

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA OTIMIZAR A GESTÃO DE PESSOAS, A COMUNICAÇÃO E OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

AUTORES

JOSÉ LUIZ TRINTA

Veris Educacional - Faculdades Ibmecc/RJ

jtrinta@ibmecrj.br

SÔNIA MARIA FERNANDES DE LUCENA

IBMEC-RJ

SONIALUCENA@PETROBRAS.COM.BR

EDSON CORDEIRO DA SILVA

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

ecordeirosilva@petrobras.com.br

RESUMO

Este trabalho pretende analisar a contribuição do endomarketing para a realização das políticas de recursos humanos e comunicação da área de Exploração e Produção de uma empresa de energia, identificando a contribuição efetiva para a realização da estratégia de negócio, com resultados sustentáveis. Para isto, um bom relacionamento com os empregados, calcado nos princípios de uma boa governança corporativa, como transparência, equidade e ética, torna-se fundamental. A partir dos conceitos de Endomarketing como estratégia de apoio a gestão, e considerando-se a percepção dos empregados, tanto os não ocupantes de funções gerenciais, quanto os gerentes que atuam mais diretamente para o alcance das metas definidas no Plano Estratégico da Empresa, serão utilizados dados da última Pesquisa de Satisfação dos Empregados aplicada no final de 2008/início 2009. Os dados prioritários da pesquisa para os fins deste estudo serão, mais especificamente, os fatores comunicação e liderança, que possibilitam uma melhor análise da percepção dos empregados em relação às políticas de comunicação e às práticas de Recursos Humanos. Partindo-se do princípio que Recursos Humanos é um prestador de serviços aos empregados, além dos conceitos de Endomarketing e comunicação, foram utilizados também os referenciais teóricos sobre o Modelo Integrado de Lacunas da Qualidade de Serviços.

Palavras-chave: Endomarketing, Recursos Humanos, Modelo de Qualidade de Serviços

ABSTRACT

This paper aims to examine the Endomarketing contribution for the implementation of policies for human resources and communications in Exploration and Production area of an energy company, identifying the effective contribution to the achievement of business strategy, with sustainable results. To achieve the goals is fundamental a good relationship with employees, based on the principles of good corporate governance such as transparency, fairness and ethics. From the concepts of Endomarketing as support management strategy, and considering the employees perception, both managers who act more directly to achieving the goals defined in the Strategic Plan of the Company as non-occupants of managerial functions, data from the last Employee Satisfaction Survey implemented at the end of

2008/início 2009 will be used in this study. More specifically the priority of research data for the purposes of this study will be the factors communication and leadership, enabling better analysis of the perceptions of employees regarding policies and Human Resources area communication practices. Based on the assumption that Human Resources is a service to employees, plus concepts of Endomarketing and communication, were also used theoretical references on the Integrated Model of Service Quality Gaps.

Key Words: Endomarketing, Human Resources, Service Quality Model

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA OTIMIZAR A GESTÃO DE PESSOAS, A COMUNICAÇÃO E OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

1. Introdução

A complexidade no atual mundo competitivo das organizações e sua interação com os diferentes ambientes externos têm forçado cada vez mais as empresas a buscarem e ampliarem, de forma mais estruturada, programas de qualificação de seus clientes internos (os empregados) e ferramentas de integração entre as diversas áreas da Companhia, visando ganhos qualitativos no clima organizacional e nos resultados. Através da melhoria contínua nas políticas de Recursos Humanos e no processo de comunicação e perseguindo princípios de ética e transparência nas informações com os clientes internos e externos, procura-se criar também uma modelagem de governança que venha a contribuir com a motivação e satisfação das pessoas. Nesta linha, a área de Recursos Humanos poderá ser um diferencial e agregar valor à realização dos objetivos estratégicos da empresa, tanto assessorando os seus líderes, quanto através de suas práticas de integração, treinamento e reconhecimento, buscando o envolvimento dos empregados e uma atuação que possibilite a obtenção de resultados sustentáveis por parte da Exploração e Produção da empresa pesquisada.

Em relação ao conceito de endomarketing como estratégia de gestão (Brum, 1998), cita que existem duas estratégias básicas relacionadas com comunicação interna. A primeira que enfatiza uma determinada cultura de comunicação de uma nova visão da empresa. Eles visam modificar as atitudes dos funcionários, promovendo na empresa, a visão da direção, os propósitos e os objetivos gerais da organização. Nesta, estão inclusos os programas voltados para mudança, compromissos e lealdade para a organização. Já a segunda estratégia que enfatiza a tarefa propriamente dita, refere-se à comunicação de questões específicas relacionadas ao trabalho e à coleta de opiniões dos empregados sobre formas de melhorar o desempenho e a adoção de novos métodos de trabalho. Neste caso, os objetivos da administração estão muito mais relacionados à melhoria da eficiência e da eficácia dos serviços, tecnologia e processos de produção da empresa.

Pode-se relacionar também vários instrumentos que normalmente são utilizados para a prática do endomarketing. Na empresa pesquisada, as ferramentas tradicionais mais utilizadas são: treinamento e desenvolvimento, comunicação interna e externa, liderança visionária e comunidades de informações técnicas.

Brum (1998), classifica os instrumentos operacionais do endomarketing como sendo: vídeos institucionais, manuais técnicos e educativos, revistas, jornal interno, jornal de parede, cartazes motivacionais, informativos, canais diretos com os diretores, gerentes e ouvidoria geral, palestras internas, programas para apresentar novidades, grife interna (uniformes), resgate da história da empresa, TV e radio interno, Portal, Intranet dentre outros.

Independente dos instrumentos e ferramentas de endomarketing que a empresa possa utilizar, o mais importante para o alcance dos resultados desejados é a integração de tais instrumentos com as políticas e diretrizes de recursos humanos e comunicação, bem como com o modelo de gestão adotado. No caso da empresa estudada, o modelo escolhido para traduzir a estratégia em objetivos operacionais, através do direcionamento das ações para a mensuração da performance foi o Balanced Scorecard (BSC), seguindo a metodologia proposta por Kaplan e Norton (1997).

2. Problema de pesquisa e objetivo

O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar a contribuição da área de Recursos Humanos e Comunicação do segmento de exploração e produção de uma empresa

de energia para a realização da estratégia corporativa de negócio, considerando a visão de seus clientes internos: os empregados.

Como ponto de partida, torna-se necessária a definição do termo clientes internos, bem como a identificação de quem são os clientes da área de recursos Humanos e de comunicação da empresa/segmento estudado, uma vez que se trabalhou com uma abordagem específica do endomarketing a partir da utilização deste conceito como uma estratégia de gestão.

Para aprofundamento da análise, foram utilizados dados da última Pesquisa de Satisfação dos empregados da empresa, limitando-se aos empregados que atuam no segmento de Exploração e Produção, onde uma questão relevante foi analisada e estudada: o quanto o RH contribuiu para a satisfação dos empregados, e estes, como clientes internos de RH, contribuíram para a realização da estratégia corporativa e de negócio da empresa.

Além da Pesquisa de Satisfação realizada na empresa e dos conceitos de endomarketing, utilizou-se também referenciais teóricos relacionados ao Modelo Integrado de Lacunas da Qualidade de Serviços, já que Recursos Humanos é uma área considerada prestadora de serviços para todas as demais áreas da empresa.

3 – Referencial Teórico

3.1 Serviços versus o conceito de serviço ao cliente

Partindo-se do conceito de serviços como sendo ações, processos e atuações e fazendo-se a distinção deste com o termo Serviço ao Cliente, que consiste do serviço prestado para dar apoio ao grupo de produtos principais de uma empresa (ZEITHAML e BITNER, 2003), algumas considerações em relação ao papel do gestor de pessoas devem ser destacadas e desempenhadas, tais como:

- Comunicador: fazer a ponte de comunicação entre os colaboradores e as gerências, dialogar com clientes, fornecedores e líderes sindicais, entre outros;
- Seleccionador: elaborar o projeto de recrutamento, seleção, contratação e acompanhamento das pessoas na empresa;
- Treinador: implantar os projetos de treinamento, de acordo com as necessidades da empresa e dos colaboradores;
- Avaliador de desempenho: definir padrões e construir instrumentos para a avaliação do desempenho das pessoas;
- Analista de cargos: desenvolver e atualizar o plano de cargos e salários da empresa;
- Motivador: adotar métodos e estratégias para estimular a motivação e o envolvimento dos colaboradores com os objetivos da empresa;
- Líder: propiciar a criação e o desenvolvimento de equipes, conduzir e liderar reuniões de trabalho;
- Negociador: conduzir as negociações com funcionários, clientes e organizações sindicais;
- Gestor de qualidade: implementar e conduzir programas de qualidade de vida;
- *Coach*: apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

Além disto, os profissionais que atuam em Recursos Humanos precisam ter uma visão geral do processo de gestão estratégica, bem como uma ampla compreensão do negócio da empresa na qual atuam. Para isto, o processo de comunicação e os princípios de governança são itens fundamentais.

A área deve oferecer um serviço aos diversos clientes internos que vá muito além do repasse de informações sobre a empresa e sobre a legislação trabalhista. Nesta linha, atributos como inteligência e competência para definir sua atuação em cada nível organizacional são

fatores considerados de sucesso para o reconhecimento, no âmbito de qualquer organização (JUNQUEIRA, 2007).

O endomarketing tem se tornado uma ferramenta de extrema importância para as organizações, principalmente por contemplar toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos. O marketing interno tem o objetivo de facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o cliente interno, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo essas relações, inserindo a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços.

De acordo com Gronroos (1995), o marketing interno deve ser entendido como uma estratégia de gerenciamento, cujo objetivo é assegurar que todos os funcionários compreendam e vivenciem o negócio, buscando desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente. Ele começa com a noção de que os empregados são o primeiro mercado para as organizações.

Considerando a definição ampla de serviços, na qual a intangibilidade é um determinante-chave para que a delimitação de uma oferta seja considerada se é ou não um serviço, e que a área de Recursos Humanos trabalha com processos e projetos que se caracterizam excepcionalmente pela sua intangibilidade, a aplicação de pesquisa com as pessoas que fazem a empresa configura-se em um excelente canal de escuta dos empregados que fazem as estratégias acontecerem.

Como a utilização de pesquisa básica nas empresas é uma forma de responder a questões fundamentais sobre a natureza do comportamento (COZBY, 2003), na empresa estudada uma forma de se medir a satisfação dos clientes internos em relação aos serviços de Recursos Humanos é a Pesquisa de Satisfação dos Empregados, que envolve tanto o corpo gerencial, quanto os empregados não ocupantes de funções gerenciais.

3.2 Definindo Clientes Internos

Para Kotler (1998) o marketing interno é tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes. Ele se refere à diferença entre o marketing interno e externo. Para o autor, o marketing interno deve preceder o externo. É certo que não se pode ter um serviço excelente sem antes se preparar os empregados da empresa para fornecê-lo.

Desta forma, as ações de desenvolvimento, as ações de comunicação sobre aquilo que é importante para a Companhia, bem como, a disseminação de insumos para facilitar a atuação dos empregados, são práticas que fazem parte das prioridades de Recursos Humanos e Comunicação com o público interno. É nesta ótica que os empregados são tidos como clientes internos de Recursos Humanos e também da área de Comunicação da empresa.

Para Griffin (1998), para realmente obter a fidelidade dos seus clientes é necessário encarregar a equipe do desenvolvimento desta e fornecer autonomia, o treinamento, as informações, o apoio e as recompensas necessárias para que ela faça o que é de sua natureza. Os funcionários são exatamente como seus clientes, devem ser tratados com respeito, e deve-se permitir que tomem suas próprias decisões, dessa forma eles tratarão os clientes da mesma forma.

Segundo Inkotte (2000, apud TÓFANI, 2007), existe uma diferenciação entre os conceitos de público interno e cliente interno, sendo o primeiro o grupo alvo das tarefas de comunicação interna, enquanto o segundo pode ser entendido como um grupo de funcionários para quem a empresa é ofertada como um produto. No caso deste estudo, os clientes internos foram definidos como sendo os empregados ocupantes ou não de função gerencial na empresa/segmento pesquisado, totalizando, na época da aplicação da Pesquisa de Satisfação 2008, 23.031 empregados no segmento de Exploração e Produção, dentre um universo de 52.369 empregados de toda a empresa.

Neste contexto, ao se trabalhar com cliente interno, pressupõe-se que o empregado seja um componente ativo no processo comunicativo e de interação com a organização, ao invés de um mero sujeito executor de tarefas burocráticas e/ou operacionais.

No caso dos gerentes, cujas responsabilidades são diretamente associadas ao alcance das metas que compõem a realização da estratégia corporativa, todo um trabalho de endomarketing se faz necessário, a fim de que essas pessoas se sintam respaldadas, assessoradas e satisfeitas em suas funções, de forma a contribuírem com a mobilização das equipes que asseguram o sucesso da empresa. Nesta dimensão, aparece a atuação dos Recursos Humanos como uma área prestadora de serviços aos seus clientes internos, que deverá estar sempre atenta aos componentes que formam o modelo integrado de lacunas da qualidade dos serviços.

3.3 Modelo de Lacunas da Qualidade de Serviços

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) trata-se de um modelo para analisar os desafios dos serviços, o qual trata especificamente das estratégias e dos processos que as empresas podem empregar para conduzir a excelência em serviços. Tal modelo pode ser utilizado tanto na condução da estratégia como na implementação de decisões (figura 1).

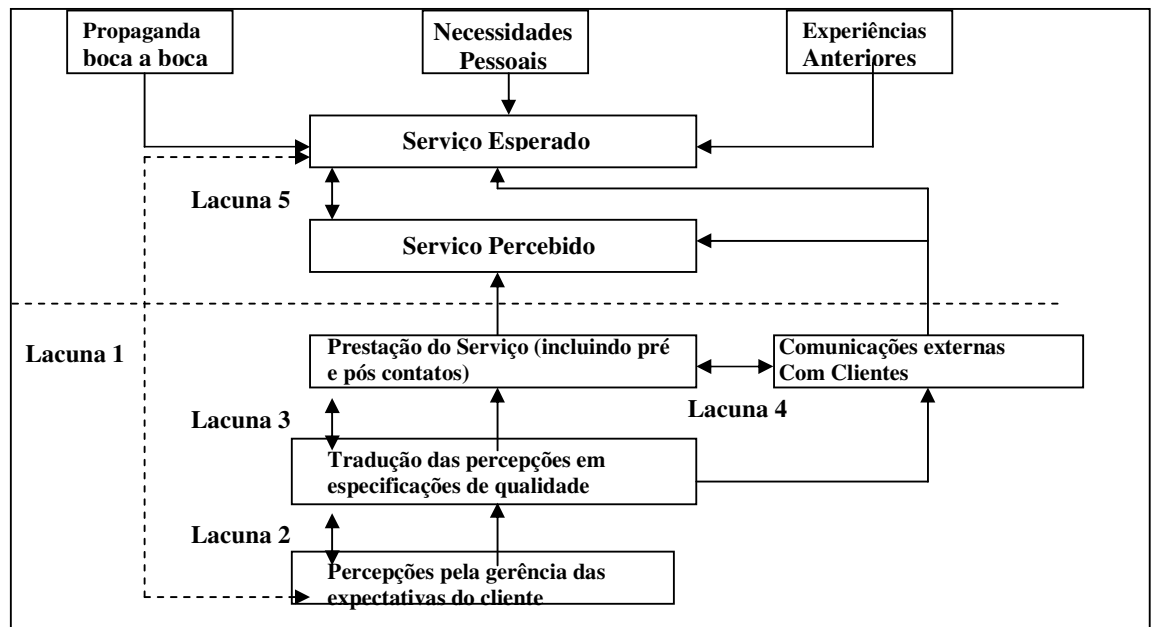


Figura 1 – Modelo de Lacunas da Qualidade de Serviços

Fonte: Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. Berry, L.L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, v.49, p.41-50, Fall, 1985.

O referido modelo de lacunas distribui os conceitos centrais, as estratégias e as decisões concernentes ao marketing de serviços, começando com o cliente e construindo as tarefas da organização ao longo do que é considerado necessário para a eliminação da lacuna entre a expectativa do cliente e sua percepção.

Considerando-se que o foco central deste modelo é a “lacuna do cliente”, a diferença entre expectativas e percepções do cliente deve estar bem clara em qualquer aplicação do modelo. Desta forma, Zeithaml e Bitner (2003) classificam expectativas como sendo pontos de referência que os clientes trazem consigo para dentro de uma experiência de serviços; e, as percepções correspondem ao serviço efetivamente recebido. A fim de preencher esta lacuna tão importante, o modelo sugere que as outras quatro lacunas – as lacunas da empresa – devem ser preenchidas.

Como neste estudo, serão utilizados resultados da última Pesquisa de Satisfação de empregados aplicada na empresa estudada, trata-se de um instrumento de pesquisa que mede a percepção dos empregados em relação à gestão da empresa e, muito fortemente, aos fatores que revelam a atuação da área de Recursos Humanos. Ao se trabalhar com a percepção e com as expectativas que são reveladas através dos resultados da satisfação dos empregados com cada fator da pesquisa, nada mais apropriado que se tomar como base de estudo a “lacuna do cliente”.

Ainda ao se falar sobre o Modelo de Lacunas da Qualidade de Serviços, vale destacar o foco das quatro lacunas que compõem o citado modelo (ZEITHAML; BITNER, 2003):

- Lacuna 1 – “conhecer a expectativa do cliente” – esta lacuna apresenta como fatores chaves para a sua existência os seguintes itens: orientação inadequada da pesquisa de marketing; falta de comunicação ascendente; pouco foco no relacionamento com clientes; e, serviço de recuperação insuficiente. Esta lacuna está, de certa forma, associada à discrepância existente entre a comparação das expectativas dos clientes e a visão da empresa sobre tais expectativas.
- Lacuna 2 – “não selecionar a proposta e os padrões de serviços corretos” – o principal desafio que aparece nesta lacuna é a dificuldade para transformar o que é desejado pelo cliente em especificação do serviço e sua realização. Nesta lacuna também são consideradas as evidências físicas, ou seja, o entorno tangível dos serviços e todo o cenário onde este é executado.
- Lacuna 3 - consiste da não execução do serviço dentro dos padrões estabelecidos, ou seja, da discrepância entre o desenvolvimento de padrões de serviços voltados a clientes e o desempenho efetivo desses serviços por parte dos funcionários da empresa. Neste contexto, vale ressaltar que mesmo quando existem linhas de orientação para a boa execução dos serviços e para tratar os clientes de forma correta, o desempenho de serviços com alta qualidade não é algo totalmente garantido.
- Lacuna 4 - se refere ao não cumprimento do que foi prometido. Nesta lacuna têm-se a ilustração da diferença entre a execução do serviço e as comunicações externas do fornecedor. As promessas feitas por uma empresa de serviços através de propaganda na mídia, equipe de vendas e outras formas de comunicação pode aumentar significativamente as expectativas dos clientes, as quais serão utilizadas como padrão para os clientes avaliarem a qualidade dos serviços. Sem nenhuma dúvida, a diferença entre os serviços realizados e aquilo que foi prometido, possui um efeito negativo sobre a lacuna do cliente.

Uma das maiores dificuldades associadas a esta lacuna é que as comunicações com os clientes envolvem questões que cruzam os limites das áreas de muitas disciplinas. Já que a propaganda de serviços promete o que as pessoas fazem, e uma vez que o que as pessoas fazem não pode ser controlado do modo como ocorre com máquinas que produzem mercadorias físicas, este tipo de comunicação demanda funções que estão fora do departamento de marketing (BRUM, 1998).

Com base no modelo citado, são várias as causas que fazem com que as empresas não atendam às expectativas dos clientes. No entanto, a mais comum é que a empresa deixa de compreender exatamente quais são as expectativas de seus clientes. Logo, segundo ZEITHAMIL e BITNER (2003), mesmo que uma empresa tenha uma compreensão clara das expectativas de seus clientes, pode ainda haver dificuldades se essa compreensão não for traduzida em propostas e padrões de serviços orientados para clientes (Lacuna 2).

Analisando a aplicação deste modelo na realidade da empresa estudada, segundo a teoria do endomarketing, entende-se que o caminho ideal para que a área de Recursos

Humanos contribua para a realização da estratégia corporativa é obtendo uma ampla compreensão que possibilite a resposta às seguintes questões:

- Quais os componentes que formam as estratégias corporativas?
- O quanto e como os Recursos Humanos devem contribuir para a satisfação e o comprometimento dos empregados com a empresa?
- Quais os fatores que levam à satisfação das pessoas que realizam as ações que dão suporte às estratégias corporativas?

3.4 Endomarketing como estratégia de gestão

A aplicação dos conhecimentos de endomarketing no dia-a-dia de uma empresa poderá possibilitar o alcance de um maior comprometimento das equipes de trabalho, uma vez que permite o envolvimento e o estímulo à motivação das pessoas (BRUM, 2000).

Na ótica do endomarketing, os processos de comunicação interna devem ser trabalhados considerando o que a empresa pretende comunicar e qual a melhor forma de fazê-lo para que se obtenha êxito no processo. Nesta atuação devem estar trabalhando em parceria, as áreas de RH das empresas e as de Comunicação Social, Relações Públicas, Ouvidoria e Marketing.

Segundo Santos (2003) o endomarketing por si só não é capaz de trazer resultados positivos para a empresa. Ele é resultado de uma filosofia criada para tratar os relacionamentos do empregado com a empresa, reforçando condições de motivação e participação, agindo mais ao nível de cultura organizacional. O sucesso ou fracasso de um modelo estratégico fundamentado na participação e no engajamento dos empregados dependerá, em muito, da congruência dos interesses desses com os da empresa e do retorno que ambos obterão. Ou seja, o endomarketing existe para atrair e reter seu primeiro cliente; o cliente interno, possibilitando significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retendo clientes externos.

Essa atitude estratégica visa dar aos empregados uma noção da importância de um serviço orientado para atender aos clientes, fazendo surgir nestes a capacidade de responder a qualquer dúvida que apareça dentro da empresa. Isso inclui envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação dos empregados, possibilitando-os a assumir responsabilidades que se manifestam nas iniciativas apresentadas através do conhecimento pleno de todas as rotinas de serviço da empresa onde atuam.

3.5 Pesquisa de Satisfação do Cliente Interno

Segundo Motta (2005) a mensuração da satisfação é um processo, não um episódio de pesquisa. Ela visa transformar dados obtidos dos consumidores em dados de decisão, aliando uma atitude de melhoria do desempenho à sobrevivência e à lucratividade. A mensuração avalia a satisfação, que é na verdade uma medida de sentimento, não de cognição. Muitos consumidores não sabem descrever um atributo de um serviço, mas são capazes de dizer o quanto estão satisfeitos.

No caso da empresa pesquisada neste estudo, a área de Recursos Humanos trabalha com um processo de Pesquisa de Ambiente Organizacional, cujo alcance é toda a estrutura organizacional existente no país e no exterior. A Pesquisa consiste de nove fatores que possibilitam uma análise da satisfação dos empregados de todos os níveis hierárquicos em relação aos instrumentos de gestão de seus recursos humanos.

O instrumento de pesquisa apresenta as seguintes dimensões: clima organizacional, comprometimento com a empresa, responsabilidade social, itens de opinião geral, respostas abertas e fatores e itens locais. Os fatores pesquisados são: Benefícios, Comunicação, Espírito de Equipe, Liderança, Reconhecimento e Recompensa, Relação com o Trabalho,

Remuneração, Segurança, Meio Ambiente e Saúde, Treinamento e Desenvolvimento, que representam em seu conjunto o índice de satisfação dos empregados - ISE.

Além da Satisfação, para os fins que este estudo se propôs, foi feita uma análise da dimensão Comprometimento com a Empresa, que considera em que medida os empregados estão alinhados aos seus objetivos estratégicos e se sentem empenhados em contribuir para o sucesso da empresa, dimensão com boa avaliação na pesquisa de 2008.

Com relação ao fator “Comunicação” que, na empresa estudada, avalia a confiabilidade, importância, facilidade de acesso, conteúdo e a satisfação com as informações disponíveis aos empregados sobre a companhia e necessárias à execução do trabalho, o papel da liderança se faz fundamental. Neste fator a favorabilidade alcançada foi de 71%. Assim, existem cinco itens na pesquisa suportando o fator de comunicação, que foram itens bem avaliados, totalizando o percentual já citado. Mesmo com este resultado alcançado, o item que se refere ao conteúdo das informações circuladas pela companhia foi o que apresentou menor favorabilidade (65%), com queda de 10 pontos percentuais em relação ao ano anterior. Este resultado será melhor analisado no decorrer de 2009, para identificação dos fatores que provocaram essa queda, e, para promoção de medidas de melhoria da comunicação interna com os empregados, reforçando uma vez mais, a importância do endomarketing para a gestão empresarial.

4 – Metodologia

Neste estudo, a metodologia adotada foi a pesquisa exploratória, com a utilização de dados qualitativos e secundários, partiu-se de uma revisão bibliográfica acerca das características do Endomarketing como uma ferramenta para aperfeiçoar resultados relacionados aos processos de recursos humanos e comunicação, tendo o modelo de Governança Corporativa como um facilitador.

Segundo Malhotra (2006) a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação na qual o pesquisador necessita ampliar o entendimento sobre um determinado assunto, caracterizando-se pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque nela não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Assim, o foco da investigação pode mudar constantemente à medida que se encontram novas descobertas. Ainda para o autor, a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa exploratória e não-estruturada com o objetivo de prover percepções e compreensão do problema.

Desta forma, foram utilizados neste estudo os seguintes procedimentos metodológicos:

- a) Revisão da literatura acadêmica e empresarial sobre os temas citados no objetivo do trabalho;
- b) Análise dos dados da Pesquisa de Satisfação realizada em 2009 (referente a 2008), com os funcionários da empresa pesquisada, principalmente aqueles relacionados aos fatores Comunicação e Liderança, por possibilitarem uma análise da percepção dos empregados sobre a gestão da Companhia, as práticas de comunicação e de recursos humanos;
- c) Análise comparativa entre os resultados da Pesquisa de satisfação e os referenciais teóricos estudados.

Partindo-se da afirmação de que a investigação científica é a busca de novos conhecimentos e que o cientista precisa entender que a ciência não é um ponto de chegada, mas um processo em constante evolução (SILVA, 2007), foram estabelecidas relações existentes entre os resultados dos fatores da Pesquisa realizada em 2008 com os resultados da mesma pesquisa realizada em 2007, procurando-se visualizar a contribuição das áreas que

influenciam diretamente na satisfação dos empregados, tais como Recursos Humanos e Comunicação.

Na análise da contribuição das duas áreas citadas para a realização da estratégia corporativa do segmento de Exploração e Produção da empresa estudada, além dos dados da pesquisa de Satisfação, foi feita uma análise específica sobre o plano de trabalho da área de recursos humanos, analisando-se o seu alinhamento estratégico com o Plano de Negócio do segmento e com o Plano Estratégico da Companhia.

Como forma de análise e aprofundamento das questões apresentadas anteriormente, foram utilizados também, os indicadores de RH acompanhados através do Mapa Estratégico da área de exploração e produção da Empresa, contemplando a visão 2008-12, com desdobramentos no Plano de Negócios 2008-2012 para a área de Exploração e Produção. Além desses instrumentos, algumas publicações e outros referenciais teóricos sobre Comportamento Organizacional, Gestão de Desempenho e Estratégia Corporativa, Endomarketing e Clientes Internos foram pesquisados e contribuíram com a análise desenvolvida no trabalho.

5 - Análise dos Resultados

Partindo-se da prática usual dos profissionais de Recursos Humanos em uma organização que, ao contrário do que culturalmente é discutido, pressupõe a utilização de conceitos e metodologias calcadas nas ciências do comportamento humano e em outros referenciais que possibilitem o raciocínio lógico e racional e, ao mesmo tempo, uma compreensão da complexidade que envolve os ambientes organizacionais, o dia-a-dia da empresa pesquisada exige que as questões humanas sejam trabalhadas por profissionais com formação em ciências humanas e que estejam preparados para analisar as questões subjetivas da organização, de forma holística, relacional e imparcial.

Como as empresas procuram ter lucros e também procuram se responsabilizar por seu público interno, cada vez mais na ótica da sustentabilidade, os instrumentos de análise e avaliação da satisfação dos empregados vêm sendo estudados e valorizados no contexto organizacional. A satisfação não se torna assim, o maior objetivo estratégico, mas, é entendida como um dos caminhos para se alcançar a realização da estratégia de negócio à qual a empresa se propõe. No caso desta pesquisa, os Recursos Humanos ratificam o seu papel estratégico através do Projeto Estratégico de RH que se propõe a ajustar seus objetivos, ano a ano, ao Plano Estratégico da Companhia.

Ainda citando o Projeto de RH da empresa, a área de recursos Humanos deve se dedicar à realização e análise da pesquisa de satisfação de seu público interno, conhecer todos os instrumentos corporativos que possam fazer referência ao negócio, de forma macro, e dedicar-se à disseminação dos valores definidos no Plano Estratégico da Companhia. Seguindo estes passos os profissionais de RH estarão contribuindo para a satisfação de seus clientes internos e, também, para a realização da estratégia corporativa que acontece através das pessoas. É neste cenário que o endomarketing, pode contribuir com a perspectiva de realização de um programa de comunicação com seus empregados, valorizando cada vez mais o seu público interno que contribui diretamente para os resultados.

Para que a conclusão acima estivesse fundamentada, buscou-se no modelo integrado de lacunas da qualidade do serviço, os referenciais que afirmavam que não seria suficiente apenas que os padrões e os formatos do serviço estivessem definidos para que a empresa garantisse bons resultados, haveria necessidade também de que os sistemas, processos e pessoas estivessem prontos para garantir que a prestação do serviço atenderia efetivamente a proposta e aos padrões definidos. Portanto, a eliminação das lacunas significaria descartar as discrepâncias internas à empresa que inibiriam a execução de serviços de qualidade.

Nesta perspectiva, os Recursos Humanos do segmento de exploração e Produção da Empresa estudada se mostraram conscientes disto e construíram um Plano de Trabalho denominado Iniciativa Estratégica de Adequação da Força de trabalho, tendo como dois pilares o comprometimento e a comunicação entre os profissionais de RH e destes com os seus clientes. Esta iniciativa seria a responsável pela consolidação de todas as ações que levariam o plano de trabalho de RH a acontecer. A partir desta análise, algumas conclusões foram sendo alcançadas:

A lacuna 1 do modelo de lacunas, “Não conhecer a expectativa do cliente”, que no caso estudado, era o cliente interno, estaria de certa forma descartada, uma vez que a Pesquisa de Satisfação dos Empregados apresentou um Índice de Satisfação de 63%, representando que a atmosfera resultante das expectativas e percepções que os empregados tinham acerca dos diferentes aspectos que poderiam impactar em seu desempenho, estaria positiva e parcialmente atendida. Além disto, o índice referente ao comprometimento dos empregados com a empresa (NCE), apresentou um resultado igual a 73%, o que significou que o comprometimento dos empregados com a empresa, de fato, existia, estando os mesmos alinhados aos objetivos estratégicos e dispostos a contribuir com o sucesso da empresa.

No que se refere aos fatores de comunicação que se dedicam a programas voltados para comunicar a visão e os acontecimentos importantes da empresa, buscando modificar atitudes dos empregados e promover o compromisso e a lealdade para a organização, vale destacar o índice da pesquisa referente ao fator “comunicação” que alcançou um resultado igual a 71% de satisfação. Índice considerado bom, tomando-se como referência o Índice da Área de Negócio como um todo: 63%.

Com relação à realização da estratégia corporativa, vale ressaltar que no acompanhamento do “Índice de Performance” da iniciativa estratégica de RH, Adequação da Força de Trabalho, obteve-se um resultado igual a 78,93%, índice que avalia o resultado de todas as ações que compõem o plano de trabalho da área, considerado pela área de Estratégia e Gestão de Portfólio como um índice de status “aprovado”.

- Sendo o fator Liderança, um fator que é bastante impactado pelo assessoramento da Área de Recursos Humanos, através de sua eficácia na prestação dos serviços e que contribui significativamente para a satisfação dos empregados, a favorabilidade alcançada deste fator foi 62%, um ponto percentual abaixo do índice da área, o que demandará uma atenção focada da área de RH no próximo exercício, em termos de melhoria no assessoramento ao corpo gerencial.

6 - Conclusão

Assumindo-se a área de Recursos Humanos como prestadora de serviços para outras áreas e que ela apresenta as características exclusivas dos serviços (intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade de produção e consumo e precibilidade), existem várias formas dos clientes avaliarem sua atuação, tornando esta visão de suma importância para a prestação dos serviços e sua melhoria. Assim sendo, Compreender os diversos aspectos do modelo de lacunas e aplicá-lo em diferentes contextos da organização, a partir de uma perspectiva de clientes internos, é um passo fundamental a ser dado para uma compreensão mais ampla da satisfação dos seus clientes.

Como a Área de Recursos Humanos permeia todos os departamentos e áreas da organização, sugere-se uma análise mais detalhada por parte do RH, acerca do relacionamento entre os diversos departamentos da empresa, no sentido de se avaliar se a qualidade dos programas de comunicação alcançam de forma satisfatória os seus objetivos, a luz dos princípios do endomarketing.

A partir da análise realizada pode-se afirmar que em 2008, tomando-se como referência a Pesquisa de Satisfação dos Empregados aplicada com os clientes internos e o

Índice de Performance da área (IP), através dos estudos desenvolvidos sobre a área de Recursos Humanos da empresa de energia e o valor agregado pela mesma ao negócio, houve uma significativa contribuição da área para a realização da estratégia corporativa que estará sempre em um processo de melhoria contínua.

Especificamente no detalhamento da Lacuna 1, observou-se considerações que afirmam existir várias razões pelas quais os executivos das empresas não estão conscientes daquilo que os cliente externos esperam deles, a sugestão para os trabalhos futuros é no sentido de que, com um olhar mais voltado para o público interno, eles possam ser pesquisados e avaliados, a fim de se conhecer a procedência desta afirmação no âmbito de suas empresas. Como limitações, no que se refere às lacunas do cliente 2, 3 e 4, respectivamente, “Não selecionar a proposta e os padrões de serviços corretos”, “Não executar o serviço dentro dos padrões estabelecidos” e, “Não cumprir o que foi prometido”, não foi possível, através da pesquisa de satisfação aplicada, extrair fatores que assegurassem respostas a tais questões, ficando este desafio a ser desenvolvido em trabalhos futuros.

Considerando-se que Recursos Humanos e Comunicação são áreas afins e que necessitam trabalhar integradas, sugere-se uma pesquisa mais aprofundada com o objetivo de identificar os fatores que desencadeiam as disputas existentes entre as duas áreas e as propostas de melhoria para atenuar esta questão. Tal pesquisa poderá identificar também as medidas que podem ser sugeridas em relação à prática do endomarketing, cuja ênfase é na comunicação interna com a força de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- _____. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- COZBY, Paul C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.
- FURASTÉ, Pedro A. **Normas técnicas para o trabalho científico: explicação das normas da ABNT**. 11. ed. Porto Alegre: [s.n.], 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. São Paulo: Futura, 1998.
- GRONROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços**. São Paulo: Campus, 1995.
- JUNQUEIRA, Cladis Bassani. **Relatórios do projeto diálogo na exploração e produção da Petrobras**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2007.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard** 4º ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MANUAL do representante de ambiência da Petrobras: pesquisa de ambiência organizacional 2008. Rio de Janeiro: Petrobras, 2008.
- MOTTA, P. C. **Pesquisando a satisfação do consumidor: aplicação a todos os tipos de serviços externos e internos**. Rio de Janeiro: Papel Virtual, 2005.

PARASURAMAN, A. ZEITHAML, V.A. BERRY, L.L. **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.** Journal of Marketing, v.49, p.41-50, Fall, 1985.

PLANO de negócios 2008-2012 para a área de exploração e produção. Rio de Janeiro: Petrobras, 2007.

PROJETO estratégico de recursos humanos da Petrobras: versão 2007/2008. Rio de Janeiro: Petrobras, 2007.

RELATÓRIO anual de recursos humanos 2007. Rio de Janeiro: Petrobras: 2008.

SANTOS, Izequias Estevam. **Métodos e técnicas de pesquisa científica.** 4 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

SILVA, Ana Paula da. A comunicação interna como instrumento de satisfação. In: JORNADA CIENTÍFICA FIB, 2., 2007, Bauru. Anais... Bauru, SP: [s.n.], 2007. v. 1. Disponível em: <<http://www.fibbauru.br/files/A%20COMUNICA%C3%87%C3%83O%20INTERNA%20COMO%20INSTRUMENTO%20DE%20SATISFA%C3%87%C3%83O.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2009.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas.** São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, João Martins da. **5S para praticantes.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

TÓFANI, Flávio. **Marketing interno ou endomarketing.** [S.l.: s.n], ago. 2007. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/materia.asp?codmateria=1588>>. Acesso em: 5 set. 2008.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. **Marketing de serviços.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

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