

MOTIVAÇÃO EM UMA EMPRESA JÚNIOR POR MEIO DE AÇÕES DE MARKETING INTERNO: UM ESTUDO DE CASO

Clarissa de Oliveira Gomes

Glauco da Costa Knopp

Fundação Getúlio Vargas - FGV

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar procedimentos para a promoção da satisfação e a motivação dos funcionários de uma Empresa Júnior. Pretende-se, assim, discutir o que pode ser feito para que as pessoas que atuam nessa empresa possam trabalhar com satisfação para alcançar os objetivos organizacionais. Parte-se da proposição que para que se obtenha a promoção da motivação é necessário: a) fazer com que as pessoas que compõem o tecido organizacional da Empresa Júnior em questão se sintam relevantes no processo organizacional; e b) saibam com segurança quais são os produtos e serviços oferecidos pela organização para o mercado alvo. Na pesquisa, utiliza-se o método de estudo de caso, envolvendo 20 participantes de uma equipe da Empresa Júnior, por meio da aplicação de um questionário com questões abertas. A análise dos dados baseia-se numa abordagem qualitativa, seguindo a técnica de análise de conteúdo, modalidade temática. Os resultados apontam para a importância da valorização e da motivação das pessoas para que a organização consiga bons resultados, prestando serviços de qualidade.

Palavras-Chave: Marketing Interno; Motivação; Marketing de Serviços; Empresa Júnior; Recursos Humanos.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem o objetivo de analisar os procedimentos para a promoção da satisfação para os funcionários de uma Empresa Júnior da cidade do Rio de Janeiro e sua conseqüente motivação. Assim, pretende-se estudar o que pode ser feito para que as pessoas que atuam na Empresa Júnior estudada obtenham satisfação no trabalho para que sejam alcançados os objetivos da organização.

Desta forma, acredita-se que a qualidade do serviço prestado por uma empresa é fruto da qualidade dos seus processos internos e do preparo e motivação dos seus funcionários. Para tal, pressupõe-se ser necessária a adoção de práticas e ferramentas de marketing interno. Tal crença encontra suporte teórico na literatura de marketing de serviços (LOVELOCK E WRIGHT, 2001).

As ferramentas de marketing interno são aqui entendidas como estímulos ou incentivos a serem desenvolvidos para que estes possam provocar a motivação das pessoas, uma vez que, como diz Vergara (2000), a motivação é intrínseca, nascendo de necessidades interiores.

No presente trabalho não será considerada como relevante para a promoção do marketing interno a variável remuneração, devido à especificidade da empresa estudada. Neste caso, a maior retribuição oferecida para os integrantes da Empresa Júnior é a experiência profissional adquirida.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho tem como objeto de estudo a motivação dos membros que compõem uma Empresa Júnior da cidade do Rio de Janeiro. Entende-se, aqui, por motivação um processo que:

[...] implica a vontade de efetuar um trabalho, ou atingir um objetivo; portanto, os atos motivacionais determinam, ao mesmo tempo, a direção e a intensidade dos comportamentos [...]. (BERGAMINI, 1997: 86)

Os fatores motivacionais se relacionam com a auto-estima e a auto-realização do indivíduo, ou seja, para se promover a motivação dos funcionários na empresa é necessário: saber ouvir suas opiniões e deixar claro que eles são muito importantes para a obtenção do sucesso da empresa; facilitar a comunicação entre todos os níveis hierárquicos da empresa; deixá-los num ambiente agradável que os faça se sentir bem e em um clima harmonioso; oferecer treinamentos ou oportunidades de desenvolvimento para seu crescimento profissional; deixar claro quais são os objetivos e a missão da empresa a serem seguidos, entre outras (BERNARDI, 2000; LEVERING, 2000; DE MARI, 2000).

Para que esses aspectos ocorram é preciso que haja o empenho de todas as pessoas que fazem parte de uma empresa, sobretudo o setor de RH, que deve ter condições técnicas para ajudar na realização ou na promoção de tais fatores.

Vergara (2000) traz à tona um importante fato:

A lição que nos fica é a de que o comportamento das pessoas é o resultado de diferentes motivações. O que motiva uma pessoa pode não motivar outra. E mais: o que nos motiva em determinado momento pode não motivar em outro. (p. 52)

A questão trazida pela autora supracitada deveria ser tratada com mais atenção nas organizações. Se as diferenças entre as pessoas existem, não faz sentido a utilização de ferramentas e técnicas de maneira homogênea, ou seja, partir do pressuposto que o que motiva um indivíduo irá, igualmente motivar outro, gerando os mesmos resultados em qualquer um dos casos. Para que o gestor de RH tenha maior êxito na utilização de técnicas e ferramentas visando à influência do comportamento dos indivíduos no contexto organizacional, este deverá identificar os diferentes fatores que motivam cada funcionário, pois se ele estiver motivado, possivelmente realizará suas atividades com mais prazer e, conseqüentemente, isso será revertido para um trabalho com mais qualidade (BERRY E PARASURAMAN, 1995; GRÖNROOS, 1995).

2.1 MARKETING INTERNO

No presente artigo admite-se que para que a Empresa Júnior tenha êxito na promoção da motivação de seus funcionários, é necessário que ela realize ações que façam com que estes se sintam importantes no processo organizacional e saibam quais são os produtos e serviços oferecidos pela organização ao mercado-alvo. Em outras palavras, é possível e desejável chegar à promoção da motivação a partir da implementação de conceitos de marketing interno, também conhecido como endomarketing (BEKIN, 1995). O marketing interno tem por objetivo fazer com que todos os funcionários tenham consciência do seu papel e das tarefas e objetivos inerentes ao seu cargo e se comprometam a realizarem de um bom marketing de sua empresa para os consumidores (VILHENA, S/D).

Para Grönroos (1995), o marketing interno funciona como um processo gerencial holístico capaz de integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras. Primeiro, assegurando que os empregados em todos os níveis da empresa, incluindo as gerências, compreendam e vivenciem o negócio e suas várias atividades e campanhas no contexto ambiental que suporte uma consciência relativa aos clientes. Segundo, assegurando que todos os empregados estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada para serviços.

Ainda no posicionamento desse autor, a premissa do marketing interno é que uma troca entre a organização e as equipes de funcionários deve funcionar eficazmente para que a empresa tenha êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos. Nesse sentido, o marketing interno é um processo gerencial que antecede o marketing externo da organização.

Para uma implantação bem feita do marketing interno, devem ser realizados vários projetos que implicam em esforços de várias áreas da organização, inclusive na área de Recursos Humanos. Os projetos, segundo Cerqueira (1994), são classificados em: Básicos de Difusão Cultural, onde se estabelecem as atitudes a serem tomadas pelo funcionário, tendo em vista os valores organizacionais; Desenvolvimento Cultural, onde se ajuda a consolidar a base cultural estabelecida, levando em conta o reconhecimento e a valorização do ser humano; Segurança Cultural, onde são identificados aqueles que não estão comprometido com a cultura organizacional para que com ela se envolvam; Suplementares de RH, que tem como objetivo facilitar e melhorar o grau do comprometimento das pessoas com a organização; Avançados, onde se trabalha combinando motivação psicológica e material – neste caso, tratam-se de estímulos, fatores de origem externa ao sujeito, o que não seria bem o conceito de motivação adotado neste trabalho.

Todos os projetos de marketing interno têm interferência do setor de RH ou Marketing, mas os projetos Suplementares de RH, segundo Cerqueira (1994), não são classificados como essenciais, isto é, podem ser implantados em qualquer época, dependendo dos meios e recursos disponíveis. Talvez isso ocorra porque os assuntos que são de responsabilidade do setor de RH são de ordem subjetiva, a sua “matéria-prima” são seres humanos e, por isso, não se pode prever o momento em que certos “problemas” ou fenômenos ocorrerão.

Segundo Vilhena (s/d), há várias atividades típicas de marketing interno. Dentre elas, destacam-se: treinamento e desenvolvimento; apoio das lideranças; comunicações interna e externa de massa; apoio de informações; desenvolvimento de ferramentas de administração de pessoal e gestão de recursos humanos.

A comunicação, tanto interna quanto externa, de fato, é relevante, pois é por meio dela que os funcionários tomam consciência das funções que exercerão e a maneira como deverão executar as tarefas de sua competência. Quando os funcionários desconhecem os objetivos da organização, os objetivos de seu trabalho e as necessidades e desejos dos clientes da organização para qual trabalha, se sentem sem senso de direcionamento para suas ações.

Sobre o fator comunicação, Grönroos (1995) enfatiza que tanto o gerenciamento da comunicação quanto o gerenciamento de atitudes são necessários para que sejam alcançados bons resultados nos programas de marketing interno. Entretanto, percebe-se que, frequentemente, os gerentes parecem desconsiderar o fato de que todo processo de comunicação é bilateral e que os funcionários precisam dar e receber *feedback*. O que normalmente ocorre nas organizações, entretanto, é que as comunicações são unilaterais, do tipo *top-down*, partindo de níveis hierárquicos superiores para a base organizacional, em tom autoritário, constringendo as comunicações no sentido inverso (*bottom-up*) e o processo de retorno dessas comunicações (*feedback*).

Grönroos (1995) também alerta que é importante que os gestores das organizações observem alguns fatores antes da implementação do marketing interno, como: o seu foco

(BEKIN, 1995), que deve ser reconhecido e totalmente aceito pela gerência; o foco externo da estratégia de marketing interno e de seus programas; o impacto das ações e atitudes de cada empregado no marketing externo; e o foco interno e o externo do marketing interno, que caminham lado a lado.

2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

Têm-se discutido a importância do marketing interno como fator básico para que se alcance êxito nas ações de marketing externo das organizações. Na medida em que a gestão empresarial consegue fazer com que seus funcionários se sintam importantes e responsáveis no alcance dos objetivos da empresa, esta poderá obter boa performance, boa imagem e lucro no mercado em que atuam (BEKIN, 1995; BERRY E PARASURAMAN, 1995).

Faz-se imperativo, portanto, que os gestores organizacionais estabeleçam não só as funções a serem desempenhadas por seus funcionários para o cumprimento dos objetivos da empresa em relação ao atendimento aos consumidores, como também promovam a satisfação dos próprios empregados, uma vez que estes são os primeiros “clientes” da empresa e sua “propaganda”.

Entende-se por serviços as performances, ações ou atividades que a empresa desempenha para satisfazer um mercado consumidor (GRÖNROOS, 1995; CARVALHO E VERGARA, 2002). Para Levitt (1988), a partir do momento em que há comunicação e/ou interação – seja por telefone, correspondência, internet ou através de pessoas (funcionário-cliente) – há prestação de serviços. Como todas as transações requerem comunicação e/ou interação, o serviço é inevitável.

Berry e Parasuraman (1995) destacam que como a entrega (prestação do serviço) acontece durante a interação entre funcionários de contato e clientes, as atitudes e comportamentos desses empregados podem influenciar as percepções que os clientes têm do serviço. Portanto, é fundamental que a empresa encontre uma forma eficaz de gerenciar os funcionários de contato com os clientes, garantindo que suas atitudes e comportamentos conduzam à entrega de um serviço de qualidade.

Um encontro de serviços, também chamado de hora da verdade (CARLZON, 1994) ocorre cada vez que um consumidor interage com a organização, e cada encontro pode ser crítico para determinar a satisfação do consumidor e sua fidelização (LOVELOCK E WRIGHT, 2001; ZEITHAML E BITNER, 2003). Mesmo quando um cliente tem múltiplas interações com uma companhia, cada encontro isolado é importante para a criação de uma imagem da empresa na memória daquele consumidor. Em cada prestação de serviços se contribui para a lealdade do cliente com a empresa, ou para a ruptura deste relacionamento, de forma momentânea ou definitiva (BERRY, 2001; BERRY E PARASURAMAN, 1995). A importância do marketing interativo é crucial para a prestação dos serviços: “a qualidade de serviço percebida depende enormemente do momento da interação comprador-vendedor” (Kotler e Armstrong, 1993, p. 416).

Hartline e Ferrell (*in* BATESON E HOFFMAN, 2001) realizaram uma pesquisa em que examinaram construtos em três interfaces do processo de entrega de serviço: gerente-funcionário, funcionário-papel e funcionário-cliente. Foram investigadas as reações de atitude e comportamento desses funcionários (conflito de papel; ambigüidade de papel; satisfação no trabalho; auto-eficácia; adaptabilidade), os relacionamentos entre essas reações e três mecanismos de controle gerencial (delegação de autonomia, avaliação de funcionários baseada em comportamento e compromisso gerencial com a qualidade dos serviços).

Entende-se por conflito de papel a incompatibilidade entre um ou mais papéis de um funcionário, fazendo com que o desempenho de um papel torne mais difícil desempenhar

outros. A ambigüidade de papéis ocorre quando um funcionário não possui informações necessárias para desempenhar eficazmente seu papel (SINGH, 1993).

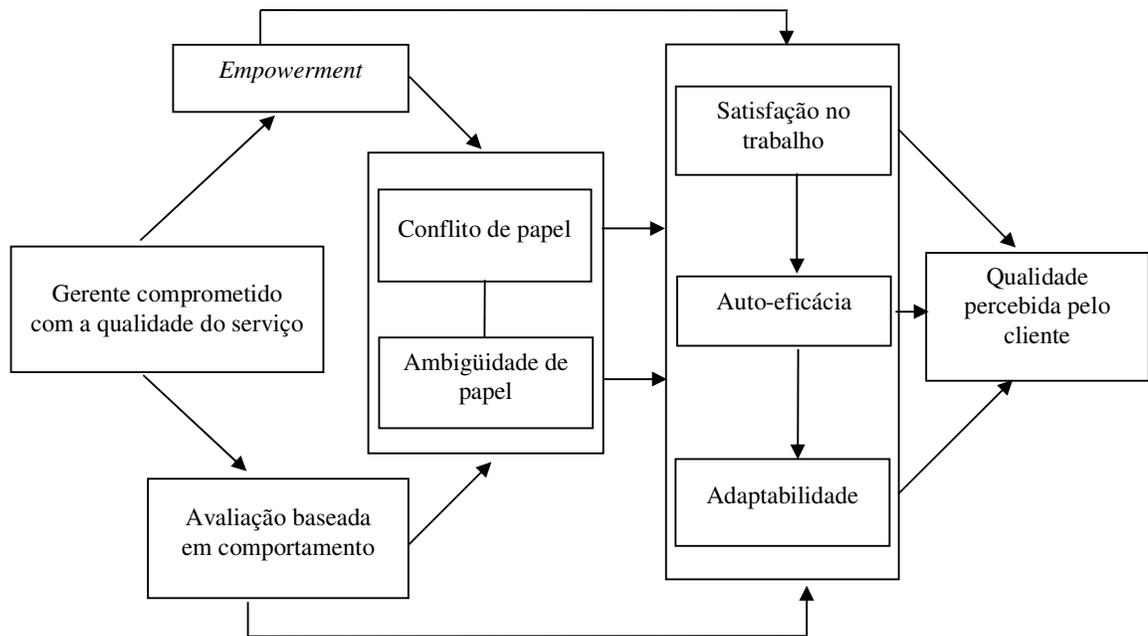
Auto-eficácia significa confiança e competência de um funcionário para desempenhar sua função (LOVELOCK E WRIGHT, 2001, BATESON E HOFFMAN, 2001). Adaptabilidade é a capacidade dos funcionários de contato de ajustar seu comportamento às demandas interpessoais do encontro de serviços (HARTLINE E FERRELL in BATESON E HOFFMAN, 2001).

As conclusões da pesquisa de Hartline e Ferrell (2001) indicaram que os gerentes que têm compromisso com a qualidade dos serviços tendem a oferecer *empowerment* (delegação de autonomia) a funcionários e usar avaliação baseada em comportamento (mesmo quando essa avaliação ocorre por um processo não-formal). Concluiu-se, ainda, que a delegação de autoridade apresenta conseqüências tanto positivas quanto negativas no gerenciamento desses funcionários. Ainda foi revelado que para aumentar a percepção de qualidade dos clientes acerca dos serviços, os gerentes devem aumentar a auto-eficácia e satisfação dos funcionários no emprego e reduzir o conflito e a ambigüidade de papéis dos funcionários.

Segundo Bateson e Hoffman (2001) os funcionários de contato que vivenciam expectativas e experiências de ambigüidade ou conflito de papel provavelmente revelarão uma diminuição na satisfação e no desempenho do trabalho, o que leva a uma diminuição na qualidade percebida pelo cliente em relação à empresa.

A seguir, na figura 1, é apresentado o modelo de gerenciamento de funcionários de contato com clientes proposto por Hartline e Ferrell (2001):

Figura 1 – Gerenciamento de funcionários de contato com clientes



Fonte: Hartline e Ferrell (in BATESON E HOFFMAN, 2001).

A qualidade total do serviço percebida pelo cliente ocorre por meio da comparação que estes fazem entre a qualidade esperada – que é originada e estimulada por meio da comunicação da empresa com o mercado, experiência anterior, comunicação boca a boca de outros clientes, necessidades pessoais e promessas implícitas do serviço (preço, instalações etc.) – e a qualidade experimentada (GRÖNROOS, 1995; CARVALHO E VERGARA, 2002). Se o serviço experimentado for percebido pelo cliente como igual ou superior às suas

expectativas, este será avaliado por ele como sendo de qualidade (BERRY E PARASURAMAN, 1995).

2.3 O MOVIMENTO DE EMPRESAS JUNIORES

O movimento de Empresas Júniores começou em 1967, em Paris. Os estudantes da *ESSEC Business School*, conscientes da necessidade de experiências práticas que complementassem a formação acadêmica obtida na faculdade, criaram uma associação sem fins lucrativos denominada Junior-Enterprise, com o objetivo de complementar a formação teórica adquirida pelos estudantes nos estabelecimentos de ensino superior através de aplicações práticas provenientes do confronto direto com a realidade empresarial.

Em 1969, as mais de 20 Empresas Júniores em plena atividade na França fundaram a *Confédération Nationale des Junior-Enterprises (CNJE)*, com os seguintes objetivos: promover e representar o movimento Empresa Júnior na França, protegendo e defendendo a marca/patente Empresa Júnior com a finalidade de assegurar a qualidade dos estudos realizados por estas associações. Em 1986, com o movimento ganhou envergadura internacional e surgiram Empresas Júniores na Bélgica, Espanha, Holanda, Portugal, Itália, Suíça, Alemanha, Hungria e outros países.

O conceito de Empresa Júnior chegou ao Brasil em meados de 1987, com a iniciativa da Câmara de Comércio Franco-Brasileira. Os estudantes da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo fundaram a primeira Empresa Júnior do Brasil em 1989, com um modelo de funcionamento semelhante ao das Empresas Júniores francesas. Segundo Matos (1997), uma Empresa Júnior se caracteriza como:

[...] uma associação civil, sem fins lucrativos, constituída exclusivamente por alunos de graduação, que presta consultoria e desenvolve projetos para empresas, entidades e sociedade em geral, nas suas áreas de atuação, sob a supervisão de professores e profissionais especializados. (MATOS, 1997:21)

A primeira federação de Empresas Júniores – FEJESP (Federação das Empresas Júniores do estado de São Paulo) - foi fundada em 1990, no estado de São Paulo. Em 1998 foi criada a Comissão Nacional de Empresas Júniores (CONEJ). Em 2001 foi criada a Rede Brasil Júnior (RBJ), composto por dois Conselheiros de cada Federação Estadual de Empresas Júniores do Brasil, cujo principal objetivo foi planejar definitivamente a criação da futura Confederação em 2003. Em 2003, na comemoração dos 15 anos de movimento Empresa Júnior no país foi fundada a Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Júniores. Hoje, segundo a Brasil Júnior, existem cerca de 600 Empresas Júniores em todo o Brasil (BRASIL JUNIOR, 2007). No Rio de Janeiro estima-se que haja, aproximadamente, 25 Empresas Júniores em atividade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 SELEÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada atua no mercado do Rio de Janeiro desde 1999. Sua força de trabalho é composta por alunos do 2º ao 7º períodos dos Cursos de Administração e Comunicação Social da Instituição de Ensino Superior (IES) ao qual está vinculada, que atuam diretamente nos projetos desenvolvidos pela empresa. Tal empresa volta-se para os seguintes aspectos: complementação do desenvolvimento acadêmico; e aperfeiçoamento profissional por meio de atividades relacionadas à gestão da empresa e da elaboração de projetos de consultoria empresarial.

A Empresa Júnior aqui estudada possui Diretoria Executiva, Conselho de Administração, estatuto e regimento próprios, com uma gestão autônoma em relação à

Direção da sua respectiva IES. Esta presta serviços de consultoria em três segmentos: Marketing, Comunicação e Gestão de negócios. Sua modelagem organizacional não é baseada em alto grau de hierarquização, pois esta é baseada na gestão por processos, havendo somente três níveis hierárquicos a saber: Diretoria Executiva (composta por 3 Diretores); Coordenações (composta por 3 Coordenadores) e *Trainees* (dividido em Consultores Juniores e Gerentes de Projetos).

3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

O estudo foi realizado, no mês de maio de 2002, com a equipe da Empresa Júnior, que na época era constituída de 23 membros, excluindo o pesquisador.

Na equipe havia uma diversidade de experiências, devido ao fato de ser constituída por pessoas de diferentes períodos de atuação na empresa. Dos 23 participantes, 10 eram recentes na empresa. O quadro 1, a seguir, sintetiza as principais características do grupo.

Quadro 1: Caracterização da Equipe

Curso de Formação	Sexo dos Participantes		Total
	Masculino	Feminino	
Administração	05	04	9
Comunicação Social	07	07	14
Total	12	11	23

Fonte: Elaborada pelos autores.

Dos vinte e três questionários, apenas três não foram preenchidos. Assim, o presente estudo baseou-se na opinião de vinte participantes, sem a identificação dos respondentes do questionário.

3.3 COLETA DE DADOS

Foi aplicado um questionário com quatro questões abertas, onde as pessoas podiam responder livremente sobre: a) o que mais gostavam da empresa; b) o que menos gostavam; c) propostas para facilitar a participação dos membros da Empresa Júnior; e d) como eles apresentariam a empresa para um cliente.

3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

A análise do questionário baseou-se em uma abordagem qualitativa, seguindo a técnica de análise de conteúdo, modalidade temática (GOMES, 2001). Dentro dessa técnica, inicialmente foi realizada uma leitura exaustiva de todas as respostas dos questionários. Em seguida foram identificadas as idéias centrais contidas nas respostas de cada questão. Essas

idéias foram classificadas em núcleos de sentido, ou aspectos implícitos que articulavam as diferentes categorias de idéias. Finalmente, as análises das diferentes respostas por questão foram comparadas para se chegar a conclusões mais amplas.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Os pesquisadores não possuem a intenção de generalizar os achados para o mercado de Empresas Júniores, já que se trata de um estudo de caso. Estudos de base qualitativa e interpretativa apresentam restrições quanto às possibilidades de generalização dos resultados da pesquisa, em virtude da natureza das amostras e das experiências singulares narradas aos pesquisadores por ocasião do estudo de campo (REMENYI *et al.*, 1998; YIN, 1994).

Em relação ao tratamento dos dados, seguindo a proposta interpretativa, os pesquisadores correm o risco de, mesmo inconscientemente, mobilizarem teorias capazes de deformar a realidade do informante (CHALMERS, 1999; PIERSON, 1962). Em relação à interpretação, assumir o risco imposto pela subjetividade (VERGARA, 2000) pode ensejar trazer para o trabalho científico contribuições impossíveis de se agregar pela via das metodologias tradicionais.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Quando as pessoas que trabalham na Empresa Júnior foram questionadas sobre o que mais gostavam na empresa e porque, formaram-se dois grandes núcleos de sentido e algumas respostas soltas.

O primeiro núcleo, o mais recorrente, reuniu idéias referentes ao ambiente da empresa. As respostas sobre o que mais gostavam na empresa em questão foram as seguintes: unir conceitos teóricos à prática; ambiente da empresa e clima organizacional; oportunidade de adquirir conhecimento e crescimento profissional; a liberdade e flexibilidade para criar e produzir; maior autonomia em tomar decisões estratégicas; profissionalismo com descontração; organização sem hierarquia; a ligação direta com o mercado; sistema de gestão; e aprender o funcionamento de uma empresa.

O segundo núcleo foi constituído pelas preferências voltadas para a comunicação entre os membros da Empresa Júnior estudada, que foram: trabalho em equipe; relacionamento interpessoal e aprender a se relacionar com todos os tipos de pessoas; comunicação entre todos; espírito de cooperação; transparência; colegas sendo promovidos; e bom convívio entre as pessoas. As questões soltas referiam-se: à criatividade; ao espírito empreendedor e ao fato de a Empresa Júnior estudada ser considerada a melhor do Brasil pelos seus funcionários.

O mais intrigante foi que poucas pessoas justificaram as suas respostas referentes ao que mais gostavam na empresa. As poucas justificativas foram: a identidade da empresa é passada para os novos colaboradores de forma transparente e democrática; as funções possibilitam a participação de decisões e importantes tarefas; as pessoas se esquecem da relação de amizade quando estão na Empresa Júnior; e a empresa prepara seus funcionários para atuar no mercado de trabalho.

Nas respostas para a questão do que mais gostavam da empresa, percebe-se uma contradição. Aspectos relacionados à relação interpessoal, que foram citados como “algo que mais gostavam” por parte de alguns informantes, também apareceram como “algo de que menos gostavam” por parte de outros. Os depoimentos a seguir tornam evidentes as divergências de opinião entre os membros da empresa estudada acerca da temática referida:

“(…) Acredito que muitas vezes as pessoas não sabem separar o pessoal do profissional. (…)”.

“(…) Algumas vezes as amizades e a vida profissional se confundem. (…)”.

“(…) O ambiente de trabalho é muito agradável. Não existe competitividade, inveja e “panelinha”. (…)”.

“[O que mais gosto] é do profissionalismo, porque mesmo nós sendo estudantes e amigos, quando estamos na empresa esquecemos dessa relação e nos comportamos como profissionais. (…)”.

Pode-se perceber claramente o antagonismo entre as duas primeiras frases transcritas com as duas seguintes, no que se refere à relação interpessoal entre os membros da Empresa Júnior, abordando aspectos como amizade e profissionalismo. Essa mesma contradição ocorreu quando se tratava da questão relacionada à gestão da empresa e o fluxo de comunicação entre os membros, apresentada nos trechos a seguir:

“O que mais gosto na Empresa Júnior é (...) a liberdade de poder opinar.”

“(…) Falta também incentivo às idéias e sugestões (…)”

Tratando-se da questão relacionada ao clima organizacional, destacam-se os seguintes depoimentos:

“(…) Há um clima favorável ao trabalho (...) e isso é essencial para que haja uma boa convivência e trabalho em equipe.”

“Algumas pessoas não falam abertamente o que acham da empresa (...) isso traz um ambiente ruim para a empresa.”

Dentre os aspectos negativos, ressaltavam-se os seguintes: pessoas sendo favorecidas por amizades e não por critérios profissionais; membros da empresa, às vezes, sendo tratados como amadores; falta de transparência nas relações interpessoais.

Houve outros aspectos negativos citados de uma forma menos recorrente: falta de incentivo às sugestões; falta de informação entre as equipes; os Suportes (função criada para possibilitar o aprendizado de funcionários da Empresa Júnior estudada que aspiravam a qualquer um dos cargos de Coordenação) nem sempre aprendem as funções de Coordenação; atitudes de rigidez em algumas áreas; tentativas de alguns *Trainees* aparecerem mais do que outros; trabalho burocrático; a existência de certa desorganização; dificuldade de avaliar as pessoas de uma forma imparcial; dificuldade de fazer com que as pessoas sejam pró-ativas. Também foram citados problemas de infra-estrutura, tais como instalações inadequadas para as pessoas trabalharem.

Faz-se necessário destacar que nessa questão também houve poucas justificativas e houve três pessoas que não viram nada de negativo ou pelo menos não expressaram nada neste sentido.

As poucas justificativas para os aspectos que os informantes mais gostavam se relacionaram: à dissonância entre o que é dito e o que é feito; ao clima que impede as pessoas

de expressarem suas opiniões; aos suportes, que são tratados como auxiliares; aos poucos momentos para integração entre as pessoas.

O terceiro questionamento consistia na pergunta: “Se você fosse líder na empresa, o que faria para obter uma maior participação de colegas?” O interessante é que a maioria das sugestões foi em relação a dois assuntos: incentivo à comunicação e o fluxo de informações; e promoção da integração entre os membros e as idéias. Esses aspectos foram coerentes com os que eles mais gostavam, ou seja, eles realizariam ações para manter um ambiente que eles mais desejavam. Houve ainda poucas sugestões de âmbito mais técnico, citando procedimentos e uma pessoa que não soube responder.

As questões que tratavam de comunicação e fluxo de informação foram: colocar os componentes da Empresa Júnior a par dos acontecimentos em relação às tomadas de decisão e atividades; aumentar o diálogo entre os participantes e buscar saber o que pode estar dando certo ou errado na empresa; descentralizar as tomadas de decisão; buscar maior integração entre os projetos; realizar mais assembléias no mês; pedir opinião dos integrantes da empresa para as tomadas de decisões; e ter relação de transparência com os membros.

Já as de integração entre os membros foram: manter o ambiente agradável; aproximar diretoria e *Trainees*; integração entre os membros; consciência de que eles (os *Trainees*) “são a empresa”; e que a diretoria e os coordenadores estão abertos a solucionar qualquer tipo de problema e dar a cada um mais responsabilidades.

Por último, constatou-se a ocorrência de sugestões mais técnicas, que são: trabalhos de endomarketing; ter mais cursos e *workshops* para a capacitação dos integrantes da empresa; premiação, programa de reconhecimento e comemoração no cumprimento de metas; maior rigor na cobrança de tarefas; pesquisa de satisfação; e plano de carreira.

A última questão tratava da apresentação da empresa para um cliente. Poucas pessoas apresentaram a empresa de uma maneira completa. Utilizaram muitos adjetivos que no momento não seriam muito adequados para um bom marketing e repetiram muitos itens do manual do *Trainee*, sem verificar se eram adequados para a ocasião. Nesse caso, as apresentações foram mecânicas, pautadas na reprodutibilidade do conteúdo dos manuais.

Em relação às parcerias que a Empresa mantém, nas respostas dos entrevistados muitas delas foram omitidas ou esquecidas, pois não foram mencionadas. A mais citada foi a parceria da Empresa Júnior com a IES que a comporta, que é a que ajuda a empresa a manter toda a sua infra-estrutura.

Em relação aos clientes da Empresa Júnior em questão, os mais citados foram: Shell e Varig. O que surpreendeu foi que poucas pessoas destacaram que, apesar de sua carteira de clientes possuir grandes empresas, o seu foco é mais para pequenas e médias empresas.

5. RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS

Após a análise do diagnóstico da empresa estudada, considera-se importante sugerir algumas recomendações para a promoção de motivação de seus membros.

Para tal, procedeu-se a um trabalho de detecção, por meio de um *checklist* interno, dos pontos fracos da empresa na perspectiva do cliente interno possibilitando, assim, o delineamento de um plano de ações de endomarketing. A seguir são feitas dez recomendações de ações de marketing interno, cada uma com sua respectiva fundamentação.

- **Recomendação 1:** Realizar assembléias mensais, previstas em um calendário que levem em conta os cronogramas dos projetos. É importante organizar essas reuniões, prevendo: pauta do que vai ser dito e questionado, hora de começo e fim e determinação de tempo para perguntas que possam surgir.

- **Fundamentação:** A realização constante de assembléias é importante para melhorar o fluxo de informações junto aos membros da empresa, a fim de que as ações se baseiem nas opiniões e ponto de vista de todos. Isso também se constitui em um canal para cada membro da empresa se expressar livremente, favorecendo assim o espírito de grupo e o sentimento de pertencimento.

- **Recomendação 2:** Planejar capacitações com objetivos definidos de acordo com as necessidades da equipe e previstas em calendário e cronogramas de projetos.

- **Fundamentação:** As capacitações periódicas são necessárias para que a equipe consiga dar conta das variadas e constantes demandas do mercado. As demandas específicas de cada projeto constituem em excelente oportunidade de revisão de conteúdos programáticos aplicados a uma realidade específica, reforçando assim a aprendizagem, sobretudo de habilidades e comportamentos. Em alguns casos podem inclusive servir para aquisição de novos conhecimentos.

- **Recomendação 3:** Implementar rotinas de avaliação das capacitações realizadas.

- **Fundamentação:** As avaliações são importantes para se obter *feedback* do desempenho de cada participante e, quando necessário, fornecer o retorno do grau de aprendizagem conseguido. Esse processo também pode possibilitar a cada membro da equipe uma auto-avaliação, analisando se seu desempenho está adequado às demandas dos projetos.

- **Recomendação 4:** Difundir as metas das Coordenações e da Diretoria, como geralmente é feito em relação aos *Trainees*.

- **Fundamentação:** Essa ação visa possibilitar que cada membro da equipe tome conhecimento das atividades dos demais. Objetiva-se, dessa forma, que o mérito possa ser atribuído a quem cumprir as metas, que devem ser do conhecimento de todos. Se não forem alcançadas, é importante que se busque o motivo e se cobre para que sejam alcançadas. Esta explicitação pode ser de diversos modos, a saber: palestras, reuniões, quadro-resumo, grupo de conversação-internet, entre outras.

- **Recomendação 5:** Explicitar o modelo organizacional, lembrando que a gestão por processos não descarta ou exclui a modelagem hierárquica. Elas são complementares.

- **Fundamentação:** Essa medida é importante para não haver uma contradição entre o discurso e a prática quando se fala que a gestão de processos adotada não possui hierarquia. A presença da hierarquia pode ser importante, em alguns momentos, para se obter maior organização, agilidade na tomadas de decisões estratégicas e atender às exigências próprias dos cargos.

- **Recomendação 6:** Descentralizar mais o processo decisório de forma a fazer com que as decisões estejam próximas das pessoas que irão implementá-las.

- **Fundamentação:** Essa medida visa assegurar maior autonomia à equipe na hora de realizar suas tarefas, ajuda na motivação, proporciona maior segurança e transparência ao processo de tomada de decisão.

- **Recomendação 7:** Definir mais claramente e formalmente as funções e responsabilidades de cada cargo e o papel exercido pelo contingente de profissionais da Empresa Júnior. Ênfase especial no cargo “Suporte”.
- **Fundamentação:** Para se obter um plano de carreira válido, faz-se necessário que sejam especificadas com clareza e formalmente quais são as funções do cargo e as qualidades para exercê-lo. Essa é uma maneira de o plano de carreira sair do papel e servir de instrumento de motivação, norteador do processo seletivo, avaliativo e de treinamento.
- **Recomendação 8:** Estabelecer um sistema de recompensa que privilegie o grupo como um todo. Sugere-se que essa ação possa ser complementada com ações que promovam a integração dos membros da empresa.
- **Fundamentação:** Uma das necessidades das pessoas para se manterem motivadas é o reconhecimento pelo trabalho que fazem.
- **Recomendação 9:** Dar continuidade à realização de ações como: capacitação; elaboração de projetos internos que agregam valor. Também podem ser realizadas palestras ou mesas redondas que propiciem a troca de experiências de cada membro da empresa nos projetos.
- **Fundamentação:** Quando os integrantes estão sem projeto, sentem-se desmotivadas por estarem na empresa. Para minimizar esse fato se faz necessário desenvolver ações que tragam novos desafios e experiências, suprimindo a necessidade dos *Trainees* de estarem em um projeto.
- **Recomendação 10:** Ampliar e atualizar o presente estudo periodicamente.
- **Fundamentação:** Essa atualização faz-se necessária para que se possa contemplar, de uma forma constante, mudanças do grupo, novos aspectos e a avaliação da implementação das recomendações aqui apresentadas. No sentido da ampliação podem ser pesquisados aspectos não contemplados no atual trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização do presente estudo considera-se que é cada vez mais importante valorizar e motivar as pessoas dentro de uma organização pois, como já mencionado anteriormente, a qualidade do serviço prestado ao cliente e ofertado ao mercado, depende da qualidade dos funcionários, que por sua vez é fruto de processos eficazes de endomarketing. É importante destacar, ainda, as dificuldades que os gestores de pessoas encontram nas organizações para manter uma equipe integrada, satisfeita e motivada, (VERGARA, 2000).

Constata-se, que a Empresa Júnior em questão está no caminho certo, no que diz respeito à promoção do marketing interno, mas que ainda é necessário que esta desenvolva algumas habilidades na gestão de pessoas. Na gestão estudada foram promovidas ações importantes para o desenvolvimento de seus funcionários e tornar a empresa um ambiente agradável de se trabalhar. Algumas dessas ações merecem destaque, tais como: a realização de bom processo de recrutamento e seleção de pessoal, com clareza sobre o perfil profissional que a empresa procura; esforços de capacitação e treinamento de seus funcionários; tentativas de manutenção e promoção de um clima de confiança na empresa, com abertura de canais onde os seus membros possam expressar suas opiniões livremente; e a construção de um

projeto de encaminhamento de seus funcionários para o mercado de trabalho; a realização de encontros de integração e assembleias para discussão de propostas e soluções organizacionais.

As recomendações propostas nesse estudo teve como intuito ajudar a empresa no aperfeiçoamento da sua gestão de pessoas, especificamente na promoção de seu marketing interno.

7. REFERÊNCIAS

- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de Serviços**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BEKIN, S. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. *In*: Bergamini, C.; Coda, C. (org.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNARDI, M. A. Como são eleitas as melhores. **Revista Exame**, n. 721, 2000: 8-10 [suplemento As 100 melhores empresas para você trabalhar].
- BERRY, L. **Descobrimo a Essência do Serviço**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- _____.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade**, 3ª ed. São Paulo: Maltese, 1995.
- BOONE, L.; KURTZ, D. **Contemporary Marketing**. 7ª ed. Orlando: The Dryden Press, 1992.
- BRASIL JUNIOR. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Números do Movimento**. 2007. Disponível em <<http://uaua.ufba.br/brasiljr/vertical/numeros.php>>. Acesso em 16 jun. 2007.
- CARLZON, J. **A Hora da Verdade**. 10 ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.
- CARVALHO, J. L. F. dos S.; VERGARA, S. C. Repensando os Roteiros de Marketing de Serviços: análise crítica da teoria dos scripts cognitivos. **Anais do XXIV Encontro da ANPAD**, Florianópolis, 2000.
- CHALMERS, A. F. **What is this Thing Called Science ? : An Assessment of the Nature and Status of Science and its Methods**, 3 ed. Milton Keynes: Open University, 1999.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- DE MARI, J. As dez mais são demais. **Revista Exame**, n. 721, 2000: 16-20 [suplemento As 100 melhores empresas para você trabalhar].
- GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. *In*: Minayo, M. C. S. (org.) **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994, p. 67-80.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1995.
- KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.
- LAS CASAS, A. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1992.
- LEVERING, R. Ao alcance de todas. **Revista Exame**, n. 721, 2000: 12-13 [suplemento As 100 melhores empresas para você trabalhar].
- LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1988.
- LOVELOCK, C. **Services Marketing**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- LOVELOCK, C. **Product Plus**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- MATOS, F. de. **A empresa júnior no Brasil e no mundo**. São Paulo: Martin Claret, 1997.
- PIERSON, D. **Teoria e Pesquisa em Sociologia**, 7ª ed. São Paulo: Melhoramentos, 1962.

ROBBINS, S. **Organizational Behavior**. 9ª ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2000.

REMENYI, D.; WILLIAMS, B., MONEY, A.; SWARTZ, E. **Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method**. London: SAGE, 1998.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do Consumidor**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

SINGH, J.; GOOLSBY, J.; RHOADS, G. Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Consumer Service Representatives, **Journal of Marketing Research**, v. 31, November 1994.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VILHENA, J. B. **Ajudando a área de RH a fazer marketing**, s/d [mimeo]

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**, 2ª ed. Thousand Oaks: SAGE, 1994.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.