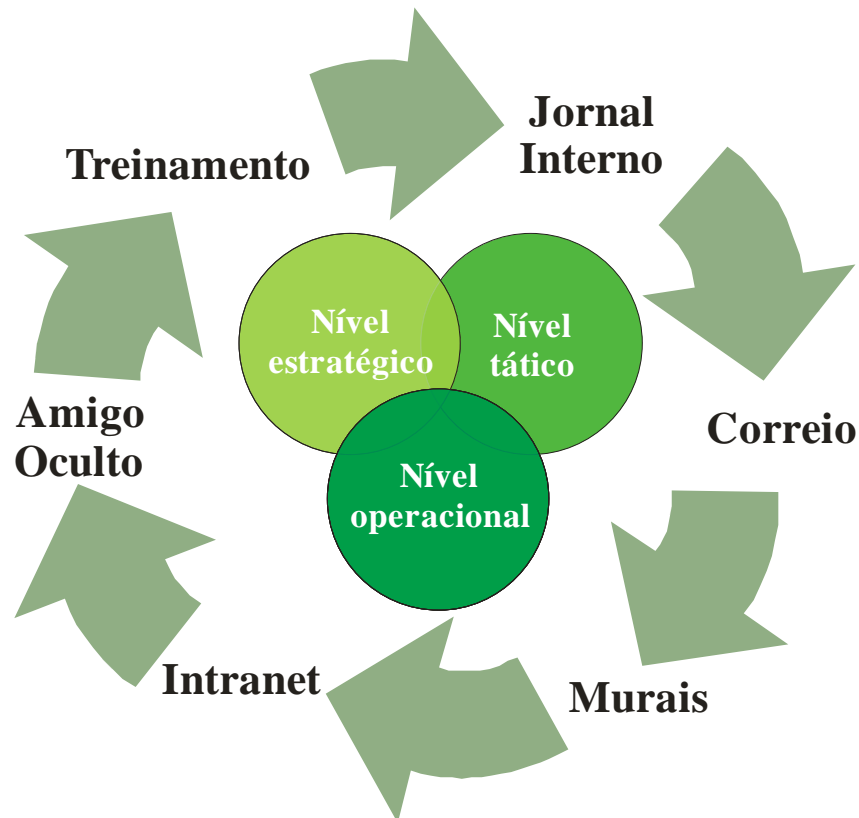


Figura 4 – Canais de comunicação.
Fonte – Laboratório Sabin (2010)

A *internet* e a *intranet* podem ser acessadas a partir de todos os computadores da empresa. Cada setor tem sua página, onde constam dados gerais, dados indicadores de cada unidade, resultado de pesquisas de opinião, aniversariantes do mês, ações do Instituto Sabin, canais com o *marketing*, almoxarifado e outros setores, fotos de eventos e documentos como contracheques.

Existem ainda murais com recortes de jornais, revistas e outros materiais gráficos com informações sobre inovações, exames, convênios, e premiações. É comum que os colaboradores utilizem esse canal para postar fotos de bebês de colegas de trabalho ou suas

esposas, dividindo o momento com o restante da equipe. Esses murais são atualizados semanalmente, e ficam à disposição para 100% dos colaboradores.

O Sabin possui ainda o SHIFT, sistema de comunicação *online* que conecta toda unidades e por onde circula informações imprescindíveis como recados, avisos, elogios, agradecimentos, divulgação de treinamentos, compartilhamento de decisões administrativas etc. São veiculadas, em média, 500 mensagens diárias. Mesmo os colaboradores que não atuam diretamente em computadores têm disponível em cada unidade um equipamento para acesso diário.

Os canais de comunicação informativa englobam o Laboratório de Notícias, publicação bimestral impressa em papel reciclado que informa sobre eventos e ações em geral; a Semana Sabin, *newsletter* digital semanal; e o Relatório de Sustentabilidade, publicação anual que divulga as atividades realizadas pela empresa que contribuam para a sustentabilidade da organização do mercado.

Toda semana acontecem duas reuniões gerenciais, uma entre o gestor e sua equipe, outra entre gestores, para repassarem informações relativas à suas áreas e para tomarem decisões em conjunto. A cada três meses, ocorre o Encontro de líder para líder, em que os gestores se encontram com a direção da empresa.

Para promover a comunicação dos empregados com a empresa, são utilizados a caixa de sugestões; o Amigo oculto, uma caixa postal que possibilita a correspondência confidencial; e o Representante dos trabalhadores, eleito anualmente por voto direto e responsável por implementar, acompanhar e garantir o cumprimento das políticas e procedimentos estabelecidos e receber e registrar relatos diretos dos colaboradores de forma sigilosa. Em todos esses canais, o RH lê tudo o que foi escrito e proporciona um retorno a partir do sistema de comunicação *online*.

Outras práticas adotadas são o Fale com a diretoria, canal direto com a diretoria via SHIFT; Roda viva com a diretoria, encontro semestral para aproximar os colaboradores; e pesquisas internas, para avaliação das práticas e processos da empresa.

4.1.6 *Marketing* de benefícios

São muitos os benefícios que atingem diferentes expectativas dos colaboradores do Sabin: café da manhã, assistência médica e odontológica, seguro de vida, nutricionista, massagem, ginástica laboral, previdência privada, auxílio enxoval de bebê, auxílio babá, auxílio casamento, auxílio funeral, bolsa-educação para cursos de graduação, pós-graduação, financiamento para computador, casa e carro, programa de participação em resultados, exames gratuitos para familiares, financiamento de materiais escolares para os filhos, entre outros. Pode-se destacar ainda o programa de fidelidade: com 1 ano, o colaborador recebe um dia no spa; com 5 anos, um salário bônus; 10 anos, um computador; com 15 anos, uma viagem de sete dias com acompanhante para o nordeste. Com 20 anos de empresa, o colaborador ganha um carro popular 0 km, como forma de reconhecimento aos serviços prestados. Existem ainda programas de desenvolvimento como a parceria com a Fundação Dom Cabral, MBA para gestores, acompanhamento de consultorias especializadas, participação em congressos científicos nacionais e internacionais para seu corpo técnico e administrativo, convites de palestras empresariais e programas de desenvolvimento específicos para liderança.

Os colaboradores dão um excelente *feedback* sobre os benefícios ao serem avaliados por meio de pesquisas e percentual de utilização. Segundo a supervisora de RH, são freqüentes os email com agradecimentos pela conquista da casa própria, do primeiro carro, da

graduação e pela oportunidade de desenvolvimento e crescimento, uma vez que todos os cargos de liderança são preenchidos por processo seletivo interno.

Os benefícios mais utilizados pelos funcionários são plano de saúde, acesso a bolsas de estudo ou à universidade corporativa e a participação nos programas de qualidade de vida, como academia ou inscrição em corridas e maratonas financiadas pelo Sabin.

4.2 Apresentação dos resultados da entrevista

A pesquisa foi realizada com a supervisora de Recursos Humanos, Juliana Alcantara.

Juliana acredita que *endomarketing* seja o conjunto de atitudes e políticas adotadas pela empresa, buscando valorizar o público interno.

Uma política igualitária, que valoriza a diversidade, está pautada na transparência e no respeito, num ambiente de trabalho onde as pessoas percebem a liberdade de expressão, participam da gestão, se sentem desafiados e sentem orgulho da empresa. O segredo do sucesso é ter colaboradores engajados com a missão da empresa. (Informação verbal)

Ela atribui o reconhecimento que o Sabin vem tendo a um equilíbrio entre os interesses da empresa e dos colaboradores. A busca pela melhoria das práticas de gestão de pessoas é contínua, seja melhorando o ambiente de trabalho ou elevando a satisfação e a qualidade de vida dos colaboradores. Existe a preocupação em desenvolver os profissionais sem perder de foco as estratégias da organização, fazendo com que os mesmos sejam parceiros na busca dos resultados empresariais enquanto conquistam e realizam seus sonhos individuais.

Juliana afirma que um dos pilares da empresa é o espaço para os colaboradores coloquem suas opiniões e ideais com relação ao trabalho dentro do Sabin. Por meio dos canais

de comunicação, a organização está sempre buscando a opinião dos colaboradores para que ela possa reestruturar e melhorar o fluxo comunicacional de forma a atingir e satisfazer a todos. A empresa está constantemente realizando *benchmark*, estudando as tendências de mercado e conhecendo as expectativas de seus colaboradores por meio de pesquisas de clima e monitoramentos. “A política do Sabin é manter o equilíbrio entre a necessidade da empresa e dos colaboradores”.

4.3 Análise dos resultados

Após apuração dos dados levantados, é possível uma análise sobre as informações coletadas.

O Sabin é uma empresa fundada por duas mulheres, e isso se reflete no perfil do público interno. A maior parte dos funcionários é composta por pessoas do sexo feminino (72%), e são elas que ocupam a maior parte dos cargos de liderança (78%). Segundo Juliana, isso ocorre porque a empresa identifica no perfil feminino competências importantes para o setor de serviços de saúde, como o senso de proteção e o cuidado com o próximo.

O clima da organização é uma preocupação constante da empresa, que busca ir além das necessidades básicas de seus funcionários e se preocupa com a satisfação pessoal dos mesmos, ao adotar uma política ampla de marketing de benefícios e incluir no dia a dia do laboratório comemorações de âmbito pessoal, como o nascimento de um filho ou a conquista da casa própria, simples detalhes que refletem no serviço prestado aos clientes externos.

Por meio de observação e conversa informal com funcionários da organização, foi possível perceber um alto grau de satisfação quanto à comunicação interna da empresa. Eles se sentem informados e integrados às decisões empresariais, mas ressaltaram que, algumas

vezes, a quantidade e os canais são tantos e tão variados que, na correria do dia a dia, fica difícil filtrar as notícias que lhes são prioritárias.

4.3.1 O *endomarketing-mix* aplicado ao Laboratório Sabin

Baseado na proposta de Inkotte (2000), o *endomarketing-mix* do Laboratório Sabin pode ser descrito da seguinte maneira:

1. Produto

É a própria empresa, o Laboratório Sabin com seus negócios agregados (o Sabinvacinas, o Sabinbiotec e o Instituto Sabin), e suas adaptações para atender aos desejos e necessidades de seus colaboradores, como sua política de gestão de pessoas, o *marketing* de benefícios e sua comunicação interna.

2. Praça

São os líderes, responsáveis por disseminar as informações, como os gestores e o Representante dos trabalhadores.

3. Preço

É o investimento que o Sabin faz em seus colaboradores. Apenas em 2010 foram investidos sete milhões de reais em benefícios e melhorias para o público interno.

4. Promoção

São os canais de comunicação do Sabin, desde *newsletter* até a realização de pesquisas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Pessoas que ocupam cargos estratégicos ou de gerência têm que conhecer as mudanças que o processo de *endomarketing* propicia e estar ciente da importância de sua participação nesse contexto. Segundo Moller (*apud* Moraes, 2003, p.118), a tarefa mais importante da gerência é a de “motivar as pessoas, que são o recurso mais valioso de que a organização dispõe, para que façam o melhor possível, tanto para sua própria instituição, quanto para os colegas que as cercam e para os clientes que dependem da qualidade de seu serviço”.

É nesse contexto se entende como o Laboratório Sabin tem tido sucesso em trabalhar os conceitos de *endomarketing*, já que a concepção atual da empresa é o foco na valorização dos funcionários pessoal para que ocorra o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores. A partir desse pensamento, a empresa conquistou seu lugar no mercado, buscando sempre fortalecer os laços entre colaboradores e instituição por meio de uma política de comunicação focada nos níveis tático, operacional e estratégico.

Na avaliação de Juliana, supervisora de RH do Laboratório, os colaboradores participam ativamente nos processos de tomada de decisão, uma vez que existe abertura para que eles se comuniquem com seus superiores e possam ajudar a organização a pensar e a agir. Mantendo o respeito à hierarquia, o acesso à liderança é facilitado, o que permite uma postura de interação entre os funcionários de cada unidade.

A postura adotada pela empresa de trabalhar a comunicação de forma a atingir todos os níveis (tático, estratégico e operacional) faz com que todos estejam comprometidos com a melhoria das possibilidades de informação existentes dentro do Sabin.

Quanto ao fortalecimento da comunicação interna, o *endomarketing* tem sido ferramenta primeira e essencial para que os funcionários tenham consciência de sua importância, da importância do serviço que realizam e da responsabilidade inerente à tarefa realizada.

Vale ressaltar que a falta de acesso a dados para a realização de uma pesquisa quantitativa impossibilitou que o estudo apresente dados mais realistas a respeito da percepção dos funcionários em relação à empresa.

5.2 Recomendações para novos estudos

Para que o estudo a respeito do Laboratório Sabin seja ampliado, recomendam-se investigações em alguns temas específicos, como clima organizacional e comunicação institucional.

1. A gestão do clima organizacional e seu impacto no cliente externo do Laboratório Sabin.

Por esta pesquisa, podem ser descobertos dados que provoquem uma reflexão sobre a importância real da gestão do clima da organização e como esse trabalho influencia no serviço oferecido ao cliente externo.

2. Comunicação Institucional e RH, aliados para uma nova gestão de pessoa.

Análise da área de *marketing* e sua relação com a área de recursos humanos sob o ponto de vista da produção e difusão planejada de informações institucionais visando interar e motivar o cliente interno.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*: um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin. São Paulo: Makron, 1995.

BRAGA, Fernando Antonio Pereira. *Vital Brazil: Memória e Classes Sociais*. 1996. Dissertação (Mestrado em Memória Social e Documento) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing*: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade. 2. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994).

_____. *Endomarketing de A a Z*: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. 2. ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração*: Teoria, Processo e Prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A. PETER, J. Paul. *Marketing*: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. *Administração de Marketing no Brasil*. São Paulo: Cobra Editora 2003

GALO, Carla. *Endomarketing*. Disponível em < www.carlagalo.com.br/textos/endomarketing.pdf>. Acesso 18 de junho de 2011.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing*: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

INKOTTE, Alexandre Luz. *Endomarketing*: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo, Atlas, 1994.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação Organizacional*: histórico, fundamentos e processos, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORAES, Flávio Eduardo Tófani. O *endomarketing* como estratégia para o comprometimento dos clientes internos da Polícia Militar de Minas Gerais – PMMG. 2003. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RICHERS, Raimar. *Um conceito funcional de integração mercadológica*: ensaios de administração mercadológica. Rio de Janeiro, FGV, 1972.

_____. *O que é marketing*. 15. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994 – (Coleção Primeiros Passos).

_____. *Marketing*: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000.

SOUZA, A.; SANTOS, G. *Endomarketing*: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração. In: ANPAD, Marketing, Canela, v. 5. p. 116-29, set. 1992

SOLUTE. *Sabin*. Disponível em: < www.sabinonline.com.br>. Acesso em junho de 2011.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

VASSALLO DE LOPES, Maria Immacolata. *Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

YIN, Robert K. *Estudo de caso*: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.