



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

FLAVIANE DE SOUSA TOMAZ

AÇÕES DE *ENDOMARKETING*: UM ESTUDO DE CASO NA FÁBRICA
FORTALEZA - GRUPO MOINHO DIAS BRANCO

FORTALEZA-CE

2016

FLAVIANE DE SOUSA TOMAZ

**AÇÕES DE *ENDOMARKETING*: UM ESTUDO DE CASO NA FÁBRICA
FORTALEZA - GRUPO MOINHO DIAS BRANCO**

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo

FORTALEZA-CE

2016

FLAVIANE DE SOUSA TOMAZ

**AÇÕES DE *ENDOMARKETING*: UM ESTUDO DE CASO NA FÁBRICA
FORTALEZA - GRUPO MOINHO DIAS BRANCO**

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Luiz Carlos *Murakami*
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus,

Aos meus pais, Esposo e Irmãos.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Ceará, pelo apoio, aprendizado e experiências proporcionadas.

Ao Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo pela excelente orientação.

Aos professores participantes da banca examinadora Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes e Luiz Carlos *Murakami*, pela disponibilidade.

Ao grupo M. Dias Branco por tornar possível essa pesquisa.

O Endomarketing hoje pode ser entendido como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com os ganhos de produtividade nas organizações. Para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de: indicadores de desempenho de recursos humanos; clima organizacional; indicadores de produtividade e apoio da alta gerência, principalmente (DIAS, 2008, pág.24).

RESUMO

Em uma sociedade mutável e seu decorrente mercado globalizado e instável, o *endomarketing*, o marketing interno surge com uma nova concepção, como um recurso estratégico na obtenção de vantagem competitiva, em razão de ter como fundamento elevar o nível de motivação e satisfação dos colaboradores de uma organização. Impulsionando dessa forma, qualidade de vida a seus colaboradores, crescimento no desempenho individual e conseqüentemente o desenvolvimento da organização e sua estabilidade no mercado. Portanto a presente pesquisa visa investigar de que forma a aplicabilidade do *endomarketing* pode interferir nos resultados organizacionais. Tendo como objetivo geral, identificar quais ações de *endomarketing* são aplicadas estrategicamente na referida organização em estudo, com a finalidade de proporcionar maior motivação e satisfação aos colaboradores. Com essa perspectiva, realizou-se um estudo de caso na Fábrica Fortaleza, matriz do grupo M. Dias Branco. Com base nos resultados obtidos, verificou-se a relevância da aplicabilidade do *endomarketing* para uma organização e analisou-se o seu poder de influência em indicadores de desempenho, como: qualidade, produtividade e lucratividade, configurando-o como fator interferente no processo de alcance dos resultados organizacionais.

Palavras-chave: *Endomarketing*, Recurso Estratégico, Indicadores de Desempenho e Resultados Organizacionais.

ABSTRACT

In a changeable society and its unstable and globalized market, the *endomarketing*, the internal marketing comes up with a new conception, as a strategic resource in order to obtain competitive advantage, on account of having as groundwork the raising of the level of motivation and satisfaction of the employees in an organization. Due to this, occurs an improvement in the life quality of its employees, growth in individual performance and consequently in the organization development and its stability inside the market. Therefore this research intends to investigate how the applicability of the internal market may interfere in the organizational results. Having as main objective to identify which internal marketing actions are applied strategically in that organization under study, in order to provide greater motivation and employee satisfaction. With this perspective, there was a case study in Factory Fortaleza, group matrix M. Dias Branco. Based on the obtained results, it was verified the applicability relevance of internal marketing for an organization and it was analyzed its power of influence in performance indicators, such as quality, productivity and profitability, configuring it as an interference factor in the achievement process of organizational results.

Keywords: Endomarketing, Strategic Resource, Performance Indicators and Organizational Results.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Etapas do processo de implantação do <i>endomarketing</i>	25
Figura 2 - Estratégia quatro Cs	26
Figura 3 - Etapas de processo do Treinamento.....	29
Figura 4 - As fases de uma integração sob a ótica do RH.....	30
Figura 5 - Princípios estabelecidos para o conceito de Transparência Organizacional...31	
Figura 6 - Características do funcionário das organizações hodiernas.....	40
Figura 7 - Processo da APO.....	42
Figura 8 - Padaria Imperial, Fábrica Fortaleza e Manuel Dias Branco.....	58
Figura 9 - Ivens Dias Branco.....	59
Figura 10 - Linha de Produtos M. Dias Branco.....	60
Figura 11 - Marcas do grupo M. Dias Branco.....	63
Figura 12 - Fábrica Fortaleza, Matriz do grupo M. Dias Branco, Eusébio – CE.....	65
Figura 13 - Código de Ética - Moinho Dias Branco.....	67
Figura 14 - Página inicial do site institucional do Grupo M. Dias Branco.....	68
Figura 15 - Relatório institucional 2014.....	68
Figura 16 - Modelo de Gestão M. Dias Branco.....	69
Figura 17 - Governança Corporativa M. Dias Branco.....	70
Figura 18 - Grande encontro de líderes 2014.....	71
Figura 19 - Relatório institucional 2014.....	72
Figura 20 - Política de Gestão de pessoas M. Dias Branco.....	73
Figura 21 - Colaboradores concluem ensino médio.....	74
Figura 22 - Visita técnica á Fabrica Fortaleza.....	75
Figura 23 - Curso in company de Libras.....	76
Figura 24 - Colaboradores concluintes – Curso de Libras.....	77
Figura 25 - Manual de políticas de Gestão de Pessoas.....	77
Figura 26 - Página do site institucional, Gestão de Pessoas.....	78
Figura 27 - Refeitório da Fábrica Fortaleza.....	80
Figura 28 - Manual de Integração M. dias branco.....	80

Figura 29 - Treinamento PMO.....	82
Figura 30 - Treinamento da área comercial - Grupo M. Dias Branco.....	82
Figura 31 - Treinamento desenvolvido pela Atrativa RH para a M. Dias Branco.....	83
Figura 32 - Informativo institucional.....	83
Figura 33 - Manual de saúde e segurança do trabalho e Código de Ética.....	84
Figura 34 - “Positivo”, programa de saúde e segurança.....	85
Figura 35 - Folders de divulgação do programa “Positivo”.....	85
Figura 36 - Equipe vencedora de campeonato esportivo.....	86
Figura 37 - Relatório institucional 2014.....	87
Figura 38 - Folders institucionais - pesquisa de clima.....	87
Figura 39 - Cartaz institucional - Campanha Gerações de sucessos.....	88
Figura 40 - Folders - campanha interna.....	88
Figura 41 - Panfleto institucional.....	89
Figura 42 - Livretos M. Dias Branco.....	89
Figura 43 - Folder de divulgação de Responsabilidade social.....	89
Figura 44 - Relatório institucional 2014.....	90
Figura 45 - Público interno – M. Dias Branco.....	90
Figura 46 - Página do site institucional – Gestão de Pessoas.....	91
Figura 47 - Relacionamento com <i>stakeholders</i>	92
Figura 48 - Jornal institucional MDB.....	93
Figura 49 - Aplicabilidade do <i>Endomarketing</i> - M. Dias Branco.....	94
Figura 50 - Entrevista com Ivens Dias Branco.....	94
Figura 51 - Propaganda institucional M. Dias Branco.....	95
Figura 52 – Ação motivacional M. Dias Branco.....	96
Figura 53 - Folders - Campanha interna “Somos o Time”.....	96
Figura 54 - Show de prêmios M. Dias Branco.....	97
Figura 55 - Colaboradores premiados no show de prêmios M. Dias Branco.....	97
Figura 56 - Palestra motivacional.....	98
Figura 57 - Evento realizado pelo grupo M. Dias Branco.....	98

Figura 58 - Ação motivacional e promocional M. Dias Branco.....	99
Figura 59 - Coral M. Dias Branco.....	100
Figura 60 - Semana do conhecimento - Grupo M. Dias Branco.....	100
Figura 61 - Campanha interna de motivação.....	101
Figura 62 - Guia do centro cultural M. dias branco.....	101
Figura 63 - Centro Cultural M. Dias Branco.....	102
Figura 64 - Telas pintadas por colaboradores da Fábrica Fortaleza.....	103
Figura 65 - Centro Histórico M. Dias Branco.....	103
Figura 66 - Site Institucional.....	104
Figura 67 - Relatório institucional 2014.....	104
Figura 68 - Colaboradores - Grupo M. Dias Branco.....	105
Figura 69 - Pesquisa de satisfação.....	106
Figura 70 - Campanha interna de reconhecimento e valorização.....	106
Figura 71 - Mdb notícias.....	107
Figura 72 - Evento cultural, realizado na Fábrica Fortaleza.....	108
Figura 73 - Política de qualidade M. Dias Branco.....	109
Figura 74 - Manual de boas práticas de fabricação.....	109
Figura 75 - Site institucional - política de qualidade M. Dias Branco.....	110
Figura 76 - Resultados organizacionais do grupo M. Dias Branco.....	111
Figura 77 - Mdb notícias.....	112
Figura 78 - Homenagem ao grupo M. Dias Branco.....	113
Figura 79 - Resultados organizacionais M. Dias Branco.....	113
Figura 80 - Lucratividade do Grupo M. Dias Branco.....	114
Figura 81 - Efetividade e êxito do grupo M. Dias Branco.....	115
Figura 82 - Resultados organizacionais do grupo M. Dias Branco.....	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Colaboradores M. Dias Branco.....	64
Tabela 2 - Média de horas de treinamento por ano e colaborador.....	81
Tabela 3 - Canais de relacionamento adotados pela companhia.....	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução dos Recursos Humanos.....	37
Gráfico 2 - Organograma do Grupo M. Dias Branco.....	69
Gráfico 3 - Atual estrutura societária do Grupo M. Dias Branco.....	71
Gráfico 4 - Evolução do clima organizacional.....	105
Gráfico 5 - Evolução do lucro líquido e EBTIDA.....	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Áreas de abrangência do endomarketing.....	21
Quadro 2 - Instrumentos de implantação do endomarketing.....	27
Quadro 3 - Dimensões do comprometimento organizacional.....	32
Quadro 4 - Principais características das organizações burocráticas.....	39
Quadro 5 - Características do modelo burocrático e suas disfunções.....	39
Quadro 6 - Vantagens e Desvantagens da APO.....	43
Quadro 7 - Características do modelo Flexível.....	46
Quadro 8 - As mudanças e transformações na área de RH.....	47
Quadro 9 - Indústrias do grupo M. Dias Branco.....	62
Quadro 10 - Coleta de dados/Categorias.....	66
Quadro 11 - Benefícios M. Dias Branco.....	79

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	O Endomarketing e sua relevância para as organizações	18
2.2	O Endomarketing e sua aplicabilidade	20
2.2.1	<i>Cultura Organizacional</i>	22
2.2.2	<i>Processo de implantação do endomarketing</i>	24
2.2.3	<i>Estratégias para implantação do endomarketing</i>	26
2.3	O Capital humano como recurso	33
2.3.1A	<i>Evolução da Área de Relações Humanas nas Organizações</i>	33
2.3.2	<i>Modelo Burocrático</i>	37
2.3.3A	<i>Transição do modelo burocrático para o modelo flexível</i>	41
2.4	O Endomarketing como recurso estratégico	48
2.5	Os Resultados organizacionais e seus indicadores de desempenho	50
3.	METODOLOGIA	55
4.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	58
4.1	Caracterização da empresa	58
4.1.1	<i>Histórico</i>	58
4.1.2	<i>Características Gerais</i>	60
4.2	Apresentação e análise dos dados	67
4.3	Discussão dos Resultados	117
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
	REFERÊNCIAS	120
	APÊNDICES	129

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico, onde as mudanças frequentes de um mercado globalizado se unem a uma sociedade altamente competitiva, as organizações compreendem que a cultura organizacional difundida pela teoria clássica da administração, adepta do padrão burocrático, a qual consistia na divisão do trabalho apenas em atividades mecanicistas visando à separação entre direção e execução, não permitindo ao colaborador obter ciência da missão, valores, objetivos e resultados organizacionais da empresa que pertencia, não correspondem às demandas observadas no mercado contemporâneo como: valorização do capital humano, domínio do conhecimento e informação e obtenção de vantagem competitiva, hoje imprescindíveis para a eficácia organizacional e lucratividade de toda corporação.

Vive-se a era da informação e do conhecimento, panorama em que as organizações são impulsionadas a considerar pessoas não apenas como mão de obra - força de trabalho, antes são capital humano; um recurso; uma vez que são elas os detentores de conhecimento, que transformam dados em informações, insumos em produtos. Conforme Carvalho e Souza (1999), o capital humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes, transformados em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente.

Dessa forma, tornou-se indispensável às organizações, realizar alterações em suas estruturas e modelos de gestão, o qual se pode definir como formas de gerir fundamentadas em exemplos já existentes, possibilitando à organização a adequação aos seus objetivos, bem como, cultura organizacional.

Nesse processo evolucionar de âmbito interno, se faz necessário e relevante, a implantação de políticas que possibilitem o aprimoramento da comunicação interna e consecutivamente do relacionamento com o seu cliente interno, visando gerar: motivação, comprometimento, produtividade e qualidade superior nos serviços prestados, pois, torna-se mais produtivo ter uma força de trabalho que coopera sem uma tecnologia muito sofisticada do que possuir as últimas ferramentas tecnológicas e um pessoal desmotivado. (PONCE, 1995).

Em razão disso, no atual ambiente corporativo, a vantagem competitiva está relacionada à ênfase em procedimentos dinâmicos de inovações, na qualidade de seus processos e eficácia de seus resultados. Para tal, é essencial contar com um desempenho satisfatório de seus colaboradores, o qual é fortemente influenciado pelo nível de satisfação e clima organizacional. Logo, a maximização dos vínculos entre indicadores de desempenho e a

gestão de pessoas constitui-se como elemento de fundamental importância para o alcance dos resultados organizacionais.

Ignorar essas novas concepções e perspectivas provenientes do atual panorama mundial é um grande risco à permanência no mercado. Nesse contexto, surge o *endomarketing*, o marketing interno. O surgimento do *endomarketing* deu-se por dois motivos: a redescoberta dos recursos humanos como recursos raros e estratégicos para a empresa, e a valorização do marketing de serviços como elemento essencial para o desempenho da organização (PONCE, 1995).

Pode-se afirmar que *endomarketing* é um conjunto de ações estratégicas de marketing adaptadas para o cliente interno de uma organização, ou seja, os colaboradores da mesma. Segundo Brum (2007, p.36), “Marketing Interno e Endomarketing são expressões utilizadas com o mesmo sentido. Já que “endo”, quer dizer “ação interior”, Endomarketing é, portanto, Marketing Interno ou Marketing para dentro”.

A quantidade reduzida de pesquisas que aborda a referida temática, sua crescente visibilidade e demanda no mercado e o questionamento de seu emprego como um recurso estratégico para a obtenção e maximização dos resultados organizacionais, justifica a presente pesquisa, que propõe o seguinte problema de pesquisa: De que forma a aplicabilidade do *endomarketing* pode interferir nos resultados organizacionais?

Nessa perspectiva, a presente pesquisa tem como objetivo geral, identificar quais ações de *endomarketing* são aplicadas estrategicamente na referida organização em estudo, com o intuito de proporcionar maior motivação e satisfação dos colaboradores. No tocante ao objetivo específico, visa analisar a influência dessas ações no comportamento organizacional e decorrentemente no processo de obtenção dos resultados organizacionais.

Nesse estágio da pesquisa uma hipótese está sendo empregada: **O *endomarketing* é relevante para o desenvolvimento de uma organização e quando delineado e aplicado como recurso estratégico, influencia diretamente nos resultados organizacionais, interferindo com mais ênfase nos indicadores de desempenho como: produtividade, qualidade, eficácia e lucratividade.**

No que se refere aos procedimentos metodológicos adotados no referido estudo, realizou-se uma pesquisa documental, precedida de uma bibliográfica. A presente pesquisa está subdividida em cinco capítulos, sendo o primeiro capítulo a introdução com a contextualização do tema pesquisado e as informações gerais da pesquisa, no segundo capítulo, é exposto o referencial teórico realizado por meio de uma revisão da literatura. À medida que se desenvolve os tópicos de *endomarketing* são adicionados na respectiva

sequência complementos de fundamentação teórica, por exemplo: a estratégia de implantação do endomarketing é complementada por tópicos de planejamento estratégico.

O terceiro capítulo cita os procedimentos metodológicos adotados na referida pesquisa. A caracterização da empresa em estudo, apresentação das categorias definidas na referida pesquisa documental, as quais correspondem respectivamente ao tema abordado e aos tópicos desenvolvidos no referencial teórico, bem como a apresentação dos dados e análise dos resultados são expostas no quarto capítulo. Por fim, o quinto e último capítulo apresenta as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As Organizações são conjuntos de pessoas que se dedicam a mesma para o alcance de seus objetivos profissionais bem como, pessoais. Dentro dessa expectativa, pode-se pensar a organização como idealizada para as pessoas, visando uma relação de interdependência entre ambos. Segundo Maximiano (2006), organização é um conjunto de recursos humanos e materiais que buscam alcançar um objetivo comum.

Deste modo, em uma organização torna-se possível alcançar metas que seriam inatingíveis se realizadas individualmente, pois, "uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos". (MAXIMIANO, 1992, p.56)

2.1 O *Endomarketing* e sua relevância para as organizações

As demandas da sociedade por bens e serviços, inicialmente eram atendidas por meio de trocas, porém com o passar do tempo às demandas duplicaram e as trocas se intensificaram, estimulando assim a produção para a venda. A partir dessas transformações socioeconômicas, as organizações surgem e auferem complexidade e volume, estando em constante desenvolvimento, na busca em atender as necessidades da sociedade hodierna.

Com essa perspectiva, "a administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, em detrimento da abordagem humanística que traz entre outros pontos, a valorização do potencial humano associado aos fatores globais do contexto organizacional" (KANAANE, 1999, p. 45).

Influenciadas pela consolidação e difusão dessa nova abordagem por parte da sociedade vigente, cujo conhecimento – capital humano é o foco; as organizações questionam suas premissas e passam a adotar novos parâmetros no relacionamento com seu público interno. Segundo Costa (2010, p.16) "A busca pela satisfação do público interno e do externo modificou o mercado e a abordagem das empresas às questões comerciais, esses públicos ficaram mais exigentes exigindo assim uma mudança de conceito e de atitude das empresas".

De tal modo, as organizações passam a investigar ferramentas condizentes com essa nova realidade, assim o *endomarketing* ganha ênfase, visto que, os objetivos são: ações que possibilitem aos clientes internos, ou seja, os colaboradores, ciência da missão e objetivos da organização e que promovam participação nos processos decisórios, alinhando os seus objetivos à estratégia da organização que está inserido. "Em vez de investirem diretamente

nos produtos e serviços, passaram a investir nas pessoas, que os entendem e sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los”. (CHIAVENATO, 1999, p. 04).

Nesse contexto verifica-se a relevância da contribuição e emprego do *endomarketing*, que surge como recurso estratégico, cujos fundamentos incentivam progressos na comunicação interna e a realização de campanhas internas e ações motivacionais, ambas com a finalidade de interagir, informar e criar um ambiente satisfatório para os colaboradores, obtendo assim melhor produtividade e qualidade em seus serviços prestados e conseqüentemente a fidelização de seus clientes externos. De acordo com Marins:

Para melhor fixar a importância dessa atividade, o Endomarketing surge para dar um diferencial à empresa que o adota, favorecendo o alcance de uma posição competitiva, ao mesmo tempo em que proporciona aos seus colaboradores, melhores condições de qualidade de vida no trabalho e fora dele (MARINS, 2006, p.02).

O *endomarketing* teve suas bases criadas em 1975, por Saul Faingaus Bekin, gerente da Johnson & Johnson com a intenção de reduzir as falhas de comunicação com o seu público interno e integrar os departamentos. Bekin (2004, p.04) propõe a seguinte definição: “A origem da palavra *endomarketing* está estruturada na composição do prefixo grego “endo” (movimento para dentro) com a palavra inglesa marketing, cujo conceito é de tal complexo, que não há tradução correspondente em língua portuguesa”.]

Kotler (1994) faz breves referências, para diferenciar o Marketing Interno do Externo. Segundo ele, o Marketing Interno deve preceder o Externo, pois não há como oferecer um serviço excelente antes de os colaboradores da empresa estarem prontos para prestá-lo. Seguindo essa concepção, o *endomarketing* busca estratégias para vender a organização aos colaboradores e fazer com que os mesmos aprovelem e confiem em seus produtos de forma a serem instrumentos na divulgação da marca e na construção de uma imagem positiva perante os clientes e a sociedade em geral. De acordo com Brum (2007, p.15), “o objetivo do Endomarketing, é criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc.), dentro de um clima organizacional positivo”.

Com tal intento, o *endomarketing* incorpora procedimentos para suscitar junto ao cliente interno o foco no cliente externo e adota a horizontalização, objetivando fornecer aos colaboradores mais informações da corporação em que está inserido; por efeito, tais, se sentem mais motivados para contribuir com o crescimento da organização. De acordo com Brum (2005) o público interno necessita ser trabalhado para que adquira tributos necessários para transmitir ao público externo as informações precisas e coerentes da empresa.

Outra importante contribuição do *endomarketing* está relacionada com a conquista e retenção de talentos que possuem ou se adaptaram ao perfil da organização, evitando assim

a admissão de pessoas fora desse perfil e a evasão de seus colaboradores efetivos e mais atuantes. Para Dalpiaz (2002), o *endomarketing* apresenta a questão de motivar a pessoa que desempenha suas atividades dentro da empresa, buscando atraí-lo e retê-lo por meio de ações desenvolvidas que contribuam na obtenção de resultados para a empresa.

O marketing interno vem conquistando importância em ordem crescente, por meio da consolidação da base cultural do comprometimento de seus colaboradores, no que tange aos resultados organizacionais, vem sendo bastante discutido a sua influência nos indicadores de desempenho individual e organizacional.

Inferre-se então que a interdependência entre as organizações e os indivíduos para a obtenção de seus objetivos é uma realidade. Entretanto, conciliar os objetivos da organização com os interesses do cliente interno e as necessidades e expectativas do cliente externo é o desafio enfrentado na aplicabilidade do *endomarketing*.

2.2 O *Endomarketing* e sua aplicabilidade

Visão compartilhada da estratégia organizacional, integração entre os colaboradores e a corporação, comunicação interna eficaz e o estreitamento de relações com o cliente interno, são finalidades do *endomarketing*. (BEKIN, 1995) sugere alvos na implantação do *endomarketing*:

- a) treinamento sob a ótica da educação e desenvolvimento;
- b) processos de seleção;
- c) planos de carreira;
- d) motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- e) sistema de informações e rede de comunicação interna;
- f) segmentação de mercados de clientes internos;
- g) cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Por conseguinte, as áreas de aplicabilidade do *endomarketing* estão diretamente relacionadas ao comportamento organizacional, cultura organizacional, comunicação interna, clima organizacional e seus influentes como: valores, motivação, satisfação e ambiente interno. Cerquera (2005) dividiu as áreas de abrangência do *endomarketing* da seguinte forma:

Quadro 1 - Áreas de abrangência do *endomarketing*

Áreas de abrangência do <i>endomarketing</i>	
Difusão Cultural	Visa à prática inicial de valores essenciais e um clima adequado nas relações interpessoais;
Desenvolvimento Cultural	Que além de ajudar a base cultural estabelecida, busca trabalhar a valorização do ser humano;
Segurança Cultural	Buscam a identificação das chefias não comprometidas com o desenvolvimento cultural;
Suplementares de RH	Com o intuito de facilitar e melhorar o grau do comprometimento das pessoas, e devem ser executados junto à equipe de Recursos Humanos;
Avançados	Que combinam a motivação psicológica, com a motivação material, o objetivo é gerar desafios individuais e coletivos, com recompensa monetária.

Fonte: Adaptado pela autora, Cerqueira (1994)

Observando o quadro acima, pode-se presumir a interferência da cultura organizacional na aplicabilidade e nos resultados do *endomarketing*, além do comportamento organizacional. O comportamento organizacional estuda as atitudes dos indivíduos no ambiente corporativo, buscando conhecer suas causas e influências. Como relata Robbins (1999, p. 6):

Comportamento Organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização.

Por abranger fatores relacionados ao comportamento humano tais como: valores, motivação, satisfação, relacionamento interpessoal, condições de trabalho, o comportamento organizacional sofre influência da cultura organizacional.

2.2.1 Cultura organizacional

Schein (1992), explica cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou 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.

Compõe-se de alguns elementos a partir dos quais é definida, os mais determinantes são os valores; as crenças; os ritos; os mitos; os tabus; as normas e a comunicação formal e informal. Cultura organizacional é compreendida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como resulta e instrumentaliza as relações de dominação. (FLEURY, 1996).

Pressupõe-se ainda que cultura organizacional é um conjunto de normas, conhecimentos e valores definidos e praticados no cotidiano de uma organização. Newstron (2008, p.15) a define como:

O sistema de leis e normas das organizações, quando em contato com os princípios morais, éticas e culturais dos seus colaboradores propicia o desenvolvimento de um complexo sistema de relações de leis, costumes e valores que dará procedência ao comportamento organizacional, único de cada organização.

a) Os valores possuem a relevância no desenvolvimento da identidade e cultura organizacional, visto que são fundamentados em que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. Robbins (2007) acredita que os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão de atitudes e da motivação.

b) A motivação é algo individual, única e intransferível, no entanto, pode ser influenciada por objetivos e interesses grupais. Segundo Maximiliano, (2004, p. 14) “A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

Deste modo, a motivação, tem sido pensada e requerida em nível crescente pelas organizações e compreendida como fator determinante na obtenção da satisfação e desempenho. Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

c) A comunicação interna é um dos fatores determinantes no processo de motivação. Desta forma, torna-se imprescindível às organizações, desenvolver, incentivar e mantê-la de forma a torná-la eficaz. Visto que:

A comunicação gera motivação, quando os empregados estão esclarecidos sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho no trabalho. Eles têm motivos para tomada de ações eficazes, inclusive de empatia, colocando-se no lugar do outro, ao solicitar uma tarefa, por exemplo. É através dessa interação entre os membros dos grupos de trabalho que se consegue a liberação da expressão emocional dos sentimentos para satisfação das necessidades sociais (DIAS, 2008, p.26).

d) A satisfação dos colaboradores e por efeito a maximização da produtividade, foi o grande estímulo para que as corporações passassem a se preocupar em gerar motivação e buscar a eficácia da comunicação interna. Destarte, Robbins (2007, p.66) define o termo satisfação com o trabalho como: “atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresentam atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas”.

A insatisfação com o trabalho pode-se expressar de diversas maneiras, originando diferentes comportamentos e ocasionando prejuízos. Consecutivamente, as organizações perceberam a necessidade de criar um mecanismo de monitoramento periódico, a pesquisa de clima organizacional. Bekin (1995) diz que a pesquisa de clima organizacional é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades.

e) O clima organizacional refere-se às percepções dos colaboradores quanto ao ambiente da organização, condições de trabalho e senso de valorização e pertencimento. Elementos que por fim, influenciam no comportamento organizacional. Coda (1993) apresenta Clima Organizacional como sendo o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

2.2.2 Processo de implantação do *endomarketing*

De acordo com os atuais conceitos e perspectivas organizacionais compreende-se a real contribuição do *endomarketing* e sua necessidade de implantação por parte das organizações. Sobre esses novos paradigmas e panorama contemporâneo, Brum (1998, p. 37) relata:

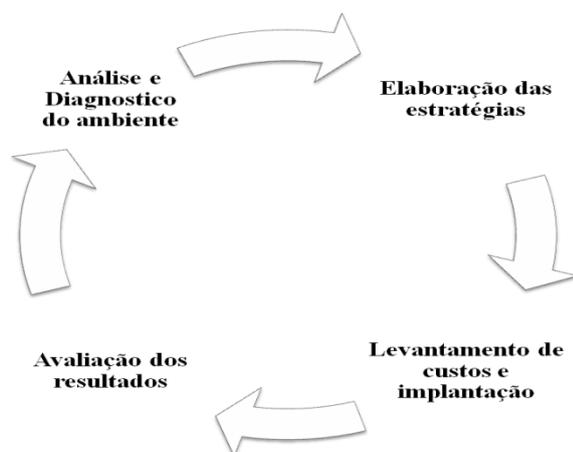
[...] os cenários de mudança são muitos e, por entender que o que quebra uma empresa não é propriamente a mudança, mas as incapacidades das pessoas em se adequar a ela, muitos empresários estão preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adaptar e sobreviver.

No entanto, para obter resultados proeminentes de um programa de *endomarketing*, é imprescindível que o **primeiro passo** seja seu alinhamento ao planejamento estratégico da organização, em razão do mesmo, consistir em um plano de ação e metas, com base na missão e no negócio da organização, visando garantir a qualidade, o lucro e previsões orientadas quanto ao futuro da organização. De acordo com Drucker (1997, p.714 *apud* ROCHA, 2007, p. 1):

Planejamento Estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O segundo passo no processo de implantação do *endomarketing* é a realização de um diagnóstico, o qual envolve uma avaliação minuciosa e sistemática do âmbito interno da corporação, pesquisa do clima organizacional e avaliação do desempenho geral, bem como dos setores e seu nível de integração, relação com os clientes externos e suas expectativas; e uma avaliação do perfil, potencial, necessidades, nível de motivação e satisfação dos colaboradores. (KOTLER, 1994). Logo abaixo, a figura 1 exemplifica uma sugestão de etapas do processo de implantação do *endomarketing*:

Figura 1 - Etapas do processo de implantação do *endomarketing*



Fonte: Elaborado pela autora, Souza (1991)

Por sua vez, Souza (1991) propõe a subdivisão do processo de implantação do *endomarketing*, o qual elenca em seis etapas, caracterizando e definindo a ordem de execução a ser seguida:

- a) análise do ambiente:** nessa fase, serão caracterizados os ambientes externos da empresa a partir de uma análise dos fatores econômicos, políticos, legais, tecnológicos e socioculturais. Também serão caracterizados os ambientes internos, como o levantamento de suas filosofias, políticas, estratégias, missão, objetivos e metas;
- b) diagnóstico da situação:** analisa e avalia fatores internos e externos entre a empresa, o empregado e o cliente. Na parte interna, podem ser utilizados questionários e discussões em grupo, nos quais pode haver várias informações dos colaboradores como focos de tensão entre as áreas funcionais, pouca consciência dos empregados em relação à missão, problemas de baixa moral no grupo e falta de conhecimento sobre o papel desempenhado. E na parte externa, com as pesquisas de mercado, figuram as informações do cliente sobre a qualidade do atendimento, entrega dos produtos, dentre outras causas de satisfação ou descontentamento;
- c) determinação dos objetivos do projeto de Endomarketing:** com o resultado obtido na fase anterior, a empresa poderá elaborar seus objetivos e metas e desenvolver as oportunidades, diminuindo as ameaças detectadas;

d) concepção das estratégias que viabilizarão o programa: depois de terem sido traçados os objetivos, é necessário identificar os métodos pelos quais serão alcançados;

e) levantamento dos custos de implementação: necessitará de uma maior participação dos recursos, mudanças significativas no comportamento, uma equipe de desenvolvimento e implementação do programa e um orçamento (que, muitas vezes, funciona mais como um redirecionador de custos e recursos);

f) determinação dos instrumentos de avaliação: nesta fase, serão estipulados critérios para analisar se os resultados foram atingidos. A orientação do rendimento do plano servirá para consertar erros na etapa de desenvolvimento do programa. Nessa fase, serão determinados métodos para analisar o impacto em intervalos de tempo determinados. Tais medidas podem incluir pré e pós-testes de percepções, comportamentos e opiniões dos empregados e clientes atingidos.

2.2.3 Estratégias para a implantação do endomarketing

No tocante a concepção de estratégias a serem adotadas no programa de implantação do *endomarketing*, Cobra e Brezzo (2010) propõem uma analogia utilizando o conceito do composto de marketing, a qual chamam de quatro Cs, ao invés dos quatro Ps, como representados na figura 2 abaixo:

Figura 2 – Estratégia quatro Cs



Fonte: Cobra e Brezzo (2010)

- a) o conceito de companhia é bem parecido com a definição de produto, no sentido que não só se totaliza com os elementos materiais, mas também elementos impalpáveis que fazem parte da imagem da empresa para seus colaboradores.
- b) os custos são referentes a salários, benefícios especiais, capacitação e outros para desenvolver o *endomarketing*.
- c) a coordenação inclui todos que fazem parte dos processos do *endomarketing*.
- d) a comunicação analogamente à promoção atua como o meio de informação dos propósitos e de motivação necessários ao processo do *endomarketing*.

Verifica-se que algumas estratégias utilizadas no *endomarketing* são semelhantes as do marketing, bem como adaptadas. Há similaridades ainda em relações as ferramentas. Com relação às ferramentas propostas pelo *endomarketing*, pode-se citar: a intranet, propagandas institucionais, campanhas internas, ações motivacionais e treinamento e desenvolvimento. Brum (1998) apresenta alguns instrumentos operacionais a serem utilizados na implantação do *endomarketing*, enumerados no quadro 2, logo abaixo:

Quadro 2 – Instrumentos de implantação do *endomarketing* (continua)

<p>3. Revistas com histórias em quadrinhos - Jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários.</p>	<p>4. Cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para a equipe interna.</p>
<p>5. Canais diretos: reuniões com o diretor, presidência ou ouvidor interno.</p>	<p>6. Convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades.</p>
<p>7. Palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve.</p>	<p>8. Memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com o objetivo de passá-la às pessoas que a desconhecem.</p>
<p>9. Rádio interna; Grife interna: registro em roupas (uniformes), bonés e acessórios.</p>	<p>8. Memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com o objetivo de passá-la às pessoas que a desconhecem.</p>

Fonte: Adaptado pela autora, Brum (1998)

a) Treinamento, uma ferramenta estratégica enfatizada no *endomarketing*

O treinamento e o desenvolvimento são ferramentas utilizadas constantemente nas organizações, pela possibilidade de sua aplicabilidade independentemente do porte e negócio da organização. Como afirma Requena (2003), consideram-se ferramentas do *Endomarketing* o treinamento e o desenvolvimento, a comunicação interna e externa plena, entre outras.

Entende-se o treinamento como: estratégias organizacionais cuja finalidade está direcionada a proporcionar aos colaboradores aprendizagem não somente em sua área de atuação, mas também em outros campos de interesse; motivando um maior desempenho, possibilitando-o aperfeiçoar e desenvolver novas habilidades, bem como adquirir novos conhecimentos.

Conforme Marras (2001, p. 145) “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Em contrapartida, o desenvolvimento visa o crescimento do indivíduo e busca motivá-lo a explorar todo o seu potencial e capacidade de realização, promovendo assim mudança de atitudes e uma visão mais holística e sistemática do seu papel dentro da organização. Tendo como escopo, elucidar essa diferença Chiavenato (1999, p. 295) relata:

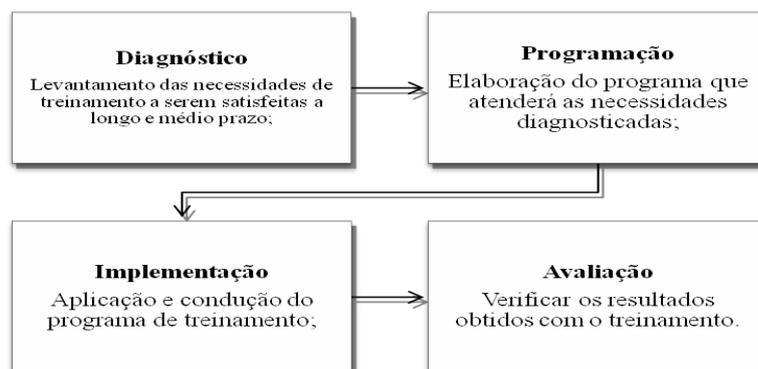
O treinamento é orientado para o presente [...] e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente [...]. O treinamento, dessa maneira, deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa, onde são estabelecidas as suas necessidade de curto e longo prazo, inerentes à capacitação dos funcionários.

Conquanto, para se obter êxito e as vantagens conferidas ao processo de treinamento, deve-se adotar alguns procedimentos, dentre eles o mais preponderante, é o planejamento. Segundo Chiavenato (2004) planejar o treinamento representa a definição de alguns itens básicos e indispensáveis, que são:

- a) quem deve ser treinado;
- b) como deve ser treinado;
- c) em que área;
- d) por quem;
- e) onde;
- f) quando.

Logo após a realização do planejamento, o qual deve ser precedido e fundamentado pela consecução de um diagnóstico, inicia-se a elaboração do programa de treinamento com base nas etapas anteriores. Seguindo esses procedimentos evita-se a prática de treinamentos não condizentes a atual demanda da organização. A figura 3 abaixo elucida esse método:

Figura 3 – Etapas de processo do Treinamento



Fonte: Elaborado pela autora, Gobe et all. (2000, *apud* NASCIMENTO, 2011, p.20)

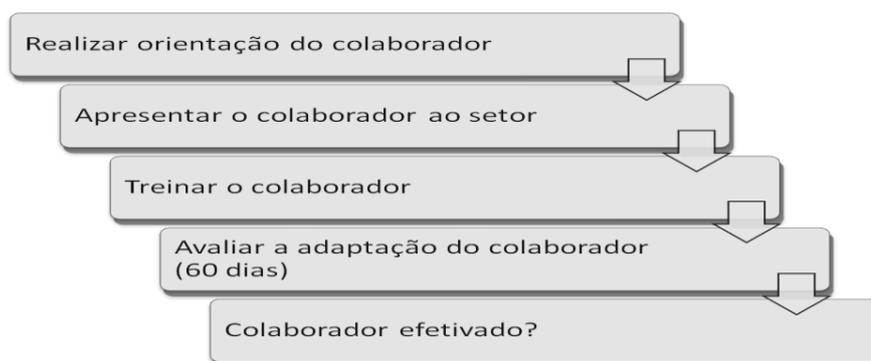
Uma vez que, o treinamento é uma ferramenta para o processo de conquista dos objetivos e alcance dos resultados organizacionais esperados, é relevante que ambos estejam harmonizados. Assim como ressalta Magalhães e Borges-Andrade (2001, p. 41) “treinamentos deveriam dar suporte à direção estratégica da organização, e os objetivos de treinamento deveriam ser alinhados com os objetivos organizacionais”.

Denominada procedimento inicial do treinamento e desenvolvimento de todo colaborador, a **integração** é uma atividade indispensável no processo de alocação e retenção de novos talentos, em razão de ter como finalidade apresentar aos mais novos colaboradores a visão, missão, valores, procedimentos e normas; proporcionando assim, conhecimento prévio e sistêmico da organização ao qual fará parte. Como explana Chiavenato (2002, p. 512):

O treinamento de integração visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar. É necessário um planejamento para a realização da integração do novo colaborador à empresa, em um programa que fornecerá ao novato informações importantes sobre a organização, o que proporcionará uma sua adaptação mais rápida.

Na perspectiva dos Recursos humanos a integração se dá de forma mais rápida e restringe-se a informações de nível operacional. Lacombe (2005) exemplifica afirmando que a integração consiste em informar o novo empregado os objetivos, as políticas os benefícios, as normas, as praticas, os horários de trabalho da empresa e as demais informações sobre o seu funcionamento e regras. A figura 4 demonstra tal processo:

Figura 4 - As fases de uma integração sob a ótica do RH



Fonte: Adaptado pela autora, Lacombe (2005)

Entretanto, sob a ótica da Gestão de pessoas, o processo de integração passa a ter aspecto estratégico, apresentando ao colaborador não apenas o setor que irá atuar e suas atividades, mas a organização como um todo; expondo sua cultura e estratégias de negócio. Xavier (2006, p. 44) descreve as etapas, orientadas à Gestão de Pessoas:

- a) a empresa, breve histórico, seus produtos;
- b) o organograma e a localização do departamento em que o novo vai trabalhar;
- c) políticas, processos e normais gerais da empresa;
- d) normas de segurança;
- e) sistemas de comunicação;
- f) serviços aos empregados.
- g) visitas:
 - às instalações gerais;
 - às áreas que se relacionam com o departamento em que se vai trabalhar;
- h) exercícios eventuais de segurança, demonstrações, etc;
- i) distribuição de folhetos, regulamentos e manuais explicativos.

Segundo Fleury e Fischer (1992), é através das estratégias de integração do indivíduo à organização, que os valores e comportamento vão sendo repassados e incorporados ou não pelos novos membros. Através da integração a empresa busca a adaptação do comportamento do indivíduo às suas necessidades e objetivos, buscando um melhor relacionamento entre o novo colaborador e empresa.

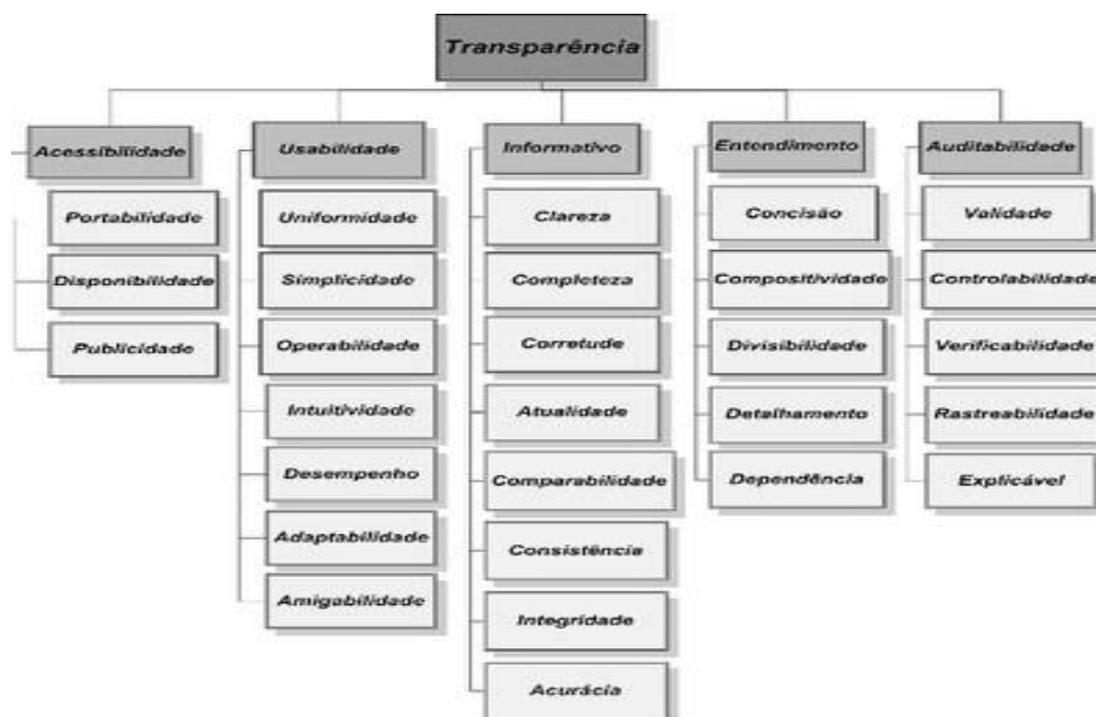
b) Desafios na implantação do *endomarketing*

No processo de implantação do *endomarketing* há alguns desafios a enfrentar, os quais estão relacionados à aplicabilidade de valores como: transparência, afetividade, cooperação e comprometimento. De tal modo, se faz necessário a compreensão de tais valores e de suas implicações:

a) transparência: no atual cenário corporativo, compreende-se transparência, um instrumento para construção de relacionamentos tanto com clientes internos como externos, utilizando-a como fator motivacional de confiança; na qualidade de seus serviços e produtos pelo cliente externo e estabilidade e segurança por parte do interno;

A figura 5 abaixo sugere características que foram relacionadas e organizadas, visando estabelecer os atributos que devem estar presentes nos processos e informações organizacionais de modo a torná-las transparentes.

Figura 5 - Princípios estabelecidos para a criação do conceito de Transparência Organizacional



Fonte: Adaptado pela autora, Cappelli (2009).

b) afetividade: define-se como um conhecimento construído através da vivência, não se restringindo ao contato físico, mas à interação que se estabelece entre as partes envolvidas, na qual todas as ações comunicativas, por evidenciarem comportamentos, intenções, valores, sentimentos e desejos, afetam as relações. Para Piaget (2005), a afetividade e a razão constituiriam termos complementares, a afetividade seria a energia, o que move a ação [...];

c) cooperação: pode-se dizer que é uma ação conjunta para uma finalidade comum, uma forma de agir coletivamente;

d) comprometimento: fora da ótica organizacional o conceito de comprometimento vincula-se ao grau de atenção e envolvimento com algo ou alguém. Outra abordagem no cotidiano refere-se a prejudicar ou impedir situações e resultados. No entanto, na concepção do âmbito corporativo o citado termo prediz engajamento e envolvimento do colaborador com a organização que é parte. De acordo com Senge (1998), o comprometimento pressupõe um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade.

Quadro 3 - Dimensões do comprometimento organizacional

Comprometimento Organizacional		
1. Dimensão	2. Dimensão	3. Dimensão
O desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer;	Engajamento, exercer esforço, empenho em favor de.	Identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores;

Fonte: (PORTER *et al.*, 1974, p.603)

Averigua-se que os valores citados no quadro 3 acima, são universais, sendo indispensáveis para a construção de relações satisfatórias, pois seu nível de intensidade e constância interfere diretamente na concepção de uma relação. Dessa forma, entende-se a relevância dos citados valores e o incentivo à sua inclusão nos processos do *endomarketing*.

Bekin elenca algumas premissas para o processo de implantação do *endomarketing*:

Para se criar um processo de *endomarketing*, deve-se partir de três premissas básicas que são: mercado orientado para o cliente; funcionários como o primeiro mercado da organização, assim, devendo ser tratados como clientes e valorizados como pessoas; excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos, o que deve envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa. (BEKIN 1995, p. 40)

Portanto, recomenda-se a aplicabilidade das ferramentas abordadas acima, por meio da implantação do *endomarketing*, utilizando-as estrategicamente na busca pela vantagem competitiva e conseqüentemente, em resultados organizacionais positivos para a organização.

2.3 O Capital humano como recurso

Da percepção mecanicista à estratégica, há um longo percurso, transcorrido durante o século XX. Para efeito desta pesquisa destacou-se a contextualização de Recursos Humanos que prevaleceu no modelo Burocrático e o de Gestão de Pessoas que passa a ser adotado a partir dos anos 1960 com a instauração do modelo burocrático flexível. O processo evolutivo citado anteriormente foi definido como apêndice desta pesquisa com a finalidade de facilitar e complementar o entendimento. Contudo, detalhou-se para evidenciar as diferenças entre os modelos de Recursos Humanos e o da Gestão de Pessoas, suas respectivas origens, o modelo burocrático e o modelo burocrático flexível ou, da qualidade total.

2.3.1 A Evolução da Área de Relações Humanas nas Organizações

Diante do objetivo da referida pesquisa estar diretamente relacionado com as políticas de recursos humanos atuais, faz-se necessário para melhor compreensão, uma contextualização, analisando as diferentes fases da área de recursos humanos, ao longo de sua evolução.

A partir de uma análise das transformações socioeconômicas, constata-se sua interferência nas relações de trabalho e nas formas de produção. Nessa dinâmica perspectiva organizacional, verifica-se que as concepções de formas produtivas e lucrativas de produção e de administração das relações humanas estão em constante desenvolvimento.

Vale ressaltar, que as alterações mais enfáticas com relação às condições de trabalho e formas de interação com os “trabalhadores”, ocorreram somente no início do século XX com o desenvolvimento da administração científica. As primeiras medidas adotadas com esses objetivos foram implantadas pelas indústrias, visando estabelecer comunicação direta, minimizando assim, a interferência dos sindicatos; além de garantir boas condições de trabalho e de vida laboral.

Uma referência desse período são os *Welfare Officers*, assistentes pessoais encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento, além de apoiar os trabalhadores doentes ou mais necessitados. De acordo com Chiavenato:

A administração de Recursos Humanos tem sua origem no início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação Relações Industriais. Surgiu como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, para abrandar ou diminuir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas. Esses objetivos, até então eram considerados incompatíveis e totalmente irreconciliáveis. (CHIAVENATO, 2002, p. 19)

Destarte, foi nesse contexto organizacional caracterizado pelo avanço da industrialização e conduzido por ideias fundamentadas no conceito do *homo economicus*¹, as quais estimulavam a percepção da recompensa financeira como único fator de motivação do homem e a necessidade do uso da autoridade para controle da força do trabalho, que se dá a definição de uma área destinada à gestão das relações humanas, intitulada primordialmente como: “Departamento de Relações Industriais”. Suas atividades restringiam-se a realização de registros burocráticos e controle rígido de desempenho dos “trabalhadores”. Pode-se relatar que essa seria a origem do que posteriormente se definiria como “Administração Pessoal”.

No entanto, na década de 1930, instigado por uma nova visão, Elton Mayo coordena a experiência de Hawthorne², que mais tarde originaria a Teoria das Relações Humanas e conclui que os resultados organizacionais sofriam maior interferência dos fatores psicológicos e não dos fatores físicos ambientais, como se acreditava. Diante de tal realidade, compreendeu-se que a motivação do funcionário está condicionada a sentimentos e emoções, como senso de participação e pertencimento.

A partir dessa descoberta, originou-se uma nova percepção do homem, o “homem social”. A ênfase “deixaria de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato, para atuar no comportamento das pessoas” (FISCHER, 1998, p. 101). Por conseguinte, com o fim da Guerra mundial em 1940, a intervenção do Estado nas relações trabalhistas se intensifica, determinando novas políticas na área da “Administração Pessoal”. Simultaneamente, o crescimento do número de trabalhadores e o fato de estarem organizados em sindicatos, refletiram na consolidação de uma área da organização destinada a representar os “funcionários” e exercer papel intermediário nas negociações e conflitos.

¹Conceito originado e remetido a uma sugestão da obra de Adam Smith: “Não é da bondade do homem do talho,

² Pesquisa realizada em 1927, por Elton Mayo e seus colaboradores na fábrica da Western Electric Company, localizada nos arredores de Chicago, a qual enfrentava elevada rotatividade de pessoal (turnover). (CHIAVENATO, 2000).

De modo condicional, novas políticas de treinamentos e remunerações, assim como, benefícios são implantados. Como Gil, descreve: Após a segunda guerra mundial, a administração de pessoal passou a se preocupar mais com as condições de trabalho e com os benefícios disponibilizados aos seus empregados (GIL, 2009).

Logo após nas décadas de 60 e 70, a Administração Pessoal dá lugar a Administração de Recursos humanos, sendo inserida nos processos decisórios da empresa. Fato que expôs a necessidade de definição de um cargo gerencial para dirigir o novo paradigma, surgindo assim, a gerência de Recursos Humanos.

Outras abrangências desse período são os investimentos na área de desenvolvimento de líderes e treinamentos bem como, a adesão de avaliações de desempenhos. Em suma, as funções de desenvolvimento de pessoas e organizacional, incorporam-se às atividades do RH. (SAMMARTINO, 2002).

Continuamente, na década de 80, marcados pela crise dos anos 1970 e as rápidas mudanças tecnológicas, as empresas julgam indispensáveis à elaboração de um planejamento estratégico, em razão do mesmo possibilitar a previsibilidade de possíveis mudanças e fatores de crise. A inclusão dos recursos humanos no processo de planejamento os atribui caráter estratégico, denominando-os como investimento e não mais um custo.

Como destaca Sammartino (2002), a década de 80 marca o início da formação do pensamento estratégico em Recursos Humanos. Um dos fatores desencadeantes de mudanças nesse período foi a propagação de modelos japoneses como o Toyotismo que difundia a ideia de trabalho em equipes e programas de qualidade como formas de obter maior eficácia nos processos internos e nos resultados organizacionais.

Na era da informação, nos anos 1990, as intensas transformações no contexto socioeconômico e político, decorridas da globalização, causam impacto nas organizações, alterando suas percepções e gerando mudanças em suas estratégias e posicionamento.

Por conseguinte, na área de recursos humanos, cria-se a concepção de Gestão de pessoas, dos Talentos, do Capital Humano, conceitos convencionados às organizações contemporâneas. Nesta nova era a gestão de pessoas passa a assumir atividades estratégicas de orientação global que substituem os antigos departamentos de RH (GIL, 2009).

Tendo como diretriz, alinhar as políticas de RH à missão institucional e estratégias de negócio, a Gestão de pessoas visa à educação continuada, em formas de treinamento e desenvolvimento, colaborando assim para o alcance dos resultados organizacionais esperados. Dentro dessa temática, Araújo afirma:

As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros enquanto a gestão é focada no gerenciamento com e para as pessoas, considerando colaboradores como sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional (ARAÚJO, 2006, p.145).

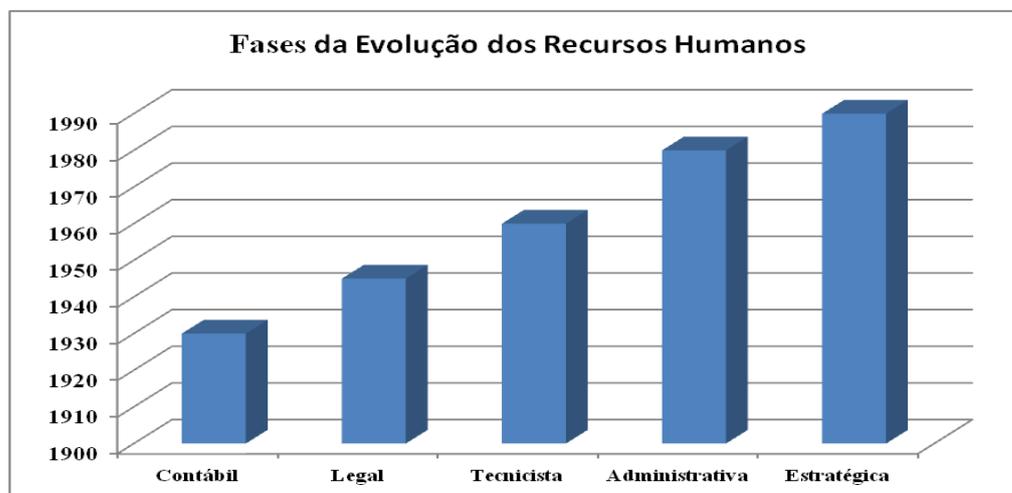
Logo, a abordagem da Gestão de Pessoas diverge-se da Administração de Recursos humanos, por enfatizar aspectos relacionados ao comportamento humano, cultura do indivíduo e da organização, relações interpessoais, fatores físicos ambientais e clima organizacional. Enquanto, o RH destaca as atividades de rotinas e questões operacionais. Como explana Ribeiro (2005, p. 16), citando as funções da Administração dos Recursos Humanos:

- a) controlar rigidamente a carreira dos funcionários;
- b) manter as escalas salariais em segredo;
- c) manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva da função de Recursos Humanos;
- d) entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de Recursos Humanos;
- e) conservar a imagem de Recursos Humanos com um departamento fechado e a parte da organização.

[...] Pode-se então, entender, uma nova concepção, o trabalhador torna-se colaborador e a administração de recursos humanos cede lugar para a gestão de pessoas. As pessoas deixam de serem apenas recursos organizacionais, para serem entendidas e geridas como seres inteligentes – detentoras de conhecimento. OLIVEIRA, MURITIBA e ALBUQUERQUE (2001).

Visando proporcionar uma visão mais detalhada e sistemática da evolução da Administração dos Recursos Humanos, exemplificou-se em gráfico as cinco fases desse processo cronologicamente, como observa-se no gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Evolução dos Recursos Humanos



Fonte: Adaptado pela autora, Marras (2000)

Portanto, analisando o desenvolvimento da concepção do papel humano no cenário organizacional e traçando um comparativo com o panorama atual verifica-se como fator desencadeante dessas mudanças, a ampliação do conhecimento com o objetivo de identificar novos paradigmas, bem como estratégias rentáveis para as organizações.

Sob essa ótica, Fischer (1998) relata que as atividades de administração de recursos humanos evoluíram de meras práticas de rotina (administração de pessoal), à gestão do comportamento humano e alinhamento estratégico à organização; tornando-se uma vantagem competitiva para as organizações.

2.3.2 Modelo Burocrático

Como resposta a esse período de crise e transição, surge por volta de 1940, como oposição a teoria clássica e suas técnicas administrativas desumanas, a teoria burocrática de *Max Weber* (1864-1920). Como afirma Chiavenato:

A partir da década de 1940, as críticas feitas tanto à Teoria Clássica – pelo seu mecanicismo – como à Teoria das Relações Humanas - por seu romantismo ingênuo revelaram a falta de uma teoria da organização sólida e abrangente e que servisse de orientação para o trabalho do administrador. “Alguns estudiosos foram buscar nas obras de um economista e sociólogo já falecido, Max Weber,” a inspiração para essa nova teoria da organização. Chiavenato (2003, p. 258)

Nesse cenário de instabilidade, a criação de uma teoria mais sólida, que abordasse todas as variáveis da organização e comportamento de seus trabalhadores, além da possibilidade de aplicação a todo tipo de empresa, obteve boa anuência. A teoria burocrática de *Weber* consiste em um modelo de organização fundamentada na racionalidade,

caracterizado por regras e procedimentos explícitos e regularizados, divisão de responsabilidades e especialização do trabalho, hierarquia e relações impessoais; em que os meios são pautados na formalidade e impessoalidade, visando à máxima eficiência.

Segundo Motta (1975, p. 46), "[...] a preocupação de Weber está na racionalidade, entendida como a adequação dos meios aos fins." Pode-se verificar ainda no modelo burocrático, o incentivo ao uso da autoridade, apoiado na ideia de que tais ordens estão amparadas por normas e preceitos legais.

Diante disso, defendia que a Teoria das Organizações reduzia o conflito entre os "trabalhadores" devido a uma maior subordinação. Assim, para *Weber* a burocracia era a forma mais eficiente de uma organização. Motta (1981, p. 33) identifica a burocracia como uma força contrária à autonomia, em que "o processo de produção e exploração é ao mesmo tempo processo de reprodução das relações de dominação, subordinação política e ideológica", à medida que faz com que os indivíduos promovam os objetivos e as políticas organizacionais.

Weber definia o processo administrativo, como a busca racional de interesses, que são estabelecidos por preceitos e normas. Para ele, a autoridade ocupa um cargo, que inclui o exercício de comando e está subordinada a uma ordem impessoal, para onde suas ações devem ser orientadas. Como a racionalidade é o elemento principal desse modelo, é considerada técnica, legal, meritocrática e administrativa (WEBER, 1978).

Dentro desse contexto a autoridade burocrática (autoridade legal) tem sua legitimidade fundamentada, na aceitação que os membros de uma organização têm desse conjunto de preceitos e normas legais, de onde deriva o comando. A burocracia, sob essa perspectiva, resulta na divisão social em classes (MOTTA, 1979) e no alastramento de grupos dominantes, à medida que separa o planejamento da execução; o trabalho manual do intelectual (TRAGTENBERG, 1989).

Segundo a teoria burocrática de Weber, as organizações formais apresentam três características principais, que as distinguem dos grupos informais ou primários, são elas: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. Conforme exemplifica Maximiano:

Quadro 4 - Principais características das organizações burocráticas

Formalidade	As burocracias são essencialmente sistemas de normas. A figura da autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade da coerência entre meios e fins.
Impessoalidade	Nas burocracias os seguidores obedecem à lei. As figuras de autoridade são obedecidas porque representam a lei.
Profissionalismo	As burocracias são formadas por funcionários. Como fruto de sua participação, os funcionários obtêm os meios para sua subsistência. As burocracias operam como sistemas de subsistência para os funcionários.

Fonte: Maximiano (2000, p.95)

Por meio de averiguação da teoria burocrática, pode-se observar as dez características mais aparentes desse modelo, bem como suas disfunções. Como exemplifica Chiavenato, no quadro 5 abaixo:

Quadro 5 – Características do modelo burocrático e suas disfunções

Características da Burocracia	Disfunções da Burocracia
1. Caráter legal das normas	1. Internalização das normas
2. Caráter formal das comunicações	2. Excesso de formalismo e papelório
3. Divisão do Trabalho	3. Resistência a mudanças
4. Impessoalidade no relacionamento	4. Despersonalização do relacionamento
5. Hierarquização da autoridade	5. Categorização do relacionamento
6. Rotinas e Procedimentos	6. Superconformidade
7. Competência técnica e mérito	7. Exibição de sinais de autoridade
8. Especialização da administração	8. Dificuldades com cliente
9. Profissionalização	
Previsibilidade do funcionamento	Imprevisibilidade do funcionamento

Fonte: Chiavenato (2003, p.269)

Com a finalidade de ratificar e elucidar essas características, *Weber* estabeleceu um quadro administrativo formado pelo que acreditava ser o tipo mais puro de funcionário por reunir os principais elementos comuns à maioria das organizações modernas. Como se observa na figura 6 abaixo:

Figura 6 – Características do funcionário das organizações hodiernas



Fonte: Elaborado pela autora, Weber (1978)

Ao avaliar o modelo burocrático, sob a ótica da gestão de pessoas, verifica-se a difusão do conceito que por meio de remuneração e procedimentos formalizados, molda-se o comportamento do homem; sendo os mesmos estabelecidos de forma a garantir a continuidade do trabalho e evitar ao máximo a discricionariedade individual na execução de suas tarefas. A citada impessoalidade, rege as relações interpessoais na organização, cujas são orientadas com base nos cargos e hierarquia, determinando que os cargos pertencem a organização e não ao “funcionário” que o está ocupando.

Outro aspecto observado é a separação entre planejamento e execução fundamentados no princípio do profissionalismo e da divisão racional do trabalho; a burocracia weberiana consolida a prescrição de Taylor (1911) sobre divisão de tarefas entre executivos (atividades de cunho intelectual) e operadores (atividades manuais, restritas a realização de suas tarefas).

Portanto, mesmo com uma diferente visão e propondo transformações e correções referentes aos modelos existentes da administração científica e teoria clássica, o modelo burocrático não correspondeu de forma total às demandas da sociedade a qual se remetia; não enfatizava as relações humanas e não reconhecia seus “funcionários” como colaboradores e recurso estratégico no alcance das metas organizacionais.

Devido às suas disfunções a percepção quanto ao modelo burocrático foi se alterando, ocorrendo com maior ênfase após a II Guerra mundial. Entre as disfunções encontra-se a interferência de seus princípios na motivação dos “funcionários”. Segundo Merton *et al.* (1952) o homem (excluído dos estudos de Max Weber, que descreveu um sistema social desumano e mecanicista), quando participa da burocracia, faz com que toda a

previsibilidade do comportamento, que deveria ser a maior consequência da organização, escape ao modelo preestabelecido.

Impulsionadas por essas disfunções e o declínio dos modelos vigentes, as empresas intensificam a busca por resultados organizacionais sempre mais lucrativos e passam a exercer pressão sobre seus “funcionários” e controlar suas performances e resultados na intenção de obter maior produtividade em todas as áreas da empresa.

2.3.3 Transição do modelo burocrático para o modelo burocrático flexível

Objetivando atender esses novos pressupostos e apresentar uma alternativa, o economista *Peter Ferdinand Drucker* (1909-2005), atribuído pai da administração moderna, criou em 1954 a administração por objetivos, a APO. Um método gerencial que incentivava e permitia a participação dos “funcionários” nos processos decisórios, propondo o estabelecimento dos objetivos e definição de ferramentas de avaliação de desempenho com base em interações e discussões entre superiores e subordinados. Conforme definição abaixo:

Um sistema em que os objetivos específicos de desempenho são determinados em conjunto pelos subordinados e seus supervisores, o progresso em direção aos objetivos é periodicamente revisto e as recompensas são alocadas com base nesse progresso. Em vez de usar os objetivos para controlar, a APO usa-os para motivar. (ROBBINS, DECENZO, 2004, p. 58)

Bastante empregada nos anos 60 e 70, as metas são relacionadas entre si, determinadas por grupo e área e posteriormente definidas em estratégicas, táticas e operacionais, para que todos da organização contribuam e trabalhem conjuntamente para o alcance desses objetivos. Como descreve Chiavenato (1999, p. 263):

Para serem úteis, os objetivos devem apresentar determinadas características. Os objetivos devem ser: mensuráveis, realistas, desafiadores, definidos no tempo, relevantes e motivadores. Como as organizações perseguem vários objetivos, surge um problema, qual a prioridade, assim, existem três níveis de objetivos: estratégicos, táticos e operacionais. a- Estratégicos – são os chamados objetivos organizacionais, são mais amplos e mostram as metas globais e são de longo prazo; b- Táticos – são chamados de departamentais, sendo sua característica o médio prazo; c- Operacionais – são os objetivos, referentes a cada atividade ou tarefa e seu detalhamento a curto prazo.

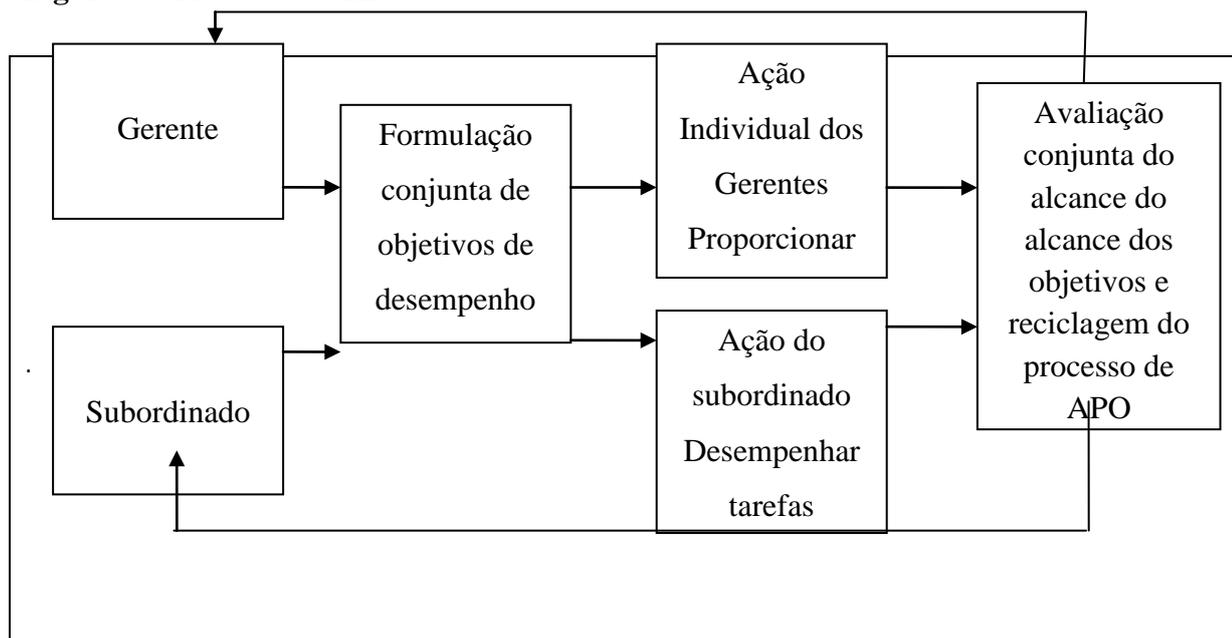
Nesse processo, os objetivos são definidos e as responsabilidades são especificadas de acordo com os resultados almejados, os quais passam a formar os indicadores de desempenho, sob os quais serão avaliados. De acordo com Robbins essa definição deve seguir algumas diretrizes:

Identificar as tarefas-chave do cargo de um funcionário; estabelecer objetivos específicos e desafiadores para cada tarefa-chave; permitir que o funcionário participe ativamente; priorizar os objetivos; construir mecanismos de feedback para

avaliar o progresso do objetivo; e ligar as recompensas ao cumprimento dos objetivos. (ROBBINS, DECENZO, 2004, p. 61).

Cabe ressaltar, que o referido método propõe a realização da avaliação de desempenho de cada área específica, determinando que cada um, deve esforçar-se em controlar seu próprio trabalho, ponderando os objetivos organizacionais. Pode-se compreender o processo da APO, analisando a figura 7 abaixo:

Figura 7 – Processo da APO



Fonte: CHIAVENATO (2003, p. 229)

Analisando-a percebe-se que a administração por objetivos funciona como um ciclo que se caracteriza pela reciclagem dos funcionários e dos projetos, por meio do uso do *feedback* sobre o desempenho, tornando-os cada vez mais qualificados e aptos a superarem suas próprias metas e expectativas. Chiavenato (2003, p.231) elenca as principais características da APO:

- a) interação entre Superior – Subordinado;
- b) superior e subordinado negociam entre si e fixam objetivos a alcançar;
- c) superior e subordinado determinam critérios de avaliação do desempenho;
- d) ênfase no presente e no futuro;
- e) ênfase nos resultados e não nos meios;
- f) retroação frequente e contínua;
- g) redefinição periódica de objetivos;

h) redefinição periódica de critérios de avaliação do desempenho;
 i) objetivos relacionados com o trabalho atual e com carreira futura do subordinado;

j) ênfase na mensuração e no controle.

Apesar do caráter inovador e abrangente, a administração por objetivos, como em todo método, não apresenta só vantagens, sendo atribuídas algumas críticas ao sistema. No quadro 6 abaixo, pode-se observar um comparativo.

Quadro 6 – Vantagens e Desvantagens da APO

Vantagens da APO	Críticas à APO
Os esforços do gerente e funcionários são focalizados nas atividades que conduzem ao alcance dos objetivos	Não trabalhar os conflitos entre os objetivos das pessoas e os da organização
O desempenho é melhorado em todos os níveis da organização	Não abordar os trabalhos realizados em equipes (esta é uma questão que foi ajustada com a Teoria de Sistemas e a Teoria da Contingência)
Os funcionários são motivados para alcançar e superar objetivos e metas.	Priorizar atividades de curto prazo; incentivar um viés pelo mais fácil e simples (a Teoria da Administração por Processos e a Teoria Matemática são as que mais contribuíram para acabar com este problema);
Os objetivos departamentais e individuais são alinhados com os objetivos organizacionais	Apresentar dificuldade de comparar padrões de desempenho entre diferentes áreas da mesma organização;
Retroação é intensamente utilizada (reciclagem do processo de APO).	Dificuldade de consolidar todo o processo, em um único momento, em toda a organização (isso por causa dos inúmeros indicadores de desempenho e avaliações).
Recompensas são oferecidas para todos aqueles que ultrapassem os objetivos fixados	Possibilidade de avaliações subjetivas a dificuldade de interligar atividades de cargos inferiores versus cargos superiores;

Fonte: Elaborado pela autora adaptando quadros de Chiavenato (1999, p. 276) e Oliveira (2008, p.286)

Constatam-se na APO, características (grifadas na figura acima) que mais tarde seriam ratificadas no cenário organizacional e ganharia ênfase com o surgimento do endomarketing, um exemplo é o reconhecimento e valorização do “funcionário” no processo de obtenção dos resultados organizacionais esperados e a difusão de uma cultura participativa

e aberta. Desse modo, a APO é um modelo gerencial que buscou e exigiu “funcionários” cientes da missão e estratégias da organização que está inserido, além do seu papel no alcance dos mesmos, propondo gerar um clima de elevada confiança mútua. Ademais, considera os objetivos individuais de seus participantes; dado que, procura formas de alinhar essas metas com o planejamento estratégico do negócio, por meio de aperfeiçoamento da comunicação e relação interna.

Entretanto a hegemonia dos modelos de produção e gestão abordados acima, já apresentavam sinais de crise na década de 60 devido à saturação do mercado e ao estado keynesiano³. Tornava-se inerente a impotência dos mesmos, em gerir esse recente panorama de contrariedades. “A recuperação da Europa Ocidental e do Japão tinha se completado, seu mercado interno estava saturado e o impulso para criar mercados de exportação para os seus excedentes tinha de começar”. [...] (HARVEY, 1992, p.135).

Contudo o estopim para o colapso foi a conjuntura econômica mundial na década de 1970, na qual eclodiu uma crise monetária originada pela estagflação⁴ e posteriormente a crise do petróleo, resultado de decisões da OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo), os quais incitados pela guerra com Israel, deliberaram aumento no valor do petróleo e das taxas de embargo árabe para o ocidente, fato que alterou o custo energético nos países ocidentais, refletindo na lucratividade do modelo de produção em massa.

De modo mais geral, o período de 1965 a 1973 tornou cada vez mais evidente a incapacidade do Fordismo e do Keynesianismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo. Na superfície, essas dificuldades podem ser melhor apreendidas por uma palavra: rigidez. Havia problemas com a rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa que impediam muita flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho (especialmente no chamado setor “monopolista”). (HARVEY, 1992, p. 135)

Ante esse estado de recessão e transição, reações e movimentos instauram-se na expectativa de superar os obstáculos, gerar as mudanças necessárias e manter a lucratividade do ciclo produtivo. Em decorrência, surge o processo de reestruturação produtiva, como uma estratégia para atenuar a rigidez do sistema vigente e estimular a utilização de formatos mais

³ O aparecimento da “Teoria Geral do Emprego, do Juro e do Dinheiro” de Keynes em 1936, no dizer de Dênio Nogueira, “consubstanciou em princípios teóricos a filosofia moderna da intervenção estatal na atividade econômica”, com o fim de suplementar as forças econômicas que, como supunham os clássicos, tendiam automaticamente a restabelecer o equilíbrio, numa posição correspondente à ocupação plena. (VENÂNCIO, 1998. p.12). Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/17920/a-intervencao-do-estado-na-economia-por-meio-das-politicas-fiscal-e-monetaria-uma-abordagem-keynesiana>>. Acesso em 01 jan.2016.

⁴ “O termo Estagflação, criado por Milton Friedman nos anos 60 do séc. XX designa uma situação econômica caracterizada pela ocorrência simultânea de estagnação econômica e inflação persistente. Geralmente, um menor crescimento econômico origina uma tendência para um menor crescimento dos bens”. (NUNES, 2015). Disponível em: <<http://knoow.net/cienceconempri/economia/estagflacao/>>. Acesso em: 17 dez.2015.

flexíveis para as organizações. Essas séries de medidas constituem o conceito de acumulação flexível. Harvey assim delineia os traços da nova estrutura produtiva:

A acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimentos de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. (HARVEY, 1993, p.140).

Com a interferência da acumulação flexível nos processos de produção, incluem-se nas empresas novas estratégias de estruturação e do trabalho, fundamentadas nas inovações tecnológicas, introduzindo assim, o conceito de produção flexível. Diante desse contexto Harvey (2003, *apud* LAURETH, 2005, p.6) comenta:

O movimento que se desencadeia é a reformulação da maneira de organizar a produção, beneficiando-se principalmente da experiência japonesa, construindo um modelo de acumulação flexível, baseado na tenacidade dos processos de trabalho, dos mercados e dos padrões de consumo.

Sob a perspectiva do modelo flexível, o Japão desenvolve o Toyotismo, um modelo de produção elaborado por *Eiji Toyoda* (1913-2013) implantado pela primeira vez na linha de montagem da Toyota na década de 1970; que incide na produção sobre demanda, com a intenção de evitar estoques de produção, como ocorria no fordismo. Ao contrário do modelo fordista, que se estocava a produção, no Toyotismo só se produz o necessário, reduzindo assim, os estoques (WOOD, 1992).

Com essa concepção condizente ao novo paradigma internacional, o Toyotismo, adquiri projeção e aceitação mundial, passando a ser aplicado em outros países. O uso da tecnologia, busca por mão de obra qualificada, implantação de sistemas de qualidade e a aplicação do método “*just in time*”⁵ caracterizam esse novo modelo.

Coriat (1994) define o toyotismo, como uma experiência japonesa de produção desenvolvida na empresa Toyota, é um modelo de organização da produção, que prevê uma reorganização interna da empresa, calcada na flexibilidade dos processos, ou seja, uma produção diversificada e preparada para atuar conforme as necessidades dos mercados.

⁵ De acordo com Giansi e Corrêa (1993, p. 44) o Just in Time, JIT como é conhecido, surgiu no Japão, em meados da década de 70, sendo o centro de sua criação e desenvolvimento a Toyota Motor Company. Essa por sua vez buscava um sistema de administração da produção que tivesse a capacidade de coordenar a produção de acordo com a demanda de diferentes modelos e cores de veículos e sem atraso. Hoje se tornou muito mais que uma técnica de gestão da produção, sendo considerado como uma completa filosofia a qual inclui aspectos de gestão de materiais, gestão da qualidade, organização física dos meios produtivos, engenharia de produto, organização do trabalho e gestão de recursos humanos.

Quadro 7 - Características do modelo Flexível

1. Economia em Escopo: suas mercadorias apresentam grande variedade de cores e modelos;
2. Produção descentralizada em escala nacional e mundial;
3. Terceirização: Outras empresas dão suporte como: limpeza, manutenção, segurança;
4. Toyotismo - Substitui a linha de produção tradicional por células de produção;
5. Sincronização do just-in-time e autonomização das operações, conferindo maior flexibilidade às operações;

Fonte: Elaborado pela autora, Ramos (2013)

Logo, no modelo pós-fordista, acumulação flexível, onde os alvos estão direcionados à racionalização da produção, redução de custos e implantação de novos métodos; a concepção de flexibilidade refere-se à possibilidade de remanejamento frente às oscilações de demanda e mercado, alterações na organização do trabalho, na automação, no sistema financeiro e legislação do trabalho. Dessa forma, a organização pós-fordista é caracterizada pela sua flexibilidade, mercados segmentados e tecnologias multifuncionais. (SILVA FILHO, 2006).

Sob-referência do Toyotismo desenvolveu-se um novo conceito de “trabalhador”, pois tal modelo ocasionou mudanças nas relações de trabalho, a departamentalização e a verticalização, são substituídas pela horizontalização e maior participação nos procedimentos de controle de qualidade e produção. Como afirma Welmovicki, Além e Motta (1994, p. 102):

As novas formas de organização do trabalho enfatizam o desenvolvimento de múltiplas habilidades por parte do empregado, que deve ser capaz não apenas de prever problemas e desenvolver soluções alternativas, mas também de sugerir novas linhas de ação no chão de fábrica. [...]

Opostamente ao Taylorismo, Fordismo e burocracia, no qual era considerado respectivamente: um simples executor de tarefas manuais, uma extensão do maquinário e um subordinado regido pela autoridade, conduzido pela impessoalidade e formalização de suas tarefas, no modelo flexível, passa a ser visto como: polivalente, dotado de habilidades e competências; responsável por diversas funções e com autonomia para interferir e sugerir melhores formas de execução.

Consequentemente o mercado passou a requerer e selecionar seus profissionais, pelo conhecimento e qualificação, além de atributos individuais, dentre eles: espírito de liderança, capacidade de manter relações interpessoais, versatilidade e dinamismo. Como afirma Hirata (1994), no modelo flexível, as qualificações exigidas, passam a referir-se à

capacidade de pensar, de decidir, de ter iniciativa e responsabilidade, de fabricar e consertar, de administrar a produção e a qualidade a partir da linha.

Contudo, objetivando elucidar e apresentar de forma sintetizada e sistemática o processo evolutivo da administração e suas práticas e modelos abordados acima destacou-se no quadro 8 abaixo:

Quadro 8 – As mudanças e transformações na área de RH

Era da Industrialização clássica (1900 a 1950)		Era da industrialização Neoclássica (1950 a 1990)	Era da Informação (após 1990)	
Início da industrialização e formação do proletariado		Expansão da industrialização e do mercado de candidatos	Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial	
Transformação das oficinas em fábricas		Aumento do tamanho das fabricas e do comercio mundial	Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações	
Estabilidade, rotina, manutenção e permanência		Início do dinamismo dos ambientes, instabilidade e mudança	Dinamismo, turbulência e mudança	
Estruturas convencionais e departamentalizadas		Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais	Necessidade de mudança	
Modelo Burocrático		Modelos menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita	Estruturas orgânicas e Modelos ágeis e flexíveis	
Pessoas como mão de obra		Pessoas como recursos	Pessoas como parceiros	
Departamento de Relações Industriais	Departamento De Pessoal	Departamento de RH	Equipes de Gestão de Pessoas	Equipes de Gestão com Pessoas

Fonte: Adaptado pela autora, Chiavenato (2008)

2.4 O Endomarketing como recurso estratégico

Conforme descrito anteriormente, inúmeras foram as transformações no campo corporativo, decorrentes da necessidade de adaptação aos novos paradigmas da sociedade. De tal modo, averigua-se, a evolução é uma constante. Dessa forma, com a globalização e as inovações tecnológicas provenientes da sociedade moderna, o enfoque às atividades mecanicistas, à burocracia e aos processos de produção, originárias da sociedade da máquina, dão lugar a informação, o conhecimento e a criatividade. Naisbitt ratifica:

A nova empresa difere da velha tanto nos objetivos como nos seus pressupostos básicos. Na época industrial, quando o recurso estratégico era o capital, o objetivo da companhia podia ser apenas obter lucros. Mas na era da informação, o recurso estratégico é a informação, o conhecimento, a criatividade. Só há um modo de uma empresa ter acesso a esses bens – através das pessoas em que tais recursos residem. (NAISBITT; ABUDERNE, 1987, p. 40).

Institui-se assim a concepção de era da informação e Gestão do conhecimento, onde a demanda e o foco estão direcionados à adoção do capital humano como recurso estratégico. Como enfatiza Caldeira:

Os recursos humanos passam a ser considerados estratégicos pela importância fundamental que assumem na sociedade pós-industrial, provocando a necessidade de mudança nos sistemas administrativos, com novas fórmulas voltadas para a obtenção e manutenção de equipes de trabalho criativas, atualizadas, efetivas e conscientes dos objetivos organizacionais". (CALDEIRA, 1989, p. 24).

Logo, nesse novo paradigma organizacional, o capital transpõe as máquinas e a tecnologia, passando a ser as pessoas; originando assim o conceito de Capital Humano. Para Edvinsson e Malone (1998, p.9), o capital humano “[...] Está relacionado ao conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos empregados, além dos valores, cultura e a filosofia da entidade”, ou seja, os benefícios que podem ser proporcionados pelos indivíduos às organizações.

Partindo desse pressuposto, faz-se necessário adaptar as organizações a essa nova realidade, a qual segundo Drucker (1999) o recurso econômico básico deixou de ser o capital, a terra ou o trabalho para ser o conhecimento; e o trabalhador do conhecimento é figura decisiva. Dado a relevância do capital humano e dos resultados organizacionais estarem condicionados às relações das organizações com seu cliente interno, torna-se indispensável às organizações, a alocação de ferramentas que possam ser utilizados como recurso estratégico nessa finalidade.

Para fins de compreensão, a palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa "chefe do exército", ou a arte do general. No âmbito organizacional entende-se,

como uma forma e ação estabelecida adequadamente para a consecução de metas. Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24), define estratégia como: “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Com relação aos recursos, o presente trabalho pondera o conceito de todo aquele fator que tem a potencialidade de gerar mudanças, proporcionando benefícios de toda natureza à organização. Quanto à classificação fundamenta-se em Hall (1992; 1993) o qual propõe que os recursos intangíveis encontram-se dentro de duas categorias: ativos e destrezas (habilidades ou capacidades indistintamente).

Destarte, pode-se atribuir sob o prisma organizacional, a seguinte definição para recurso estratégico: Um fator que devido ao seu potencial de mudança, é estabelecido com base em planejamentos da alta administração e alinhado a missão e visão da organização. Recursos estratégicos são os principais insumos em estratégia e determinam a habilidade das organizações para competirem efetivamente. (HUGHES; MORGAN, 2008).

Uma ferramenta que tem sido crescentemente utilizada, se tornando um recurso estratégico às organizações é o *endomarketing*. Brum (1998) avalia que o emprego do *endomarketing* como ferramenta utilizada para alcançar os objetivos da organização, é uma estratégia adequada. O caráter estratégico do *endomarketing* deve-se ao fato de sua implantação consistir em atrair e reter o cliente interno, utilizando ferramentas do marketing, com a finalidade de gerar motivação e satisfação, obtendo conseqüentemente maior produtividade e qualidade nos serviços prestados, conquistando e fidelizando assim, os clientes externos da organização. Como afirma Bekin:

A empresa, ao fazer uso do *endomarketing*, passa a construir e manter bons relacionamentos com seus colaboradores, levando-os ao comprometimento com os objetivos e valores organizacionais; como resultado, tem-se o aumento da qualidade dos bens e serviços e da produtividade de pessoas e processos, acarretando a satisfação dos clientes. (BEKIN, 1995, p.24).

Ademais, justifica-se sua atribuição a recurso estratégico por estimular o desenvolvimento ajustado com a cultura e o clima organizacional e cultivar colaboradores com visão sistêmica da organização, cientes e envolvidos com seus objetivos, mercados, serviços e processos; com tal senso de pertencimento que seus objetivos individuais equiparam-se com os da organização que é parte. Tornando-os uma ferramenta estratégica na criação de um ambiente e clima organizacional satisfatório, assim como na conquista de vantagem competitiva – diferencial de mercado. Silva e Chiavenato concluem:

Nos tempos atuais as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica, todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, assim necessitam dos empregados como parceiros. O autor

coloca ainda que os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Chiavenato (1999 *apud* SILVA *et al.*, 2009)

Dentro dessa lógica, Crawford (1994, p. 37) complementa: “as empresas que estão melhores posicionadas com os recursos chaves da competitividade, capital humano, conhecimento e informação – são as que têm maior probabilidade de prosperar”.

Portanto, constata-se a eficácia do endomarketing aplicado como recurso estratégico nas organizações, por distinguir o âmbito atual, caracterizado pela imprevisibilidade e dinamismo, escassez de recursos e excessiva concorrência; onde é evidente a ênfase no capital humano em vista do nível de interferência do comportamento humano nos processos e indicadores de desempenho, bem como em seus resultados organizacionais.

2.5 Os Resultados organizacionais e seus indicadores de desempenho

Como discorrido anteriormente, a globalização gerou modificações em todas as áreas da sociedade, na economia houve uma reestruturação produtiva internacional. Por decorrência desse processo, originou-se um mercado instável, imprevisível e com acirrada competitividade. Como resposta e tentativa de adaptabilidade, as organizações realizaram alterações em seus processos e práticas gerenciais, visando maior eficácia em seus procedimentos internos e por efeito qualidade em seus serviços e produtos, adquirindo de tal modo, vantagem competitiva e potencial de mercado. Nesse contexto, a perspectiva é obter total produtividade e desempenho dos colaboradores.

Conceitua-se desempenho como o nível de efetivação que otimiza e agrega valor a organização, sobretudo para os *stakeholders*, ou seja: as partes interessadas e afetadas por uma organização, isto é, clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores e a comunidade em geral. Para Matitz, (2009) O desempenho é o grau mensurável que prova que os objetivos iniciais foram atingidos e os resultados esperados foram alcançados.

Com tais objetivos, desenvolvem-se ferramentas de controle, dentre elas: a gestão do desempenho, cuja finalidade é assegurar que todos os processos, bem como a organização em si, estejam direcionados a alcançar a efetividade e por fim as metas estipuladas. Para Sink e Tuttle (1993), a gestão do desempenho foi delineada com a finalidade de estimular o controle e a realização das metas de longo prazo, de forma a fazer a organização competir, sobreviver e crescer.

Por ser mensurável, o desempenho pode ter parâmetros especificados de acordo com a estratégia e objetivos da organização. A prática da mensuração é um procedimento

relevante, uma vez que funciona como um *feedback* aos colaboradores, além de ser um fator motivacional. No entanto, segundo Rummler:

As medidas sozinhas não mostram absolutamente nada, elas precisam estar agrupadas estrategicamente em um sistema de indicadores de desempenho organizacional para que os gestores da alta administração possam agir de maneira eficiente, e assim, conseguir atingir os objetivos traçados. (RUMMLER; BRACHE, 1994, p.168).

Pode-se inferir que indicadores de desempenho são sensores, instrumentos que possibilitam a avaliação e fornecem resultados importantes, no tocante a efetividade das estratégias e ações de controle em unidade de medida. De acordo com Fonseca, Lourenço e Allen (1997) trata-se ainda de uma entidade que reflete características mensuráveis de produtos, serviços, processos e operações utilizadas pela organização, destinadas a avaliação e potencialização do desempenho operacional, a satisfação dos clientes e controle do progresso de todas as atividades em direção a metas comuns.

Devem ser definidos, com base na missão, visão e objetivos da organização e de forma a facilitar sua administração, medição e veracidade. Conforme Hronec (1994, p. 4), “As medidas de desempenho devem induzir a estratégia em toda a organização, para que todas as pessoas da organização entendam o que ela é, e como seu trabalho e desempenho estão vinculados àquela estratégia geral”.

Logo, a avaliação de desempenho constitui-se por indicadores, previamente instituídos, que apontarão a efetivação, ou não, de determinados objetivos organizacionais, funcionando como uma ferramenta para o desenvolvimento da organização, visto que, aponta possíveis falhas nos processos e as áreas de baixo rendimento.

Ao longo do século XX, a avaliação de desempenho sobrepujou as metodologias de controle dos tempos e movimentos, adotando processos que consideram o empregado e seu trabalho, parte de um contexto organizacional e social mais amplo (GUIMARÃES, NADER e RAMAGEM, 1998).

Na presente pesquisa considerou-se para análise, indicadores relacionados à produtividade (excelência operacional e nível de produtividade individual), qualidade (atendimento às expectativas do cliente e sua percepção e resposta aos produtos e serviços), eficácia (efetividade dos processos organizacionais e qualidade no atendimento e serviço prestado) e lucratividade (lucro líquido, EBTIDA e posicionamento no mercado) em razão de sua interferência e relevância nos resultados organizacionais. Fato que torna necessário uma breve exposição de seus conceitos.

Pode-se afirmar que a produtividade é um indicador de eficiência do fator trabalho de uma organização. É medida pela divisão da quantidade produzida pelo número de horas (ou pelo número de trabalhadores), necessário para alcançar essa produção. Conforme Sousa explana: [...] “melhorar a produtividade é colher benefícios sem incorrer em custos (...) é combinar de uma forma tal os recursos envolvidos que daí resulte um aumento do output resultante sem acréscimo de inputs”. Afinal produtividade é o grau de eficiência na utilização de recursos (SOUSA 1990, p.167).

Em relação à qualidade, averigua-se que deve ser evidenciada em todos os processos e não apenas nos serviços e produtos finalizados. Dado que, procedimentos executados corretamente resultam na obtenção de serviços e produtos satisfatórios. Segundo a ISO – *International standardization*, situado na Suíça e responsável pelas normas de Qualidade, em diversas áreas, por todo o mundo, qualidade é a adequação ao uso, a conformidade às exigências. Visando apresentar as garantias exigidas pelo consumidor e facilitar os processos de gestão e produção, criaram-se padrões e sistemas de investigação que atestam as boas práticas de uma empresa. Este “atestado” é chamado de certificação. Entre as mais comuns nas organizações estão: ISO 9001, referente aos sistemas de gestão da qualidade, ISO 14001, sobre a qualidade da gestão ambiental, e ISO 16001, para responsabilidade social.

Originada do Latim *efficacia*, a eficácia é a competência de alcançar o resultado esperado por meio da efetivação de ações devidas. Para Oliveira (2007, p.9) a concepção de eficácia está relacionada com: “Fazer as coisas certas; Produzir alternativas criativas; Maximizar a utilização de recursos; Obter resultados e aumentar o lucro.” Em síntese, a eficácia organizacional é compreendida como o grau em que a organização concretiza seus objetivos. Daft (1999, p. 39) afirma que a “eficácia avalia a extensão em que os múltiplos objetivos – oficiais ou operativos – foram alcançados”.

Por fim, obtém-se lucratividade quando o resultado é positivo após a dedução de custos e despesas. Avalia-se a lucratividade de uma organização, verificando vários fatores, dentre eles: vendas, ativos, patrimônio líquido, valor de ação e potencial de mercado. De acordo com Solomon (1969), é uma medida da eficácia da organização na alocação dos recursos.

Para melhor compreensão das ferramentas de gestão e financeiras empregadas pela organização em estudo e abordadas na referida pesquisa, faz-se necessário à explanação dos seguintes tópicos. A política de dividendos tem sido utilizada como estratégia de crescimento da lucratividade e implica na distribuição do lucro auferido para ações sociais ou para seus

acionistas. Segundo Lemes Junior, Rigo e Cherobin (2005, p. 305) a "política de dividendos é o procedimento adotado pela empresa nas decisões de reter ou distribuir lucros". Gitman (2002) explica que a política de dividendos representa um plano de ação que deve ser formulado com base em dois critérios essenciais: maximizar a riqueza dos acionistas e fornecer financiamentos suficientes.

O Gerenciamento por Diretrizes é outro instrumento que vêm sendo aplicado nas organizações, como forma de obter maior lucratividade e controle sobre seus processos e metas. Trata-se de um sistema de gestão baseado na criação de diretrizes, definidas a partir da visão, missão e política da empresa, no qual a alta administração estabelece metas às gerências que por sua vez, geram planos de ação e definem os recursos necessários.

A estratégia é desdobrada em diretrizes por meio de índices, ponderando todas as áreas, procurando integrar a atuação da alta administração, da gerência e das equipes de trabalho da organização, em direção aos seus objetivos. A GPD é definida por Akao (1997) como sendo a forma como a gestão da empresa é desdobrada por toda a organização, sendo o instrumento de ligação da estratégia com os processos do sistema de operações em direção à visão de negócio da empresa.

Posteriormente, os resultados são analisados, realimentando a definição de metas. Portanto, o gerenciamento pelas diretrizes são atividades que tem prioridade de manter a empresa competitiva através do alcance de metas por todos os participantes da organização seja ele estratégico tático ou operacional (CAMPOS, 1992).

Contudo, analisando as ferramentas acima, verificam-se os esforços da organização contemporânea para sobreviver no atual mercado. Dessa forma, diversas estratégias são implantadas, com o auxílio de instrumentos, objetivando a solidificação da marca, diferencial de mercado, visibilidade social e primordialmente a obtenção de resultados organizacionais satisfatórios.

Conforme Matitz (2009), resultados organizacionais são denominações recentes para o conjunto dos efeitos das ações e decisões organizacionais. Conquanto, o elemento de maior interferência nesse processo é o desempenho humano, ou seja, os colaboradores; de forma a consolidar o princípio da expansão dos vínculos entre indicadores de resultados organizacionais e individuais, pois, Mendes (2004, p. 05) ressalta que:

Com a globalização, o foco da empresa deixou de ser o produto e passou a ser o cliente externo e o interno (empregado). As pessoas são o grande fator que faz a diferença na concorrência entre as organizações. Comprometimento e qualidade dos profissionais são essenciais nesse contexto.

Dentro dessa perspectiva, torna-se perceptível a relevância da aplicabilidade do *endomarketing* por parte das organizações. Walker (1980) ratifica: a capacidade de um indivíduo interferir no comportamento organizacional constitui a sua força na organização, o que influencia os níveis de desempenho e resultados organizacionais.

À vista disso, o *endomarketing* não deve ser ignorado, sendo sua implantação planejada e seu programa elaborado com foco nos indicadores de desempenho organizacional, já que a eficácia organizacional é determinada conjuntamente pelas decisões sobre seus recursos estratégicos e indicadores de desempenho organizacional. Essas decisões são interdependentes e se mesclam para definir o nível de eficácia dos resultados organizacionais. De acordo com Almeida (1993, p.14) “Ela exige o equilíbrio entre os interesses dos participantes, a compreensão dos clientes e seus desejos (tanto internos quanto externos) e a identificação dos processos da organização”.

Portanto, pode-se afirmar que o *endomarketing* quando devidamente aplicado torna-se uma vantagem competitiva, interferindo assim em seus resultados e por fim na eficácia organizacional. Como enfatiza Bekin:

O *Endomarketing* hoje pode ser entendido como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações. “Para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de: indicadores de desempenho de Recursos Humanos, Clima Organizacional, indicadores de produtividade e apoio de alta gerência, principalmente”. (BEKIN, 2004, p. 21).

Ademais, o *endomarketing* interfere nos resultados organizacionais, por disseminar por toda organização a ideia de valorização e motivação do colaborador, considerando-o como pessoa e cliente interno, originando dessa forma um relacionamento de transparência, cooperação e comprometimento; proporcionando por meio de uma comunicação clara, descentralização do poder e incentivo à participação de seus colaboradores, satisfação e desenvolvimento, o que resulta em ganho de produtividade, qualidade e lucratividade.

3. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados na referida pesquisa teve como primeiro segmento uma revisão bibliográfica, onde foram traçados conceitos e definições. A pesquisa bibliográfica é caracterizada por assessorar na elucidação dos construtos e compreensão da temática abordada, através de uma fundamentação teórica. Para Amaral:

A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consistem no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa. (AMARAL, 2007, P.01)

Em relação à classificação da referida pesquisa, pode-se intitular aplicada, por gerar conhecimentos práticos, visando à solução de causas específicas. (GIL, 1991). Quanto aos objetivos, é de caráter exploratório, conforme leciona Gil (1991) pesquisas exploratórias objetivam facilitar familiaridade com o problema objeto da pesquisa, para permitir a construção de hipóteses ou tornar a questão mais clara. No que se refere à abordagem, obedece ao método de natureza qualitativa. Deslauriers a caracteriza:

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

Na abordagem qualitativa existem pelo menos três diferentes possibilidades oferecidas: à pesquisa documental o estudo de caso e a etnografia. (GODOY, 1995). Dessa forma, na segunda etapa do estudo, realizou-se uma coleta de dados, no qual o instrumento técnico adotado foi um levantamento de dados com fontes em papel, logo, uma pesquisa documental. Ratificando a eficácia do uso do documento como instrumento de pesquisa Figueiredo afirma:

O documento como fonte de pesquisa pode ser escrito e não escrito, tais como filmes, vídeos, slides, fotografias ou pôsteres. Esses documentos são utilizados como fontes de informações, indicações e esclarecimentos que trazem seu conteúdo para elucidar determinadas questões e servir de prova para outras, de acordo com o interesse do pesquisador (FIGUEIREDO, 2007, p. 67).

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso da Fábrica Fortaleza, indústria pertencente ao grupo M. Dias Branco, que atualmente conta com aproximadamente 4000 colaboradores. Segundo Vergara (2000, p. 49), “o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma

empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

Com tal finalidade, executou-se uma seleção de documentos institucionais, impressos, escritos, imagens, registros visuais, entrevistas, bem como, documentos lançados por mídias impressas e digitais através de canais de comunicação como: internet, jornais e revistas. Appolinário (2009, p. 67), expande a definição de documento: “Qualquer suporte que contenha informação registrada, formando uma unidade, que possa servir para consulta, estudo ou prova”.

Norteadas pelo método de Análise de Conteúdo, o qual é uma técnica de tratamento de dados que visa filtrar as informações sobre determinado tema. Segundo Vergara (2005, p.15), “a análise de conteúdo tem se desenvolvido desde o início do século XX. No começo, a técnica era aplicada, sobretudo, ao tratamento de materiais jornalísticos. Hoje, abraça também transcrições de entrevistas, documentos institucionais, entre outros [...]” As fases da referida pesquisa foram as seguintes:

1. Revisão da literatura;
2. Coleta de dados por meio de documentos, como: relatórios, documentos institucionais, bem como publicados pela mídia;
3. Definição do tipo de grade para a análise;
4. Leitura do material selecionado durante a etapa de coleta dos dados;
 - Nessa etapa, realizou-se uma análise preliminar dos documentos coletados buscando identificar a autenticidade, natureza, lógica e a confiabilidade de suas informações.
5. Definição da unidade de análise como unidade de contexto;
 - Conforme Ludke e André (1986), dependendo dos objetivos e das perguntas de investigação, pode ser mais importante explorar o contexto em que uma determinada unidade ocorre, e não apenas sua frequência.
6. Definição das categorias para análise conforme a grade de análise escolhida;
 - No atual estudo, adotou-se a grade mista, cujas categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, são definidas preliminarmente, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise (VERGARA, 2005). Segundo Bardin (1977, p.117 *apud* VERGARA, 2005 p.18), “categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos

sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos”.

7. Análise do conteúdo, apoiando-se em procedimentos estatísticos, interpretativos ou ambos;
8. Confronto dos resultados obtidos com a teoria que deu fundamento a referida pesquisa;
9. Conclusão. (VERGARA, 2005)

Por fim, vale ressaltar, que nas três últimas etapas descritas acima, foram traçados os aspectos mais relevantes para a finalidade da pesquisa; os dados foram sintetizados e situados na estrutura teórica desse estudo, sendo analisados e seus resultados discutidos.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Caracterização da Empresa

4.1.1 Histórico

O Grupo M. Dias Branco originou-se de negócios estabelecidos em 1927, pelo português, Manuel Dias Branco, na pequena cidade de Cedro, centro sul do estado do Ceará. Atividades estas, que resultaram na inauguração de um empreendimento em 1936, na cidade de Fortaleza, a “Padaria Imperial”, a qual em 1939 passa por um processo de modernização com a instalação de máquinas para produção do macarrão imperial. Por conseguinte, em 1951, a empresa é transferida para novas instalações na Rua João Cordeiro, esquina da Rua Cônego Climério, com o nome de “Padaria Fortaleza”.

Figura 8 – Padaria Imperial, Fábrica Fortaleza e Manuel Dias Branco, respectivamente



Fonte: M. Dias Branco (2015)⁶

Posteriormente, em 1953, com a implantação de fornos de última geração, para a produção de biscoitos e massas alimentícias, iniciam-se às atividades da Fábrica Fortaleza como indústria de massas alimentícias, ainda com característica de produção artesanal e com a participação societária de Francisco Ivens de Sá Dias Branco.

⁶ Disponível em: < <http://mdiasbranco.com.br/>>. Acesso em: 10 out.2015.

Figura 9 - Ivens Dias Branco – Presidente do Conselho de Administração



Fonte: Revista Exame (2013)⁷

Com a entrada de Francisco Ivens de Sá Dias Branco na sociedade, novas diretrizes passam a ser adotadas nos negócios, especialmente no que se refere aos investimentos, os quais passam a concentrar-se na produção industrial. Um exemplo foi o lançamento da bolacha pepita em 1954, que se tornou um grande sucesso para a nova empresa.

No início da década de 1960, a organização expande sua linha de produtos, lançando o biscoito Petit Beure, bem como, investe em marketing desenvolvendo um mascote para a marca, “o Fortinho”, conquistando assim, sucesso junto aos clientes. Sete anos mais tarde, em 1967, realiza a inauguração de sua primeira ampliação, com novas máquinas para produção de massas alimentícias e fornos mais modernos. (M. DIAS BRANCO, 2015)

Por efeito, inicia-se o processo de desenvolvimento de seu atual modelo de distribuição pulverizado, voltado a atender principalmente ao micro, pequeno e médio varejos, com um sistema de vendas porta a porta e de visitas pelo menos semanais a seus clientes, que permitiam verificar in loco quais produtos e preços os seus clientes compravam e vendiam, viabilizando o permanente ajuste de seu posicionamento de mercado, estratégias de comercialização e relacionamento. (M. DIAS BRANCO, 2015)

Decorrente dessa estratégia, na década de 1980, conquista a liderança no mercado nordestino e instala-se no município de Eusébio, onde são centralizadas todas as atividades e instaladas novas linhas de massas e biscoitos e modernos silos para estocagem de matérias primas.

Consecutivamente, a década de 1990 foi um período de inovações tecnológicas, com a introdução de equipamentos de robótica no processo de embalagem dos produtos e na produção em geral. Já em 1992, é inaugurada no Estado do Ceará, a primeira unidade de moagem de trigo, possibilitando a implantação do processo de verticalização da produção de

⁷ Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/>>. Acesso em: 11 out.2015.

biscoitos e massas, uma vez que a nova unidade permitiu a produção da principal matéria-prima de seus produtos. Nessa mesma época, a companhia ingressa no competitivo mercado de farinhas e farelo de trigo.

O ano 2000 é marcado pela expansão da organização e conseqüentemente o desenvolvimento do grupo M. Dias Branco, realizado por meio de aquisições e construções de novas unidades; e obtenção de sua primeira certificação, a ISO 9001 (NBR ISO 9001:2000), visando alcançar o reconhecimento externo de seu sistema de gestão da qualidade dos produtos. (M. DIAS BRANCO, 2015)

Em outubro de 2006, o grupo realiza sua abertura de capital e inicia um relacionamento intenso com o mercado de capitais, abrindo a negociação de suas ações no segmento do novo mercado da BM&FBOVESPA sob o ticker "MDIA3". Recentemente, no ano de 2013, todas as empresas adquiridas extinguíram-se juridicamente, incorporando-se a companhia, fortalecendo o grupo M. Dias Branco. No ano vigente, o grupo inaugurou uma moderna fábrica de torradas lançando uma linha de torradas com diversos sabores, fato que demonstra sua constante evolução.

4.1.2 Características Gerais

O grupo M. Dias Branco S/A conta com mais de meio século de existência, atualmente é líder nacional na fabricação e venda de biscoitos e massas alimentícias, quarto no mercado mundial na produção de massas e sétimo na categoria de biscoitos. Presente em todo o território nacional possui uma cadeia de produção integrada, atuando nos segmentos de moagem de trigo, refino de óleo, gorduras, margarinas e cremes vegetais, bolos, snacks, biscoitos, torradas e misturas para bolo.

Figura 10 – Linha de Produtos M. Dias Branco



Fonte: M. Dias Branco (2015)⁸

⁸ Disponível em: < <http://mdiasbranco.com.br/>>. Acesso em: 10 out.2015.

São mais de seis décadas de história de sucesso de um Grupo que não para de crescer; tendo seu principal mercado no Brasil, conta com 28,9% participação no mercado de massas e 28,1% no mercado de biscoitos, de acordo com os dados de volume de vendas divulgados. (AC NIELSEN, 2014).

No entanto, vêm alcançando o mercado internacional, exportando para 16 países da América do Sul, América Central, África e Ásia. Reflexo, de suas certificações que asseguram a qualidade de seus processos e produtos e o seu compromisso com fatores importantes como: sustentabilidade e responsabilidade social. De tal forma, a referida organização possui como:

a) Missão

- “Oferecer alimentos de qualidade, inovadores, saudáveis, saborosos e com preços competitivos, proporcionando o bem-estar e a felicidade das pessoas”; (M DIAS BRANCO, 2015).

b) Visão

- “O futuro que queremos construir, colaboramos para o desenvolvimento da sociedade, com parcerias de sucesso e sustentáveis, presença global e atuação diversificada, sendo referência pelo respeito às pessoas e ao meio ambiente, ética, criatividade, disposição para servir, simplicidade e amor pelo que fazemos”; (M DIAS BRANCO, 2015).

c) Valores

- “Cultuamos na nossa forma de trabalhar e nos nossos relacionamentos: respeito, ética, boa vontade, simplicidade, excelência, superação, zelo, criatividade e agilidade”. (M DIAS BRANCO, 2015).

No tocante, aos objetivos da referida organização, verifica-se um alinhamento com a estratégia do negócio, o que possibilita a visualização de sua identidade organizacional, segundo a M. Dias Branco (2015) elenca-se abaixo:

a) Expansão da liderança de mercado;

- “A Companhia está comprometida em expandir e fortalecer sua posição de liderança nos mercados onde atua e em aumentar sua rentabilidade e lucratividade”.

b) Melhoria da eficiência operacional e Controle de Custos;

- “A Companhia está comprometida em melhorar a eficiência de seus processos e em avançar na sua estratégia de verticalização a fim de agregar maiores margens”.
- c) Desenvolvimento e lançamento de novos produtos e produtos complementares às linhas existentes;
 - “A Companhia pretende continuar focando suas atividades no desenvolvimento, produção e marketing de produtos com maior valor agregado”.
- d) Crescimento orgânico e busca por novas aquisições;
 - “A Companhia continua atenta às oportunidades de expansão por aquisições de empresas, seja nas linhas de produtos atuais ou outras correlatas”.
- e) Manutenção da Política de Dividendos;
 - “A Companhia pretende manter, sempre que possível e sem afetar a sua qualidade operacional e estratégica, sua política de distribuição de dividendos dos últimos anos, que foi consistentemente acima do mínimo exigido pelas normas aplicáveis a M. Dias Branco”.

Com modernos parques industriais, dispondo de equipamentos de última geração e seguindo os mais rigorosos padrões de qualidade, o grupo M. Dias Branco é constituído por 14 indústrias distribuídas estrategicamente em importantes cidades brasileiras, 28 unidades de comercialização e distribuição, além de uma fábrica de torradas e um moinho em Eusébio/CE. Ademais está investindo na construção de dois novos moinhos, sendo um em Bento Gonçalves/RS e outro em Recife/PE.

Quadro 9 – Indústrias do grupo M. Dias Branco

Unidades Industriais (M. Dias Branco)	Produtos
Fábrica Fortaleza (Eusébio/CE)	Massas, Biscoitos, Torradas, Farinha de Trigo e derivados.
Moinho Dias Branco (Fortaleza/CE)	Farinha de Trigo e derivados
GME - Gorduras e Margarinas Especiais (Fortaleza/CE)	Gorduras e Margarinas
Unidade Maracanaú (Maracanaú/CE)	Massas, Biscoitos, Bolos e Snacks

Quadro 9 – Indústrias do grupo M. Dias Branco (continua)

GMP - Grande Moinho Potiguar (Natal/RN)	Massas e Farinha de Trigo
GMT - Grande Moinho Tambaú (Cabedelo/PB)	Massas e Farinha de Trigo
Unidade Jaboatão (Jaboatão/PE)	Massas e Biscoitos
Unidade Recife (Recife/PE)	Massas e Biscoitos
GMA - Grande Moinho Aratu (Salvador/BA)	Massas, Biscoitos e Misturas para Bolo
Unidade São Caetano do Sul (São Caetano do Sul/SP)	Massas
Unidade Lençóis Paulista (Lençóis Paulista/SP)	Biscoitos
Unidade Jaboticabal (Jaboticabal/SP)	Massas
Moinho Paraná (Rolândia/PR)	Farinha de Trigo e derivados

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Dessa forma, ocupa posição de destaque nos mercados que atua, suas marcas são sinônimas de tradição e qualidade e vêm conquistando diversos prêmios em pesquisas junto aos consumidores e clientes, estando entre as preferidas dos brasileiros.

Figura 11 – Marcas do grupo M. Dias Branco

Fonte: Relatório Institucional (2015, p.4)⁹

⁹ Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em: 08 nov.2015.

Ante essa sólida atuação no mercado, o grupo M. Dias Branco segue apresentando expressivas ações de crescimento, gerando atualmente mais de 17.000 empregos diretos. Na tabela abaixo, pode-se verificar o perfil e disposição dos colaboradores do grupo.

Tabela 1 – Colaboradores M. Dias Branco

GÊNERO	QUANTIDADE	%
FEMININO	4.644	27,3%
MASCULINO	12.368	72,7%
TOTAL GERAL	17.012	100%
IDADE	QUANTIDADE	%
ATÉ 25 ANOS	3.335	19,6%
DE 26 ATÉ 35 ANOS	7.245	42,6%
DE 36 ATÉ 45 ANOS	4.397	25,8%
DE 46 ATÉ 55 ANOS	1.713	10,1%
ACIMA DE 56 ANOS	322	1,9%
TOTAL GERAL	17.012	100%
REGIÃO	QUANTIDADE	%
REGIÃO CENTRO-OESTE	75	0,4%
REGIÃO NORDESTE	14.134	83,1%
REGIÃO NORTE	69	0,4%
REGIÃO SUDESTE	1.742	10,2%
REGIÃO SUL	992	5,8%
TOTAL GERAL	17.012	100%

Fonte: Relatório Institucional (2015, p.55)¹⁰

Consciente do seu papel na sociedade, a organização em estudo, adota medidas e procedimentos, visando o seu público interno e externo, buscando assim ser uma empresa ética, sustentável e com responsabilidade social. Para tal, possui como norteadores, as diretrizes estabelecidas por meio de suas políticas, a saber: qualidade meio ambiente, sustentabilidade, ética e de gestão de pessoas.

Como exemplo dessas ações, pode-se citar: o programa de gerenciamento de resíduos sólidos e efluentes líquidos, consumo racional de água e monitoramento da Estação de Tratamento de Efluentes – ETE Sistema de Gestão Ambiental (Norma NBR ISO 14001:2004), bem como, realização de semana do meio ambiente, com programação educativa aos colaboradores, palestras para as comunidades com intuito de conscientização ambiental, abordando questões como coleta seletiva e consumo racional de energia e água.

¹⁰ Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em: 08 nov.2015.

Monitoramento da fauna e flora ao redor das unidades industriais e apoio a diversas ações de assistência em causas humanitárias nas comunidades do entorno, bem como, criação de projetos próprios como: plantando tudo dá e o cria artes, ambos realizados pela unidade do grupo em Aratu, Bahia. Ademais, o comprometimento do grupo na execução de sua política de recursos humanos, elaborada sob a ótica da abordagem, gestão de pessoas, motivou a referida pesquisa.

Figura 12 – Fábrica Fortaleza, Matriz do grupo M. Dias Branco, Eusébio – CE.



Fonte: M. Dias Branco (2015) ¹¹

¹¹ FORTALEZA Fábrica. Formato JPEG. Disponível em: <http://mdiasbranco.com.br/>>. Acesso em 02 out.2015.

4.2 Apresentação e análise dos dados

Quadro 10 – Coleta de dados/Categorias

CATEGORIAS	DOCUMENTOS SELECIONADOS
a) Ética	Código de ética institucional
b) Modelo e ferramentas de gestão aplicadas	Site institucional e Relatório institucional 2015
c) Desenvolvimento organizacional	Site institucional, Mídias digitais e Relatório institucional 2015
d) Política de gestão de pessoas	Site institucional e Manual de políticas de Gestão de Pessoas
e) Treinamentos	Manual de integração institucional, Mídias digitais e Relatório institucional 2015
f) Saúde e segurança do trabalho	Manual institucional de saúde, higiene e segurança do trabalho, Código de ética e Mídias digitais
g) Comunicação interna	Relatório institucional 2015, Impressos institucionais, Mídias digitais e site institucional
h) Aplicabilidade de ferramentas do <i>endomarketing</i>	Mídias digitais, Site institucional, Jornal MDB e Relatório institucional 2015
i) Campanhas internas e ações motivacionais	Mídias digitais e Relatório institucional 2015
j) Difusão da cultura organizacional	Livreto organizacional - guia do centro cultural
l) Ambiente/ Clima organizacional	Relatório institucional, Mídias digitais, MDB notícias e Site institucional

Quadro 10 – Coleta de dados/Categorias (continua)

m) Indicadores de desempenho (qualidade, produtividade, eficácia e lucratividade)	Manual de boas práticas de fabricação, Site institucional, Relatório institucional 2015 e Política de qualidade.
n) Resultados organizacionais	Mídias digitais, Relatório institucional 2015 e Site institucional.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

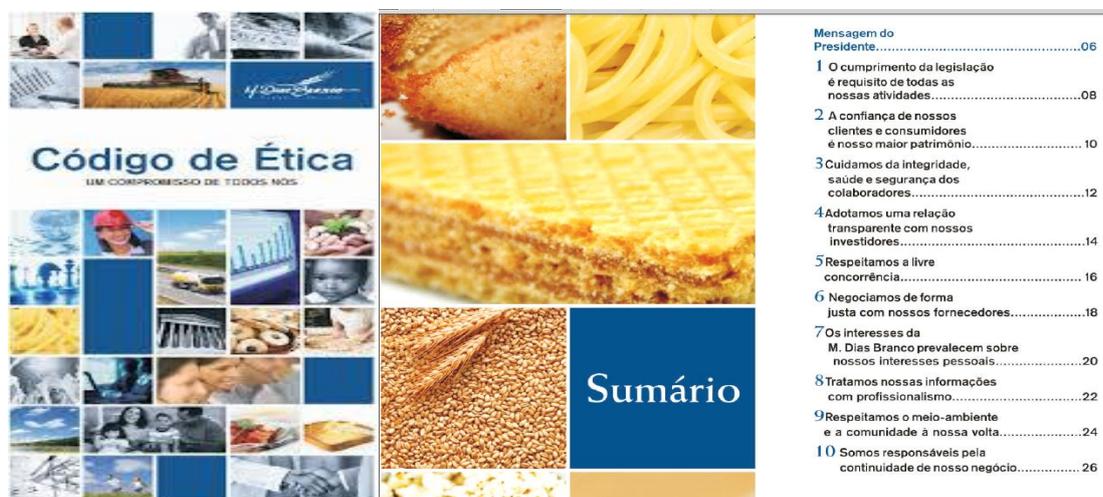
Categoria (a): Ética

Objetivo: Conhecer os princípios éticos que conduzem a organização de uma forma geral, buscando constatar a presença de premissas do *Endomarketing* nos mesmos.

Código de Ética - Moinho Dias Branco

Livreto institucional publicado, constituído de 21 páginas, o qual cita como objetivo confirmar os princípios e valores que os tem guiado ao longo de sua história e de revitalizá-los sob a luz dos novos desafios que enfrentam no ambiente de negócios.

Figura 13 - Código de Ética - Moinho Dias Branco



Mensagem do Presidente.....	06
1 O cumprimento da legislação é requisito de todas as nossas atividades.....	08
2 A confiança de nossos clientes e consumidores é nosso maior patrimônio.....	10
3 Cuidamos da integridade, saúde e segurança dos colaboradores.....	12
4 Adotamos uma relação transparente com nossos investidores.....	14
5 Respeitamos a livre concorrência.....	16
6 Negociamos de forma justa com nossos fornecedores.....	18
7 Os interesses da M. Dias Branco prevalecem sobre nossos interesses pessoais.....	20
8 Tratamos nossas informações com profissionalismo.....	22
9 Respeitamos o meio-ambiente e a comunidade à nossa volta.....	24
10 Somos responsáveis pela continuidade de nosso negócio.....	26

Fonte: M. Dias Branco (2015)¹²

Segundo o referido documento, a publicação traz a postura da M. Dias Branco em relação a diversos assuntos. Sendo um documento que deve servir de orientação para todos seus colaboradores, assim como fornecedores, investidores e parceiros da Companhia.

Apresenta como princípio atingir seus objetivos mantendo boas relações de trabalho por meio de compreensão, cooperação, harmonia e respeito em todos os níveis,

¹² Disponível em: <http://mdiasbranco.com.br/>. Acesso em 02 out.2015.

sempre considerando direitos e deveres de cada parte, afirmando o compromisso de tratar todos os colaboradores de forma justa e igualitária, respeitando as individualidades, sendo contrária a toda forma de preconceito e discriminação, recriando atitudes de assédio moral ou sexual, sejam eles físicos ou verbais.

Categoria (b): Modelos e ferramentas de Gestão

Objetivo: Visualizar a forma como a organização pensa a gestão, identificando o modelo de gestão vigente na organização, verificando ferramentas de gestão pertinentes ao *Endomarketing*.

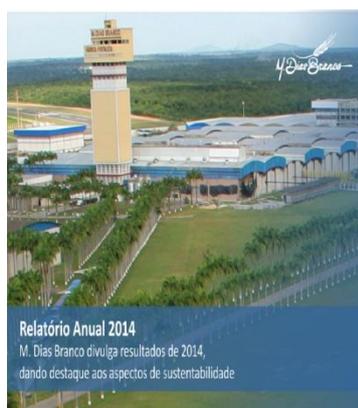
Site institucional e Relatório institucional 2015.

Figura 14 - Página inicial do site institucional do Grupo M. Dias Branco



Fonte: M. Dias Branco (2015)¹³

Figura 15 - Relatório institucional 2015



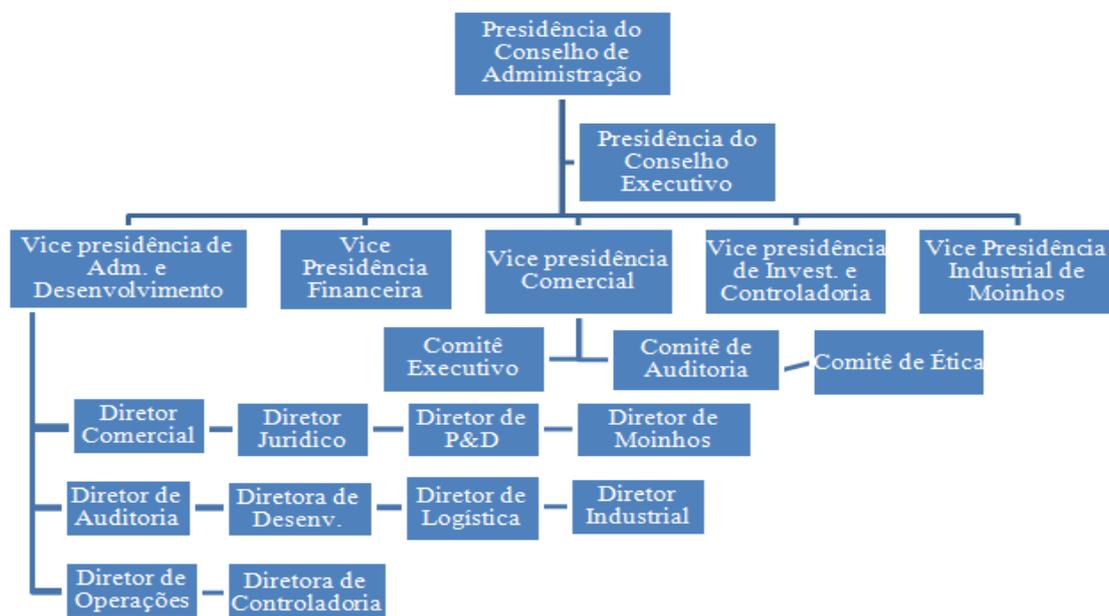
Fonte: Relatório institucional 2015¹⁴

Composto por 84 páginas, o relatório institucional do grupo M. Dias Branco publicado em 2015 e disponibilizado no site institucional, traz uma visão panorâmica da organização.

¹³ Disponível em: <<http://mdiasbranco.com.br/>>. Acesso em: 01 nov.2015.

¹⁴ Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em: 01 nov.2015.

Gráfico 2 - Organograma do Grupo M. Dias Branco



Fonte: Elaborado pela Autora (2015)

Figura 16 - Modelo de Gestão M. Dias Branco

INTRODUÇÃO

VISÃO GERAL **DA M. DIAS BRANCO** G4-3, 4, 5, 6, 7, 8 E 9

A COMPANHIA É **LÍDER NO MERCADO BRASILEIRO DE BISCOITOS E MASSAS**, POSSUI UMA CADEIA DE PRODUÇÃO INTEGRADA, UM MODELO DE DISTRIBUIÇÃO PULVERIZADO E MARCAS REGIONAIS FORTES.



A M. Dias Branco S.A. Indústria e Comércio de Alimentos, com sede em Eusébio-CE, está presente no mercado de alimentos brasileiro há mais de 60 anos e conta com as seguintes categorias de produtos:

Com mais de 17 mil colaboradores, tem no Brasil seu principal mercado, que foi responsável por mais de 99% da receita líquida em 2014. As exportações neste exercício foram destinadas para 16 países da América do Sul, América Central.

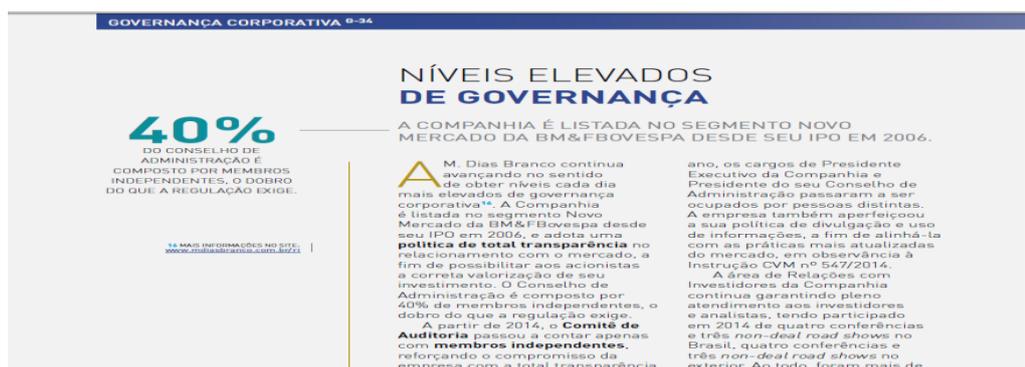
Fonte: Relatório institucional 2015 ¹⁵

Analisando o documento acima, verifica-se que as indústrias do grupo operam com um processo de verticalização, no qual a M. Dias Branco produz a maior parte da farinha de trigo e dos óleos especiais necessários para a fabricação de seus biscoitos, massas e bolos.

¹⁵ Disponível em: < http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>.

Outras ferramentas integrantes do modelo de gestão e que contribuem para a solidificação e o constante desenvolvimento da marca e por fim dos resultados organizacionais são a distribuição pulverizada, forma que permite atendimento personalizado ao varejo de pequeno porte e a consolidação dos canais de relacionamento com seus *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas, bem como com seus clientes internos.

Figura 17 - Governança Corporativa M. Dias Branco



Fonte: Relatório Institucional 2015 ¹⁶

Conceito originado nos Estados Unidos e Grã Bretanha, a governança corporativa vem crescendo e se consolidando no mercado financeiro. No país, surgiu da necessidade de atrair fontes de financiamento. A concepção de governança corporativa está relacionada às formas como as organizações são geridas e controladas de modo a garantir o contínuo aumento dos lucros, bem como a redução de riscos aos acionistas.

Segundo o IBGC¹⁷ (2015) a governança corporativa representa o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal.

O grupo M. Dias Branco adotou tal modelo de gestão, ao realizar em 2006 a abertura de capital com negociações de ações no segmento de novo mercado da BM&FBOVESPA sobre o ticker “MDIA3”. Com uma sólida política de distribuição de dividendos, nos últimos anos, os rendimentos foram consistentemente acima do mínimo exigido pelas normas aplicáveis a M. Dias Branco. Por ser uma empresa de caráter familiar apenas 25,5% das ações são negociadas no novo mercado da BM&FBOVESPA. (M DIAS

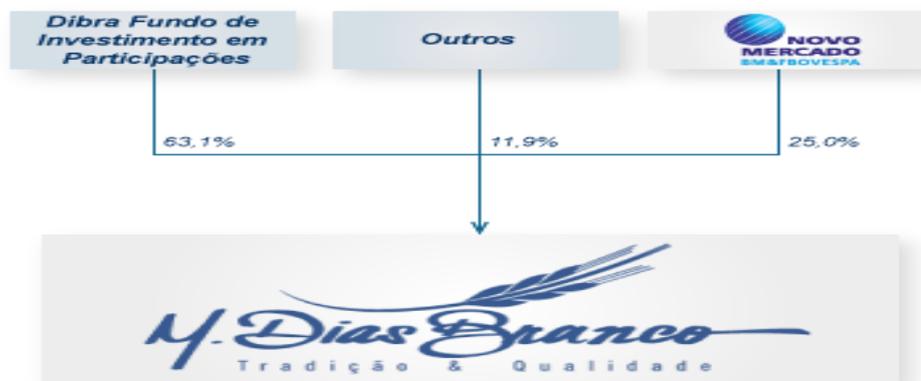
¹⁶ Disponível em: < http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>.

Acesso em: 01 nov. 2015.

¹⁷ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

BRANCO, 2015). O quadro abaixo indica a quantidade de ações ordinárias detidas pelos acionistas da M. Dias Branco.

Gráfico 3 - Atual estrutura societária do Grupo M. Dias Branco



Fonte: M. Dias Branco (2015) ¹⁸

Figura 18 - Grande encontro de líderes 2014: A estratégia da companhia construída com a participação de todas as áreas.



Fonte: Relatório Institucional 2015¹⁹

Conforme documento acima, o processo de elaboração de estratégia da M. Dias Branco é pautado na premissa de envolvimento e construção coletiva, envolvendo e alinhando expectativas do Conselho de Administração, Conselho Executivo, Diretoria, Gestores e Colaboradores. A Companhia realiza periodicamente seu Planejamento Estratégico para cinco anos, com revisões anuais.

¹⁸ Disponível em: <<http://mdiasbranco.com.br/>>. Acesso em 02 nov.2015.

¹⁹ Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em: 02 nov.2015.

Como ilustrado acima, a citada organização realiza um encontro anual de líderes, gerentes e diretores com a finalidade de gerar integração e confraternização; juntos discutem a identidade organizacional e apresentam sugestões de ações estratégicas para a empresa. Fato que expõe o modelo de liderança participativa e democrática do grupo, se abstendo do autoritarismo e centralização, típicos do modelo burocrático.

Nesse processo de discussão, contempla-se o envolvimento das gerências da Companhia, que tiveram a oportunidade de conversar com suas equipes sobre desafios e oportunidades que enxergam para suas áreas, visando assim incentivar a participação de seus colaboradores nos processos decisórios e conseqüentemente gerar motivação. Após a aprovação do direcionamento estratégico pelo Conselho Executivo, as metas e projetos são desdobrados para as diversas gerências da Companhia, responsáveis por implantar os planos de ações necessários para o alcance dos resultados. Visto que, a organização em pesquisa utiliza como sistema interno de gestão, o GPD (Gerenciamento pelas Diretrizes) e a gestão estratégica.

Categoria (c): Desenvolvimento de pessoas/organizacional

Objetivo: Investigar ações e programas ativos na organização, idealizados sob a ótica do desenvolvimento de pessoas.

Site institucional, Relatório institucional 2015, Manual de Políticas de Gestão de Pessoas e Mídias Digitais.

Figura 19 - Relatório institucional 2015



Fonte: Relatório institucional 2015 ²⁰

²⁰ Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso: 02 nov.2015.

Figura 20 - Política de Gestão de pessoas M. Dias Branco



Fonte: Fábrica Fortaleza (2015)²¹

Livreto institucional composto por 15 páginas desenvolvido com a finalidade de apresentar ao mais novo colaborador, a política de gestão de pessoas da organização que será parte. Para tal, fornece informações referentes aos programas e benefícios disponibilizados, normas e direitos e deveres. Ademais busca integrar o colaborador a cultura organizacional e conscientizá-lo do seu papel, inserindo-o na estratégia de negócio da organização.

Segundo o referido manual de políticas de Gestão de Pessoas a organização investe continuamente no desenvolvimento dos seus profissionais. Os conhecimentos adquiridos em treinamentos promovidos pela empresa são compartilhados entre colaboradores que atuam em áreas afins, buscando fortalecer a geração de conhecimento e a cultura de alto desempenho na organização, pois acredita que sua manutenção e crescimento no mercado estão diretamente condicionados ao desenvolvimento de seus colaboradores. (M DIAS BRANCO, 2014).

Ao examinar o referido documento, obtém-se ainda uma citação relacionada a oportunidades de desenvolvimento do Colaborador Tiago Conti (2014), “Entre na empresa há três anos no cargo de Operador de Produção, aproveitando as oportunidades, participei de diversas seleções internas. Nesse período passei na seleção para operador de Caldeira, cargo que ocupo hoje”.

Programas internos de Desenvolvimentos de Pessoas/ Organizacional

a) Programa evoluir

Oportuniza colaboradores a participarem de seleção interna para outros cargos e níveis. Somente no ano de 2014, mais de 3.100 colaboradores evoluíram em suas carreiras, ao serem promovidos mediante processo seletivo interno, ratificando a política de retenção de

²¹ Disponível em: <<http://mdiasbranco.com.br/>>. Acesso em 02 nov.2015.

talentos, que procura priorizar o preenchimento de vagas com profissionais que já integram a M. Dias Branco. (M DIAS BRANCO, 2015).

b) Universidade Corporativa

Visando fortalecer as ações de treinamento e desenvolvimento, cuja missão é desenvolver pessoas promovendo a disseminação e intercâmbio de conhecimento para contribuir com a estratégia da corporação, a organização em estudo estruturou esse projeto. Conceito estratégico da mesma (escola industrial, escola de negócios, escola de suporte ao negócio, escola de liderança e escola de inovação). Suas principais diretrizes são: compartilhamento, participação das lideranças, acessibilidade, otimização de investimentos, parcerias, integração e cidadania. Os resultados esperados desse modelo de educação corporativa estão relacionados com o aumento da abrangência e da velocidade de disseminação do conhecimento destinados ao desenvolvimento dos colaboradores.

Por meio de uma parceria com o sistema Sesi/Senai o projeto possibilita a oportunidade de conclusão de estudos nas dependências da companhia em horários ajustados ao expediente. Segundo o referido documento, 105 participantes já obtiveram ascensão do grau de escolaridade, com direito à festa de formatura realizada pela organização. (M DIAS BRANCO, 2015).

Figura 21 - Colaboradores concluem ensino médio, com aulas ministradas na própria unidade de trabalho, a Fábrica Fortaleza.



Fonte: Relatório institucional 2015²²

²² Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em: 03 nov. 2015.

c) Programa fazer acontecer

Contempla todas as ações que contribuem para que a empresa coloque em prática a sua estratégia. O grupo adota o gerenciamento pelas diretrizes, que consiste em uma metodologia de gestão voltado para impulsionar o alcance de resultados da organização. (M DIAS BRANCO, 2015)

d) Programa Acolher

Objetiva gerar conscientização das equipes com relação aos profissionais portadores de deficiência, facilitando a integração de profissionais portadores de deficiência e fortalecendo sua inclusão no ambiente de trabalho. Como resultado, atualmente, a organização conta com um total de 824 portadores de deficiência. (M DIAS BRANCO, 2015)

e) Projeto Escola

Desenvolve ações internas como eventos temáticos infantis, visando alcançar os filhos dos colaboradores, proporcionando integração entre pai e filho no ambiente organizacional, bem como possibilita a estudantes realizarem uma visita técnica à unidade matriz do grupo, a Fábrica Fortaleza, a qual é guiada e assistida por colaboradores da própria unidade, oportunizando aos mesmos a experiência do voluntariado, vivência em ações sociais e adoção de valores como a cidadania e a responsabilidade social.

Somente em 2014, o projeto escola possibilitou a visita de 14.148 pessoas à unidade Fábrica de Fortaleza (EUSÉBIO-CE) proporcionando a rica experiência de presenciar a fabricação dos biscoitos e massas, bem como assistir peças teatrais com mensagens educativas. (M DIAS BRANCO, 2015).

Figura 22 - Visita técnica à Fabrica Fortaleza



Fonte: M. Dias Branco (2015) ²³

²³ Disponível em: < <http://mdiasbranco.com.br/>>. Acesso em: 03 nov.2015.

f) Projeto Funcionários Artistas

Proporciona a cerca de quatro mil trabalhadores da Fábrica Fortaleza a oportunidade de participar de aulas de artes no intervalo de almoço. As aulas ajudam a desenvolver e aprimorar o talento dos funcionários formando grandes talentos anônimos que desenvolvem trabalhos artesanais e quadros que ficam expostos no Centro Cultural, localizado na própria unidade. (M DIAS BRANCO, 2015).

Figura 23 - Curso in company de Libras



Fonte: Sistema FIEC/ Sesi/CE (2015) ²⁴

Curso ofertado pela Fábrica Fortaleza em parceria com o Sesi/CE a trinta e cinco colaboradores. Por meio do desenvolvimento de ações como a exemplificada acima, a organização busca demonstrar sua visão no que se refere à importância do desenvolvimento pessoal e não apenas profissional, no processo da aprendizagem organizacional. Segundo a docente ministradora do curso, Patrícia Mota, “Este curso é importante para a comunicação e a inclusão de pessoas surdas, tanto no próprio ambiente de trabalho, como em outros lugares”, destaca a docente.

²⁴ Disponível em: <<http://www1.sfiac.org.br/sites/sistema-fiec/89563/fiecnoticias/sesice-realiza-curso-de-libras-na-m-dias-branco-fabrica-fortaleza>>. Acesso em: 03 nov.2015.

Figura 24 - Colaboradores concluintes – Curso de Libras



Fonte: Sistema FIEC (2015)²⁵

Ao observar a imagem acima, percebe-se o nível de interação entre os diversos setores, ação que possibilita a integração e incita a eficácia na comunicação interna, característica inerente da utilização do endomarketing pela organização em pesquisa.

Categoria (d): Política de gestão de pessoas

Objetivo: Objetivou-se conhecer as bases e premissas da referida política.

Manual de políticas de Gestão de Pessoas e site institucional.

Figura 25 - Manual de políticas de Gestão de Pessoas



Fonte: Fábrica Fortaleza (2015)²⁶

Livreto institucional composto por 15 páginas desenvolvido com a finalidade de apresentar ao mais novo colaborador, a política de gestão de pessoas da organização que fará

²⁵ Disponível em: <<http://www1.sfiac.org.br/sites/sistema-fiec/89563/fiecnoticias/sesice-realiza-curso-de-libras-na-m-dias-branco-fabrica-fortaleza>>. Acesso em: 03 nov. 2015.

²⁶ Disponível em: <<http://mdiasbranco.com.br/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 04 nov.2015.

parte. Para tal, fornece informações referentes aos programas e benefícios disponibilizados, normas e direitos e deveres. Ademais, busca integrar o colaborador a cultura organizacional e conscientizá-lo do seu papel, inserindo-o na estratégia de negócio da organização.

Segundo o referido manual de políticas de Gestão de Pessoas a organização investe continuamente no desenvolvimento dos seus profissionais. Os conhecimentos adquiridos em treinamentos promovidos pela empresa são compartilhados entre colaboradores que atuam em áreas afins, buscando fortalecer a geração de conhecimento e a cultura de alto desempenho na organização, pois acredita que sua manutenção e crescimento no mercado estão diretamente condicionados ao desenvolvimento de seus colaboradores. Ao examinar o referido documento, obtém-se ainda uma entrevista relacionada a oportunidades de desenvolvimento. (M DIAS BRANCO, 2014).

Pode-se perceber ao analisar o citado documento a orientação – posicionamento do grupo M. Dias Branco no tocante a seus colaboradores, visualizados e considerados como capital humano, sendo parceiros no alcance da estratégia e evolução dos resultados organizacionais.

Figura 26 - Política de Gestão de Pessoas - Site institucional



Fonte: M. Dias Branco (2015) ²⁷

Segundo página de site institucional destinada a política de Gestão de Pessoas, o grupo M. Dias Branco desenvolve programas de capacitação com treinamentos adequados para cada profissional. Oferecendo aos colaboradores a possibilidade de crescerem em suas carreiras através de um consistente plano de carreiras e efetivando promoções mediante processo seletivo interno ou por mérito, denotando sua política de retenção de talentos. Logo, “Pessoas e gestão são dimensões do negócio que caminham em sintonia e de maneira

²⁷ Disponível em: <<http://mdiasbranco.com.br/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 04 nov.2015.

sustentável”. (RELATÓRIO INSTITUCIONAL, 2015, p.55). Segundo site institucional, representado acima, a M. Dias Branco (2015):

Mantém firme seu compromisso de investir de forma contínua e crescente na capacitação e valorização de seus colaboradores. Além disso, adota ferramentas de gestão que estimulam seu time em todas as unidades a realizar um esforço coletivo para o alcance dos resultados corporativo.

O grupo M. Dias Branco fornece satisfatórios salários e por meio do Programa de Participação nos Resultados (PLR), todos os colaboradores são recompensados pelo alcance das metas de suas áreas e da Companhia como um todo. Além de disponibilizar diversos benefícios, os quais estão elencados no quadro 11 abaixo:

Quadro 11 – Benefícios, M. Dias Branco

BENEFÍCIOS DISPONIBILIZADOS AOS COLABORADORES
SALÁRIO FAMÍLIA
SEGURO DE VIDA
PLANO DE SAÚDE
ASSISTÊNCIA MÉDICA NA PRÓPRIA ORGANIZAÇÃO E REDE CREDENCIADA
REFEIÇÃO (REFEIÇÃO NO REFEITÓRIO OU VALE REFEIÇÃO)
ALIMENTAÇÃO (VALE-ALIMENTAÇÃO)
CONVÊNIO COM INSTITUIÇÕES E CESTA DE NATAL
(DESCONTO AOS COLABORADORES EM FARMÁCIAS, FACULDADES, CURSOS DE IDIOMAS, ACADEMIAS, ÓTICAS, COLÉGIOS)
TRANSPORTE (ROTA PRÓPRIA OU VALETRANSPORTE)
PROGRAMA DE GINÁSTICA LABORAL
PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA
RECONHECIMENTO POR TEMPO DE SERVIÇO
PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Figura 27 - Refeitório da Fábrica Fortaleza



Fonte: M. Dias Branco (2015) ²⁸

O refeitório retratado acima, localiza-se na unidade matriz do grupo M. Dias Branco e disponibiliza a todos os seus colaboradores sem adição de custos café da manhã, lanches e almoços.

Categoria (e): Treinamentos

Objetivo: Constatar e conhecer as iniciativas de treinamento, por parte da organização em pesquisa.

Manual de Integração M. dias branco, Relatório institucional 2015 e Mídias Digitais.

Figura 28 - Manual de Integração M. dias branco



Fonte: Fábrica Fortaleza (2015) ²⁹

Livreto institucional publicado e fornecido a todo novo colaborador, composto por 20 páginas, proporciona ao mais novo integrante uma visão geral da organização, apresentando informações referentes ao histórico, estrutura, políticas e estratégia de negócio.

²⁸ Disponível em: <<http://mdiasbranco.com.br/>>. Acesso em: 04 nov.2015.

²⁹ Disponível em: <<http://mdiasbranco.com.br/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 04 nov.2015.

Entregue ao colaborador no que pode-se definir como primeiro treinamento fornecido pela organização, a integração. Na organização em estudo, esse processo conta com duração de cinco dias, totalizando 40 horas. Onde colaboradores de diferentes áreas da corporação apresentam seu setor e experiências, permitindo ao mais novo integrante uma visão compartilhada e prática da dinâmica da organização.

Tabela 2 - Média de horas de treinamento por ano e colaborador

NÚMERO MÉDIO DE HORAS DE TREINAMENTO POR ANO POR COLABORADOR,
DISCRIMINADO POR GÊNERO E CATEGORIA FUNCIONAL* G4-LA9

MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO ACUMULADA ATÉ DEZEMBRO/2014	
TOTAL	36,68
MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO ACUMULADA ATÉ DEZEMBRO/2014 POR GÊNERO	
MASCULINO	32,11
FEMININO	48,87
MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO ACUMULADA ATÉ DEZEMBRO/2014 POR NÍVEL DE CARREIRA	
NÍVEL DE ESPECIALISTAS (PROFISSIONAIS E ANALISTAS)	55,55
NÍVEL DE GESTÃO	49,15
NÍVEL OPERACIONAL	40,31
NÍVEL DE VENDAS (VENDAS E PROMOÇÃO)	13,69

* NÃO ESTÃO INCLUSOS ESTAGIÁRIOS E APOSENTADOS POR INVALIDEZ.

RELATÓRIO ANUAL 2014

Fonte: Relatório Institucional 2015 ³⁰

Analisando a tabela acima, verifica-se que 36,68 são a média de horas de treinamentos desenvolvidos pela organização no ano de 2014, resultado que comprova a prática de ações de treinamento pela companhia. Visando o desenvolvimento sustentável, busca estabelecer parcerias sociais e estimular a participação de colaboradores treinados, motivados e envolvidos num plano de participação nos resultados, conforme alcancem metas específicas, alinhadas ao seu plano estratégico e orçamentário. Conforme o relatório institucional (2015, p.56):

Além dos treinamentos técnicos e gerenciais, foram realizados durante o ano de 2014 diversos eventos voltados para o desenvolvimento de competências comportamentais dos colaboradores, ministrados pela equipe interna de Recursos Humanos. Vale mencionar também os investimentos realizados na melhoria das estruturas de treinamento em diversas Unidades, facilitando as ações de capacitação.

³⁰ Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em: 08 nov.2015.

Destarte, a empresa objetiva realizar com apoio de parcerias, ações de capacitação interna e externa, que possibilitam aos colaboradores a oportunidade de evolução em áreas técnicas cujo conhecimento especializado é estratégico para o negócio.

Figura 29 - Treinamento PMO - Área Comercial do Grupo M. Dias Branco



Fonte: Portfólio (2015) ³¹

No documento acima, treinamento em Gestão de Projetos, parte do processo de implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), ministrado pela Portfólio, nos dias 09 e 10 de dezembro para colaboradores de diferentes áreas do conglomerado empresarial. Pode-se avaliar como uma ação concernente ao endomarketing, dado que tal projeto, além de estimular a integração corporativa, promove capacitação e possibilita o desenvolvimento pessoal ao mesmo tempo em que proporciona vantagem competitiva por meio da aprendizagem organizacional, potencializando assim os indicadores de resultados organizacionais, como os requeridos na referida pesquisa.

Figura 30 - Treinamento da área comercial - Grupo M. Dias Branco

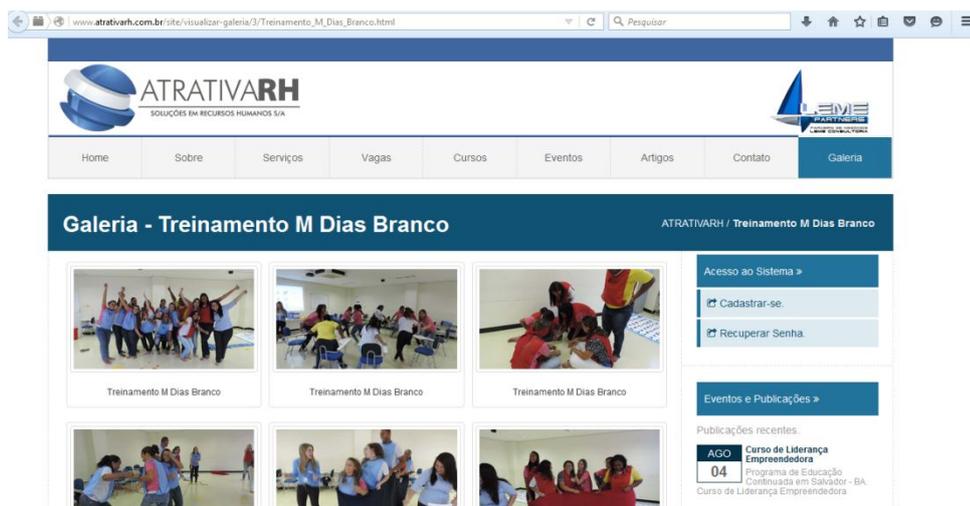


Fonte: Hangar Centro de Convenções (2015) ³²

³¹ Disponível em: <<http://www.portfoliopc.com.br/colaboradores-do-grupo-m-dias-branco-sao-capacitad/>>. Acesso em: 07 nov.2015.

O Treinamento ilustrado acima realizou-se em Belém – Pará, tendo como público alvo os membros da equipe comercial e colaboradores das distribuidoras das marcas Fortaleza e Richester, ambas do Grupo M. Dias Branco.

Figura 31 - Treinamento desenvolvido pela Atrativa RH para os colaboradores da M. Dias Branco



Fonte: Atrativa RH (2015) ³³

Figura 32 - Informativo institucional, referente a treinamentos na área de marketing



Fonte: Fábrica Fortaleza (2015) ³⁴

³² Disponível em: <<http://www.hangarcentrodeconvencoes.com.br/galeria.php?idgaleria=710f>>.

Acesso em: 07 nov.2015.

³³ Disponível em: <http://www.atrativahr.com.br/site/visualizargaleria/3/Treinamento_M_Dias_Branco.html>.

Acesso em: 07 nov.2015.

³⁴ Disponível em: <<http://mdiasbranco.com.br/>>. Acesso em: 07 nov.2015.

Categoria (f): Saúde e Segurança do trabalho

Objetivo: Investigar a existência de incentivos a uma cultura de segurança, saúde e higiene, cujo foco está na prevenção, controle e manutenção de fatores de riscos ambientais e físicos, reduzindo assim, possíveis acidentes e doenças ocupacionais. Dado que, de acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow a necessidade de segurança é um fator determinante para a motivação humana.

Manual de saúde e segurança do trabalho, Código de Ética, Mídias digitais e Relatório institucional 2015.

Figura 33 - Manual de saúde e segurança do trabalho e Código de Ética



Fonte: Fábrica Fortaleza (2015) ³⁵

Livreto institucional formado por 15 páginas, disponibilizado pela organização a todo novo colaborador, traz orientações sobre saúde higiene e segurança que devem ser cumpridas por todos os colaboradores.

O Código de ética do grupo apresenta como um de seus princípios, o cuidado com a segurança, saúde e integridade de seus colaboradores. No qual relata que tais são valores inegociáveis. Dessa forma, a organização busca aprimorar e divulgar amplamente as normas de segurança recomendadas para cada procedimento, a seus colaboradores, ressaltando que tais devem ser seguidas impreterivelmente ao realizar suas funções no cotidiano, conscientizando-os dos riscos aos quais estão expostos, bem como orientando-os sobre as formas de prevenção e resolução. Pode-se verificar ao fim do mesmo a seguinte citação: “Trabalhar em segurança e com saúde é bom para a empresa, para o colaborador e para toda a família.” (MANUAL DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO M. DIAS BRANCO, 2014, p.5).

³⁵ Disponível em: < <http://mdiasbranco.com.br/>>. Acesso em: 07 nov.2015.

Figura 34 - Programa de saúde e segurança M. Dias Branco, “Positivo”.



Fonte: Supera Comunicação (2015) ³⁶

Figura 35 - Folders de divulgação do programa “Positivo”



Fonte: Supera Comunicação (2015) ³⁷

O Programa “Positivo”- Gestão de Excelência de Saúde e Segurança Ocupacional trata-se de uma ação empregada estrategicamente pela organização. Segundo o Relatório institucional M. Dias Branco (2015, p. 58).

É um modelo de gestão em implantação na M. Dias Branco com o objetivo de fortalecer a cultura de segurança e saúde do trabalhador em todas as Unidades. Busca permitir a promoção de práticas seguras, aumento da percepção de risco por parte de todos, melhoria contínua em seus processos e consequente eliminação da ocorrência de acidentes.

³⁶ Disponível em: <<http://www.superacomunicacao.com.br/portfolio/corporativo/m-dias-branco-desenvolve-programa-de-saude-e-seguranca/>>. Acesso em: 09 nov.2015.

³⁷ Disponível em: <<http://www.superacomunicacao.com.br/portfolio/corporativo/m-dias-branco-desenvolve-programa-de-saude-e-seguranca/>>. Acesso em: 09 nov.2015.

Com base nos dados obtidos, pode-se perceber que o grupo M. Dias Branco mantém a prática de implantar projetos e programas que visam à saúde e a qualidade de vida de seus colaboradores. Um exemplo é o programa de qualidade de vida corporativo, intitulado MDBem-Estar, que de acordo com o Relatório anual (2015) divulgado pela organização, objetiva estimular e apoiar os seus colaboradores a manter um estilo de vida feliz, pautado em hábitos saudáveis e equilibrados, que reforcem bons valores e promovam a alegria de viver, seja no trabalho seja em casa.

Figura 36 - Equipe vencedora de campeonato esportivo com diversas unidades da companhia



Fonte: Relatório Institucional 2015 ³⁸

Ademais a corporação em pesquisa, dispõe a seus colaboradores um sistema de gestão de saúde ocupacional que disponibiliza uma equipe de saúde nas Unidades industriais, bem como Comitês de Saúde que focam a prevenção de agravos e buscam promover a saúde e qualidade de vida dos colaboradores. Informações obtidas no citado relatório institucional 2015 indicam:

Programas preventivos que incluem avaliação ergonômica e ginástica laboral, além de abordar aspectos de saúde em campanhas internas nas datas especiais conforme cronograma de ações de Medicina Preventiva, como a Semana da Saúde, Campanha de Vacinação contra Influenza, Prevenção de Câncer de Mama, Colo do Útero e Próstata, dentre outras. (RELATÓRIO INSTITUCIONAL M DIAS BRANCO, 2015, p. 59).

³⁸ Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em: 08 nov.2015.

Categoria (g): Comunicação interna

Objetivo: Buscou-se pesquisar as ferramentas utilizadas pela organização visando à eficácia de sua comunicação interna, fator relevante para o processo de implantação do *Endomarketing*.

Relatório institucional 2015 e Mídias Digitais

Figura 37 - Relatório institucional 2015



Fonte: Relatório Institucional 2015 ³⁹

Figura 38 - Folders institucionais desenvolvidos para divulgação de pesquisa de clima



Fonte: Relatório Institucional 2015 ⁴⁰

A companhia busca manter seus colaboradores contextualizados e engajados na estratégia do negócio. Para isso, desenvolve e atualiza diferentes veículos de comunicação com o seu público interno. Como relatado no Relatório Institucional M. Dias Branco (2015, p.60), as ferramentas utilizadas são: “Jornal-mural, informativo impresso, intranet, mensagens

³⁹ Disponível em: < http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em 08 nov.2015.

⁴⁰ Disponível em: < http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em 08 nov.2015.

de texto via celular e e-mail com notícias dirigidas para as lideranças, todos com linguagem adaptada para os respectivos públicos”.

Canais específicos asseguram o diálogo: o programa **Porta-Vozes** promove reuniões mensais de representantes de diversas áreas com as equipes de Recursos Humanos, enquanto o **Papo Aberto** aproxima a alta gestão da Companhia dos colaboradores operacionais. Além de adotar práticas de gestão designadas a casos de denúncias e reclamações relacionadas a direitos humanos, tais como **Código de Ética**, **Canal Ético** e **Comitê de Ética**. Abaixo pode-se conferir diversas ferramentas de comunicação desenvolvidas pela organização para suas campanhas internas.

Figura 39 - Cartaz institucional - Campanha Gerações de sucessos M. Dias Branco



Fonte: ADRIA – Grupo M. Dias Branco (2015) ⁴¹

Figura 40 – Folders de campanha interna sobre a relevância da ética



Fonte: Relatório Institucional 2015 ⁴²

⁴¹ Disponível em: <<http://casamaiscomunicacao.com.br/adria.php>>. Acesso em: 08 nov.2015.

⁴² Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em 08 nov.2015.

Figura 41 - Panfleto institucional – Campanha referente ao absenteísmo



Fonte: ADRIA - Grupo M. Dias Branco (2015) ⁴³

Figura 42 - Livretos - Missão, Visão e Valores do Grupo M. Dias Branco.



Fonte: Relatório Institucional 2015 ⁴⁴

Figura 43 - Folder de divulgação de campanha de Responsabilidade social



Fonte: M. Dias Branco (2015) ⁴⁵

⁴³Disponível em: <<http://casamaiscomunicacao.com.br/adria.php>>. Acesso em: 08 nov.2015.

⁴⁴Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em 08 nov.2015.

⁴⁵Disponível em: <<http://mdiasbranco.com.br/>>. Acesso em 08 nov.2015.

Categoria (h): Aplicabilidade de ferramentas de *Endomarketing*

Objetivo: Visualizar a aplicabilidade e influência do *endomarketing* na organização.

Relatório institucional 2015, Jornal institucional MDB, Site institucional e Mídias Digitais.

Figura 44 - Relatório institucional 2015



Fonte: Relatório Institucional 2015 ⁴⁶

Pode-se visualizar a aplicabilidade do *endomarketing* no grupo M. Dias Branco, analisando os programas e ações desenvolvidos pelo grupo, visando à qualidade de vida dos seus colaboradores. Como ratifica o Relatório institucional M. Dias Branco (2015, p. 58) citando algumas dessas ações:

Eventos comemorativos que homenageiam e valorizam os profissionais, as campanhas preventivas que estimulam hábitos saudáveis e atitudes seguras no ambiente de trabalho, a realização de ginástica laboral, o acompanhamento nutricional e a ampliação das áreas de lazer em diversas Unidades.

Figura 45 - Considerações do Grupo M. Dias Branco, referentes ao público interno

TRANSPARÊNCIA E DIÁLOGO

LINHAS DE AÇÃO

- CULTURA DE SUSTENTABILIDADE
- DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO
- SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHO
- RELACIONAMENTO COM CLIENTES E CONSUMIDORES

PÚBLICO INTERNO

GG-DMA A M. Dias Branco mantém firme seu compromisso de investir de forma contínua e crescente na capacitação e valorização de seus 17.012 colaboradores em dezembro de 2014. Além disso, adota ferramentas de gestão que estimulam seu time em todas as

da revisão do direcionamento estratégico para os próximos cinco anos, assim como foram capacitados em suas competências de liderança. Os investimentos se estenderam aos líderes operacionais, que participaram de um programa contínuo de formação, focado em gestão de equipes.

OTIMIZAÇÃO DE INVESTIMENTOS: potencializar os recursos financeiros para obter o melhor resultado na disseminação do conhecimento.

PARCERIAS: estimular a participação de fornecedores, parceiros e associações da cadeia de valor para gerar conhecimento para a Universidade.

INTEGRAÇÃO: contribuir para a construção de uma cultura organizacional única, respeitando as peculiaridades de cada região e

Fonte: Relatório Institucional 2015 ⁴⁷

⁴⁶ Disponível em: < http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em 08 nov.2015.

⁴⁷ Disponível em: < http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em 08 nov.2015.

Analisando o documento acima, obtém-se a visão da organização com relação aos seus colaboradores, a qual busca construir um relacionamento satisfatório com seus colaboradores por meio de valores como transparência e diálogo.

Figura 46 - Pagina do site institucional, destinada à política de Gestão de Pessoas



Fonte: M. Dias Branco (2015) ⁴⁸

Ao analisar os documentos, relatórios e dados divulgados pela companhia, que segue uma política de transparência, percebe-se sua intenção de transmitir para o mercado e sociedade em geral, sua visão participativa, integrada e de valorização de seus colaboradores. Denotando a seus clientes internos a razão de ser da organização. Dessa forma, objetiva estabelecer seu posicionamento no mercado. Averiguando o documento acima, pode-se verificar a seguinte citação:

Acreditamos que os nossos colaboradores constituem o mais importante elemento para a geração de riquezas e mudanças sociais, por isso, investimos constantemente na capacitação e construção de um clima organizacional agradável. A qualidade do nosso time é o que nos faz líder nacional na fabricação e venda de biscoitos e massas, gerando mais de 17.000 empregos diretos, com 14 indústrias e diversas Unidades de Comercialização em importantes cidades brasileiras. (M DIAS BRANCO 2014).

⁴⁸ Disponível em: <<http://mdiasbranco.com.br/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 08 nov.2015.

Tabela 3 - Canais de relacionamento adotados pela companhia

CANAIS DE RELACIONAMENTO ADOTADOS PELA COMPANHIA	STAKEHOLDER					
	LIDERANÇA	SOCIEDADE CIVIL	GOVERNO	CLIENTES	FORNECEDORES	PÚBLICO INTERNO
PESQUISA DE CLIMA	X					X
SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR (SAC)		X		X		
CANAL ÉTICO		X			X	X
ENTREVISTAS	X		X			
INVESTIMENTO SOCIAL		X	X			X
QUESTIONÁRIOS DE AUTOAVALIAÇÃO					X	

Fonte: Relatório Institucional 2015 ⁴⁹

Com base na tabela acima, obtém-se os canais de relacionamentos instituídos pela M. Dias Branco; no que se refere ao cliente interno, ou seja, os colaboradores os canais adotados foram: pesquisa de clima, canal ético e investimento social.

Figura 47 - Relacionamento com *stakeholders* – Grupo M. Dias Branco

Fonte: Relatório Institucional 2015 ⁵⁰

A companhia preza pela cidadania corporativa, exercendo papel relevante em suas comunidades de entorno. Desenvolvendo ações e medidas na área da sustentabilidade, meio ambiente e investimento social.

⁴⁹ Disponível em: < http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em 08 nov.2015.

⁵⁰ Disponível em: < http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em 08 nov.2015.

Figura 48 - Jornal institucional MDB

Fonte: GME – M. Dias Branco (2015) ⁵¹

Jornal institucional distribuído mensalmente a todas às unidades da companhia com pautas referentes à organização e ao mercado. A observação do documento possibilitou acesso a uma citação do Gerente Comercial do Grupo referente à questão da influência do endomarketing na obtenção dos resultados organizacionais. A respeito do tema, Climério Arsênio relatou: “Ações de *endomarketing* interferem nos resultados organizacionais de uma organização, por isso a necessidade de gerir o clima permanentemente, essa ferramenta é um meio para que a liderança e os colaboradores melhorem o ambiente de trabalho e consequentemente aumentem a produtividade da organização.” (ARSÊNIO, 2015)

⁵¹ Disponível em: < <http://www.gme.com.br/institucional/recursos-humanos>>. Acesso em 08 nov.2015.

Figura 49 - Caso de aplicabilidade do Endomarketing - M. Dias Branco

M. Dias Branco - Endomarketing

Desafio
Com tantas marcas concorrentes, a marca precisava se destacar nas gôndolas, sem utilizar grandes verbas e consequentemente aumentar suas vendas nos PDVs (pontos de vendas).

Solução
Utilizar uma das técnicas mais tradicionais, o endomarketing, elaborando o planejamento de campanha de incentivo com premiação crescente aos promotores de vendas, além de divulgação interna através de newsletters e material impresso.

Resultado
Sucesso garantido, as equipes internas e externas se integraram. Resultando em aumento nas vendas em 35% nos pontos de venda participantes.

Fonte: Casa mais comunicação (2015) ⁵²

O documento acima justifica e apresenta a aplicabilidade do endomarketing, ratificando a sua relevância e capacidade de interferência nos resultados organizacionais. Apresentando-o como solução para muitos dos desafios organizacionais.

Figura 50 - Publicação de entrevista com Ivens Dias Branco, presidente do Conselho de Administração do grupo M. Dias Branco.

Falando de Gestão
Blog Arquivo

Início Quem Somos

Coluna Gestão e Negócios - Uma entrevista excelente com Ivens Dias Branco

Gestão e Negócios

Coluna Gestão e Negócios - Pedro Paulo Galindo Moraes - Coluna Gestão e Negócios

Assisti na TV O Povo de Fortaleza no Programa Vertical S/A uma entrevista excelente com Ivens Dias Branco acionista majoritário do Grupo M. Dias Branco S.A Indústria e Comércio de Alimentos. O empresário mantém em sua fábrica um museu onde guarda tudo aquilo que foi importante para a história do Grupo desde maquinários, fotos, uniformes usados em sua fábrica, móveis e utensílios como a primeira escrivaninha usada pelo seu pai o português Manuel Dias Branco, a primeira Kombi de entrega de seus produtos esta exposta também que ainda é da mesma aparência e cor dos veículos de entrega de hoje.

Fonte: Coluna Gestão e Negócios (2015) ⁵³

⁵² Disponível em: <<http://casamaiscomunicacao.com.br/adria.php>>. Acesso em: 09 nov.2015.

⁵³ Disponível em: <<http://falandodegestao.com/2011/01/08/coluna-gestao-e-negocios-uma-entrevista-excelente-com-ivens-dias-branco/>>. Acesso em: 09 nov.2015.

O documento retratado acima noticia uma entrevista concedida por Ivens Dias Branco, Fundador e Presidente do Conselho administrativo do grupo M. Dias Branco, a Pedro Paulo Galindo Morales em 2012. Ao final da citada entrevista, publicada no Blog Falando de Gestão, Pedro Paulo expõe suas conclusões, segue trecho abaixo:

O que me chamou a atenção foi à política de RH do Grupo, pois nele é possível aprender até pintura, o Sr. Ivens contou sobre um funcionário da fábrica que fez um curso de pintura e hoje vende quadros no valor de R\$ 12.000,00 nas galerias do Rio de Janeiro. O Grupo mantém ainda os seguintes serviços em sua matriz localizada no Eusébio/CE: Centro Médico e Odontológico, Centro Educacional e o Centro Cultural M. Dias Branco, o qual impulsiona a integração das equipes de trabalho mediante atividades artísticas e culturais, disponibilizando modernas estruturas de lazer e aprendizado, tais como biblioteca, sala multimídia, salão de jogos, áreas de convivência e galeria de arte. Mantém o Grupo de Teatro Arte Massa, o Coral M. Dias Branco e o Grupo Vocal Richester. O Grupo também tem extensas atividades para a comunidade como: Projeto Escola, apoio a Entidades Filantrópicas, Patrocínios Culturais. Sem dúvida é um grupo muito importante para o Brasil, pois além de bolachas, biscoitos e macarrão ele produz margarinas, moagem de trigo, hotelaria, imobiliária e terminal portuário de grãos. (MORALES, 2012).

Figura 51 - Propaganda institucional M. Dias Branco



Fonte: Relatório institucional 2015⁵⁴

⁵⁴Disponível em:< http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em 08 nov.2015.

Categoria (i): Campanhas internas e ações motivacionais

Objetivo: Pesquisar programas e ações de endomarketing desenvolvidas pela organização.

Mídias digitais e Relatório Institucional 2015

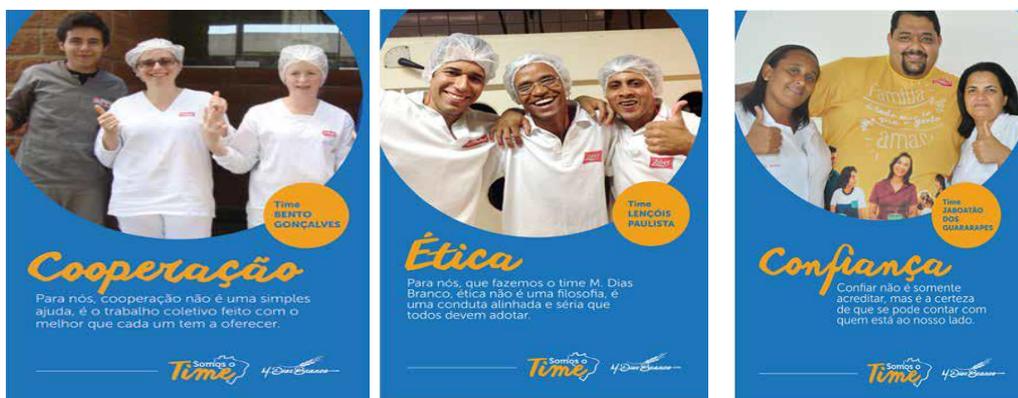
Somente no ano vigente, diversas campanhas internas voltadas para o desenvolvimento de competências comportamentais dos colaboradores foram realizadas. Campanhas essas, idealizadas pela organização com fim de alinhamento cultural dos colaboradores.

Figura 52 - Ciclo de Vendas – Ação realizada no Hotel Praia Centro em 2012



Fonte: Hotel praia centro (2015) ⁵⁵

Figura 53 - Folders - Campanha interna “Somos o Time”



Fonte: Relatório Institucional (2015) ⁵⁶

Por meio da citada campanha interna “Somos o Time”, a organização em estudo dissemina seus valores aos colaboradores, contribuindo para a previsão e controle do comportamento organizacional.

⁵⁵ <http://www.praiacentro.com.br/eventos/ciclo-de-vendas-2012-m-dias-branco/?pg=3>

⁵⁶ http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28

Figura 54 - Show de prêmios M. Dias Branco



Fonte: Oficina de eventos (2015)⁵⁷

Motivação e Reconhecimento são fatores determinantes no nível de produtividade e desempenho, com base nessa perspectiva o grupo M. Dias Branco realizou um evento cuja finalidade foi à premiação dos melhores colaboradores na área de vendas e merchandising. De acordo com o documento acima:

A emoção tomou conta de todo o evento, desde a entrada com as fotos dos melhores trabalhos até o final da comemoração. Os “artistas” sabem da sua importância dentro da cadeia de valor desse serviço. Afinal, o cliente compra com “os olhos”. E o poder de incentivar, motivar e influenciar decisões de compra está nas mãos deles. (OFICINA DE EVENTOS, 2015).

Figura 55 - Colaboradores premiados no show de prêmios M. Dias Branco



Fonte: Oficina de eventos (2015)⁵⁸

⁵⁷ Disponível em: < <http://www.oficinadeeventosnet.com.br/blog/?p=206>>. Acesso em: 09 nov.2015.

⁵⁸ Disponível em: < <http://www.oficinadeeventosnet.com.br/blog/?p=206>>. Acesso em: 09 nov.2015

Figura 56 - Palestra motivacional



Fonte: Página Oficial - Gorete Chagas (2015)⁵⁹

Palestra motivacional ministrada pela conceituada palestrante e artista, Gorete Chagas, aos colaboradores do Moinho Dias Branco, unidade do grupo localizada em Mucuripe, Fortaleza.

Figura 57 - Evento realizado pelo grupo M. Dias Branco



Fonte: Aquiraz Riviera (2014)⁶⁰

Acima, evento destinado a planejamento estratégico da organização realizado no Hotel Dom Pedro Laguna, nos dias 26 e 27 de setembro. Além dos gestores comerciais dos moinhos do GMA, GMP, GMT e Moinho Dias Branco, estiveram presentes no evento as

⁵⁹ Disponível em: < <http://www.artgoretchagas.com/>>. Acesso em: 09 nov.2015.

⁶⁰ Disponível em: < <http://www.aquiraz-riviera.com/m-dias-branco-reune-para-planejar-acoes-de-2014-no-dom-pedro-laguna/#.VmO-ul78vpZ>>. Acesso em: 09 nov.2015.

equipes de Marketing, Trade Marketing, Logística Integrada, Comercial GME, Exportação, Recursos Humanos, Inteligência de Vendas, Controladoria e Administração de Vendas.

Conforme o documento acima, a cada assunto abordado, os participantes interagiam e discutiam as estratégias que deviam ser adotadas para crescer no mercado. No encerramento, um momento de dinâmicas e confraternizações para toda a equipe, com atividades planejadas para trazer aprendizado, integração, lazer e motivação.

Pode-se conferir ainda, a declaração do Diretor comercial de moinhos, Luiz Eugênio Pontes: “Quanto mais bem planejado for, maior a possibilidade de acertarmos, por isso que estamos aqui na busca pela tacada perfeita”. Nós não podemos errar, principalmente com as oportunidades que estão surgindo”. (AQUIRAZ RIVIERA, 2014)

Figura 58 – Ação motivacional



Fonte: Vitrine Mídia (2015) ⁶¹

Ação promocional com degustação de lançamentos, tendo como público alvo os colaboradores da matriz do grupo, a Fábrica Fortaleza. Todos os produtos antes de serem lançados no mercado passam primeiramente por degustação dos colaboradores. Dessa forma, a organização visa corroborar a ideia e compartilhar a visão de cliente interno.

⁶¹Disponível em:< <http://vitrinymidia.blogspot.com.br/2011/07/acao-promocional-m-dias-branco.html>>. Acesso em: 07 nov.2015.

Figura 59 - Coral M. Dias Branco



Fonte: Relatório Institucional (2015) ⁶²

Figura 60 - Semana do conhecimento - Grupo M. Dias Branco



Fonte: FIEC Notícias (2015) ⁶³

A primeira semana do conhecimento realizou-se na Fábrica Fortaleza em agosto do atual ano, por meio de parceria entre o sistema FIEC e o grupo M. Dias Branco. Conforme o referido documento, a parceria proporciona aos seus 4.000 trabalhadores conhecer o portfólio em educação do Sistema, tanto do SENAI/CE como do SESI/CE, e sensibilizá-los a buscar crescimento profissional através do conhecimento. Professores do SENAI Maracanaú estão ministrando palestras sobre o perfil do novo profissional de Manutenção no Mercado Trabalho e Lider Coach.

⁶² Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0>. Acesso em: 06 nov.2015.

⁶³ Disponível em: <<http://www.senai-ce.org.br/89217/fiecnoticias/sistema-fiec-participa-da-1-semana-do-conhecimento-na-fabrica-fortaleza>>. Acesso em: 06 nov.2015.

Figura 61 - Valorização e reconhecimento: Colaboradores de diversas áreas são protagonistas de campanhas internas de motivação



Fonte: Relatório Institucional 2015 ⁶⁴

Categoria (j): Difusão da cultura organizacional

Objetivo: Conhecer a cultura organizacional da corporação em pesquisa e suas ferramentas de transmissão.

Figura 62 - Guia do centro cultural M. dias branco



Fonte: Fábrica Fortaleza (2015) ⁶⁵

Livreto institucional com 15 páginas, publicado e disponibilizado aos colaboradores da matriz do grupo, a Fábrica Fortaleza, localizada no município do Eusébio-CE. Com informações referentes aos projetos desenvolvidos pela organização tanto para o público interno como para a comunidade – sociedade em geral, o guia tem por finalidade colaborar para a afirmação da identidade organizacional e transmissão da cultura

⁶⁴ Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0>. Acesso em: 06 nov.2015.

⁶⁵ Disponível em: <<http://mdiasbranco.com.br/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 08 nov.2015.

organizacional, a qual é pautada em valores como: integridade, transparência, diálogo e cidadania respeitando e promovendo a responsabilidade social e a sustentabilidade.

O Centro Cultural M. Dias Branco, localizado na Unidade de Eusébio-CE, oferece aos colaboradores atividades de artesanato, palestras, apresentações musicais e peças teatrais. Em 2014, mais de 700 pessoas participaram de cursos como pintura em latas coloridas, esculturas em biscuit e pintura a óleo sobre tela.

Apresentações musicais de colaboradores e de artistas convidados são realizadas semanalmente na “Sexta Musical” e em datas comemorativas. Além disso, são realizadas palestras motivacionais, sobre meio ambiente, saúde e prevenção de acidentes. Ao longo do ano, foram registradas mais de 36 mil participações de colaboradores nestas atividades.

Contém ainda a programação do centro cultural, o qual sedia as atividades idealizadas pela organização com a finalidade de proporcionar lazer no ambiente organizacional, interação social e possibilitar a aprendizagem organizacional. Dentre as atividades estão: Aulas de diversos ritmos de dança, ginástica laboral, teatro, coral, cursos de pintura, música e artes plásticas, eventos culturais realizados nos horários de intervalo. No tocante a estrutura do centro cultural pode-se destacar a biblioteca com diversas opções de livros disponíveis para leitura, laboratório de informática, sala de games e jogos e salas de descanso.

Figura 63 – Centro Cultural M. Dias Branco



Fonte: Faculdade Ateneu (2015) ⁶⁶

⁶⁶ Disponível em: <<http://fate.edu.br/m-dias-branco-publica-galeria-com-imagens-de-visita-tecnica-da-fate>>. Acesso em: 10 nov.201

Segundo a colaboradora Auxiliadora que já participou de todos os cursos ofertados pelo Centro cultural M. Dias Branco: “É muito gratificante ver o que é capaz de fazer hoje. Você tem como aproveitar o seu horário de trabalho em uma atividade que, muitas vezes quando você sai daqui, não tem a oportunidade de fazer. Eu acho isso encantador. Eu acredito que você leva essa criatividade, essa inovação para o seu dia a dia”, anima-se. (AUXILIADORA, 2015)

Figura 64 - Telas pintadas por colaboradores da Fábrica Fortaleza



Fonte: Acauã das Artes (2015) ⁶⁷

Figura 65 - Visita técnica ao Centro Histórico M. Dias Branco



Fonte: Faculdade Católica (2015) ⁶⁸

O Centro Histórico M. Dias Branco foi planejado e estruturado com a finalidade de perpetuar a história e narrar a trajetória de um grupo sólido no mercado de biscoitos e massas há mais de sessenta anos e atualmente líder nacional, o grupo M. Dia Branco. A visita técnica

⁶⁷ Disponível em: < <http://acauadasartes.blogspot.com.br/2013/08/centro-cultural-m-dias-branco-doa-telas.html>>. Acesso em: 10 nov.2015

⁶⁸ Disponível em: <http://fcst.edu.br/site/wp-content/uploads/2015/04/visita_maior_industria_biscoitos_da_america.pdf>. Acesso em: 10 nov.2015

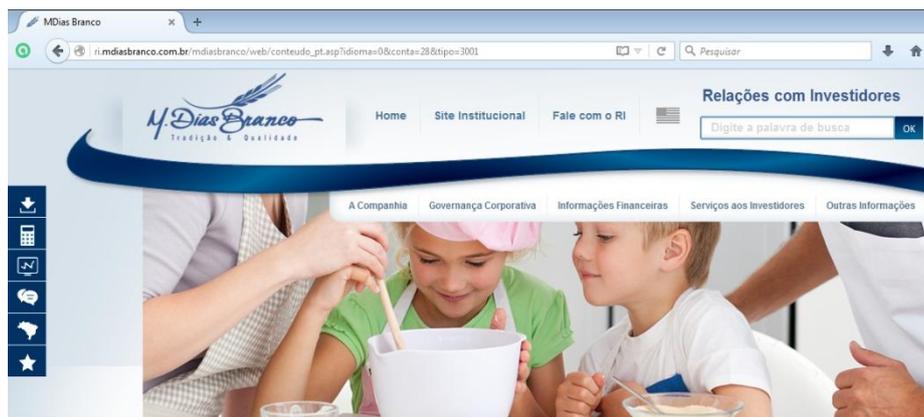
possibilita aos estudantes, conhecer os processos produtivos, as diretrizes gerais da corporação, as políticas de qualidade, a história e projetos futuros da companhia.

Categoria (I): Ambiente/Clima Organizacional

Objetivo: Conhecer o nível de satisfação dos colaboradores com a organização.

Relatório institucional 2015, Mídias digitais, MDB notícias e Site Institucional.

Figura 66 – Site Institucional



Fonte: M. Dias Branco (2015) ⁶⁹

Conforme site institucional exemplificado acima, O Grupo M. Dias Branco procura propiciar aos seus colaboradores um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento humano e profissional. A empresa tem o compromisso de tratar todos os colaboradores de forma justa e igualitária, com respeito às individualidades. (M DIAS BRANCO, 2014)

Figura 67 - Relatório institucional 2015



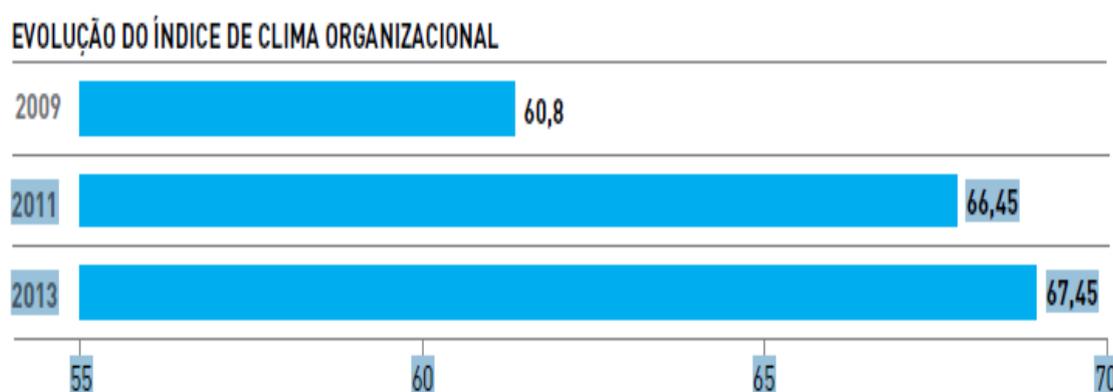
Fonte: Relatório Institucional 2015 ⁷⁰

⁶⁹ Disponível em: <<http://mdiasbranco.com.br/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 08 nov.2015.

⁷⁰ Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0>. Acesso em: 06 nov.2015.

No tocante ao clima organizacional, o documento selecionado afirma: “A gestão de clima organizacional ocorre com base em pesquisas de clima aplicadas de forma corporativa a cada dois anos, sendo realizada com apoio consultivo externo.” (RELATÓRIO INSTIUCIONAL, 2015, p. 56). No gráfico abaixo com a apresentação dos índices de clima organizacionais obtidos por meio de pesquisas anteriores, pode-se observar uma contínua evolução.

Gráfico 4 – Evolução do clima organizacional



Fonte: Relatório Institucional 2015 ⁷¹

Figura 68 - Colaboradores em seu ambiente de trabalho, o Grupo M. Dias Branco.

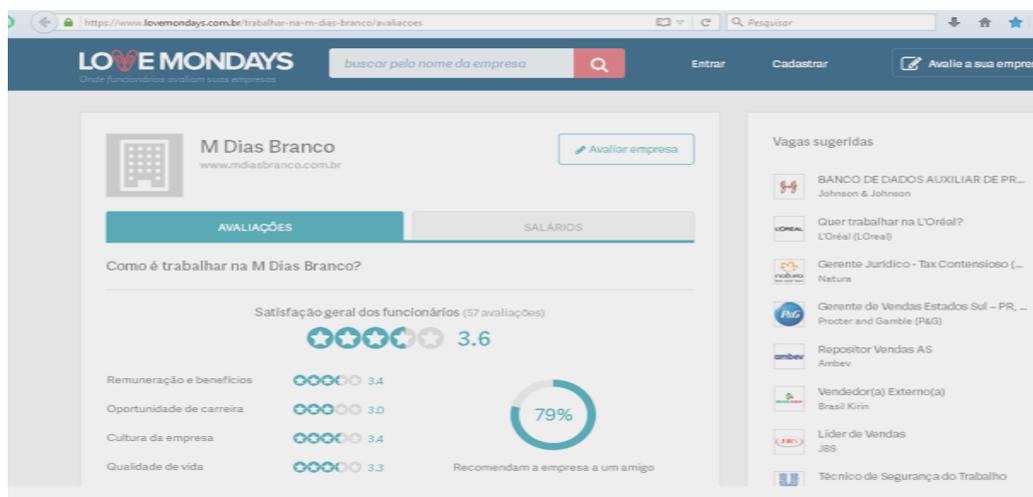


Fonte: Consultoria Portfólio (2015) ⁷²

⁷¹ Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0>. Acesso em: 06 nov.2015.

⁷² Disponível em: <<http://www.portfoliopc.com.br/portfolio-capacita-segunda-turma-de-colaboradores-do-m-dias-branco/>>. Acesso em: 06 nov.2015.

Figura 69 - Pesquisa de satisfação/Clima Organizacional



Fonte: Blog Love Mondays (2015) ⁷³

A pesquisa apresentada acima, realizada pelo Blog Love Mondays, ainda em aberto no referido blog, aborda as seguintes categorias: remuneração e benefícios, oportunidade de carreira, cultura da empresa e qualidade de vida e levanta a seguinte questão: Como é trabalhar na M. Dias Branco? Utilizando-se de uma escala de 1 a 5, mensura a satisfação geral dos colaboradores, a M. Dias Branco pontuou 3.6 e 79% dos pesquisados recomendariam a organização a um amigo.

Figura 70 - Campanha interna de reconhecimento e valorização



Fonte: Relatório Institucional 2015 ⁷⁴

⁷³ Disponível em: <<https://www.lovemondays.com.br/trabalhar-na-m-dias-branco/avaliacoes>>. Acesso em: 06 nov.2015

⁷⁴ Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0>. Acesso em: 11 nov.2015.

A imagem acima retrata uma das campanhas internas realizada pela organização com o objetivo de proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso, onde os funcionários sintam prazer em trabalhar e encontrem reconhecimento e segurança, de modo que possam se desenvolver profissionalmente e pessoalmente. Segundo o Relatório Institucional (2015, p.60), a M. Dias Branco: “Busca um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos que participam de nossas operações, disponibilizando ambientes de trabalho com padrões adequados de limpeza e organização”.

Obtém-se ainda por meio do mesmo, os compromissos da organização com os colaboradores que é: “Propiciar um ambiente de trabalho saudável e favorável ao desenvolvimento humano e profissional, pautando nossas relações no respeito mutuo, na dignidade e na transparência”. (RELATÓRIO INSTITUCIONAL, 2015, p.60)

Figura 71 - MDB NOTÍCIAS



Fonte: Fábrica Fortaleza (2015) ⁷⁵

Livreto institucional publicado e distribuído mensalmente a todos os setores da organização. Apresentando os principais fatos relacionados à M. Dias Banco, o citado documento busca promover o envolvimento do colaborador com suas metas e estratégias. Tendo o cultivo da comunicação interna como alvo, divulga eventos, campanhas, promoções, competições internas e fotos dos vencedores, visando possibilitar reconhecimento social no ambiente de trabalho e assim estimular o senso de pertencimento e motivação. Obtém-se ainda que o clima organizacional: “corresponde às percepções que os colaboradores possuem do ambiente de trabalho na organização, influenciando de forma positiva na qualidade e produtividade dos processos”. (MDB NOTÍCIAS, 2014)

⁷⁵ Disponível em: <<http://mdiasbranco.com.br/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 08 nov.2015.

Segundo, o Gerente Industrial do grupo, Climério Arsênio, “a valorização dos colaboradores foi bastante acentuada quando fortalecemos as seleções internas e quando passamos a analisar e atender de forma mais precisa e objetiva as colocações, opiniões e sugestões dos colaboradores. Sempre celebramos os excelentes resultados alcançados e focamos em uma gestão de transparência, respeito e valorização das pessoas”. (ARSÊNIO, 2014).

Figura 72 - Colaboradores - M. Dias Branco



Fonte: Oficina de eventos (2015)⁷⁶

Colaboradores reúnem-se em clima de descontração e alegria em evento cultural realizado na Fábrica Fortaleza, unidade matriz do grupo M. Dias Branco. Pode-se aferir que ações como a ilustrada acima são incentivadas pelo *endomarketing* por influenciar e alterar positivamente a percepção do colaborador quanto ao ambiente organizacional.

Categoria (m): Indicadores de desempenho (qualidade, produtividade, eficácia e lucratividade)

Objetivo: Investigar a existência de programas de gestão de desempenho, identificando as ferramentas e processos utilizados em seu alcance, mensuração e avaliação. Conhecer a política de qualidade da organização e investigar a interferência dos colaboradores nesse processo de obtenção.

Política de qualidade M. Dias Branco, Manual de Boas práticas de Fabricação e Relatório institucional 2015.

⁷⁶Disponível em: < <http://www.oficinadeeventosnet.com.br/blog/?p=206>>. Acesso em: 11 nov.2015.

Figura 73 - Política de qualidade M. Dias Branco



Fonte: Fábrica Fortaleza (2015) ⁷⁷

Livreto institucional constituído de 15 páginas que aborda a temática da gestão de qualidade, elencando os procedimentos devidos e padrões estabelecidos. Pode-se conferir que com a finalidade de obter excelência dos produtos, a organização procura seguir com rigor a política de qualidade a qual segundo a citada Política de Qualidade (2014):

Visa garantir a satisfação dos clientes e consumidores, com produtos alimentícios seguros e saudáveis resultantes de capacitação profissional, inovações tecnológicas, parceria com fornecedores, respeito às normas legais e ambientais e o compromisso com a melhoria contínua, qualidade de vida competitividade e lucratividade.

Figura 74 – Manual de boas práticas de fabricação



Fonte: Fábrica Fortaleza (2015) ⁷⁸

Livreto institucional composto por 10 páginas, desenvolvido com o objetivo de disseminar os padrões e procedimentos a serem respeitados e seguidos impreterivelmente no processo de fabricação e informar as normas de conduta e higiene estabelecidas para a linha

⁷⁷ Disponível em: < <http://mdiasbranco.com.br/qualidade/>>. Acesso em: 13 nov.2015.

⁷⁸ Disponível em: < <http://mdiasbranco.com.br/qualidade/>>. Acesso em: 13 nov.2015.

de produção, as quais são indispensáveis para o cumprimento das boas práticas de fabricação, bem como garantir a qualidade atestada pelo grupo M. Dias Branco.

Conforme o referido documento em análise, os padrões e procedimentos adotados estão fundamentados nas normas internacionais ISO 9001 (Gestão da Qualidade) e ISO 22000 (Gestão de Segurança de Alimentos). Atualmente a Unidade industrial localizada no município de Eusébio-CE, a Fábrica Fortaleza é certificada nas normas internacionais ISO 9001, ISO 22000 e ISO 14001 (Gestão de Meio Ambiente).

Figura 75 - Página do site institucional destinada à política de qualidade M. Dias Branco



Fonte: Fábrica Fortaleza (2015) ⁷⁹

Segundo site institucional, para assegurar o alinhamento de todas as áreas no alcance das estratégias do negócio, a Companhia adota indicadores e metas corporativas e setoriais, realiza reuniões mensais de acompanhamento dos resultados e define planos de ação para melhoria contínua do desempenho, envolvendo todos os níveis hierárquicos. (M. DIAS BRANCO, 2014)

Destarte, a organização dispõe do Programa Gestão de Desempenho que tem por objetivo o desenvolvimento de competências dos colaboradores, visando melhoria do desempenho individual e coletivo e por consequência, da Companhia. O programa possibilita a estruturação das avaliações, que ocorrem de forma sistemática entre os colaboradores e os seus gestores, proporcionando a construção de um ambiente de trabalho transparente e favorável ao diálogo, no qual os colaboradores podem conhecer melhor as suas responsabilidades, seus pontos fortes e as oportunidades de desenvolvimento. (RELATÓRIO INSTITUCIONAL, 2015, p.56)

As avaliações consideram duas dimensões: competências essenciais e resultados obtidos a partir do acompanhamento dos indicadores de cada área. São aplicadas as seguintes

⁷⁹ Disponível em: < <http://mdiasbranco.com.br/qualidade/>>. Acesso em: 13 nov.2015.

etapas: auto avaliação, avaliação de competências, avaliação de resultado, mesa de calibração, *feedback*, construção do plano de desenvolvimento individual e comentários finais sobre o processo.

Portanto, o programa de gestão continuada do desempenho na M. Dias Branco, visa por meio de ações estratégicas na área de RH aprimorar o clima organizacional, visando elevar o nível de influência da motivação e satisfação de seus colaboradores para a aquisição de produtividade, qualidade dos serviços prestados, efetividade dos processos, no desempenho individual e coletivo, por conseguinte nos resultados organizacionais.

Dessa forma, o programa é gerido dentro da perspectiva do *endomarketing*, conduzido de forma a fortalecer o alinhamento de objetivos individuais e estratégicos, fornecer subsídios para promoções, movimentação de carreira e seleções, identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, aperfeiçoar os processos de trabalho, consolidar a cultura de meritocracia e fortalecer a liderança, potencializando consequentemente o clima organizacional.

Categoria (n): Resultados Organizacionais

Objetivo: Averiguar os resultados organizacionais alcançados pela companhia. Com essa perspectiva, avaliaram-se os documentos abaixo com a finalidade de apontar os resultados organizacionais no que tange aos indicadores de desempenho ponderados na presente pesquisa.

Site institucional, Relatório institucional 2015, Mídias Digitais e MDB notícias.

Figura 76 - Divulgação dos resultados organizacionais do grupo M. Dias Branco



Fonte: M. Dias Branco (2015) ⁸⁰

⁸⁰ Disponível em: <<http://mdiasbranco.com.br/m-dias-branco-divulga-seus-resultados-e-mantem-a-lideranca-no-mercado-nacional-de-massas-e-biscoitos/>>. Acesso em: 11 nov.2015.

A M. Dias Branco anunciou por meio de seu site institucional os resultados do terceiro trimestre e dos nove meses de 2015. Conforme tais dados, a companhia conseguiu manter a liderança nacional no mercado de biscoitos e massas, com 28% e 28,3%, respectivamente.

Figura 77 - MDB NOTÍCIAS



Fonte: Fábrica Fortaleza (2015) ⁸¹

Livreto institucional publicado e distribuído mensalmente a todos os setores da organização. Apresentando os principais fatos relacionados à M. Dias Branco, o citado documento promove o envolvimento do colaborador com suas metas e estratégias. Tendo o cultivo da comunicação interna como alvo, divulga eventos, campanhas, promoções, competições internas e fotos dos vencedores, possibilitando reconhecimento social no ambiente de trabalho, estimulando assim o senso de pertencimento e motivação.

Segundo documento descrito acima, a empresa obteve crescimento nos principais indicadores financeiros. Com relação à participação no mercado brasileiro manteve a liderança no mercado nacional de biscoitos e massas, considerando o volume de vendas e obteve crescente participação no mercado brasileiro, alcançando sucesso em sua estratégia de mercado. O Diretor Técnico de Operações da M. Dias Branco, Sidney Leite, se remete a cultura da organização, cujo foco está no respeito às leis e a seus colaboradores, evidenciando desse modo a anuência e a utilização de fundamentos do *endomarketing* por parte da organização em estudo, ao relatar que:

A M. Dias Branco se destaca no mercado de alimentos, posicionado como líder em boa parte dos segmentos em que atua. Essa liderança foi alcançada por meio de uma conduta de trabalho focada no respeito às leis, aos colaboradores, dessa forma conseguimos conquistar cada dia mais a confiança e credibilidade perante as nossas marcas. (LEITE, 2015, p.3)

⁸¹ Disponível em: <<http://mdiasbranco.com.br/>>. Acesso em 08 nov.2015

Figura 78 - Homenagem ao grupo M. Dias Branco



Fonte: Brasília 50 anos de Ceará (2015) ⁸²

Segundo o site Brasília 50 anos de Ceará, o grupo M. Dias Branco com mais de setenta anos de atividades, constitui-se na maior companhia de biscoitos e massas da América Latina, liderando isoladamente o segmento no País, segundo pesquisas da Ac Nielsen, através de suas unidades industriais e centros de distribuição de seus produtos em todo o território brasileiro, gera mais de 15 mil empregos diretos.

Figura 79 - Resultados organizacionais M. Dias Branco

M. Dias Branco: lucro de R\$ 190 milhões

Publicado em 28/07/2015 - 10:45 por Egidio Serpa | Comentar

Categorias: Economia



Em plena crise, a cearense M. Dias Branco Indústria e Comércio de Alimentos – líder do mercado nacional de massas e biscoitos – obteve bons resultados no segundo trimestre (abril, maio e junho) deste ano. A seguir, alguns números do balanço registrado ontem, segunda-feira, 27, na Comissão de Valores Mobiliários:

A receita líquida alcançou de R\$ 1,12 bilhão, um crescimento de 0,3% em relação ao segundo trimestre do ano passado;

O volume de vendas chegou a 411,2 mil toneladas de alimentos;

O Ebitda foi de R\$ 188,8 milhões;



Fonte: Diário do Nordeste (2015) ⁸³

⁸²Disponível em: < <http://www.brasilia50anosdeceara.com.br/index.php/m-dias-branco>.> Acesso em: 11 nov.2015.

⁸³Disponível em: <http://blogs.diariodonordeste.com.br/egidio/?s=m.+dias+branco&sa=.->. Acesso em: 11 nov.2015.

Averiguando o documento acima, divulgado pelo jornal Diário do Nordeste (2015), obtiveram-se ainda os seguintes dados:

O grupo M. Dias Branco administrado pelo empresário cearense Ivens Dias Branco ampliou sua posição de liderança no mercado nacional:

No de massas cresceu para 30% – 4% a mais do que em 2012;

No de biscoitos, para 28,5% – 1,6% a mais, segundo revela pesquisa da AC Nielsen.

Gráfico – 5 Evolução do lucro líquido e EBITDA

EVOLUÇÃO DO LUCRO LÍQUIDO E EBITDA (2014X2013)

LUCRO LÍQUIDO (R\$ MILHÕES)



EBITDA (R\$ MILHÕES)



Fonte:

Relatório Institucional 2015 ⁸⁴

Analisando a tabela acima, visualizamos o crescimento de 14,3% do lucro líquido e o EBITDA (lucros sem juros e impostos) entre os anos de 2013 e 2014, resultado que evidencia a contínua evolução dos resultados organizacionais da M. Dias Branco.

Figura 80 – Lucratividade do Grupo M. Dias Branco



Fonte: Jornal Valor (2015) ⁸⁵

⁸⁴ Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/mdiasbranco/web/default_pt.asp?idioma=0>. Acesso em: 12 nov.2015.

⁸⁵ Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3931496/fabricante-de-alimentos-m-dias-branco-lucra-r-5993-milhoes-em-2014>>.

Conforme análise do documento acima, o volume de vendas aumentou 1,3%, enquanto a receita líquida atingiu R\$ 4,6 bilhões, incremento de 6,2%. O investimento da companhia somou R\$ 407,9 em 2014, com a maior parte do montante destinada à expansão da produção. No ano passado, a companhia lançou 42 produtos. Em 2015 a M. Dias Branco trabalha com um portfólio e 65 projetos. (VALOR, 2015).

Figura 81 - Efetividade e êxito do grupo M. Dias Branco



Fonte: Jornal O Povo (2015) ⁸⁶

De acordo com a notícia publicada pelo jornal O povo, representada acima, o grupo M. Dias Branco conquistou em 2015, pela quarta vez consecutiva o prêmio Delmiro Gouveia na categoria de maior empresa do Ceará. O prêmio existe há quinze anos e reúne grandes marcas e nomes do Ceará. Fato que implica o êxito do grupo M. Dias Branco, além do prestígio e reconhecimento por parte do mercado e da sociedade em geral.

⁸⁶ Disponível em:

<<http://www.opovo.com.br/app/opovo/economia/2015/11/26/noticiasjornaleconomia,3540037/m-dias-branco-e-tetra-como-maior-empresa.shtml>>. Acesso em: 12 nov.2015.

Figura 82 - Resultados organizacionais do grupo M. Dias Branco



Fonte: Revista Exame (2015)⁸⁷

Conforme a conceituada revista Exame a M. Dias Branco registrou lucro líquido de R\$ 190,8 milhões no segundo trimestre de 2015, alta de 30% ante igual intervalo do ano anterior. A receita líquida da companhia foi de R\$ 1,124 bilhão de abril a junho, ligeiro aumento de 0,3% ante igual intervalo de 2014. O resultado financeiro passou de uma despesa de R\$ 1,9 milhão no segundo trimestre de 2014 para uma receita de R\$ 33,4 milhões. (EXAME, 2015)

Portanto, verifica-se a constante evolução dos resultados organizacionais da corporação em pesquisa, constatando a eficácia de seus processos e políticas, dentre elas a de Gestão de Pessoas com orientação na aplicabilidade do *endomarketing*.

⁸⁷ Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/m-dias-branco-tem-lucro-de-r-190-8-milhoes-no-2o-trimestre>>. Acesso em: 12 nov.2015.

4.3 Discussão dos Resultados

Por meio da presente pesquisa documental, na qual se utilizou diversos instrumentos de pesquisa visando à riqueza e veracidade da mesma, pode-se dizer que é provável que o *endomarketing* seja relevante para o desenvolvimento e estabilidade de uma organização no atual âmbito econômico. Nesse processo a participação dos colaboradores tem papel fundamental, visto a necessidade da organização em conhecer as causas e fatores que conduzem os mesmos a motivação, satisfação e conseqüentemente ao aumento de desempenho.

Averiguando os dados obtidos, confere-se que a organização em estudo possui essa percepção, buscando sempre formas de estimular a participação e a satisfação de seus colaboradores. Com essa perspectiva, desenvolve diversas ações e medidas, dentre elas o incentivo a eficácia de sua comunicação interna e senso de pertencimento de seus colaboradores.

A comunicação interna é um dos fatores mais ponderados no processo de implantação de um programa de *endomarketing*, dado que ela possibilita a integração entre os setores e alinhamento dos colaboradores às metas e fatos vigentes da organização. Desse modo, a organização em pesquisa, mantém canais oficiais de comunicação interna, como: murais instalados estrategicamente, intranet, porta-vozes entre outros.

O conceito de valorização do cliente interno proposto pelo *endomarketing* é visível e facilmente identificado na organização em estudo, sendo considerado em ordem crescente, pois, reconhece a influência do colaborador na qualidade dos seus produtos e na eficácia dos serviços prestados, já que o mesmo é responsável por todas as etapas desse processo.

Ademais, a M. Dias Branco possui uma política de qualidade seguida com rigor e investe em inovações tecnológicas e na capacitação profissional, bem como no desenvolvimento de seus colaboradores. A presente pesquisa apontou ainda a existência de um código de ética, verificou-se que os princípios éticos do mesmo equiparam-se com as premissas do *endomarketing*, visto que a organização visa alcançar seus objetivos por meio de compreensão, cooperação em todos os níveis, mantendo assim boas relações de trabalho.

O *endomarketing* propõe a prática de ações visando o bem-estar e satisfação dos clientes internos. Dentro dessa perspectiva, verificou-se a existência de um centro cultural, cuja missão é fazer do ambiente de trabalho um grande prazer e um centro médico que segundo os dados tem como objetivo a saúde e segurança do colaborador, bem como de sua família. O que demonstra a preocupação da organização em relação à responsabilidade social,

cuja intenção é promover os direitos humanos e a cidadania, fazendo uso da ética em todas as suas relações e contribuir para o desenvolvimento sustentável. Diante disso, obteve-se que a citada organização adota essa política e tem como foco a geração de renda, educação e capacitação profissional, sendo certificada pela ISO, por seus esforços na área.

No tocante a política de Gestão de pessoas, averiguou-se que a organização fundamenta-se nas premissas do *endomarketing*, com a finalidade de aprimorar o clima organizacional e criar um ambiente favorável, gerando assim motivação e satisfação dos colaboradores e conseqüentemente o aumento da produtividade, eficácia e lucratividade.

Portanto, verifica-se que os resultados organizacionais da corporação em estudo estão em constante evolução, obtendo crescimento em seus indicadores financeiros e participação de mercado, mantendo em 2015, a liderança nacional no mercado de biscoitos e massas e o melhor contando com a satisfação de seus clientes internos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob a ótica de uma cultura organizacional, em que os colaboradores constituem maior capital, o capital humano e norteada por uma política de Gestão de pessoas que traz em seus preceitos e premissas as bases e conceitos do Endomarketing, a organização em estudo adota medidas e desenvolve ações objetivando conquistar e fidelizar seus clientes internos.

Por meio de sua eficaz comunicação interna, promove a difusão de sua cultura organizacional, estimulando assim seus colaboradores a compartilhar da missão, visão e valores da organização, tornando seus objetivos e resultados como seus. Por reconhecer a relevância do *endomarketing*, proporciona diversos benefícios ao seu cliente interno como: crescimento profissional, desenvolvimento pessoal, ambiente e clima organizacional agradáveis, acesso a arte, cultura e cidadania, educação, treinamentos, planos de carreira, bem como, recompensas sociais e financeiras.

Já na fase de projeto, esta monografia tinha como hipótese que o *endomarketing* possui relevância no desenvolvimento de uma organização e influência diretamente em seus resultados organizacionais, interferindo com mais ênfase na produtividade, qualidade, eficácia e lucratividade. Deste modo, a organização em pesquisa obteria bons resultados com a adoção do endomarketing como uma de suas políticas de estratégia.

Destarte, analisando os dados da pesquisa pode-se verificar a relevância da aplicabilidade do *endomarketing* na obtenção dos indicadores de desempenho ponderados na presente pesquisa: produtividade, qualidade, eficácia e lucratividade, pois ações de endomarketing quando implantadas devidamente, podem interferir no clima organizacional, isto é a percepção dos colaboradores quanto à organização, havendo a possibilidade de influência direta em seu desempenho, que por sua vez reflete na qualidade e produtividade dos processos organizacionais. Verifica-se ainda na referida organização em estudo limitações a serem trabalhadas e superadas como: integração da alta gerência com as demais unidades do grupo, alinhamento cultural e equiparação de benefícios e condições de trabalho entre as áreas, níveis e departamentos, além de investimentos relacionados à segurança do trabalho, dando mais ênfase as instalações e procedimentos concernentes ao chão de fábrica.

Portanto, o objetivo desta pesquisa foi alcançado uma vez que se demonstrou provável que a Companhia em estudo, utiliza o *endomarketing* como um recurso estratégico na obtenção e para a evolução de seus resultados organizacionais e que este pode ser associado ao sucesso que o grupo M. Dias Branco vem obtendo ao longo de sua história.

REFERÊNCIAS

- AKAO, Yoji. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- AC NIELSEN. 2007. Disponível em:< www.acnielsen.com.br>. Acesso em: 10 nov. 2015.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, abr./jun. 1993.
- AMARAL, João José Ferreira. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007. Disponível em: <<http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2015.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 209 p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70. (2006). Lisboa: (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). (Obra original publicada em 1977) – *apud* de Vergara (2005).
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre o endomarketing**. São Paulo: Markon Books, 1995.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BRUM, Analisa Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- _____. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- _____. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- _____. **Endomarketing de A a Z**: Porto Alegre: Lora Luzatto, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: Abordagens Prescritivas e Normativas da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- _____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Campus, Rio de Janeiro, 2000.

_____. **Construção de talentos:** As Novas Ferramentas da Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Cap. 1, 2, 3, 4, 5 e 6, p. 7- 116.

_____. **O Capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CALDEIRA, Adilson. **Aspectos da dimensão humana na estratégia empresarial.** 1989. Dissertação (Mestrado). São Paulo: FEA-USP, 1989. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000042&pid=S0034-7590199300020000300012&lng=en>. Acesso em: 30 out.2015.

CAPELLI, C. A. Uma abordagem para a transparência em processos organizacionais utilizando aspectos. 2009. Tese (Doutorado em Ciências – Informática) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês).** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992. Disponível em: <<https://nc400.files.wordpress.com/2012/02/falconi-1992.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2015.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de. SOUZA, Leonardo Pellegrino de. **Ativos intangíveis ou capital intelectual:** discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação. Em: Prespect. Cienc. Inf., Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73-83, jan./jun. 1999.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano:** o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O novo marketing.** Rio de Janeiro: Elsevier 2010.

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH.** In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo, IA-USP, n. 75, dez.1993.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização.** Rio de Janeiro: Editora da UFRJ/Reavan, 1994.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora.** Porto Alegre: DUBLIDENSE, 2010.

CORRÊA, L Henrique; Gianesi, Irineu G N; **Just in Time, MRPII e OPT: um enfoque estratégico,** 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1993.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projetos das Organizações.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 39-45

DALPIAZ, Roni Carlos Costa. **Endomarketing um a um: Marketing Interno como forma de motivação individualizada.** Torres: Triângulo, 2002.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 3º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DESLAURIERS J. P. **Recherche Qualitative.** Montreal: McGraw Hill, 1991
Disponível em: <<http://www.scielo.org/scieloOrg/php/reflinks.php?refpid=S0036-3634201000040001100008&pid=S0036-36342010000400011&lng=en>>. Acesso em: 22 out. 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Publifolha, 1999.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: Um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial.** São Paulo: Livro Pronto, 2008.

EDVINSSON, L.; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: Descobrir o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos.** São Paulo: Makron Books, 1998.

FISCHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas Exemplares.** 1998. 392 p. Tese (Doutorado). FEA. USP. São Paulo. 1998. Disponível em:
< <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/pt-br.php>>.
Acesso em: 01 nov. 2015.

FIGUEIREDO, N.M.A. **Método e metodologia na pesquisa científica.** 2a ed. São Caetano do Sul, São Paulo: Yendis Editora, 2007.

FLEURY, **O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica.** In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

FONSECA, Carlos Juvenal Carvalho da; LOURENÇO, Jorge Tadeu Vieira; ALLEN, José Domingos Trinta. **TAO: Terminologia do aprimoramento organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. Tradução: Adail Ubirajara e Maria Stela Gonçalves. 5. Ed. São. Paulo: Edições Loyola, 1992.

_____. **A condição pós-moderna**. 6.ed.São Paulo, Loyola, 1993.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, **Baffins Lane** – England, v.13, n.2, 1992.

HIRATA, H. **Da polarização das qualificações ao modelo da competência**. In: Ferretti, C. J. et all (org.). **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação**. Petrópolis: Vozes, 1994.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HUGHES, P.; MORGAN, R. E. Fitting strategic resources with product-market strategy: performance implications. **Journal of Business Research**, v. 61, p. 323-331, 2008.
Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000202&pid>. Acesso em: 28 out.2015.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAURETH, Waleska Camargo. **Sistemas flexíveis de produção: Gestão da força de trabalho pelo engajamento**. 2005, Monografia. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005. Disponível em: <<http://www.humanas.ufpr.br/portal/cienciassociais/files/2012/06/LAURETH-Waleska-Camargo1.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2015.

LEMES JUNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIN, A. P. M. S. **Administração financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. Ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARINS, C. S. **Endomarketing**. Material didático. Curso Politécnico em Recursos Humanos. Universidade Estácio de Sá. Campos dos Goytacazes, 2006.

MATITZ, Q. R. S. **Aspectos semânticos, formais e funcionais do conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo analítico**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

MATITZ, Q. R.S; BULGACOV, S. O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.15, n. 4, art. 2, p. 580-607, jul./ago.2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a03v15n4.pdf>> Acesso em: 30 out.2015.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas 2000.

_____. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Significados da administração**. In: MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 1, p. 3-16.

MAGALHÃES, M. L. e BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de psicologia**, 6(1), 33-50. 2001.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. Juiz de Fora: UFJF, 2004. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2004. Disponível em: <http://www.endomarketing.com/diversos/artigo_publico_interno.pdf>. Acesso em: 25 out. 2015.

MERTON, R.K. *et al.* **Reading in Bureaucracy**. Washington: Free Press, 1952.

MONTANA, P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORGAN, Gareth. **A mecanização assume o comando: as organizações vistas como máquinas**. In: MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 21-41.

MORALES, Paulo Galindo. Uma entrevista excelente com Ivens Dias Branco. Falando de gestão, Fortaleza, jan.2011. Entrevista concedida a Paulo Galindo Morales.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da Administração** – uma introdução. 3ª Edição, Biblioteca Pioneira de Administração Negócio, São Paulo: Pioneira, 1975.

_____. **Controle Social nas Organizações**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v.19, n. 3, p. 11-25, jul/set 1979.

_____. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MOINHO DIAS BRANCO. Empresa. Institucional. Disponível em: <<http://mdiasbranco.com.br/>>. Acesso em: 20 out.2015.

NAISBITT, J; ABUDERNE, P. – **Reinventando a empresa**. Lisboa/Portugal: Editorial Presença, Ltda., 1987.

NASCIMENTO, Marcos. **Um estudo do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas de picos**. 2011. Monografia. Universidade Federal Do Piauí, Piauí, 2011. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/4817675-Universidade-federal-do-piauui-ufpi-campus-senador-helvidio-nunes-de-barros-cshnb-curso-de-bacharelado-em-administracao.html>>. Acesso em: 15 out.2015.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Alfredo Almeida Pino. **Análise documental do processo de capacitação dos multiplicadores do projeto “Nossas crianças: Janelas de oportunidades” no município de São Paulo à luz da Promoção da Saúde**. 2007. 210 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem em Saúde Coletiva) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7137/tde-17052007-101339/>. php>. Acesso em: 22 out. 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 275-288. Disponível em: <<http://www.orelhadelivro.com.br/livros/118415/teoria-geral-da-administracao-uma-abordagem-pratica-2a-ed/>>. Acesso em: 30 out. 2015.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha; MURITIBA, Sérgio Nunes; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Recursos humanos: um panorama de seu passado, práticas atuais e tendências**. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 5., 27 e 28 de junho 2001, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA – USP, 2001.

PIAGET, J. **Desenvolvimento do juízo moral e a afetividade na teoria de Jean Piaget**. Ed Ediouro: Rio de Janeiro; V.1, N.1, 76-88, 2005.

PONCE, F. A. U. **Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco**. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1995.

PORTER, L. W; STEERS, R. M; MOWDAY, R. T; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v.5, p.603-609, 1974.

RAMOS, Cristina. **Fordismo, Taylorismo, Toyotismo e Produção flexível, diferença** maio. 2013. Disponível em: <<http://salacristinageo.blogspot.com.br/2009/05/fordismo-taylorismo-e-producao-flexivel.html>>. Acesso em: 25 out.2015.

REQUENA, Ivan B. **Endomarketing**: elas, as pessoas. Revista Científica de Administração. v.1, jun./set. 2003. Disponível em: <<http://www.facsul.edu.br/downloads/Artigo%20Cient%EDfico%20Endomarketing.PDF>>. Acesso em: 19 out.2015.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **O Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

_____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p.58-62.

ROCHA, Gláucia. **Planejamento estratégico: a competência empresarial nas instituições de ensino superior**. In: CONGRESSO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 5, 2007, São Paulo: Piracicaba. Disponível em: <<http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/5mostra/backup/5/220.pdf>>. Acesso em 20 out.2015.

RUMMLER, Geary A; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000060&pid=S1984-9230200600020000200019&lng=en>. Acesso em: 01 nov. 2015.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planning and measurement in your organization of the future**. Norcross, Ga: Industrial Engineering and Management Press, 1993.

SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. 2002, Tese. (Doutorado). São Paulo: USP, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06072006-205036/pt-br.php>>. Acesso em: 10 out. 2015.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. 2.^a ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992. 418 p.

SMITH, Adam (1776), **Riqueza das Nações**, Lisboa: Gulbenkian, 1993, p. 95, vol. I.

SILVA FILHO, Linderson. **Pós-Fordismo ou neo Fordismo? Ensaio e reflexões sobre a realidade no mundo do trabalho.** In: Anais, XII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, 2006, São Paulo: Bauru. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/8.pdf>. Acesso em 15 out. 2015.

SOLOMON, Ezra. **Teoria da administração financeira.** Rio de Janeiro: Zahar, 1969. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000157&pid=S0034-7590198400040001200020&lng=en>. Acesso em 25 nov. 2015.

SOUZA, Maria José B, de. **Marketing interno:** um estudo numa indústria de autopeças. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade São Paulo, São Paulo, 1991.

SOUSA, C. P. **Estudo sobre o significado da avaliação do rendimento escolar.** 1990. Tese. (Doutorado em educação), São Paulo: PUC, 1990.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia.** A cogestão e o participacionismo ou “Alice no país das maravilhas”. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1989.

TENÓRIO, Fernando G. **A unidade dos contrários:** fordismo e pós-fordismo. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro Jul./Ago. 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Método de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Métodos de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VENÂNCIO FILHO, Alberto. **A intervenção do estado no domínio econômico:** o direito público econômico no Brasil. Ed. Fac-similar. Rio de Janeiro: Renovar, 1998.

WALKER, J.W. **Human resources planning.** New York: McGraw Hill, 1980.

WEBER, M. **Os fundamentos da organização burocrática.** In: CAMPOS, E. (Org.). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

WELMOVICK, M; ALÉM, A; MOTTA, M. A dualidade no mercado de trabalho: quantidade ou qualidade na geração de emprego? **BNDES.**, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p. 99-114, 1994. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/Revista_do_BNDES/199412_5.html>. Acesso em: 01 nov. 2015.

WRIGHT, P; KROLL, M. K; PARNELL, J. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD, Jr Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **RAE.**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 6-18, Set./out.1992. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n4/a02v32n4.pdf>>. Acesso em 20 out.2015.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de Pessoas na prática**: os desafios e as soluções. São Paulo: Gente, 2006. Disponível em: <http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao_de_pessoas.pdf>. Acesso em: 25 out. 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Processo evolutivo da administração.

A - Origens da Administração

No início do século XX o cenário era de crescimento acelerado no número de indústrias, das atividades fabris e desenvolvimento da produção em massa, fatos que propiciaram a ampliação do mercado de trabalho, aumento de renda e poder de compra da classe trabalhadora, originando assim, um maior número de consumidores. Não obstante, no âmbito industrial o baixo rendimento do maquinário utilizado e a insatisfação dos “trabalhadores” aliados à grande concorrência, tornavam frequentes os casos de desperdícios e prejuízos. Como ratifica Chiavenato:

As mudanças ocorridas no início do século XX, em decorrência da Revolução Industrial, exigiram métodos que aumentassem a produtividade fabril e economizassem mão de obra evitando desperdícios, ou seja, “a improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência: a Ciência da Administração.” (Chiavenato, 2004, p. 43)

Diante de tais fatos, ocorrem modificações quanto às estruturas da sociedade e da economia, impulsionando uma nova dinâmica capitalista. Ante esse novo panorama, a administração surge como ciência, expondo novos conceitos e propostas de modelos de gestão com a finalidade de controlar as forças de trabalho e garantir a produtividade e lucratividade.

Um dos percussores desse processo foi *Frederick Winslow Taylor* (1856-1915), considerado o fundador da Administração Científica, Taylor realizou diversas pesquisas objetivando a organização racional do trabalho, a ORT; que buscava substituir métodos empíricos e rudimentares por métodos científicos em todos os processos, encontrando assim, o processo ideal de produção.

Taylor defendia a ideia que os “trabalhadores” e seus supervisores deveriam ocupar-se exclusivamente com a produção, considerando-os apenas como executores de tarefas. Determinando que “Toda atividade cerebral deve ser removida da fábrica e centralizada no departamento de planejamento [...]” (MAXIMIANO, 2006, p.41).

Visava ainda, maior produtividade por meio do controle e da eficácia dos “trabalhadores”, com esse intento, incentivava a disciplina hierárquica e a intensificação do uso da autoridade. Segundo Chiavenato (2011) visando racionalizar as tarefas do trabalho, *Taylor* instituiu quatro princípios básicos, a saber: princípio de planejamento, princípio de preparo, princípio do controle e princípio da execução. Tais métodos científicos foram

fundamentados nos seguintes aspectos:

Quadro 12 – Conceitos substanciais do Taylorismo

PRINCÍPIOS	CARACTERÍSTICAS
Análise do trabalho e do estudo de tempos e movimentos	O trabalho é metodicamente analisado em toda sua esfera.
Estudo da fadiga humana baseado na anatomia e fisiologia humana	Visou reduzir a fadiga para aumentar a eficiência (princípios de economia de movimentos).
Divisão do trabalho e especialização do operário	Eliminação dos movimentos desnecessários.
Desenho de cargos e de tarefas	Criar, projetar e combinar cargos com o intuito de uma tarefa.
Incentivos salariais e prêmios de produção	O operário é estimulado a produzir mais e também a ganhar mais pelos seus serviços.
Conceito de homo economicus	Baseado sob a ótica de que o homem procura o trabalho como um meio de ganhar a vida.
Condições ambientais de trabalho	Conjunto de condições de trabalho que visam garantir o bem-estar do trabalhador.
Padronização	Reduzir a variabilidade no processo produtivo e eliminar o desperdício.

Fonte: Elaborado pelo autor, Chiavenato (2011).

Paralelamente, em 1916 na Europa o francês *Jules Henri Fayol*, o qual era adepto às ideias de *Taylor* desenvolvia o que conhecemos hoje por teoria clássica da administração. Caracterizada pela ênfase na estrutura organizacional e na área gerencial e seus resultados, trouxe a ideia de processo administrativo e destacou a administração como uma área separada

e o processo de maior importância, determinando suas funções as quais são utilizadas até os dias atuais, a saber: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Outra contribuição relevante de *Fayol* foi a definição dos princípios gerais da administração, descritos no quadro 13 abaixo:

Quadro 13 – Princípios gerais da administração (FAYOL)

Divisão do trabalho	Disciplina	Centralização	Autoridade e responsabilidade
Iniciativa	Unidade de Direção	Ordem	Subordinação dos Interesses Individuais aos interesses Gerais
Unidade de comando	Estabilidade do pessoal	Hierarquia	
Espírito de equipe	Equidade	Remuneração do Pessoal	

Fonte: Elaborado pelo autor, Chiavenato (1997).

Analisando os princípios de *Taylor* e *Fayol* pode-se perceber que ambos reconheciam a capacidade de realização dos “trabalhadores” e a sua relevância para a produtividade e resultados da organização. Visto que, ambos visavam proporcionar remuneração pessoal (*Fayol*), incentivos salariais e prêmios, boas condições de ambiente de trabalho (*Taylor*).

Porém, ambos os modelos visualizavam os “trabalhadores” apenas como força de trabalho, não permitindo a participação nos processos de planejamento e acesso às estratégias da organização. Ademais, as ferramentas usadas para se obter desempenho eram baseadas no uso da autoridade, disciplina e subordinação. Conforme Maximiano (2000) as pessoas não eram negligenciadas pelas teorias clássicas, mas eram consideradas recursos do processo produtivo.

Concomitante, analisando as ideias e métodos de *Taylor*, as quais abordavam a padronização de processos, *Henry Ford* (1863–1947) objetivando desenvolver maior quantidade de produtos padronizados e obter redução dos custos, criou um sistema rígido com

a automatização do trabalho e as linhas de produção em série, o Fordismo.

Esse modelo de produção que vigorou no século XX, caracterizou-se pela exploração do “trabalhador”; considerado apenas um complemento das máquinas e um simples executor de tarefas simples, mecânicas e repetitivas. Segundo Morgan (1997), o uso de máquinas reduziu os trabalhadores a autômatos, não sendo permitido ao operário ser humano, isto é, exercer sua capacidade de pensar e se adaptar as diversas situações, além da visão ilusória de que as tarefas enfrentadas pelas organizações podem baseadas naquelas desempenhadas pelas máquinas, inibindo a inovação. Nessa perspectiva, as qualidades requeridas se restringiam a força física, disciplina, pontualidade e obediência não ao conhecimento e criatividade como atualmente, na era da informação.

O ritmo de produção passou a ser acompanhado pelo “ritmo da esteira” e não mais pela capacidade do trabalhador, o que implicaria na disciplina do tempo, impediria sua participação e o desenvolvimento de sua criatividade (TENÓRIO, 2011). De tal modo, as decorrências do Fordismo foram a despersonalização e alienação dos indivíduos, que interiormente se sentiam insatisfeitos e frustrados devido um trabalho mecânico e repetitivo.

Por consequência, há redução dos lucros e declínio da produtividade, provocando a crise do paradigma taylorista-fordista. Tenório (2011) aponta como causas da decadência desse modelo: as estratégias ultrapassadas; visão limitada no presente; a fragilidade tecnológica; a negligência com recursos humanos; e falhas na cooperação interna, externa, vertical e horizontal.

Outro fator interveniente foi o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas, desenvolvida por Elton Mayo a partir de 1940, nos Estados Unidos, a qual surgiu como reação à citada Teoria Clássica da Administração. Originou-se da necessidade de humanizar e democratizar a administração, incentivando as recompensas de cunho social, como participação nas atividades da organização em geral, a seus profissionais. O nível de produção diretamente relacionada com a integração social, o comportamento social do empregado, as relações interpessoais, a importância do conteúdo do cargo e o centro nos aspectos emocionais são alguns dos princípios básicos da referida teoria.