

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

ENDOMARKETING:

construção de um modelo de comunicação que promova o fortalecimento do propósito da marca aos colaboradores

Aline Cristina Santos Silva

Eliane Souza Garbin Fernandes

Felipe Luciano

Gustavo Fortunato

Sérgio Panico

Ribamar Silva de Lima

Manaus

2020

Aline Cristina Santos Silva
Eliane Souza Garbin Fernandes
Felipe Luciano
Gustavo Fortunato
Sérgio Panico
Ribamar Silva de Lima

ENDOMARKETING:
construção de um modelo de comunicação que promova o
fortalecimento do propósito da marca aos colaboradores

**Projeto apresentado à Fundação Dom
Cabral como requisito parcial para a
conclusão do Programa de
Especialização em Gestão de
Negócios.**

Professor Orientador: Marcos Leão

Manaus
2020

RESUMO

Busca pelo engajamento, visão integrada, paixão e sentimento de dono são alguns dos exemplos de atitudes que as empresas estão buscando desenvolver em seus colaboradores. Empresas são feitas de pessoas, e esse deve ser o foco principal, com iniciativas sobre esse tema partindo principalmente da alta direção. Neste trabalho, o Endomarketing é a principal ferramenta para aplicação dos conceitos e técnicas de desenvolvimento de ações para o resgate desse sentimento nos colaboradores LATAM. Foi desenvolvida uma pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa, de análise de dados primários (entrevistas), dados secundários (análise documental), *benchmark* com empresas de setores diferentes, incluindo o de transportes aéreos, além das análises de viabilidades técnica, estratégica, operacional, financeira e indicadores de atratividade. A pesquisa sugere a utilização de tecnologias já disponíveis no ambiente corporativo LATAM, mas com uma nova roupagem e aplicação, levando sempre em consideração o público interno, que será de grande valia para o sucesso do trabalho realizado dentro da empresa, visto que as pessoas estão cada vez mais conectadas entre si, através de seus smartphones e tablets, ajudando, inclusive, no surgimento de novas ideias e melhorias, sendo o ponto de partida os próprios colaboradores. Portanto, uma comunicação interna mais robusta é o que vai elevar o nível corporativo da LATAM.

Palavras-chaves: Endomarketing. Latam. Engajamento. Colaboradores. Público Interno. Gestão de pessoas. Comunicação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	13
Figura 2 – Mudanças organizacionais.....	47
Figura 3 – Modelo de Informações do RH.....	48
Figura 4 – Notícias LATAM.....	48
Figura 5 – Modelo de pesquisa.....	49
Figura 6 – Modelo de comunicação.....	49
Figura 7 – Modelo de comunicação de ações que envolvam colaboradores e famílias.....	50
Figura 8 – Modelo de divulgação de ações sociais.....	51
Figura 9 – Modelo de comunicação de promoções (a).....	52
Figura 10 – Modelo de comunicação de promoções (b).....	53
Figura 11 – Modelo de comunicado de parcerias.....	53
Figura 12 – Modelo de pesquisa.....	59
Figura 13 – Ponto de partida.....	69
Figura 14 – Linha do tempo – Endomarketing LATAM.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Contagem por Estado.....	58
Gráfico 2 – Ferramentas utilizadas	60
Gráfico 3 – Frequência de uso da ferramenta.....	61
Gráfico 4 – Análise das respostas	61
Gráfico 5 – Percepção sobre a marca e engajamento	62
Gráfico 6 – NPS	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre Composto de Marketing e Composto de Endomarketing.....	10
Quadro 2 – Algumas ferramentas de comunicação interna	26
Quadro 3 – Meios e Ferramentas de Comunicação LATAM	47
Quadro 4 – Segregação de tipos de mensagens enviadas.....	57

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO	8
2. BASES CONCEITUAIS	10
2.1 Endomarketing e a vantagem competitiva.....	10
2.2 Ferramentas e Metodologia para Implementação do Endomarketing.....	18
2.3 O papel da Comunicação Interna na construção do Endomarketing.....	23
2.3.1 <i>Conceito de Comunicação Interna</i>	24
2.3.2 <i>Ferramentas da Comunicação Interna</i>	26
2.4 Estudo de viabilidade de projetos: principais análises e indicadores de atratividade.....	27
2.4.1 <i>Análise de viabilidade estratégica</i>	28
2.4.2 <i>Análise de Viabilidade Técnica</i>	30
2.4.3 <i>Análise de viabilidade operacional</i>	30
2.4.4 <i>Análise de viabilidade financeira</i>	31
2.4.4.1 <i>TIR - Taxa Interna de Retorno</i>	32
2.4.4.2 <i>VPL-Valor Presente Líquido</i>	33
2.4.4.3 <i>Payback</i>	33
2.4.4.4 <i>Fluxo de Caixa</i>	34
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	36
3.1 Metodologia	36
3.1.1 <i>Pesquisa Descritiva</i>	37
3.1.2 <i>Estudo de Campo</i>	38
3.1.3 <i>Pesquisa Bibliográfica</i>	38
3.1.4 <i>Pesquisa Documental</i>	39
3.1.5 <i>Benchmarking</i>	39
3.1.6 <i>Entrevista</i>	40
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	42
4.1 Análise do setor	42
4.2 Realidade atual da empresa	44
4.2.1 <i>Meios e mensagens da comunicação interna na LATAM: uma análise crítica</i>	46
4.2.1.1 <i>Forma de utilização e exemplos dos meios descritos</i>	47
4.2.1.2 <i>Classificação das mensagens e seu conteúdo</i>	57
4.2.1.3 <i>Percepção dos colaboradores LATAM sobre as ferramentas e mensagens internas</i>	58
4.3 <i>Recomendação da Empresa</i>	62
4.4 <i>Benchmarking / Realidades Organizacionais</i>	63
4.4.1 <i>Práticas de sucesso na utilização do endomarketing como estratégia para fortalecimento da marca, engajamento e sentimento de pertencimento dos colaboradores</i>	63

4.4.1.1 GOL Linhas Aéreas.....	63
4.4.1.2 Porto Seguro	67
4.4.1.3 Melhores práticas observadas no benchmarking	68
5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	69
5.1 O modelo de endomarketing LATAM.....	69
5.2 Diagnóstico da Cultura	70
5.2.1 Jornada do colaborador	70
5.2.2 Shark Tank.....	70
5.2.3 Focus Group.....	71
5.2.4 Rede Social	71
5.2.5 LATAM Lidera	72
5.2.6 Líderes em voo	72
5.2.7 Métricas de medição	74
5.3 Análise de viabilidade	74
5.3.1 Viabilidade técnica	74
5.3.2 Viabilidade operacional	75
5.3.3 Viabilidade estratégica.....	77
5.3.4 Viabilidade financeira.....	77
5.4 Plano de implementação do projeto	78
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	79
APÊNDICE A – Formulário de Pesquisa.....	87

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A Latam Airlines Group nasceu em 2012 com a fusão entre as Companhias Lan (Chile) e Tam (Brasil). Principal grupo de companhias aéreas da América Latina e um dos maiores do mundo, opera hoje para 145 destinos em 26 países, utilizando-se de seis mercados domésticos (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador e Peru), tendo operações internacionais para todos os continentes. O Grupo conta hoje com 42 mil colaboradores e opera diariamente cerca de 1400 voos em suas 332 aeronaves.

Neste trabalho acadêmico, trazemos a realidade atual da empresa no que tange a suas práticas de endomarketing, através de pesquisa interna realizada no Brasil com colaboradores que atuam em diferentes áreas da companhia.

Conhecendo melhor o cenário atual e a expectativa e percepção de seus colaboradores, entendemos quais práticas outras empresas do mercado estão usando para fortalecer o sentimento de pertencimento dos seus colaboradores, favorecendo o aumento dos promotores da marca.

Nesse processo, vimos que as ferramentas utilizadas atualmente pela Latam são percebidas como importantes por seus colaboradores, e analisando a pergunta de recomendação, observamos uma lacuna que poderia ser preenchida até tornar o colaborador Latam promotor da marca, e com isso impactar seus clientes, investidores e a sociedade.

A proposta de solução apresentada neste Projeto Aplicativo coloca o indivíduo no centro, considerando que ser reconhecido e considerado é o que move os profissionais. Segundo Kunsh (1986), a comunicação e os estímulos que ela oferece ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional estão na busca real da qualidade de serviço e valores da empresa.

A proposta contempla, ainda, emergir e desenvolver uma cultura organizacional forte, alinhada ao Jeito Latam e aos desafios do negócio, e que serão chaves para trazer resultados ainda mais significativos para a companhia. Esse processo seria o primeiro de uma série de outros, que levam voz ao colaborador de todos os níveis, empodera líderes para que sejam os promotores da mudança, fomentando ideias e novos fóruns, além da implementação de uma ferramenta de comunicação via rede social.

A viabilidade da proposta se dá pelos ganhos em qualidade dos serviços, percebidos diretamente pelo cliente final através do NPS (*Net Promoter Score*). Além disso, comprovamos ganhos pela sinergia entre os profissionais, que estarão aptos a desenvolverem soluções mais rapidamente e aderentes aos desafios do mercado.

O último grande impacto positivo que comprovamos no estudo é a redução de *turn over* e como a companhia reduzirá investimentos na capacitação técnica e curva de aprendizagem de novos colaboradores.

Por fim, a proposta de implementação está bem robusta e entrega nosso desafio de elevar o pertencimento do colaborador através do endomarketing, que será implementado com um cronograma aderente a esse mercado.

2. BASES CONCEITUAIS

Neste capítulo, serão demonstradas teorias bem como seus autores, as experiências e como podem auxiliar na implementação do projeto de endomarketing para a Latam Brasil.

2.1 Endomarketing e a vantagem competitiva

Segundo Kotler (1999), marketing é a arte de criar valor genuíno para os clientes. É a arte de ajudar os clientes a tornarem-se ainda melhores. É a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca todos na organização para pensar no cliente e atendê-lo.

Assim, endomarketing é o marketing voltado para o cliente interno. Inkotte (2000) transforma os 4Ps de marketing: Produto, Preço, Pontos de distribuição e Promoção em 4Cs do endomarketing: Companhia, Custo, Coordenação e Comunicação, apontando processos que servem para cada modelo de endomarketing de acordo com a necessidade da organização, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre Composto de Marketing e Composto de Endomarketing

COMPOSTO DE MARKETING		COMPOSTO DE ENDOMARKETING	
PRODUTO	Planejado para atender às necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	COMPANHIA	Adaptada para atender às necessidades e expectativas do cliente interno como diferencial competitivo.
PREÇO	Fixação de preços em função dos custos de produção e fatores de mercado.	CUSTO	Investimento em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do endomarketing.
PONTOS DE DISTRIBUIÇÃO	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e	COORDENADORES	Responsáveis por levar à prática o endomarketing.

	locais adequados.		
(continua) (conclusão)			
COMPOSTO DE MARKETING		COMPOSTO DE ENDOMARKETING	
PROMOÇÃO	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas.	COMUNICAÇÃO	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações.

Fonte: Inkotte (2000).

Mas, antes mesmo de definir endomarketing de forma mais complexa, é preciso dirimir uma dúvida comum: endomarketing é a mesma coisa que comunicação interna? Certamente que não. São processos que caminham em paralelo ou mesmo em conjunto. Para muitos autores, comunicação interna é uma ferramenta de endomarketing. Mas, se podemos definir uma diferença, a comunicação interna visa transmitir informações da organização (metas, estratégias, novas ações) por meio de vários tipos de canais (*e-mail, newsletter, etc.*). A comunicação interna pode ser considerada uma poderosa ferramenta de endomarketing. Já o próprio endomarketing é uma ferramenta que visa ao engajamento de seus colaboradores, incentivando-os, motivando-os a buscarem o melhor trabalho possível em prol do atingimento de propósitos da organização.

Segundo Bekin (1995), endomarketing é um processo cujos focos são sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa à ação para o mercado, compreendendo práticas para o público interno para integrar a noção de “cliente”, propiciando melhorias tanto na qualidade dos produtos quanto na produtividade pessoal e de processos.

Nesse sentido, o colaborador interno é considerado, hoje, o principal ativo da organização. Assim, se torna fundamental uma moderna gestão de pessoas, que as integre totalmente ao coração da organização, enraizando nelas o sentimento de pertencimento.

Essa é a função do endomarketing: imbuir seus colaboradores em prol do entendimento e atingimento da missão, visão e valores da organização. No entanto, não é tarefa fácil. Quando se lida com pessoas, inúmeros fatores influenciam tanto positiva quanto negativamente. Cada ser humano, seja por seus objetivos, valores, expectativas e experiência, é *único*.

Em sua obra *Endomarketing de A a Z* (2010), a publicitária Analisa de Medeiros Brum diz: “Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização.”

Nesse sentido, endomarketing é uma ferramenta que, em colaboração com Recursos Humanos, visa à integração dos colaboradores aos objetivos da organização.

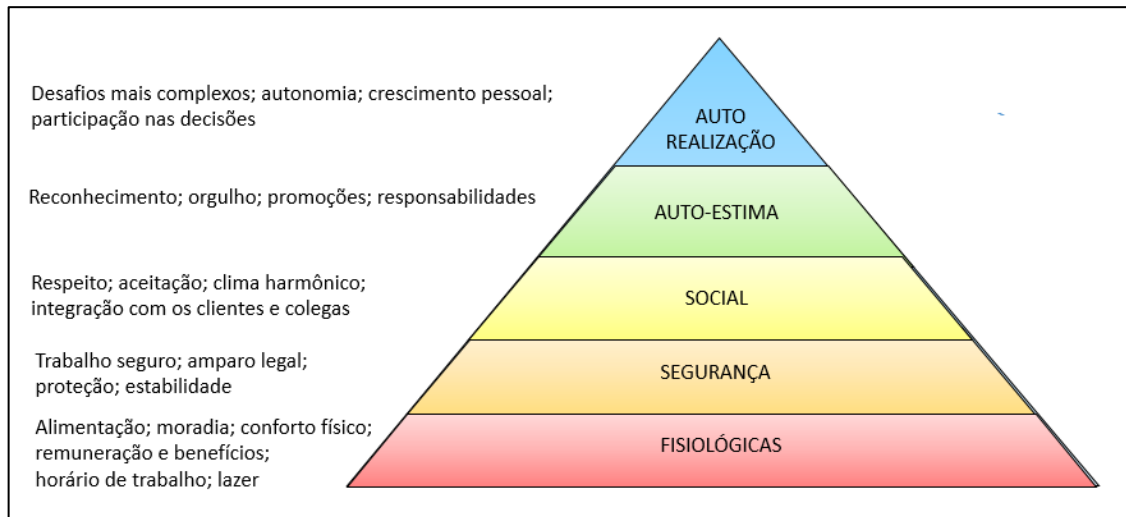
Tendo por objetivo o endomarketing como vantagem competitiva, faz-se necessário que ele seja ferramenta de desenvolvimento organizacional, muito além de processos técnicos, mas, principalmente, desenvolvendo aspectos pessoais e interpessoais. De acordo com Kanaane (1994), agindo assim, a organização visa aperfeiçoar o relacionamento entre seus membros, com a missão de melhorar as condições de trabalho do colaborador, impactando diretamente a sua qualidade de vida social.

Deve ser aberto, então, um certo parêntese para conceituar, entender, objetivar e coordenar as ações de melhora das condições de trabalho. Ainda se utilizando dos conceitos de Kanaane (1994), em que destaca a forma de atingimento da motivação humana e o conceito de necessidade e expectativa, o autor considera imprescindível o completo conhecimento do ambiente organizacional e se no momento levantado é um fator facilitador de alcance dos objetivos ou não. Outra distinção deve ser feita nesse momento: *Satisfação e Motivação*. Kanaane (1994) afirma que “satisfação pode estar vinculada a um desejo, necessidade ou impulso, sem que necessariamente corresponda a um motivo básico de conduta do trabalhador no local de trabalho”. Ou seja, o trabalhador está satisfeito com algo que não o liga ao trabalho diretamente. Em contrapartida, a motivação, segundo Kanaane (1994), “corresponde às ações selecionadas pelo indivíduo na busca do alcance de suas necessidades e é influenciada por fatores inerentes à personalidade individual e por aqueles oriundos do ambiente e da herança genética”. O trabalhador pode estar satisfeito parcial ou até plenamente, sem que com isso tenha atingido o nível de realização pessoal ou profissional em dado contexto organizacional. Nesse entendimento, mesmo que o trabalhador esteja totalmente satisfeito, pode ser que ainda tenha planos a serem atingidos na vida social e organizacional.

Maslow (1987) coloca o processo de satisfação/necessidades em uma hierarquia e demonstra as necessidades do ser humano, desde as suas

necessidades básicas até a autorrealização. Para Maslow (1987), "à medida que os aspectos básicos que formam a qualidade de vida são preenchidos, podem deslocar seu desejo para aspirações cada vez mais elevadas." Chiavenato (2014) colocou de forma gráfica o trabalho de Maslow (Figura 1).

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Kotler (1999) comenta em suas obras:

Abraham Maslow tentou explicar por que as pessoas são dirigidas por certas necessidades em ocasiões específicas. Por que uma pessoa gasta tempo e energia consideráveis em segurança pessoal, enquanto outra está preocupada com a opinião de terceiros? A resposta de Maslow é que as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia, partindo das mais urgentes para as menos urgentes. Em ordem de importância, são as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Em primeiro lugar, uma pessoa tentará satisfazer suas necessidades mais importantes. Quando ela for bem-sucedida ao satisfazer uma necessidade importante, cessará o motivador atual, e ela tentará satisfazer a próxima necessidade.

O entendimento é que o indivíduo cria uma sequência de "necessidades" em busca de satisfação. Após satisfazer uma necessidade, passa a uma outra, e isso sequencialmente, e não simultaneamente. Embora ainda muito utilizada, essa teoria pode também ser substituída por uma análise criteriosa das necessidades do cliente interno dentro da organização.

Quando se fala em trabalho corporativo, ambiente de trabalho e motivação, não há como não citar os processos de hierarquia e o quanto isso impacta a

motivação do indivíduo. Quanto mais dura for a gestão, mais difícil de criar um ambiente agradável de trabalho. Kanaane (1994) cita a relação de poder como inibidora, quando esta é utilizada pela gestão dominadora e do medo, causando insegurança e distanciando os colaboradores da liderança da organização.

Desse modo, para buscar engajamento e pertencimento, é preciso utilizar-se de uma postura mais amigável e uma estratégia que permita que o colaborador se sinta valorizado e busque sua valorização.

Agora que se entende um pouco o que é o trabalho para o colaborador e o que pode ser extraído dele, é preciso falar em uma das metas de processo de endomarketing: o desenvolvimento organizacional.

Não é novidade que as empresas hoje em dia têm conhecimento de que não basta ter um serviço ou produto de qualidade, pois a concorrência na maioria das vezes também o tem. É preciso encontrar algo que as diferencie. Onde elas poderiam atuar para encontrar essa diferenciação? O que as faria ter um diferencial competitivo? O que uma empresa tem que a outra não tem? As pessoas. Sim. Seus recursos humanos. Como foi dito anteriormente, pessoas são únicas. É nelas que a organização deve aplicar recursos para criar uma diferenciação competitiva. É visando ao cliente interno que se obtém inovação e se agrega valor ao produto entregue ao cliente externo.

Uma análise básica da situação do ambiente é a avaliação de clima organizacional, que, segundo Brum (2010), é imprescindível.

Para Matos (1992), clima organizacional é o ambiente predominante dentro de um departamento ou área específica, ou ainda dentro da empresa como um todo, a qualidade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos funcionários e influenciando seus comportamentos. Um resultado desfavorável dessa avaliação é condizente com a insatisfação das necessidades dos colaboradores. Ao contrário, quando esse ambiente satisfaz suas necessidades, tem como resultado um elevado índice de contentamento e moral interna. Normalmente, a liderança direta é responsável pelos resultados, quer sejam bons ou ruins. O autor ainda elenca os elementos que interferem nesse clima: processos de liderança, forças motivacionais, comunicações, relacionamentos interpessoais, tomada de decisões, formulação de objetivos, controles e políticas e programas de RH. Assim, se entende que um ambiente motivador, estimulante, resulta em produtividade.

Antes burocrática e de forte contexto hierárquico, as organizações estão buscando, hoje, disponibilizar uma maior flexibilidade aos seus colaboradores para que ressalte nos mesmos o pertencimento à organização. Novos líderes, novas ideias, novos conceitos.

Em sua obra *A Motivação para Trabalhar*, Herzberg (1959) explica o comportamento das pessoas nas organizações. Nela, Herzberg demonstra motivação como um estado de sentimento de realização e de crescimento profissional aparentes na execução de tarefas desafiadoras, as quais têm significado importante para o colaborador. Assim, motivação não é advinda somente de valores fisicamente conquistados e sim do próprio trabalho, a partir do momento em que esse trabalho lhe permita aprendizado, poder de decisão, autonomia. Herzberg (1959) cria então a Teoria dos dois fatores, que engloba valores *Higiênicos* e *Motivacionais*, sendo que podemos definir como fatores higiênicos os processos que estão explícitos ao cargo, como salários, benefícios, condições físicas e ambientais de trabalho, regulamento interno, clima organizacional. Todos, normalmente, são decisões da organização e estão fora do controle dos colaboradores.

Uma importante parcela desse processo de Desenvolvimento Organizacional se dá pelo uso de ferramentas de comunicação interna.

Como colocado anteriormente, comunicação interna por si só não compõe o endomarketing, mas é uma das mais poderosas ferramentas disponíveis. Kunsch (2003) evidencia a importância dela devido às possibilidades de estímulos que ela oferece ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional na busca real da qualidade de serviço e valores da empresa.

Dentro de um processo de comunicação interna, é fundamental respeitar alguns aspectos como políticas, estratégia, conteúdo, qualidade e linguagem.

Essa comunicação deve estar alinhada com os valores da empresa, deve ser clara ao público, deve promover o sentimento de valorização do indivíduo na empresa, deve dar espaço para que o mesmo seja ouvido e que faça parte da construção do resultado. Tudo deve estar alinhado com os valores da empresa e seu objetivo estratégico, mas em busca do engajamento do público interno. Torquato (2004) define que a comunicação interna contribui para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços bem como à expansão de suas linhas de produtos.

Trazer o colaborador para ser o protagonista é fundamental nesse tipo de negócio, em que a operação é diversa, assim como os desafios diários, muitos deles singulares a uma região ou momento. Matos (1992) diz que é possível motivar os recursos humanos, conhecer suas opiniões, sentimentos e aspirações. Quando o público interno é estimulado a participar e encontrar abertura para dar sua opinião, ele sente-se mais valorizado e motivado.

O processo de comunicação interna deve ser muito bem planejado, deve estar alinhado com os valores e o plano estratégico da empresa, deve conter definições de períodos com começo, meio e fim e suas respectivas métricas, os canais de comunicação, que podem ser revistas. Redes sociais ou qualquer outro tipo de canal devem sempre ser usados de acordo com o momento e a mensagem a serem passados. Matos (1992) afirma que é fundamental para desenvolver um plano estratégico traçar os rumos de uma consistente política de divulgação de curto, médio e longo prazos, a comunicação.

Outro ponto fundamental é a capacidade da estrutura de comunicação trabalhar com os *feedbacks* de seus clientes. Deve-se criar uma estrutura capaz de responder com coerência e velocidade às inquietudes dos seus comunicados, se o resultado vem através da soma de esforços e conduta de cada colaborador. Ao acreditar que a comunicação é uma grande ferramenta, ela não pode ser apenas de via única.

Ela precisa sinceramente se comunicar com o colaborador e promover alinhamento, eliminar inquietudes, dar espaço para a contribuição do indivíduo no todo.

Segundo Cerqueira (2005), qualquer projeto de endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos, estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a autoestima das pessoas, facilita a prática da empatia e da afetividade.

Pode-se concluir com isso que o crescimento de uma organização passa pelo bom uso de ferramentas, como o endomarketing, que visa estabelecer em seus colaboradores uma sensação de satisfação, motivando-os e causando-lhes a sensação de pertencimento, e que os objetivos alcançados são frutos da união dos mesmos com seus pares, não sendo importante a hierarquia e sim o engajamento completo de todos os colaboradores da organização.

2.2 Ferramentas e Metodologia para Implementação do Endomarketing

Segundo Grönroos (2009), para a implementação do endomarketing, é necessário considerar duas diretrizes. Com relação ao foco interno, quando há alinhamento entre a alta direção da empresa e os empregados, eles se sentem partes do processo, comprometem-se com mais facilidade ao negócio e às estratégias adotadas. A segunda diretriz, com relação ao foco externo, o trabalho do endomarketing feito com os empregados tem impacto no marketing externo. Os focos interno e externo precisam estar alinhados, e a alta direção da organização precisa estar consciente de que o marketing interno é um processo contínuo, e todas as equipes da organização devem dele participar.

Segundo Mendes (2004), para iniciar o planejamento do endomarketing, os gestores precisam reconhecer a sua real função, que é distribuir informações indispensáveis, acompanhar e administrar. Os colaboradores precisam sempre comunicar a seus superiores as informações dos resultados.

Para Bekin (2004), para a implementação do endomarketing, deve haver coerência na conduta e postura da liderança, um diagnóstico interno e externo para entender qual a percepção que clientes e colaboradores têm da empresa em relação à imagem. Com isso, deve-se elaborar programa de comunicação e incentivo para o público interno com o objetivo de obter resultados satisfatórios. O autor destaca a importância de realizar o diagnóstico para conhecer o ambiente interno da organização e entender a real situação dos seus aspectos positivos e negativos. Um programa eficiente de endomarketing deve se adequar à realidade da empresa.

De acordo com Bekin (2004), existem três níveis de análise:

- 1) O endomarketing tem o papel de criar uma nova consciência na participação e envolvimento dos colaboradores na prática do marketing. Por isso, a empresa precisa ter a consciência da importância do atendimento ao cliente para conquistar o mercado alinhado com a sua missão.
- 2) Se a empresa já possuir uma cultura de serviços consolidada, precisa mantê-la para que os valores se tornem efetivos e façam parte do seu dia a dia.
- 3) Com o decorrer do tempo e a necessidade de mudanças, identifica-se que é preciso desenvolver novas ações que mantenham os colaboradores engajados com o endomarketing.

Segundo Tavares (2010), para alcançar o entendimento do nível de integração envolvendo os colaboradores e departamentos que tenham relacionamento com clientes, pode ser realizada uma pesquisa formal ou informal no processo de diagnóstico interno. A pesquisa formal é estruturada de forma qualitativa e quantitativa, aplicada a colaboradores de uma empresa por meio de questionário com o objetivo de avaliar questões sobre motivação, comunicação, imagem interna, imagem externa, gestão de recursos humanos, qualidade e produtividade. A pesquisa informal consiste em percorrer toda a empresa com o objetivo de medir a qualidade da comunicação interna. O diagnóstico interno é fundamental para identificar as prioridades e elaboração do plano de comunicação e motivação alinhado com as necessidades dos colaboradores da empresa.

Nesse contexto, Grönroos (2009) determina as ferramentas de utilização do endomarketing: treinamento (alcançar todos os níveis, entender o papel dos colaboradores no relacionamento com o cliente); liderança e suporte da administração (a liderança deve cumprir as expectativas dos padrões de foco no cliente); comunicação interna (o máximo de contato pessoal e diálogo possível); fazer uso dos efeitos da comunicação externa, envolver os colaboradores no planejamento (tem um efeito motivador, além de que os colaboradores possuem conhecimento da preferência do cliente e podem contribuir positivamente) e recompensá-los pelo desempenho de sucesso (mostrar respeito pelos colaboradores e reconhecer o seu bom desempenho, realizar *feedback* com a perspectiva de futuro); desenvolver tecnologias e sistema de suporte, usar instrumentos de recursos humanos, fazer pesquisa interna de mercado e segmentação (entender as preferências dos colaboradores no ambiente de trabalho); usar métodos quantitativos e qualitativos (utilizar informações e dar *feedback* sobre os encontros de gerentes e supervisores com suas equipes) e lembrar que os colaboradores também fazem parte de um grupo heterógeno (segmentar em grupos para criar uma abordagem diferente).

Brum (1998) relaciona os instrumentos operacionais que podem ser utilizados:

- Vídeos institucionais ou apresentações de produtos com o objetivo de colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o produto é utilizado.

- Manuais técnicos e educativos com o objetivo de apresentar produtos, serviço, lançamentos e tendências em relação à tecnologia.
- Revistas com histórias em quadrinhos.
- Jornal interno para divulgação de assuntos relacionados a recursos humanos ou projetos.
- Cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para a equipe interna.
- Canais diretos: reuniões com a alta cúpula.
- Palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a sua evolução.
- Grife interna: registro em uniformes e acessórios.
- Memória, valorização da história da empresa, com o objetivo de que todos a conheçam.
- Rádio interno.
- Videojornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos da liderança.
- Intranet/rede interna.
- Convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades.

Para Bekin (2004), o endomarketing traz uma visão da cultura organizacional direcionada para o cliente, orientada para a excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço, os colaboradores. Há alguns pontos essenciais que integram a implementação do endomarketing: treinamento, processo de seleção, planos de carreira, motivação/valorização, segmentação do cliente interno, cenário de novos produtos para clientes internos.

O treinamento deve abranger todos os níveis hierárquicos, há sempre oportunidade de reforçar um componente de atitude e o envolvimento do colaborador. Programa de integração para dar boas-vindas a novos colaboradores trata-se de uma ferramenta eficiente para que o novo colaborador se adapte de forma tranquila e completa, incorporando-se à equipe e ao ambiente de trabalho. O principal objetivo desse tipo de programa é comunicar ao novato o valor dado pela empresa para a cooperação e trabalho em equipe. Com os avanços tecnológicos é possível beneficiar-se da utilização dos meios eletrônicos para redução de custo e otimização do tempo.

No processo de seleção, a empresa deve definir qual tipo de colaborador procura atrair e reter. Esse processo requer o máximo de atenção necessária, pois pode evitar problema de rotatividade e ineficiência. “Contratar pessoas erradas tem um alto custo, nem sempre medido. Deixar que as pessoas saiam da empresa, não conseguir retê-las talvez pior ainda” (MELO, 2008). O endomarketing nesse sentido incentiva a prática de colaboradores indicarem para oportunidade de trabalho outros colegas que se alinhem à forma de pensar daquela empresa, desde que tenham as competências necessárias para o cargo.

O plano de carreira deve ser transparente e amplamente divulgado. Isso oferece ao colaborador a possibilidade de visualizar qual a perspectiva de crescimento e quais caminhos pode percorrer. Do ponto de vista de endomarketing, existe uma relação de dependência entre o plano de carreira e a cultura organizacional. A empresa pode utilizar-se dos exemplos de carreiras bem-sucedidas, formadas ali mesmo, para estimular seus colaboradores.

Motivação e valorização estão relacionadas à expectativa do colaborador em ter uma remuneração adequada e ser reconhecido como indivíduo na empresa, ser reconhecido pelo trabalho realizado, além disso a possibilidade do avanço profissional.

Comunicação, as empresas precisam utilizá-la a seu favor; ao invés de somente informar, devem comunicar. Quando alguém está falando, é importante que alguém esteja ali para ouvi-lo; a liderança precisa estar disposta a ouvir os seus liderados, entender o que está sendo dito e levar em consideração, ouvir atentamente é uma forma de reconhecimento dada ao colaborador.

Segmentação é agrupar os colaboradores de uma empresa de acordo com as suas necessidades e expectativas, desta forma, comunicar-se de forma adequada e atendê-los de modo eficiente.

No cenário de novos produtos para os clientes internos, quando os colaboradores são envolvidos nos projetos da empresa, é possível alcançar melhores resultados.

Para Bekin (2004), para a empresa manter uma boa comunicação com o público externo, é necessário ter um bom nível de comunicação com o público interno. Dessa premissa surge a necessidade de policiamento para garantir na comunicação interna o alinhamento e comprometimento em todos os níveis, desde a

presidência até o nível operacional, isso inclui a comunicação entre pares e subordinados.

Com o avanço da internet, no princípio esse recurso beneficiou principalmente as relações de fornecedores e clientes, que ficaram conhecidas como B2B (*business-to-business*) e B2C (*business-to-consumer*), conseqüentemente, ocorreram melhorias das relação das empresas para com seus colaboradores, ficando conhecidas como B2E (*business-to-employee*). Trata-se de um portal corporativo com *home page* personalizada com conteúdo contínuo, notícias e informações. Esse tipo de ferramenta proporciona aos colaboradores acesso a uma enorme quantidade de informações internas e externas. Os portais corporativos oferecem um canal único de comunicação, um ambiente personalizado para os colaboradores, no qual a informação pode ser acessada a qualquer momento, de qualquer lugar, através de computadores ou *smartphone*. Trata-se de uma oportunidade de baixo custo para treinamento e desenvolvimento, dar aos gestores acesso a informações importantes para a tomada de decisão.

Tavares (2010) sugere a criação de um departamento para atuar na comunicação interna. É importante destacar que não há regras referentes à estrutura departamental, mas deve desempenhar as funções básicas de planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar todos os veículos de comunicação interna, eventos, pesquisas e gerenciamento de crise entre a empresa e os colaboradores. O profissional dessa área deve elaborar todo o material institucional e promocional assim como elaborar plano de comunicação interna.

Para Tavares (2010), a comunicação interna somente pode alcançar bons resultados quando é planejada e gerenciada. O endomarketing consegue unificar o gerenciamento da comunicação interna com o gerenciamento da motivação dos colaboradores de uma empresa.

Tavares (2010) destaca algumas observações sobre o processo de implementação. No processo de implementação do endomarketing, quando a empresa possui inúmeros canais de comunicação, isso não significa que há qualidade comunicacional do endomarketing. O excesso de canais pode dispersar e até mesmo banalizar a mensagem, podendo até confundir o público interno. A comunicação deve ser desenvolvida com o objetivo de integrar o público interno, isso é comum em empresas com muitos setores e cada um possui seu canal de comunicação, a mensagem principal pode ficar fragmentada, e o objetivo não ser

alcançado. Os canais de comunicação e as ações precisam estar conectados através de uma marca ou conceito que serão utilizados na comunicação da empresa para o colaborador. Para o endomarketing, é mais importante qualidade e não quantidade, além de ser um processo contínuo.

Tavares (2010) traduz *house organ* como “organismo da casa”. Trata-se de uma publicação direcionada ao público interno de uma empresa, ou seja, é um canal de comunicação entre colaboradores e empresa, o conteúdo veiculado deve ser de interesse dos colaboradores. Esse conteúdo pode variar desde matérias sobre produtos, serviços e o negócio da empresa em geral até matérias sobre saúde ou tendências em geral. Tavares (2010) destaca algumas observações sobre a produção de *house organs*: deve-se levar em consideração o interesse dos públicos, além do departamento de comunicação interna, outros departamentos também devem estar envolvidos na produção dos conteúdos. Essa ferramenta pode ser uma grande aliada da empresa na comunicação em situações de crise, por exemplo, atuar rapidamente para publicar informações explicativas para vários públicos da empresa, evitando que essa crise se torne alvo da imprensa; orientar colaboradores da linha de frente que lidam diretamente com o atendimento ao público; demonstrar calma e tranquilidade engajando as pessoas para que foquem na solução dos problemas.

2.3 O papel da Comunicação Interna na construção do Endomarketing

Antes de entender seu papel, é importante saber o que é a comunicação interna e como ela foi alicerçada nas empresas. Para isso, deve-se ampliar rapidamente o enfoque para as mudanças que aconteceram no mundo nos últimos vinte anos. Essas mudanças, ocasionadas tanto por questões políticas, tecnológicas como sociais, sofisticaram a relação do ser humano com o trabalho, e isso fica ainda mais nítido com as mudanças no comportamento das diferentes gerações, hoje presentes no mercado de trabalho.

“A comunicação institucional deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial ao imaginário dos seus públicos.” (KUNSCH, 1986).

Com a entrada da tecnologia e da internet, que aconteceu de forma mais massiva nas organizações por volta dos anos 80, aconteceram grandes mudanças

nas organizações, nas relações de compra e venda, na situação política e econômica em todo o mundo, e considerando que o objetivo da comunicação é agregar valor ao negócio, é de se esperar que a forma de se comunicar também tenha evoluído ao longo dos anos.

Esse tema é amplamente discutido por profissionais da comunicação desde o início das atividades de assessoria de imprensa pelo jornalista Yve Lee, nos Estados Unidos, em 1906. No Brasil, as profissões de relações públicas e jornalismo foram regulamentadas no final da década de 1960, e sua importância é relevante para o sucesso das organizações, apesar de ainda ser desprezada por alguns empresários.

Para comprovar isso, estudos recentes do Project Management Institute Brasil (PMI) revelam que 76% de 300 grandes empresas consideram a comunicação no ambiente de trabalho motivo de fracasso de diversas atividades.

Neste capítulo alguns aspectos sobre a comunicação interna serão apresentados, desde a sua finalidade até exemplos de modelos em atuação atualmente em grandes empresas.

2.3.1 Conceito de Comunicação Interna

Segundo o dicionário de comunicação de Rabaças (1987, p. 151), “Comunicar implica em participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas”. Isso nos ajuda a compreender que a comunicação pode ser entendida como a troca de informações entre emissores e receptores, e na comunicação interna isso acontece entre seus colaboradores, geralmente com informações que vêm da alta liderança, mas que podem ser trocadas em outras esferas. Esse autor define comunicação interna como “forma de comunicação entre a instituição e seu público interno”, o que reforça a importância da atuação da alta liderança (personificando a instituição) no processo de comunicação interna.

Para Brum (2007, p. 35), “comunicação interna é a comunicação empresa-empregado. É a informação, decorrente de uma decisão, que deve sair da parte de cima da pirâmide organizacional e descer até a base”. Mas a mesma autora traz à tona que esse processo também acontece de baixo para cima.

A comunicação interna e a externa são as bases para a forma como a organização é vista. Para Brum (1994, p.19), “a comunicação interna serve de alicerce para a comunicação externa”. Essa troca amplia as condições da empresa

de se expressar para ambos os públicos, dando consistência aos seus produtos e serviços.

Para Druker (1964), “administração e comunicação interna são atividades interligadas. É a comunicação que possibilita à administração tornar comuns a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa”.

Considerando que a comunicação interna torna comum a cultura e os objetivos da companhia, há uma outra análise: é preciso ter uma área de Comunicação Interna, ou isso pode ser feito de forma orgânica e descentralizada?

Há vários modelos em atuação, e suas definições estão muito ligadas aos aspectos culturais da companhia, percebidos e entendidos no jeito de ser e de fazer de seus colaboradores.

É claro que os resultados financeiros da companhia contam no momento de pensar qual o modelo ideal.

De acordo com Heskett e Costa (1980), uma cultura eficiente influencia positivamente aspectos não financeiros do negócio — como retenção de funcionários, relacionamento com o cliente e lealdade dos consumidores a produtos e serviços.

Esses pesquisadores concluíram, ao analisarem mais de 200 empresas, que quase metade da diferença de lucro operacional entre algumas delas e suas concorrentes diretas se deve à cultura: “diversos aspectos entram na conta, como a retenção e a produtividade dos funcionários”.

É importante mencionar que a cultura está implícita no jeito de a empresa fazer seus negócios, lidar com aspectos cotidianos e estratégicos. Considerando isso, é possível compreender o quão estratégico é o papel da comunicação interna.

Para Tanure e Cançado (2005),

a cultura organizacional é o jeito de ser e de fazer da empresa. Esse jeito tem dois eixos principais, que interagem e devem integrar-se de maneira harmônica, visando sempre ao crescimento sustentável da organização. São eles o jeito de ser e de fazer negócio e o jeito de ser e de fazer gestão.

Analisando esses dois eixos, a comunicação interna atua informando não só os objetivos organizacionais, mas também como seus gestores e colaboradores farão para alcançá-los, através de comportamentos aceitos e não aceitos nessa cultura.

Comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem uma informação. Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar, além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal. (MATOS, 2009).

Considerando os desafios transcritos por Matos (2009), usar as melhores técnicas, métodos e ferramentas aliados ao profundo entendimento da cultura organizacional é a chave para obter êxito na comunicação com o público interno. E esse fator pode ajudar a empresa a entender que ter profissionais especializados pode ajudá-los nesse processo tão complexo e desafiador que é se fazer entender.

2.3.2 Ferramentas da Comunicação Interna

Atualmente existem nas organizações inúmeras ferramentas de comunicação interna, desde impressos ou eventos presenciais até experiências através de meios tecnológicos (Quadro 2).

Para Brum (2010 p. 40), “há quem diga que a comunicação é o reflexo de uma empresa”. Considera-se que as suas ferramentas também são escolhidas seguindo esse conceito de reflexo da organização, um exemplo é uma empresa de tecnologia optar por investir em meios digitais para informar seu público interno, proporcionando a esses colaboradores a experiência de provar o conceito dos produtos oferecidos aos seus clientes.

Quadro 2 – Algumas ferramentas de comunicação interna

FERRAMENTA	DESCRIÇÃO
Intranet	<i>Website</i> com informações institucionais e que permite acesso aos principais sistemas da companhia.
Mural ou Painel Corporativo	Equipamento ou móvel físico, alocado em locais de maior circulação de colaboradores, onde são fixados comunicados impressos. Periodicamente esses comunicados são atualizados.
TV Corporativa	Televisores instalados em locais de fácil visualização, dentro ou fora dos departamentos, com programação sobre informações institucionais, produtos, serviços, que geralmente servem de reforço aos demais canais.
<i>E-mail</i> marketing	Disparo de <i>e-mails</i> com informações institucionais, campanhas, promoções internas e externas, que podem ser diferentes por público.

Encontro ou reuniões com líderes e áreas	Reuniões presenciais, geralmente utilizadas para informar grandes mudanças, iniciar ou encerrar projetos ou ciclos de resultados.
Revista ou Jornal	Publicação periódica e entregue aos colaboradores por meio físico ou digital, contendo novidades sobre a empresa, mensagens de colaboradores, resultados, etc.

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.4 Estudo de viabilidade de projetos: principais análises e indicadores de atratividade

Para a elaboração de um projeto, um de seus requisitos essenciais é a análise de viabilidade. É fundamental analisar o sucesso nos objetivos planejados e verificar se realmente alcançará sua finalidade, através de estudos criteriosos de suas vantagens e desvantagens.

Brom e Balian (2007) afirmam que uma decisão satisfatória é aquela considerada viável, realista e que aperfeiçoa os processos empresariais, proporcionando avanços à empresa. Assim, quando se realiza uma escolha, esta deve ser baseada na lógica e numa análise criteriosa das opções.

Dessa forma, a análise de viabilidade é o processo pelo qual se analisa o sucesso dos resultados esperados, diminuindo os riscos, ou seja, é adquirir o conhecimento dos conceitos essenciais, reduzindo o fracasso.

De acordo com Damodaran (1997), a implantação de um projeto pode ser entendida como um processo de orçamento de capital, composto de cinco etapas distintas, porém interdependentes: geração de propostas; revisão e análise; tomada de decisão; implantação e acompanhamento.

Conforme o autor, no processo de acompanhamento, seus resultados são verificados, e o custo/benefício é comparado ao retorno planejado. Nesse ponto, talvez a direção do projeto intervenha se os resultados e dados se mostrarem fora da curva esperada.

De acordo com Sá (2017):

Estudos de viabilidade são recortes de uma pesquisa maior, realizados previamente ao estudo principal, com o propósito de avaliar o potencial de uma intervenção ser bem-sucedida. Possuem suma importância, gerando dados sobre as condições necessárias e ideais para a estruturação de intervenções, permitindo entendimento sobre possibilidades para um estudo maior no futuro. Assim sendo, proporcionam adaptações nos procedimentos

utilizados e correção, reduzindo erros no estudo principal. No entanto, a área de avaliação de programas é ainda bastante inicial no Brasil, sobretudo no que se refere às avaliações de critérios de resultados de programas.

A viabilidade de processos é realizada em três momentos. Inicialmente, com termo de abertura, sendo essa sua fase de iniciação, com a realização dos cálculos estimados de riscos, recursos, escopo e demais variáveis de um projeto que serão confirmados na fase seguinte. Após a elaboração do termo, será feita a fase de planejamento, cujos cálculos estimados da fase anterior serão definidos e confirmados, sendo possível obter uma viabilidade definitiva e mais concreta. Com o resultado obtido desses cálculos, entramos na terceira e última fase, que é a execução, momento em que ocorrerão a aprovação e implantação do projeto. Nessa fase, poderão ocorrer necessidades de realizar mudanças, e toda mudança deverá ser novamente reanalisada e readequada aos objetivos iniciais. Caso seja verificada qualquer inviabilidade, o projeto deverá ser cancelado e reestruturado.

A análise de viabilidade de projetos é composta de diversos pontos, não podendo estes serem analisados de forma isolada, e sim em conjunto, para alcançar seu objetivo proposto.

Para tanto, devem-se analisar as melhores estratégias, definir o prazo de retorno, a viabilidade técnica, operacional e financeira.

2.4.1 Análise de viabilidade estratégica

Para Dornelas (2008), a análise estratégica deverá incluir o misto entre racionalidade e subjetividade, de forma simples, que demonstre a atual situação do negócio e quais caminhos para atingir os objetivos e metas estipulados. O processo de planejamento estratégico no plano de negócio deve ser baseado principalmente pela análise do ambiente interno, forças e fraquezas, e no ambiente externo, oportunidades e ameaças, ou seja, o desenvolvimento da análise de SWOT para, depois dessa análise do ambiental geral, poder estabelecer os objetivos e metas bem como as estratégias a serem utilizados, criando um panorama da situação atual contra a prevista para o negócio.

As estratégias de viabilidade são utilizadas muitas vezes no intuito de adequar a empresa a um mercado orientado pelo cliente, estimulando a organização para o atendimento, que objetiva a realização de trocas, arquitetando um

relacionamento com o público interno, de modo a estender os objetivos da empresa, fortalecendo as relações, uma integração cliente, melhoria de qualidade, produtos e serviços com produtividade pessoal, com a valorização do funcionário interno conquistando os clientes para alcançar o restante dos objetivos da empresa.

A respeito, Bekin (1995, p. 69) caracteriza precisamente o endomarketing como um processo que objetiva estabelecer atividades permanentes de motivação dos funcionários, dessa forma, o sentido das viabilidades estratégicas é analisar o programa de motivação, valorização e comprometimento, sendo esses três um elo de um mesmo objetivo.

A viabilidade estratégica analisa se o projeto atende aos requisitos traçados no planejamento, referentes à adequação ou contribuição aos objetivos quanto à organização, unidade de negócio a médio e a longo prazos.

Para melhor interagir com o meio ambiente, a empresa deve tentar satisfazer seus públicos, os quais, também denominados *stakeholders*, são representados pelos acionistas, consumidores, empregados, fornecedores, governo e sociedade. Para formulação da estratégia, um público se destaca, embora os demais tenham o poder de influenciá-la por meio de suas expectativas e pressões: os detentores do capital que desejam um retorno sobre o investimento. Seguindo esse raciocínio, os objetivos primeiros de uma empresa são de natureza econômica, visando à rentabilidade e sobrevivência a longo prazo (ANSOFF, 1977).

Entretanto, na maioria dos casos, a empresa não está só diante de seu mercado, há outras empresas competindo por ele, as quais, em geral, também consideram o consumidor na formulação de suas estratégias. Então, como as empresas podem ser mais eficazes que suas concorrentes na luta por um mesmo mercado, são estabelecidas, assim, estratégias competitivas, cujo objetivo é a obtenção de um diferencial junto ao mercado, ou seja, uma vantagem competitiva que venha a gerar fortalecimento de sua posição mercadológica (PORTER, 1986).

Dessa forma, a viabilidade estratégica é o que norteará o melhor caminho para conquistar o consumidor, aumentando a rentabilidade da empresa.

McKenna (1993, p. 46), defensor da vertente do marketing de relacionamento, cita:

No coração de toda boa estratégia de marketing está uma boa estratégia de posicionamento. Porém o posicionamento não é o que se faz acerca do seu produto ou empresa aos clientes, mas o que você faz com seus clientes

para definir sua posição no setor. Na era da informação não se pode mais fabricar uma imagem. A distância entre a percepção e a realidade está diminuindo.

A estratégia de marketing de relacionamento consiste em um novo paradigma para as relações de troca no mercado (BRETZKE et al., 1998).

2.4.2 Análise de Viabilidade Técnica

A viabilidade técnica será analisada pela adequação do projeto em conformidade com diversas variáveis, analisando suas restrições econômicas, operacionais, jurídicas, dentre outras. A viabilidade técnica é o que tornará o projeto viável e possível.

A análise técnica começará pela avaliação da capacidade de cada uma das soluções possíveis em atender aos requisitos técnicos, funcionais e operacionais, estabelecidos no planejamento. Essa tarefa consiste em verificar o atendimento a requisitos como desempenho, segurança, confiabilidade, e cada análise produzirá conclusões positivas ou negativas, a serem completamente documentadas. Essa função será mais simples em projetos evolutivos, mas exigirá empenho, competência e poderosos recursos técnicos no caso de soluções inovadoras. Os relatórios terão portes bem diferentes: desde uma simples nota sobre pesquisa bibliográfica até extenso conteúdo baseado nos resultados de testes e simulações. O produto desse trabalho será um conjunto de soluções viáveis em termos de atendimento aos requisitos técnicos. Nessa etapa, ocorrerá a pesquisa de patentes e, muito importante, o envio ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) dos pedidos de registro de patentes de eventuais soluções inovadoras. (MADUREIRA, 2015).

Ainda, para Madureira (2015), “o estudo completo da viabilidade inicia-se pela explicitação das funções a serem exercidas pelo produto (processo, serviço ou sistema) e a correspondente nomeação dos subsistemas que as exercerão”.

2.4.3 Análise de viabilidade operacional

É na viabilidade operacional que será analisada toda a operação e os processos de desenvolvimento dos projetos, com o objetivo de ir além dos aspectos físicos, pois inclui também método de produção, controle de qualidade, suporte ao cliente, dentre outros.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014), “todas as empresas devem ter um plano operacional como parte do plano de negócios, indo além do processo de produção e descrevendo o fluxo de produtos e serviços da produção para o cliente”.

A análise de viabilidade operacional deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo, indicando o impacto que essas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como *lead time* do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo, rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto e serviço, etc. (DORNELAS, 2001).

2.4.4 Análise de viabilidade financeira

A análise da viabilidade financeira é imprescindível em qualquer projeto. Segundo Gitman (2001), “o planejamento financeiro é um dos aspectos mais importantes das organizações por servir como guia para obtenção de resultados esperados, ou seja, nesse caso, o propósito é verificar a viabilidade de um determinado investimento”. Gitman (2001) salienta também “que o processo de planejamento financeiro deve partir do longo prazo norteando a formulação dos planos de curto prazo”.

De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (1995), os planos financeiros estão relacionados a conjuntos alternativos de hipóteses, ou seja, o plano deve ser analisado sob a ótica de mais de um possível cenário, já que estamos lidando com o futuro e não se sabe como de fato será, por isso a importância de verificar o comportamento do investimento de acordo com diferentes situações.

Além disso, Groppelli e Nikbakht (1998) ressaltam que “a ausência de um procedimento confiável pode fazer com que companhia não tenha fundos suficientes para cobrir compromissos fundamentais para a existência da organização, podendo levar, nesse caso, à falência”.

De acordo com Salim et al. (2005), é no planejamento financeiro que se reúnem todas as despesas, desde aquelas que foram feitas para iniciar o negócio, construir sua base, até aquelas que estarão sendo feitas em plena fase operacional para mantê-lo vivo e com funcionamento regular de suas atividades. Também deve se alinhar com as receitas obtidas com a venda de nossos produtos, serviços, soluções e, finalmente, avaliar como fica o conjunto e qual resultado obtido. Deve

ainda planejar quanto estão ganhando ou quanto podem ganhar com o serviço que oferecem e avaliar o saldo, a diferença entre gastos e ganhos. Calculam-se alguns indicadores que irão avaliar a viabilidade e a lucratividade do negócio; formulam-se também a demonstração de resultado, o fluxo de caixa e o balanço patrimonial.

De acordo com os autores, a viabilidade financeira engloba todas as receitas utilizadas no projeto, avaliando o resultado em cima dos seus ganhos e gastos, podendo ser analisado através dos indicadores, quais sejam: Taxa Interna de Retorno (TIR), o Valor Presente Líquido (VPL) e *Payback*.

2.4.4.1 TIR - Taxa Interna de Retorno

Para Brom (2007), taxa interna de retorno é um índice que representa a taxa média periódica de retorno de um projeto suficiente para repor, de forma integral e exata, o investimento realizado. Logo, por informar quanto a empresa irá render em um determinado momento, poderá ser comparado com as taxas oferecidas no mercado financeiro.

É o indicador que está relacionado ao rendimento do projeto em um determinado período e resulta do VPL. Entende-se que quanto maior for a taxa interna de retorno (TIR), maior a viabilidade de concretização do projeto. Caso seja negativa, haverá necessidade de modificar o volume de investimento ou tempo de retorno.

No processo de tomada de decisão, após o cálculo da TIR, deve ser feita a comparação com a taxa mínima de atratividade, a fim de avaliar a aceitação ou não da alternativa. “Os investimentos com TIR maior que a TMA são considerados rentáveis e passíveis de análise” (GITMAN, 2002).

Lima Junior (1998) refere-se à taxa de retorno como uma medida de alavancagem de poder de compra oferecida pelo empreendimento ao empreendedor, considerando os investimentos e retornos no prazo em que se dão os ganhos.

Conforme Hirschfeld (1989), a taxa interna de retorno representa percentual referente ao ganho recebido em devolução, comparado adequadamente com a quantia investida.

Groppelli e Nikbakht (1998, p,142) simplificam dizendo que a TIR é uma taxa de desconto que torna o VPL zero.

2.4.4.2 VPL-Valor Presente Líquido

Através desse índice, é possível verificar se o projeto será autorizado objetivando o resultado ser positivo, ou seja, as entradas terão que ser maiores que as saídas de caixa, o retorno terá que superar o investimento no negócio.

Baseado em Gitman (2002), o método do valor presente líquido é considerado exato e consiste em trazer para o tempo presente, após a definição prévia da taxa mínima de atratividade, os valores obtidos a partir de um determinado fluxo de caixa.

O valor presente líquido de investimento é composto pela soma algébrica dos valores descontados do fluxo de caixa futuro. Isso significa somar o valor presente líquido de todas as entradas e saídas do fluxo do projeto, utilizando uma taxa mínima de atratividade para descontar esses valores e trazê-los ao tempo zero. (ZAGO; WEISE; HORNBERG, 2009).

Em outras palavras, o VPL, é responsável por indicar o valor dos recursos financeiros envolvidos no projeto no tempo presente, germinando se o projeto possui um valor maior que o custo. Segundo Zago, Weise e Hornburg (2009):

Uma análise de viabilidade econômica através do cálculo valor presente líquido indica a diferença positiva entre receitas e custos descontados a uma taxa de juros.

(...) Algumas das vantagens desse modelo de análise são: aplicação de fluxo de caixa independente da variação de sinal (positivo ou negativo); levam em consideração o valor do dinheiro no tempo; dependem apenas dos fluxos estimados de caixa e do custo de oportunidade do capital ou da taxa mínima de atratividade. (ZAGO; WEISE; HORNBERG, 2009).

2.4.4.3 Payback

Payback indica o tempo necessário para que a atividade retorne o valor investido. Esse é um dos principais indicadores utilizados pelos investidores, pois, quanto menor o tempo de retorno do investimento, menores serão os riscos e melhor será a liquidez do investimento (SILVA, 2004; HOJI, 2003).

De acordo com Gitmann (2001, p.300), é o exato montante de tempo necessário para a empresa recuperar o seu investimento inicial em um projeto calculado a partir do seu fluxo de entrada de caixa.

Toda empresa na idealização de cada projeto almeja um retorno financeiro no menor tempo possível, e o *payback* é o indicador que irá mostrar o tempo médio do retorno do valor investido.

Neves (apud VIEIRA, 2010) aponta dentre as opções do investidor qual seria aquela com mais possibilidades de recuperação do capital investido em menos tempo. O termo *payback* refere-se ao tempo necessário para a recuperação total dos valores aplicados em determinado projeto. Nesse método, é possível apontar em anos, meses ou dias o período em que haverá o retorno integral do montante investido. Geralmente é a primeira forma de avaliação a ser utilizada.

Para Moura (2011), o *payback* simples é baseado em cálculo do retorno do investimento sem remuneração, isto significa encontrar o período em que o capital investido será recuperado no mesmo valor no qual foi aplicado. Como exemplo, suponha-se que uma empresa aplicou R\$ 1.000,00 em um projeto. Seu fluxo de entrada de caixa consiste em R\$ 300,00 ao ano.

2.4.4.4 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa objetiva administrar a liquidez da organização do projeto dentro da análise de financeira. Segundo Zdanowicz (1998, p.40), denomina-se fluxo de caixa de uma empresa o conjunto de ingresso e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recurso, e todas as aplicações em itens do ativo.

O fluxo de caixa é um dos principais instrumentos da análise de viabilidade de uma atividade, pois demonstra a projeção de entradas e saídas de recursos financeiros num determinado período de tempo. É possível prever a necessidade de captar recursos ou de aplicar as sobras obtidas, bem como prognosticar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas, fornecendo, assim, estimativas de situações futuras e permitindo ações contingenciais quando necessárias. (SILVA, 2001).

De acordo com Weston e Brigham (2000), o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período. É com base nisso que o gestor deverá saber se, numa determinada data futura, terá saldo para honrar uma obrigação com terceiros. Em outras palavras, a correta utilização do

“orçamento de caixa e da projeção de fluxo de caixa é muito importante, pois quanto melhor for a previsibilidade melhor será a maximização dos recursos financeiros.” (HOJI, 2003, p. 162).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Pesquisar é o meio pelo qual achamos respostas, pois nos coloca mais próximos do problema diante dos seus conceitos e teorias.

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é assim definida:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Demo (1991, p.34) coloca a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

3.1 Metodologia

Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Neste trabalho, quanto à abordagem, a pesquisa desenvolvida será a qualitativa, ou seja, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave.

Considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se

ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Inicialmente, será realizada uma pesquisa bibliográfica aprofundada, principalmente para conhecer melhor o objeto de pesquisa e os trabalhos já desenvolvidos na área, com a coleta de dados e números desenvolvidos pela empresa, para assim entender a realidade atual de forma qualitativo-descritiva.

Além desses tópicos relacionados ao tema, fazem parte da estrutura de uma pesquisa de campo a população (o público-alvo) a ser estudada, o método pelo qual a escolha da amostra foi obtida, o tipo da abordagem, quais os fenômenos e os métodos de medição das variáveis de interesse.

3.1.1 Pesquisa Descritiva

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Para Triviños (1987, p. 112), os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação. Ainda para o autor, às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Neste projeto, buscou-se analisar a utilização do endomarketing como forma de promover o engajamento dos colaboradores com o propósito corporativo.

3.1.2 Estudo de Campo

Entre os propósitos a serem definidos está a coleta de dados relativos ao processo de pesquisa, através do estudo de campo, visto que os procedimentos podem divergir, destacando-se por meio de leituras, entrevistas, questionários, documentos e observação.

Conforme Fonseca (2002), a pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.)

Fonseca (2002) aponta que esse tipo de pesquisa é utilizado em estudos exploratórios e descritivos. O levantamento pode ser de dois tipos: levantamento de uma amostra ou levantamento de uma população (também designado censo).

O Censo populacional constituía única fonte de informação sobre a situação de vida da população nos municípios e localidades. Os censos produzem informações imprescindíveis para a definição de políticas públicas estaduais e municipais e para a tomada de decisões de investimentos, sejam eles provenientes da iniciativa privada ou de qualquer nível de governo. Foram recenseados todos os moradores em domicílios particulares (permanentes e improvisados) e coletivos, na data de referência. Através de pesquisas mensais do comércio, da indústria e da agricultura, é possível recolher informações sobre o seu desempenho. A coleta de dados realiza-se em ambos os casos através de questionários ou entrevistas. (FONSECA, 2002, p. 33).

Entre as vantagens dos levantamentos, temos o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez, e obtenção de dados agrupados em tabelas que possibilitam uma riqueza na análise estatística. Os estudos descritivos são os que mais se adaptam aos levantamentos. Exemplos são os estudos de opiniões e atitudes (GIL, 1999, p. 52).

Neste sentido, o estudo em questão procedeu à discussão do contexto Latam, para a utilização do endomarketing como estratégia para o fortalecimento da marca, pertencimento e engajamento dos colaboradores com o propósito da organização.

3.1.3 Pesquisa Bibliográfica

Conforme esclarece Boccato (2006, p. 266),

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Assim, o objetivo do trabalho de levantar a fundamentação teórica sobre endomarketing e comunicação interna foi explorado para que responda e fundamente o problema proposto no estudo.

3.1.4 Pesquisa Documental

Segundo Bravo (1991), são documentos todas as realizações produzidas pelo homem que se mostram como indícios de sua ação e que podem revelar suas ideias, opiniões e formas de atuar e viver. Nessa concepção é possível apontar vários tipos de documentos: os escritos; os numéricos ou estatísticos; os de reprodução de som e imagem; e os documentos-objeto.

Flores (apud CALADO; FERREIRA, 2004, p.3) considera que os documentos são fontes de dados brutos para o investigador, e a sua análise implica um conjunto de transformações, operações e verificações realizadas a partir dos mesmos com a finalidade de se lhes ser atribuído um significado relevante em relação a um problema de investigação.

Neste sentido, verificou-se a aplicação do endomarketing na busca de melhorias de resultados, com o engajamento de todos de forma organizada como diferencial para o progresso, sendo ponto fundamental a importância da aprovação das estratégias.

3.1.5 Benchmarking

Há um termo em japonês – *Dantotsu* – cujo significado é ser o melhor dos melhores ou obter o maior desempenho empresarial, o que deu origem ao que conhecemos hoje por *benchmarking* (RODRIGUES, 2000). O *benchmarking* é um instrumento estratégico, de acordo com Pinto (2007), pelo qual as organizações

procuram desenvolver melhorias no seu processo de gestão, através de uma “troca de experiências” com as outras organizações que possuem processos semelhantes.

Benchmarking pode ser definido como: “o processo contínuo de medição de produtos, dos serviços, e das práticas em relação aos melhores competidores ou aquelas empresas reconhecidas como líderes mundiais.” (CAMP apud DAVIS et al., 1999, p.128).

Wick (1996) define *benchmarking* como uma ferramenta direcionada a atingir metas de aprendizado.

Para Watson (1994), todo o aprendizado é um processo de descoberta do conhecimento, produção de ações e observação das consequências que levam ao conhecimento. Liebfried e McNair (1994) definem *benchmarking* como um processo de crescente percepção dentro de uma organização e de desenvolvimento de uma cultura disposta a aprender.

O *benchmarking* é uma das ferramentas mais importantes, efetivas, eficientes e fundamentais para que uma empresa seja competitiva.

Para este trabalho, iremos discutir as práticas de endomarketing em duas organizações de excelência no processo: uma do setor aéreo, Gol Linhas Aéreas Inteligentes, e outra do setor de seguros, Porto Seguro.

A técnica de entrevista com colaboradores-chaves que são responsáveis ou conhecem a estratégia de endomarketing e seus resultados e as informações serão analisadas para a conclusão deste Projeto Aplicativo.

3.1.6 Entrevista

A entrevista representa uma técnica de coleta de dados na qual o pesquisador tem um contato mais direto com a pessoa, no sentido de se inteirar de suas opiniões acerca de um determinado assunto.

Esse método não escapa ao planejamento antes mencionado, uma vez que requer do pesquisador um cuidado especial na sua elaboração, desenvolvimento e aplicação, sem contar que os objetivos propostos devem ser efetivamente delineados, a fim de que se obtenha o resultado pretendido.

Segundo Dencker (2000), as entrevistas podem ser estruturadas e constituídas de perguntas definidas; ou semiestruturadas, permitindo uma maior

liberdade ao pesquisador. Dessa forma, optando por uma ou outra, alguns procedimentos se apresentam como indispensáveis.

A pesquisa de campo tem a finalidade de observar fatos e fenômenos da maneira como ocorrem na realidade por meio da coleta de dados.

Será realizada a coleta de dados e documentos bem como a pesquisa junto a pessoas e grupos de pessoas, posteriormente tais dados serão analisados e interpretados com base em uma fundamentação teórica sólida.

Para este trabalho acadêmico, o método de pesquisa escolhido para entender o nível de engajamento e pertencimento dos colaboradores da LATAM será a coleta no campo, aplicada para uma amostra da população e colhendo dados qualitativos, através de formulário com questões preestabelecidas e que trarão insumos importantes para análise e resolução do problema (Apêndice A).

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 Análise do setor

O processo de construção de marca é inexistente sem o engajamento dos colaboradores, que possibilitam que uma organização forneça uma imagem de marca consistente para seus clientes. Se bem feito, proporciona uma vantagem competitiva alcançada por funcionários, que vivem a imagem e os valores desejados da marca, para que a projetem para clientes e outras partes interessadas da organização.

Existe uma correlação importante entre o fortalecimento da marca no mercado e a estratégia de contratação e manutenção de talentos da companhia. Em pesquisa realizada em 2015 pela Etalent1, com apoio da Catho, o percentual de profissionais brasileiros que se declaram infelizes no trabalho que exercem é de 39%, e há uma correlação direta com a falta de conhecimento de seus principais talentos. Aspectos como oportunidade de desenvolvimento, ambiente, rotinas de trabalho e relação com colegas e gestores são os principais pontos que influenciam no sentimento de pertencimento e engajamento do colaborador nos propósitos da empresa.

Segundo Brum (2017), são pouco encontrados em conteúdos que abordam o endomarketing, no entanto, observa-se em diversas pesquisas que esses fatores contribuem fortemente para o engajamento e, como resultado, a geração de lucros para a organização. Como exemplo, pelos resultados obtidos na pesquisa da “Great Place to Work” para a revista *Você S/A – As melhores empresas para você trabalhar* (2018), é possível concluir que as organizações que conquistaram as melhores colocações no *ranking* também estão muito bem posicionadas com seus negócios.

No setor aéreo, uma marca robusta é um grande trunfo no recrutamento de pessoas brilhantes e amigáveis, capazes de se engajar genuinamente nos valores da empresa e entregar esse mesmo valor aos clientes com afinco. Um forte fluxo de talentos nas empresas se baseia em uma marca que demonstra que eles oferecem desenvolvimento, incentivam e capacitam funcionários, reconhecendo a importância de sustentar uma forte proposta de valor para os funcionários. Treinamento,

desenvolvimento, reconhecimento e oportunidades de carreira são fundamentais para o sucesso na criação de uma cultura sólida.

As principais companhias aéreas tiveram que reconsiderar estratégias de contratação nos últimos anos para lidar com a escassez de habilidades. Em vez de apenas aumentar a remuneração, elas prestaram atenção no quanto o valor de uma marca cria interesse ou afastamento nesse processo. Como exemplo, é comum se encontrarem pilotos altamente qualificados que preferam trabalhar para uma empresa conhecida por um salário não tão atrativo, mas com valores que se conectam com os seus e o nível de admiração pela marca, do que por um salário mais alto ganho ao trabalhar para uma transportadora com uma imagem ruim.

No mercado global aéreo observam-se exemplos de marcas que vêm construindo valor de forma relevante interna e externamente. Um caso interessante para considerarmos é o da Azul Linhas Aéreas, que possui hoje os melhores índices de satisfação do viajante brasileiro. Em seu lançamento no mercado, iniciou uma campanha cuja escolha do nome da companhia: “AZUL” foi feita pelos próprios clientes e colaboradores, através de votação. Em entrevista ao portal Mundo do Marketing, Gianfranco Beting, diretor de marketing da companhia, diz: “o que diferencia a Azul das demais companhias é a noção e intenção de fazer diferente, e o consumidor pode avaliar a partir do produto, serviços e dos diversos pontos de contato”.

Outro exemplo relevante é da companhia aérea norte-americana Southwest. Conaway, o diretor de pessoas da empresa, em entrevista para o portal Link Humans (2014), disse que o segredo por trás da marca é oferecer apoio genuíno aos colaboradores. A marca e sua publicidade nas mídias sociais são fatores importantes no recrutamento para a companhia aérea.

O sudeste norte-americano, região em que a Southwest foi fundada, tem uma cultura mundialmente famosa e uma reputação de colocar seu povo em primeiro lugar. A companhia foi capaz de imprimir essa cultura local em sua marca, proporcionando como cultura a capacidade de recrutar pessoal com identificação natural à sua identidade. A Southwest espera que a equipe estenda aos clientes o mesmo nível de carinho, respeito e capacidade de resposta que eles próprios recebem. Eles têm uma ótima maneira de expressar isso.

Conaway aborda também que a companhia emprega apenas pessoas que vivem no sudoeste do país. Existem três aspectos essenciais que eles procuram:

- Espírito guerreiro: alguém que quer dar 100% todos os dias.
- Coração do servo: vivemos pela regra de ouro, que é ser um indivíduo carinhoso e tratar os outros com respeito.
- Atitude divertida: a maioria das pessoas passa a maior parte de sua vida no trabalho, e queremos que você leve seu trabalho a sério, mas não a si mesmo. “Apenas divirta-se no trabalho!”.

O programa de extensão da Southwest também agrega muito valor no fortalecimento e construção da cultura. Além de visitar faculdades e escolas secundárias, eles administram um programa de adoção de piloto que conecta os pilotos às salas de aula do 5º ano, em que uma classe segue um piloto nas viagens realizadas e aprende sobre assuntos como aerodinâmica. É uma ótima maneira de educar as crianças sobre o potencial de trabalhar no setor aéreo e gerar uma conexão pessoal forte com a companhia

O sucesso nos negócios não pode mais contar com estruturas organizacionais desatualizadas e departamentos funcionais isolados. O ritmo de mudança de hoje exige que as organizações adaptem seu modelo de negócios a um modelo ágil e reativo às mudanças contínuas do mercado e que construam e sustentem ao longo do tempo uma identidade forte.

4.2 Realidade atual da empresa

Uma estratégia de comunicação interna consistente em uma organização é de suma importância para permear a cultura de uma empresa de acordo com sua missão, sua visão e seus valores, pelos quais os seus colaboradores se guiam em suas respectivas funções e objetivos. Além disso, atualmente, a área de comunicação interna, além de informar, é também responsável pelo endomarketing das empresas, ou seja, são planejadas e realizadas campanhas e ativações de acordo com um objetivo traçado para que os colaboradores se engajem a determinado assunto que está na pauta da companhia.

Nas organizações atuais, a área de comunicação interna pode estar ligada a duas principais equipes, seja à área de recursos humanos ou à área de marketing. Tudo depende do perfil das empresas e dos objetivos que elas querem alcançar.

Na LATAM Airlines, a área de comunicação interna está sob a hierarquia da vice-presidência de recursos humanos, e, especificamente, há uma diretoria de desenvolvimento organizacional e comunicação interna, a qual é responsável, principalmente, por orientar os mais de 50 mil colaboradores espalhados pelo mundo e estar em linha com guias de conduta da empresa: segurança, ser atencioso e eficiente, além de informar ao público interno as atualizações da companhia e engajá-lo aos objetivos a serem alcançados. Para se comunicar com os colaboradores, a companhia possui algumas plataformas disponíveis para ativar, a fim de se comunicar oficialmente com o público interno, e isso pode ser feito de forma massiva ou de forma seletiva, por cargos e áreas, de acordo com a necessidade. As ferramentas utilizadas atualmente na LATAM são:

- Newsletter Interna com recorrência semanal.
- Intranet, com notícias completas sobre temas relevantes.
- App com acesso exclusivo apenas aos colaboradores por meio de login e senha.
- Webcast/transmissão ao vivo com periodicidade bimestral.
- Comitês ampliados por diretorias.
- Eventos de reconhecimento.
- Bate-papo com presidente ou diretor da área.
- Plataforma colaborativa. Ex. Facebook apenas para colaboradores/comunidades etc.
- WhatsApp *for business*.
- Ativações de endomarketing.

Além das ferramentas citadas, que estão à disposição da área para ativar as comunicações de forma rápida e efetiva, é importante que os responsáveis pela comunicação interna tenham também um planejamento financeiro considerável para que possam ser realizadas ações de forma massiva, no caso de grandes e médias companhias, por exemplo. O valor estimado anual para o orçamento da área deve ser referenciado em média de 10% a 15% do orçamento total que é estipulado para a área de marketing, por exemplo. Isso porque os colaboradores também são responsáveis por propagar a imagem da marca de uma companhia e detêm um

grande valor, que é o marketing boca a boca, ou o H2H (*human to human*), a como atualmente alguns acadêmicos estão se referindo. Como exemplo disso, a companhia aérea Azul Linhas Aéreas, que utiliza muito imagem e voz de seus colaboradores no apoio à construção da imagem da marca, com o objetivo de gerar conexão humana e empatia para com seus clientes.

Outro ponto importante que faz parte da matéria comunicação interna na companhia é o planejamento anual da área em prol dos objetivos, que incluem também receita e lucros. Isso porque os colaboradores estão diretamente ligados aos níveis de produtividade e à satisfação dos clientes, principalmente em companhias que prestam serviços, como nos casos de companhias aéreas.

Para manter a melhoria contínua da área, é relevante ter um canal aberto com os colaboradores, para que eles possam indicar sugestões, elogios ou críticas ao sistema de comunicação interna implementado. Em linha a isso, muitas companhias realizam pesquisas de satisfação, de forma periódica e contínua, a fim de melhorar a comunicação e o engajamento interno, dada a importância da boa comunicação da empresa com os colaboradores, que são considerados porta-vozes das companhias. Por exemplo: você confia mais em uma marca que possui colaboradores bem informados e engajados ou em uma marca que possui colaboradores desatentos às informações de uma determinada companhia e sem orgulho de pertencer a ela?

4.2.1 Meios e mensagens da comunicação interna na LATAM: uma análise crítica

O intuito deste capítulo foi analisar os meios de comunicação utilizados pela LATAM para interação e comunicação com seu público interno, bem como a efetividade de sua mensagem para a construção de endomarketing.

Com seus colaboradores, o Grupo LATAM utiliza hoje vários meios de comunicação, cada um deles com detalhes específicos para atingir as necessidades de informação e comunicação da empresa.

No Quadro 3 são apresentados os tipos de comunicação emitidos pela LATAM para seus colaboradores e quais ferramentas são utilizadas neste sentido.

Quadro 3 – Meios e Ferramentas de Comunicação LATAM

Tipo de Comunicação	Ferramenta
Comunicados e Informativos	<i>E-mail</i>
Pesquisas <i>On-line</i>	Formulários Internet
Latam News	Reunião Presencial
Programas de Reconhecimento	Formulário Intranet
Latam Comunica	APP IOS e Android
Ampliado Setorizado	Reunião Presencial
Avaliação de Desempenho	Formulário Intranet
<i>Webcast</i>	Vídeo ao vivo - Internet

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2.1.1 Forma de utilização e exemplos dos meios descritos

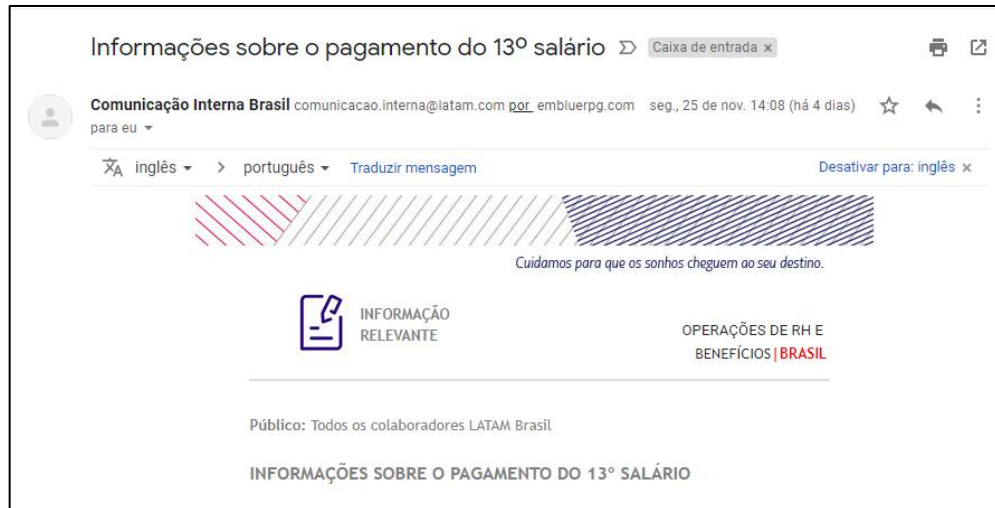
1. Comunicados e Informativos – a LATAM tem um endereço de *e-mail*, exclusivo para comunicados e informativos: <comunicacao.interna@latam.com>, utilizado para informar aos colaboradores os processos internos, tais como:
 - a. Alteração organizacional – alterações de cargos executivos e próximos passos da companhia para aprimoramento organizacional (Figura 2).

Figura 2 – Mudanças organizacionais

Fonte: LATAM (2018).

- b. Recursos Humanos – informações de RH sobre alterações de procedimentos, prazos de envio de documentações pertinentes, etc. (Figura 3)

Figura 3 – Modelo de Informações do RH



Fonte: LATAM (2019).

- c. *Newsletter* LATAM – notícias gerais sobre assuntos relevantes para a companhia. (Figura 4)

Figura 4 – Notícias LATAM



Fonte: LATAM (2019).

- d. Pesquisas *on-line* – várias pesquisas *on-line* são abertas durante o ano para participação da população LATAM em busca de conhecimento sobre

a organização, gestores e administração em geral. Diversas pesquisas são premiadas para maior participação dos colaboradores (Figura 5).

Figura 5 – Modelo de pesquisa



Fonte: LATAM (2019).

- e. Infraestrutura – comunicação de alterações de infraestrutura da empresa, por exemplo, mudança de localização de equipes entre as várias bases da organização para redução de custos e melhor utilização do patrimônio (Figura 6).

Figura 6 – Modelo de comunicação



Fonte: LATAM (2019).

- f. Qualidade de Vida – comunicação sobre processos para melhor qualidade de vida. Ações que envolvam os colaboradores e seus familiares em campanhas para melhorar a qualidade de vida da comunidade LATAM (Figura 7).

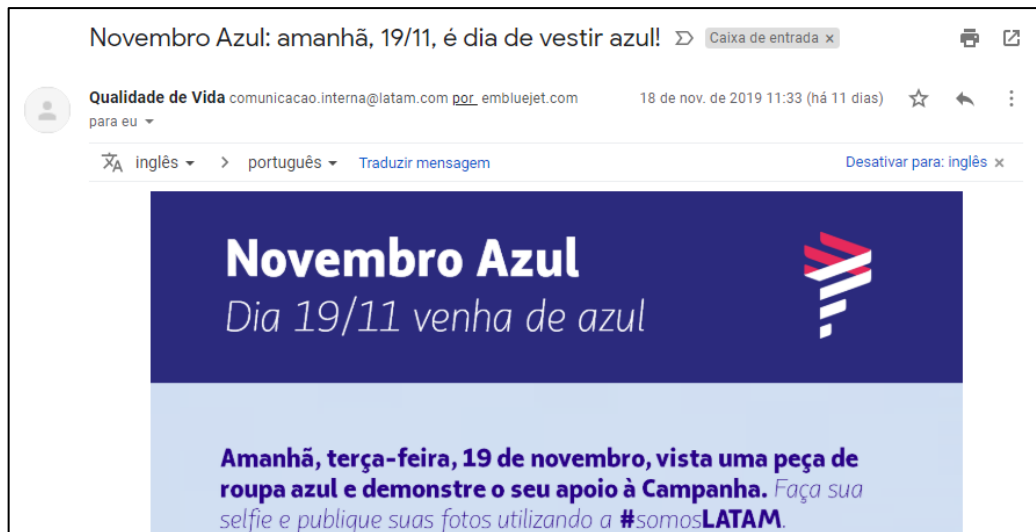
Figura 7 – Modelo de comunicação de ações que envolvam colaboradores e famílias



Fonte: LATAM (2019).

- g. Ações Sociais – divulgação das ações sociais com participação da organização e de seus colaboradores em geral. É comum a participação da companhia em campanhas comunitárias de grande importância social (Figura 8).

Figura 8 – Modelo de divulgação de ações sociais



Fonte: LATAM (2019).

- h. Promoções – comunicar promoções de eventos com participação LATAM e fazer com que seus colaboradores participem dos eventos diretamente, através de concurso interno. Últimos eventos (Jogos Pan-Americanos e Rock in Rio). (Figuras 9 e 10).

Figura 9 – Modelo de comunicação de promoções (a)

A partir de amanhã, eles levarão a tocha dos **Jogos Pan-Americanos** representando a LATAM Caixa de entrada x

Comunicação Interna LATAM ccil@latam_lista@ccil.latam.com por_emailbluejet.com 3 de jul. de 2019 17:55 ☆ ↶ ⋮

espanhol > português Traduzir mensagem Desativar para: espanhol x

Em nome do Grupo LATAM

ELES LEVARÃO A TOCHA

QUE ACENDERÁ A CHAMA DOS JOGOS PAN-AMERICANOS LIMA 2019!

 ANTONE MUÑOZ 04/07 <i>Costa Rica</i>	 MARÍA DEL ROSARIO RUIZ 05/07 <i>México</i>	 ADA PEDRO 07/07 <i>Argentina</i>	 RÓMULO MARTÍN GONZÁLES 10/07 <i>Colômbia</i>	 CHRISTOPHER CALLE ROJAS 11/07 <i>Paraguai</i>
 CARLOS MANZUR 15/07 <i>Uruguai</i>	 BORIS PRADO 15/07 <i>Peru</i>	 BETTY SALDARRIAGA 18/07 <i>Peru</i>	 SILKE AMORÓS 20/07 <i>Chile</i>	 GARRY CARRASCO 21/07 <i>Guatemala</i>
 MARÍA ALEJANDRA RAMOS 22/07 <i>Uruguai</i>	 LUISA FERNANDA ZANALETA 22/07 <i>Uruguai</i>	 NORKA ROJAS 26/07 <i>Lima</i>	 CLAUDIA SALAS 26/07 <i>Lima</i>	 AIDA KALICH 26/07 <i>Lima</i>

Eles não foram escolhidos aleatoriamente.

Eles chegaram aqui porque são Espíritos e Líderes de Serviço do país anfitrião desses Jogos, bem como dignos representantes das guias de conduta LATAM: Segurança, Ser Atencioso e Eficiência.



#ArribaLatinoamérica

/ SOMOS PARTE DE UM GRUPO COM RECONHECIDO PRESTÍGIO

#SOMOS LATAM

Fonte: LATAM (2019).

Figura 10 – Modelo de comunicação de promoções (b)



Fonte: LATAM (2019).

- i. Parcerias – utilizada para comunicar novas parcerias estendidas aos colaboradores e, em muitos casos, aos seus familiares (Figura 11).

Figura 11 – Modelo de comunicado de parcerias



Fonte: LATAM (2019).

2. Pesquisas *on-line* – a LATAM faz várias pesquisas *on-line* para verificar seus pontos fortes e fracos e o entendimento dos colaboradores da situação da organização. Essas pesquisas fazem parte do Modelo Único de Liderança LATAM, que consiste em práticas simples, em que os líderes determinarão as ações de suas equipes, direcionando, comprometendo e motivando-os a alcançarem os resultados esperados.
 - a. **Pesquisa OHI** (*Organizational Health Index*) – é uma importante ferramenta que auxilia na evolução como grupo. Por meio de seus resultados, ano a ano é possível detectar as fortalezas e os pontos de melhoria para que possa estar cada vez mais próximo da aspiração da empresa: ser um dos grupos de companhias aéreas mais admirados do mundo.
 - b. **Barômetro** – é uma prática de gestão que permite ao líder conhecer a percepção da equipe sobre o ambiente de trabalho, além de identificar oportunidades para implementar ações de melhoria. É realizado pelos gestores que têm mais de três pessoas em suas equipes.
3. LATAM News – consiste em uma reunião semanal de 15 minutos, geralmente com todos de uma equipe de VP ou Diretor. São apresentados temas importantes sobre a empresa, como NPS (*Net Promoter Score*), que mede o grau de satisfação do cliente e é base para cálculo de participação nos lucros. Também utilizado para comentar temas em que a empresa foi foco da imprensa escrita e falada. Essa reunião é aberta a perguntas. Também é utilizada uma plataforma de perguntas *on-line* para aqueles que não querem se identificar (<https://www.sli.do/>). As perguntas podem ser sobre qualquer tema, não importando se ela se refere a algo falado na reunião.
4. Programa de Reconhecimento – Para uma cultura que destaque os colaboradores que representam o propósito da empresa, “Cuidamos para que os sonhos cheguem ao seu destino”, foi criada a Plataforma de Reconhecimento LATAM. Essa plataforma ajuda a instalar uma cultura de reconhecimento transversal, em que cada um de seus colaboradores pode reconhecer um colega e também ser reconhecido, independentemente do tipo

de cargo que ocupe, área ou país em que esteja localizado. O reconhecimento é feito por uma das três guias criadas:

- Segurança.
 - Ser Atencioso.
 - Eficiência.
5. LATAM Comunica – APP criado nas plataformas IOS e Android, é utilizado para comunicação direta a todos os colaboradores. É necessário um cadastro no APP com identificação do colaborador. Essa identificação divide o colaborador em grupos, o que permite separar a que tipo de informações cada colaborador terá acesso.
6. Ampliado setorizado – reunião presencial, semestral, com equipe completa de determinada área. Normalmente se dá em um local distinto da localização normal de trabalho: hotel de convenções, auditórios, etc. Serve para integrar todos os níveis de colaboradores ao seu gestor direto de maior escalão, um vice-presidente ou diretor geral. Nesse ampliado, é repassada a missão/visão da companhia e o que ela tem feito para atingir seus objetivos. Dados estratégicos da área também são discutidos.
7. Avaliação de desempenho – essa avaliação anual faz parte do processo de desenvolvimento do colaborador. Através dela, podem-se identificar talentos na empresa em que valha a pena investir, manter ou mesmo desligar. Faz parte do processo de avaliação de desempenho o cadastramento das metas do colaborador para o ano. Esse processo é realizado em três etapas:
- a. Etapa 1 - autoavaliação – o colaborador faz sua avaliação em relação a desempenho e seu sentimento de como se integra à organização. Para isso, se utiliza dos seguintes critérios:
 - i. Alinhamento – está alinhado e comprometido com a aspiração e a estratégia da companhia.
 - ii. Comunicação – comunica-se de forma assertiva e concisa e escuta ativamente os outros.

- iii. Cuidar do cliente – demonstra comprometimento com o propósito da LATAM: “Garantimos que os sonhos cheguem a seu destino”, considerando o impacto de suas ações sobre o cliente interno e externo e melhorando continuamente.
 - iv. Eficiência – é focado em ação, desafiando o *status quo*, e utiliza os recursos de maneira eficiente para promover uma execução com excelência, gerar produtividade e buscar melhorias contínuas para os nossos clientes.
 - v. Lidar com pressão – administra com eficiência situações difíceis e/ou complexas e mantém o foco na excelência da execução.
 - vi. Segurança e gestão de riscos – cumpre com o código de conduta e as políticas e procedimentos que impactam a segurança do Grupo LATAM, compreendendo o impacto de suas ações sobre os clientes, os processos, a equipe, as instalações e o meio ambiente.
 - vii. Trabalho em equipe – colabora e promove a cooperação com os outros (dentro e fora da sua equipe de trabalho), priorizando o bem comum em detrimento do resultado individual, sem deixar de cumprir com suas responsabilidades individuais.
 - viii. Metas individuais e de equipe – metas colocadas pela direção para atingimento durante o ano.
- b. Etapa 2 – avaliação do gestor – o gestor faz a avaliação do colaborador nos mesmos itens.
- c. Etapa 3 – *Feedback* – reunião de *feedback* entre gestor e colaborador, em que vão ser discutidos avaliações, metas, acertos e erros.
- d. Critérios de avaliação:
- i. Abaixo do esperado
 - ii. Próximo do esperado
 - iii. Cumpre com o esperado
 - iv. Acima do esperado
 - v. Excepcional

8. *Webcast* – transmissão de vídeo realizada quando há um grande volume de informações importantes para o conhecimento da população LATAM. Aberta à participação de todos os colaboradores, o *Webcast* também é aberto a perguntas ao vivo, enviadas via formulário interno. Como exemplo, temos a divulgação trimestral dos resultados econômicos da companhia e o Balanço Patrimonial a ser publicado nos jornais econômicos de grande circularização. Composto pelo CEO Brasil, hoje o Sr. Jerome Cadier, um entrevistador, um tradutor de libras e alguns convidados que possam ilustrar determinada ação ocorrida no trimestre em questão.

4.2.1.2 Classificação das mensagens e seu conteúdo

Buscando avaliar o direcionamento e enfoque das mensagens emitidas por *e-mail*, principal ferramenta de comunicação interna na LATAM, foi realizada uma análise de intensidade e de temas informados de jan/19 a nov/19, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Segregação de tipos de mensagens enviadas

Tipo de Comunicado	Qtde 2019	Percentual	Categoria
Alteração Organizacional	7	3%	Operacional
Recursos Humanos	32	15%	Operacional
<i>Newsletter</i>	45	21%	Estratégica/Técnica
Pesquisas <i>On-line</i>	19	9%	Estratégica
Infraestrutura	11	5%	Operacional
Qualidade de vida	27	13%	Motivacional
Ações Sociais	16	7%	Motivacional
Promoções	32	15%	Motivacional
Parcerias	25	12%	Estratégica
Total	214	100%	

Fonte: Pesquisa interna (2018).

4.2.1.3 Percepção dos colaboradores LATAM sobre as ferramentas e mensagens internas

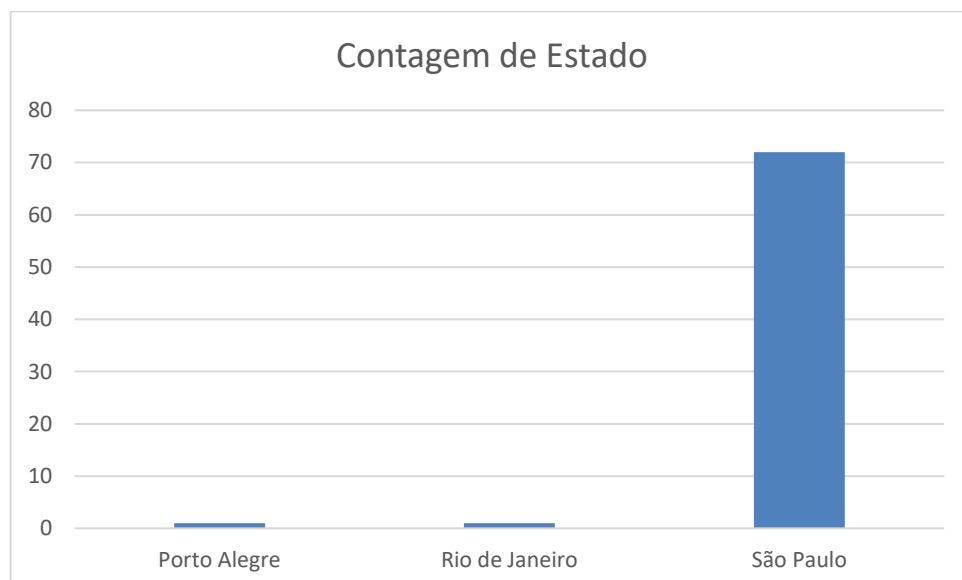
- **Contexto**

Aplicamos uma pesquisa formal, estruturada de forma qualitativa e quantitativa na LATAM, buscando entender como os colaboradores percebem a comunicação interna, se recebem informações suficientes e claras e se eles se sentem engajados a serem promotores da marca. A pesquisa foi aplicada entre 3 e 7 de fevereiro de 2020, através de formulário e convite enviados digitalmente. Nesse objeto, os colaboradores não se identificaram, e isso foi proposital para aumentar as chances de o diagnóstico ser mais preciso, evitando e diminuindo a chance de erro não amostral se apresentar por causa de uma pesquisa induzida ou tendenciosa (LEVIN, 1987).

- **Demografia**

Nossa amostra foi composta por 74 participantes espalhados em diversas áreas da empresa, a sua maioria em São Paulo, cidade onde se concentra a matriz da empresa, seus dois maiores aeroportos de operação e seu centro de manutenção (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Contagem por Estado



Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

A população aplicada foram os classificados nas indústrias como aeroviários, que são os colaboradores não classificados como tripulação de voo, um total aproximado de 10.000.

Para parametrizar o nível de confiança desta pesquisa e o seu erro amostral, foi utilizado um modelo estatístico de população com os seguintes parâmetros (LEVIN, 1987):

Dados:

População = 10.000

Amostra = 74

Resultados:

Erro amostral = 10 pp

Intervalo de confiança = 90%

Esse modelo parametriza que o resultado da pesquisa tem uma variação sobre o centro do resultado em até 10 pontos percentuais, portanto, para análises de itens que eventualmente não sejam muito predominantes, se fará necessário novo estudo mais amplo, ou mais direcionado.

- **Cenário atual (canais e periodicidade)**

Através do resultado de pesquisa ficou evidenciado que o meio mais utilizado entre os entrevistados é o *e-mail* e um aplicativo de mensagens instantâneas (Figura 12).

Figura 12 – Modelo de pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores (2010).

As respostas a essas perguntas foram deixadas em um campo de preenchimento livre. Foi solicitado que fossem preenchidos os 3 canais mais utilizados pelo indivíduo.

Após a tabulação dos dados válidos, pudemos notar que a maioria se comunica com a ferramenta *e-mail*, aplicativo Hangout (Google) e telefone, respectivamente.

É possível notar também que o *e-mail* e o produto Hangout são os mais lembrados, e o telefone, apesar de utilizado, é o último a ser listado na pesquisa.

As ferramentas da marca Google correspondem à maioria das ferramentas de comunicação (Gráfico 2).

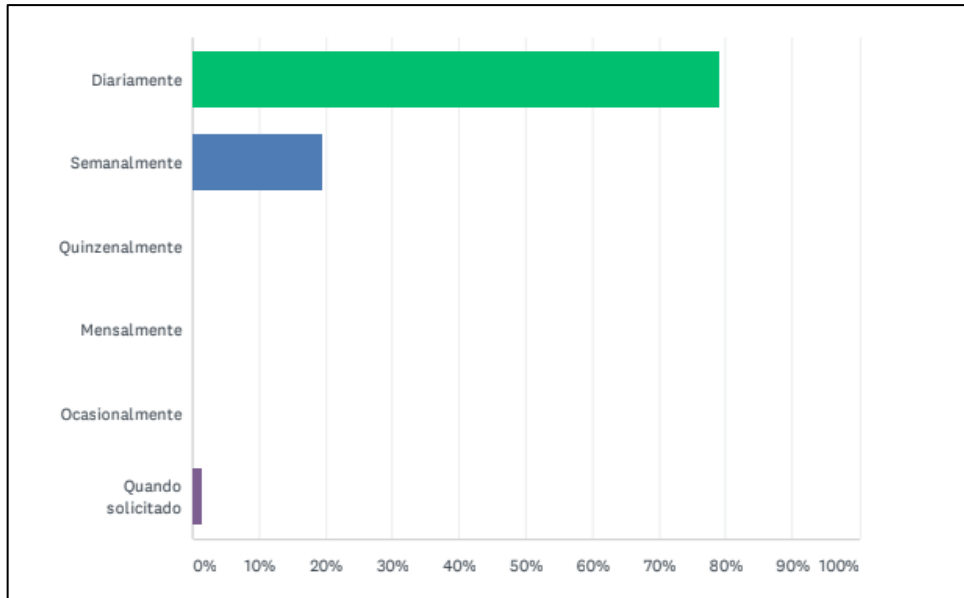
Gráfico 2 – Ferramentas utilizadas

Canal	Citações	1ª citação	2ª citação	3ª citação
Gmail (google)	61	36	21	4
Hangout (google)	36	13	13	10
Telefone	23	0	11	12
whatsapp	18	4	6	8
LATAM NEWS	10	2	4	4
portal	9	0	5	4
Outros	40			

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

Quando se perguntou a frequência com que utilizam essa ferramenta, nota-se que 80% da população usam diariamente, e 20%, semanalmente (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Frequência de uso da ferramenta

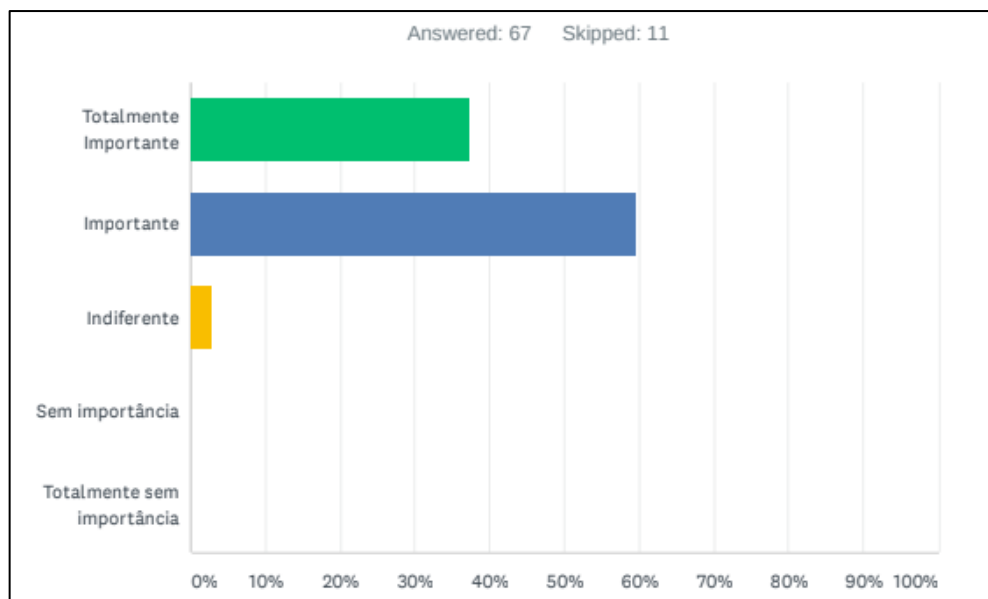


Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

- **Cenário atual (importância e clareza das mensagens)**

Analisando as respostas, notamos que as mensagens são percebidas pela maioria como importantes. Quanto à clareza, parte dos colaboradores, cerca de 8%, informa que as mensagens são pouco claras ou confusas, enquanto 84% dizem ser claras, mas apenas 7% informam o nível máximo de clareza, assinalando como muito clara (Gráfico 4).

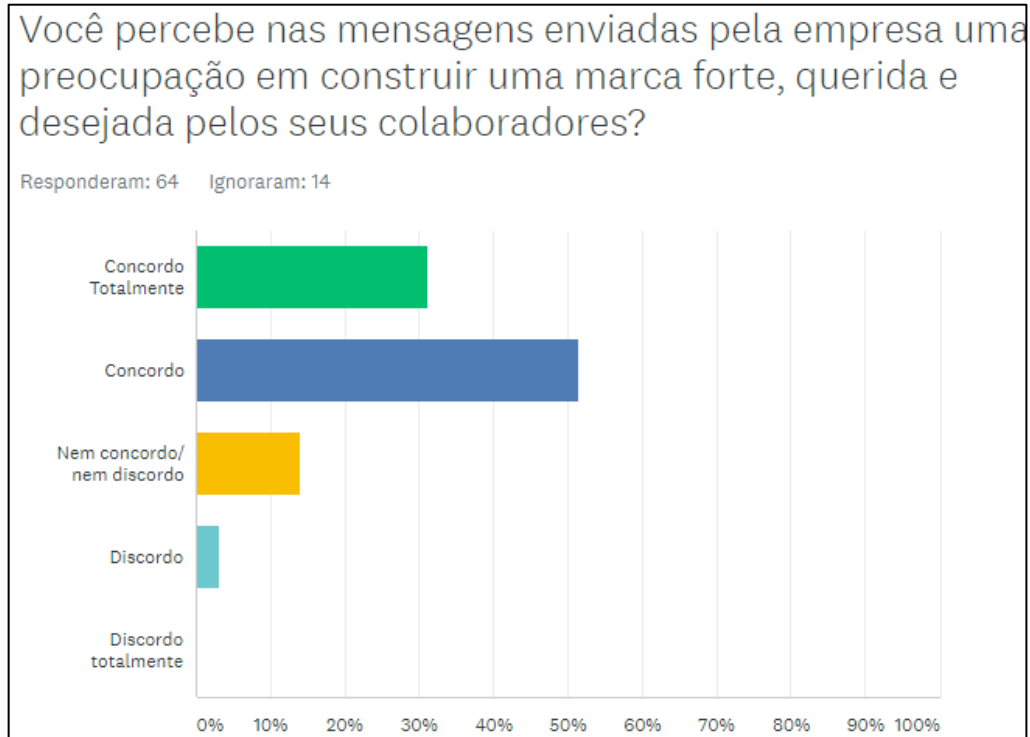
Gráfico 4 – Análise das respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

- **Percepção sobre a marca e engajamento**

Gráfico 5 – Percepção sobre a marca e engajamento



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

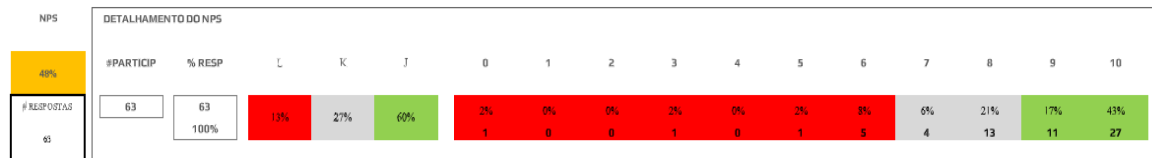
Como o objetivo deste trabalho acadêmico é entender as lacunas e propor soluções que propiciem à LATAM ser reconhecida como marca empregadora, no Gráfico 5 notamos, diferentemente dos anteriores, um grupo relevante que não tem uma percepção positiva em relação ao trabalho de marca para o público interno. Deixa aqui uma lacuna de oportunidade de trabalho em endomarketing, que é o objetivo deste trabalho.

4.3 Recomendação da Empresa

Para balizar com a metodologia adotada pela companhia para medir o nível de recomendação dos clientes como promotores da marca, usamos pergunta similar ao NPS (*Net Promoter Score*). Os colaboradores responderam sobre o quanto eles recomendam a LATAM para um amigo ou familiar trabalhar, e o resultado ficou em 48, número que nos deixa na zona de aperfeiçoamento, segundo essa metodologia,

e nos traz uma reflexão sobre como atuaremos para buscar mais engajamento dos colaboradores através do endomarketing (Gráfico 6).

Gráfico 6 – NPS



Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

Nota-se que a amostra aponta uma oportunidade de aumento de NPS através dos 21% que estão próximos à zona de promoção e dos 13 que estão como detratores da marca (LEVIN, 1987).

4.4 Benchmarking / Realidades Organizacionais

Esta atividade tem por finalidade identificar e entender práticas de sucesso em relação a endomarketing, com ênfase a como essas empresas criam suas estratégias, suas práticas, as ferramentas utilizadas e os resultados obtidos.

4.4.1 Práticas de sucesso na utilização do endomarketing como estratégia para fortalecimento da marca, engajamento e sentimento de pertencimento dos colaboradores

O *benchmarking* foi aplicado em duas empresas, uma do setor de transporte aéreo, GOL Linhas Aéreas, e a outra da área da seguros, a Porto Seguro.

Como ferramenta de coleta de dados foi utilizada a entrevista, semiestruturada, sendo uma delas feita pessoalmente e a outra por videoconferência.

4.4.1.1 GOL Linhas Aéreas

Empresa do setor aéreo com 19 anos de existência, opera no mercado doméstico, América Latina e Estados Unidos.

Conta com cerca de quinze mil colaboradores, 80% destes alocados nas bases onde a empresa opera, com exceção do corporativo e central de relacionamento com cliente, ambos alocados em São Paulo.

Na GOL Linhas Aéreas, a Coordenadora de Comunicação Corporativa, Letícia Cabrera, mostrou as práticas atuais da empresa usando três questões centrais, a primeira sobre as estratégias de endomarketing adotadas no último ano, a segunda sobre como essa estratégia foi implementada (práticas e ferramentas) e, por fim, se é possível tangibilizar o fortalecimento da marca, engajamento e sentimento de pertencimento dos colaboradores, através dessas ações.

a) Estratégias de endomarketing adotadas pela GOL no último ano:

A GOL dedicou esforços nos últimos cinco anos no fortalecimento da Cultura, e durante esse período o propósito “Ser a Primeira para Todos” pôde ser entendido e disseminado, juntamente com seus valores “Segurança, Baixo Custo, Time de Águias, Inteligência e Servir” e sua essência de marca “Simples, Inteligente e Humana”. Durante a entrevista ficou claro que, apesar de a Companhia contar com apoio da consultoria especializada nesse processo, os conceitos foram cocriados e disseminados pelos próprios colaboradores, estratégia que propicia engajamento, protagonismo e acelera a curva de aprendizagem. No relato da Coordenadora de Comunicação Corporativa, essa estratégia rende hoje um modelo colaborativo nos demais temas e projetos da companhia.

b) Práticas da Companhia para implementar tais estratégias:

Com todo esse movimento de cultura, a empresa passou por grande transformação na estrutura das equipes, e hoje o trabalho de endomarketing conta com uma equipe alocada em Gente e Cultura, que é como a empresa chama sua área de Recursos Humanos. Esses profissionais têm investido suas práticas na geração de conteúdo, no perfil do receptor e no alinhamento das mensagens com a contratação de uma equipe editorial dedicada e colocando o colaborador no centro, geralmente como protagonista do conteúdo, contando suas experiências, reconhecimentos e esforços.

Além disso, a empresa implementou uma nova ferramenta de comunicação interna, que possibilita praticar sua estratégia de endomarketing, que é dar voz ao colaborador, tornando a comunicação uma via de mão dupla.

A ferramenta escolhida pela Companhia foi o Workplace, do Facebook, e sua implementação aconteceu em novembro de 2019. Além da nova ferramenta, a GOL utiliza *e-mail* marketing e comunicação física espalhada nas bases e escritórios.

Para organizar o alto fluxo de comunicação de que esse mercado dispõe, as comunicações são organizadas nos seguintes canais:

- *Newsletters* semanais, nomeadas “Decolou” e “Aterrissou na Semana”, segmentadas por editorias e que mantêm os colaboradores atualizados sobre as movimentações de líderes, projetos de áreas.
- Radar do presidente, publicado semanalmente e que pode conter vídeo, *live* ou somente texto e imagens. Aqui divulgamos projetos estratégicos, resultados organizacionais e indicadores de mercado.
- Bot de Gente e Cultura (RH), que tira dúvidas dos colaboradores sobre informações da área.

Outra prática existente nos últimos cinco anos é a realização de eventos e ações internas para alinhamento da estratégia e engajamento dos times. Um exemplo é o Encontro da Liderança, realizado anualmente com todos os coordenadores, gerentes, diretores, vice-presidentes e presidente da Companhia, que apresenta temas estratégicos, culturais e gera conteúdo para que os líderes disseminem tais informações para seus times.

- c) Como a companhia mensura o fortalecimento da marca, engajamento e sentimento de pertencimento dos colaboradores:

Durante o período de consolidação da Cultura, a GOL usou métodos qualitativos para sensoriar a evolução do engajamento de seus colaboradores, casando esses dados com os *inputs* recebidos de seus clientes, através do NPS, pesquisa de satisfação e outras pesquisas externas,

acompanhando como a marca estava sendo percebida, e relacionando-os com as ações de seus colaboradores. Além disso, para entender a favorabilidade dos conteúdos e canais de comunicação interna, a companhia realiza pesquisa específica, medindo:

- Nível de informação: avalia o índice de compreensão dos colaboradores em relação às mensagens recebidas pelos diferentes meios (canais, campanhas ou líderes).
- Nível de engajamento: avalia o nível de engajamento com a marca GOL, seu posicionamento, valores e propósito, além da integração entre áreas e unida.
- Comunicação líder/equipe: apura o índice de favorabilidade da comunicação líder/equipe, considerando a avaliação da equipe e a autoavaliação do líder.
- Canais de comunicação interna: apura a percepção dos colaboradores sobre cada um dos canais de comunicação interna.
- Campanhas de endomarketing: avalia a eficácia das principais campanhas de endomarketing realizadas no trimestre e ao longo do ano.

Durante o diálogo vimos como a GOL busca alcançar o público externo que deseja trabalhar na Companhia, atuando com estratégias *de employer branding*, através do LinkedIn, rede social profissional.

Outra prática compartilhada é o uso da metodologia NPS – *Net Promoter Score* –, extrapolando a experiência do cliente e avaliando a jornada do colaborador. Essa é uma prática nova na Companhia, que em 2019 terá duas aplicações, e traz a quantidade de colaboradores promotores, neutros e detratores da marca. A Companhia chama essa variação da pesquisa, originalmente aplicada para clientes externos, de EPS, *Employer Promoter Score*, e a pergunta-chave é: de 0 a 10, o quanto você recomenda a GOL para um amigo ou familiar trabalhar?

4.4.1.2 Porto Seguro

A Porto Seguro é uma empresa brasileira do ramo de seguros fundada em 1945 e localizada na região central de São Paulo. É reconhecida como uma das maiores seguradoras do país, por sua atuação nos segmentos de seguro auto e residência.

A empresa conta com aproximadamente 14 mil colaboradores diretos, mais de 13 mil prestadores e 36 mil corretores.

Sua filosofia organizacional está baseada na frase de Érico Verissimo: “De que vale construir arranha-céus se não há mais almas humanas para morar neles?”, e seus valores organizacionais trazem a cooperação, transparência, participação de todos, entusiasmo, dedicação, simplicidade, agilidade e outras premissas centrais que guiam o comportamento de seus colaboradores.

Cristian Santos, responsável pela comunicação corporativa, mostrou as práticas atuais da empresa usando três questões centrais, a primeira sobre as estratégias de endomarketing adotadas no último ano, a segunda sobre como essa estratégia foi implementada (práticas e ferramentas) e, por fim, se é possível tangibilizar o fortalecimento da marca, engajamento e sentimento de pertencimento dos colaboradores, através dessa ações.

a) Estratégias de endomarketing adotadas pela Porto Seguro no último ano:

A Porto Seguro carrega um legado importante e se esforça para sustentar sua cultura de simplicidade e humildade, isso em meio ao crescimento exponencial de seus produtos e serviços. Essa vasta oferta de produtos e a singularidade de cada um deles traz o desafio de conectar os colaboradores que estão imersos em seus “mundos” a algo único, e esse tem sido o grande desafio estratégico atualmente.

b) Práticas da companhia para implementar tais estratégias:

Os esforços de endomarketing da Companhia iniciam-se desde a atração do colaborador, que já inicia o processo seletivo recebendo mensagens sobre sua cultura e como ele será inserido nela, e esse processo continua durante a integração e demais treinamentos ao longo da jornada do colaborador. Além disso, a empresa usa Intranet corporativa e várias outras bases de conhecimento ramificadas por produto, que reforçam a todo momento seu elo

como Companhia, e nesses canais os colaboradores devolvem *feedbacks* e participam através de comentários, fóruns e chats. Tudo isso reforça a cultura simples e justa da Companhia, cuja participação de todos é importante e aceita. Por não ter um prédio único, seus colaboradores estão espalhados em alguns edifícios centrais de São Paulo. Ainda assim, a Companhia faz campanhas com ativações físicas, encontros presenciais, também ramificados por produtos ou por segmento de cargos, reforçando o senso de pertencimento e orgulho dos colaboradores.

- c) Como a Companhia mensura o fortalecimento da marca, engajamento e sentimento de pertencimento dos colaboradores:

A Porto Seguro realiza pesquisa de clima bianual e pesquisas pulso com perguntas mais direcionadas sempre que passa por mudanças ou precisa entender o comportamento e engajamento de algum grupo da empresa. Ambas as ferramentas munem seus líderes de dados que são usados em seus planos de ações estruturais e operacionais, sendo um norteador da gestão do líder.

4.4.1.3 Melhores práticas observadas no benchmarking

Ambas as empresas têm se modernizado no que tange às estratégias e práticas de endomarketing, e, mais do que ferramentas, o que traz os resultados mais efetivos é ter uma cultura forte, solidificada através de ações colaborativas.

Além disso, a estratégia de entender e considerar o indivíduo como parte central do endomarketing é inteligente, pois proporciona pertencimento e protagonismo nas ações e dá o poder de influência a todos.

Dentre as ferramentas e canais das duas empresas, destacamos o uso de rede social corporativa, os encontros de líderes, a realização de pesquisas de clima, engajamento e EPS, e demais investimentos no fortalecimento desse público (líderes), para que alcancem e sustentem na gestão cotidiana o nível de engajamento e pertencimento entre seus subordinados e pares.

5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 O modelo de endomarketing LATAM

A proposta de endomarketing para este projeto é um conjunto de ações de pesquisa, interações, mensagens, implementações de canais, com prazos definidos, a fim de se promover uma melhora no NPS dos colaboradores da LATAM Airlines Group (Figura 13).

Figura 13 – Ponto de partida



Fonte: LATAM (2019).

O ponto de partida é a nota NPS adquirida através da pesquisa realizada e análise das ferramentas que poderiam ser implementadas ou melhoradas a partir do modelo atual já disponível no grupo.

Como na pesquisa exploratória da política atual do grupo foi evidenciada a

existência de uma estratégia de endomarketing robusta aplicada, com mensagens e canais já consolidados, a proposta atual tende a complementar a política atual inserindo novas ferramentas para aprimorar e alavancar o resultado atual.

5.2 Diagnóstico da Cultura

Criar grupos de trabalhos entre colaboradores para, em conjunto, identificar ou fortalecer o que seria o DNA do LATAM Airlines Group.

O desafio dessa fase será encontrar os traços de força entre as diversas geografias do grupo e identificar hoje o que seria a Cultura LATAM Airlines Group, que se formou a partir de uma empresa focada em resultado operacional como a LAN e uma empresa que era focada em serviço como a TAM. A partir daí, alinhar com os três pilares da LATAM Airlines Group que já vêm sendo trabalhados: Segurança, Ser Atencioso e Excelência operacional.

Essa fase acontecerá em maio de 2020 e será liderada pelo time de comunicação interna dividido em grupos muito funcionais que cruzem áreas, países e níveis hierárquicos. Esse trabalho mostrará qual o perfil da população desse novo grupo, comparando com o alinhamento das guias propostas, permitindo-se, assim, criar um mapa de oportunidades a serem trabalhadas.

5.2.1 Jornada do colaborador

Com o diagnóstico da cultura forte do grupo, dos valores institucionais, é hora de explorar os valores de seus colaboradores, entender o que os motiva, o que causa orgulho de pertencimento, e como eles se sentem valorizados.

Essa fase acontecerá em julho de 2020 e será liderada pelo time de comunicação interna dividido em grupos muito funcionais que cruzem áreas, países e níveis hierárquicos. Esse trabalho identificará o que os colaboradores enxergam como valor para conectar então ações que se alinhem com os valores do grupo e assim gerar uma fomentação de engajamento dos colaboradores da LATAM Airlines Group.

5.2.2 Shark Tank

Criar um programa em que colaboradores possam apresentar suas iniciativas ao grupo para que sejam analisadas com possibilidade de implementação dentro da empresa.

Alinhadas com as duas estratégias iniciais de mapeamento e depois de divulgadas e trabalhadas nesse grupo, as iniciativas tendem a promover ações complementares, mas que estejam alinhadas com os valores da empresa e dos colaboradores.

Geralmente, essas ações geram orgulho no colaborador por ter feito parte da solução e promovem uma maior identidade do colaborador com o grupo, gerando uma melhor percepção de pertencimento.

Essas iniciativas serão aplicadas por todos os diretores e gerentes, também em grupos multifuncionais.

As ações estão previstas para setembro e outubro de 2020.

5.2.3 Focus Group

O Focus Group irá testar, implementar e reconhecer as ideias oriundas do *Shark Tank*, validando a viabilidade e o impacto de cada ideia aprovada na etapa anterior.

Depois de aprovada, ela deve ser implementada por esse grupo, que também será multifuncional e liderado pelo idealizador, tendo como *sponsor* a alta liderança da área dona do processo.

Essa ação deve ser realizada em novembro de 2020.

5.2.4 Rede Social

Analisando as ferramentas de comunicação disponíveis na LATAM Airlines Group, não foi encontrada uma política de comunicação padronizada de uma rede social interna.

Essa ferramenta permite uma comunicação rápida do colaborador em tempo real, é uma ferramenta contemporânea utilizada de forma massiva.

A pesquisa mostrou que muitas ferramentas modernas são utilizadas na comunicação por aplicativos, *e-mails*, intranet, mas a rede social, apesar de existente, não é explorada como ferramenta de comunicação e promotora de

engajamento e orgulho de pertencimento.

Essa ação será liderada pela área de comunicação e deverá ser realizada em novembro de 2020.

5.2.5 LATAM Lidera

Será uma onda de capacitação de líderes e de agentes de mudanças que promovam e sustentem as mudanças resultantes dos grupos de trabalhos anteriores.

Os treinamentos seguirão os seguintes três temas:

- Jeito de Liderar: capacitar agentes para promoverem uma liderança adequada aos valores da empresa e seus colaboradores.
- Comunicação e influência: capacitar agentes com técnicas de comunicação e influência para que consigam promover os valores e engajamentos necessários.
- Visão do negócio: capacitar agentes que possam replicar aos colaboradores a visão do negócio e, assim, provocar valor e propósito a cada ação realizada dentro do grupo.

Essa ação será liderada por comunicação e treinamento, em grupos presenciais e treinamentos *on-line*, e deve ser realizada em dezembro de 2020.

5.2.6 Líderes em voo

Com as ações claras, valores alinhados, ferramentas implementadas, plano definido e líderes e agentes capacitados, é o momento de implementar e comunicar todas as ações nos canais disponíveis e com um plano preparado exclusivamente para a rede social interna.

Esse é o momento em que as mensagens em seus canais vão iniciar, provocando o sentimento de engajamento e pertencimento.

Essa ação será implementada pelos agentes líderes, tendo como *sponsor* a alta liderança da área, e será realizada a partir de janeiro de 2021.

5.2.7 Métricas de medição

- NPS – Inicialmente foi utilizado o NPS de 2020. Em abril/2021 será realizada uma nova pesquisa com o objetivo de mensurar os avanços dessas ações propostas pelo processo de endomarketing definido.
- *Speechs* semanais – Discursos de liderança para engajamento dos colaboradores.
- Depoimentos em redes sociais – Distribuição em redes sociais de propagandas, avisos e ações da companhia.
- Capacitação de líderes – Capacitação de lideranças para que promovam e sustentem as mudanças através das práticas cotidianas e dando exemplo de como ser um promotor da marca.

5.3 Análise de viabilidade

A análise de viabilidade da solução foi feita com base qualitativa e envolveu perspectivas técnicas, operacionais, estratégica e financeira, considerando desde o planejamento de sua operacionalização em seis frentes de atuação:

- LATAM Líder
- Rede Social
- *Shark Tank* LATAM
- *Focus Group*
- Jornada do Colaborador
- Diagnóstico Cultural

5.3.1 Viabilidade técnica

Foi verificada a exequibilidade de todas as instâncias propostas no projeto e constatado que há recursos disponíveis tanto dentro da companhia quanto no mercado para implementação dentro dos padrões necessários ao alcance dos objetivos esperados neste projeto.

Observou-se que a empresa conta com recursos próprios que fornecem condições de desenvolvimento e sustentação de ações como Diagnóstico de Cultura e Mapeamento da Jornada do Colaborador, pois o levantamento de informações pode ser feito através de pesquisas e entrevistas internas com distintos perfis, e a mensuração dos resultados bem como a análise de valores, fortaleza e oportunidades podem ser feitas por profissionais capacitados do RH, Comunicação Interna e Marketing da companhia, além da possibilidade de contratação de consultoria especializada no mercado.

Para as ferramentas LATAM Líder, existem diversas empresas que oferecem treinamentos de alto nível para capacitação, conhecimento, ferramentas e técnicas mais modernas em vertentes de desenvolvimento humano.

As propostas de *Shark Tank* LATAM e *Focus Group* podem ser estruturadas por agências de marketing, incentivo e comunicação, que irão desenvolver desde o modelo do projeto até toda a estratégia de comunicação, mecânica de funcionamento, técnica de incentivo, premiação ideal para promover o engajamento esperado, além de estruturar e suportar na construção do *Focus Group* para validação dos resultados.

A frente de Redes Sociais pode ser introduzida através de algumas plataformas já existentes no mercado, como o Workplace, do Facebook, ferramenta de colaboração corporativa que apresenta grupos, mensagens instantâneas e Feed de Notícias, estimulando a participação ativa dos colaboradores, o compartilhamento de *insights* positivos e resultados, além de promover a interação entre os colaboradores de todos os níveis, de forma horizontal e aberta. Essa ferramenta, assim como diversas outras, possuem baixo grau de impacto técnico de implementação, uma vez que são redes sociais já estruturadas para fácil utilização, basta baixar o aplicativo no celular, ou fazer acesso através da web.

5.3.2 Viabilidade operacional

Com base nas análises realizadas, constatou-se que há viabilidade operacional positiva para a implementação da proposta apresentada, considerando a disponibilidade de recursos que permitam a execução do projeto.

Uma premissa muito relevante na proposta apresentada é que as plataformas disponíveis aos colaboradores sejam simples, de fácil interação e participação, como

consequência, uma condição de implementação e operacionalização similar é igualmente fundamental. A LATAM atualmente já possui diversos canais de comunicação com seus colaboradores, assim a aplicação do projeto e facilidade para atingir o público de forma rápida já existem, minimizando maiores complexidades, além de as plataformas escolhidas possuírem a característica de fácil implementação e gestão.

Apesar de este projeto possuir diversas frentes, é importante que o trabalho de planejamento e implementação seja liderado de acordo com os modelos mais eficazes de gestão de projetos e por profissionais qualificados.

Para ações como Diagnóstico de Cultura e Mapeamento da Jornada do Colaborador, a companhia conta com profissionais de RH, psicólogas e demais áreas que possuem os *skills* requeridos para realizar pesquisas e entrevistas internas para análise de perfil, e a mensuração dos resultados bem como a análise de valores, fortaleza e oportunidades podem ser feitas por esses profissionais capacitados. O formato de convocação e comunicação com os colaboradores já parte de uma base previamente estruturada, tanto para colaboradores administrativos quanto operacionais, como exemplos, *e-mail*, portal corporativo, aplicativo de celular, entre outros. Acreditamos que para um trabalho desse âmbito seriam necessários 1 a 2 colaboradores envolvidos.

Para as ferramentas LATAM Líder, existem diversas empresas que oferecem treinamentos de alto nível para capacitação, conhecimento, ferramentas e técnicas mais modernas de desenvolvimento humano. A empresa possui uma academia de capacitação com toda a infraestrutura necessária para sediar fisicamente. No caso de módulos *on-line*, a empresa também possui atualmente um ambiente virtual de aprendizagem, em que um curso poderia ser adicionado com rapidez, e a utilização também é de fácil interação.

As propostas de *Shark Tank* LATAM e *Focus Group* podem ser estruturadas por agências de marketing, incentivo e comunicação, que irão desenvolver desde o modelo do projeto até toda a estratégia de comunicação, mecânica de funcionamento, técnica de incentivo, premiação ideal para promover o engajamento esperado, além de estruturar e suportar na construção do *Focus Group* para validação dos resultados. A LATAM já possui ferramentas de comunicação atualmente que possibilitariam a divulgação dessas ações, incluindo a possibilidade de realizar transmissão *on-line* da ação *Shark Tank* através de dispositivos, como

Youtube corporativo e *webcast*, com interação ao vivo e votação da audiência interna.

A frente de Redes Sociais pode ser introduzida através de algumas plataformas já existentes no mercado e de utilização virtual, sem licenças ou outras complexidades operacionais. O desafio da implementação dessa ferramenta está mais relacionado ao âmbito de instrução e condicionamento dos colaboradores quanto ao uso e boas práticas de interação em redes corporativas. É recomendado também que haja um suporte de moderação ou monitoramento de postagem indevidas nessa plataforma, garantindo uma rápida atuação, caso necessário. Também é fundamental a atuação de segurança de informação nessa frente, orientando e agindo para proteger o ambiente de interferências externas ou de situações de risco.

5.3.3 Viabilidade estratégica

O projeto foi elaborado para aportar resultados aos objetivos estratégicos da LATAM na construção e fortalecimento da nova marca, após a fusão entre as empresas LAN e TAM, além de fomentar de maneira consistente o engajamento dos colaboradores à cultura e aos propósitos da companhia.

A proposta de solução desenvolvida está pautada em pilares fundamentais para promover as alavancas de engajamento inicial dos mais de 22 mil colaboradores situados no Brasil, em todos os níveis da organização.

Acreditamos que as plataformas apresentadas, em conjunto, irão oferecer aos colaboradores as ferramentas necessárias para promover o engajamento através de motivação adequada, canais de comunicação *Top dow* e *bottom up*, estímulo de trabalho em equipe, desenvolvimento de competências e conhecimento, corroborando o sentimento de pertencimento, papel proativo e influência direta no processo de construção da estratégia.

5.3.4 Viabilidade financeira

A implementação das soluções mencionadas tem o objetivo de fortalecer o sentimento de pertencimento do colaborador à marca LATAM. Além de melhorias na gestão e comunicação, o resultado dessas ações pode gerar um resultado financeiro

positivo. O engajamento gera um comprometimento maior dos colaboradores com a empresa; o colaborador engajado se sente parte do grupo e tende a estar mais comprometido com o líder e colaboradores para alcançar os objetivos da empresa.

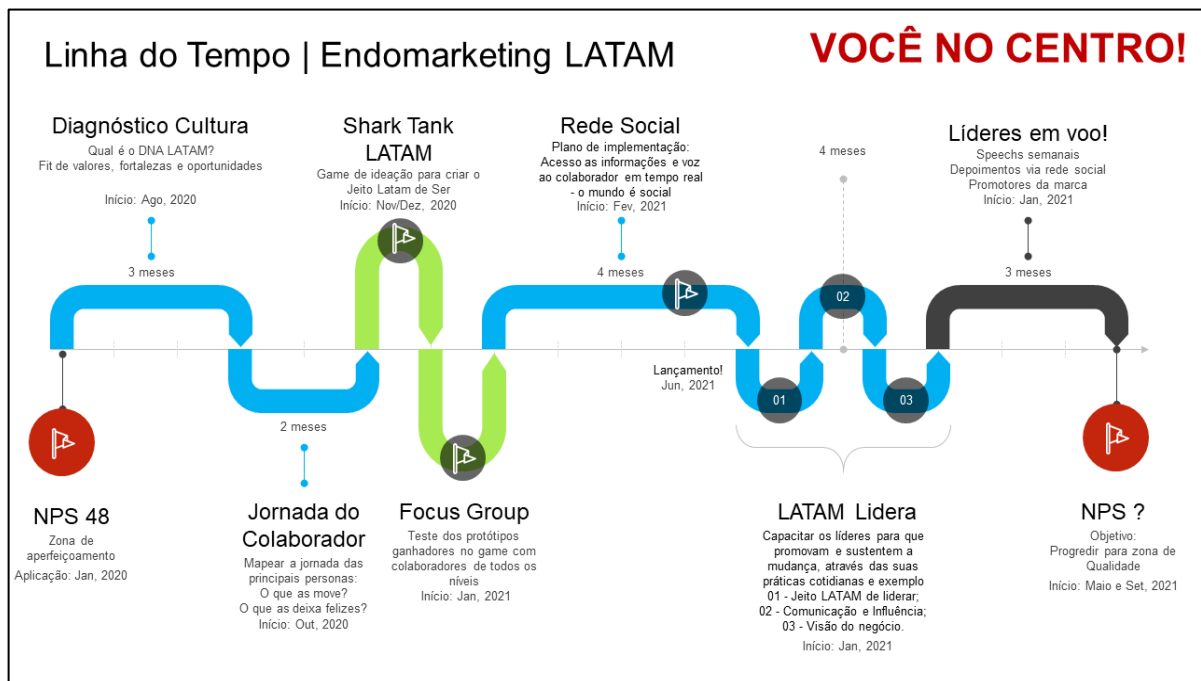
Com isso é possível reduzir custos com demissão, recrutamento, treinamento e produtividade em função da melhoria do índice de rotatividade (*turnover*), além da redução de custo com diversos canais de comunicação unificando na rede social, que pode ser utilizada como o canal de comunicação oficial da empresa com os colaboradores.

Além dos benefícios de redução de custo, a empresa que tem seus colaboradores engajados também potencializa o aumento de receita. Uma vez que os colaboradores estão mais comprometidos e alinhados com a estratégia da empresa, esse resultado começa a ser percebido pelos clientes.

5.4 Plano de implementação do projeto

O plano de implementação pode ser visualizado na Figura 14.

Figura 14 – Linha do tempo – Endomarketing LATAM



Fonte: Elaborada pelos autores.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho traz uma pesquisa descritiva do endomarketing como construção de um modelo de comunicação que promova o fortalecimento do propósito da marca LATAM, e tem o objetivo de propor o engajamento dos colaboradores.

A função do endomarketing é imbuir os seus colaboradores em prol do entendimento e atingimento da missão, visão e valores da organização. Mas sabemos que não é nada fácil, até porque lidamos com pessoas, e inúmeros fatores influenciam tanto positiva quanto negativamente. Desse modo, para buscar engajamento e pertencimento, é preciso utilizar-se de uma postura mais amigável e uma estratégia que permita ao colaborador sentir-se valorizado.

Para isso, analisamos várias ferramentas para implementação e concluímos que o treinamento deve abranger todos os níveis hierárquicos, tendo sempre oportunidade de reforçar um componente de atitude e o envolvimento do colaborador. Não podemos esquecer os avanços tecnológicos, em que é possível beneficiar-se da utilização dos meios eletrônicos para redução de custo e otimização do tempo.

O Programa de Integração para dar boas-vindas a novos colaboradores trata-se de uma ferramenta eficiente para que o novo colaborador se adapte de forma tranquila e completa, incorporando-se à equipe e ao ambiente de trabalho. Tem como principal objetivo comunicar, incluindo ao novato o valor dado pela empresa para a cooperação e trabalho em equipe.

Foram analisadas ainda as viabilidades técnica, profissional e financeira para a realização do projeto. Quanto à revisão bibliográfica, foi realizada uma atualização da análise de diversos conceitos pertinentes ao estudo de caso, porém talvez em *stricto sensu*, devido à escassez de trabalhos técnicos que envolvam a matéria.

Concluímos que, dentro da realidade atual da empresa, é de suma importância uma estratégia de comunicação interna para permear a cultura de acordo com sua missão, visão e valores, fazendo com que os seus colaboradores se guiem em prol das mesmas expectativas, funções e objetivos.

As boas estratégias de endomarketing fortalecem a imagem da companhia de dentro para fora, partindo de seus colaboradores e transcendendo para toda a cadeia – clientes, fornecedores e acionistas. Com base na nossa pesquisa,

recomendamos que a LATAM fortaleça sua estratégia colocando seus colaboradores no centro de tudo.

Para nossa proposta de solução convergem os movimentos estratégicos e os de base, através de uma estratégia de endomarketing centrada no indivíduo, estimulando o protagonismo e se espalhando por toda a organização e fora dela, visto que as práticas de sucesso na utilização do endomarketing como estratégia para fortalecimento da marca, engajamento e sentimento de pertencimento dos colaboradores têm mostrado um resultado bastante positivo e duradouro.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: Editora Mc Graw-Hill, 1977.
- BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketig*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 2004.
- BEKIN, Saul. *Conversando sobre endomarketing*. Editora Makron Books, 1995.
- BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. *Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo*, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/download/pdf_28> Acesso em: 17 nov. 2019.
- BRAVO, R. S. *Técnicas de investigação social: Teoria e exercícios*. 7. ed. Ver. Madrid: Paraninfo, 1991. Disponível em: <https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2009/3124_1712.pdf> Acesso em: 17 nov. 2019.
- BRETZKE, M.; RIBEIRO, Á. H.; DOURADO, Y. *Marketing de Relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro*, 1998. Disponível em: <https://bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=14>
- BRETZKE, M. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)*. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/32432/R%20-%20D%20-%20lucia%20helena%20chaves%20haracemiv%20dos%20reis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 03 out. 2019.
- BROM, L. G.; BALIAN, J. E A. *Análise de investimentos e capital de giro: conceitos e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2007. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/4CCF/20101125151938.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2019.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Um olhar sobre o marketing interno*. Porto Alegre: Editora L&PM, 2007.
- BRUM, Analisa M. *Endomarketing de A a Z*. São Paulo: Editora Integrare, 2010.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade*. Porto Alegre: L&PM, 1994.
- BRUM, Robert D. *Endomarketing Estratégico*. São Paulo: Integrare, 2017.

- CALADO, S. dos S.; FERREIRA, S.C dos R. Metodologia de Investigação I. DEFCUL. *Análise de documentos: método de recolha e análise de dados*. 2004. Disponível em: <https://docplayer.com.br/12123665-Analise-de-documentos-metodo-de-recolha-e-analise-de-dados.html>
- CATHO. *Institucional*. 2015. Disponível em: <https://www.catho.com.br/institucional/2015/10/cerca-de-40-dos-profissionais-brasileiros-se-dizem-felizes-no-trabalho>
- CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: Educação e Cultura para a qualidade*. Editora Qualitymark, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional*. A dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Editora Thompson 2014.
- DAMODARAN, A. *Avaliação de Investimentos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. Disponível em: <http://uenf.br/posgraduacao/engenharia-de-producao/wp-content/uploads/sites/13/2013/04/DISSERTAC%CC%A7A%CC%83O-PPGEP-Luiz-Felipe-Vasconcelos-de-Faria-com-ficha-catalografica.pdf>. Acesso em: 04 out. 2019.
- DAVIS, Mark; AQUILANO, Nicholas; CHASE, Richard. *Fundamentos da Administração de Produção*. New York: The McGraw. Hill Companies, 1999. Disponível em: https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo31_2014.pdf Acesso em: 17 nov. 2019.
- DEMO, Pedro. *Avaliação qualitativa*. São Paulo: Cortez, 1991. Disponível em: https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf Acesso em: 17 nov. 2019.
- DENCKER, A. de F. M. *Métodos e técnicas de pesquisas em turismo*. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000. 286p. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/geotextos/article/viewFile/4834/3583> Acesso em: 17 nov. 2019.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- DRUCKER, Peter F. *Prática da Administração de Empresa*. 2. ed. Fundo da Cultura, 1964, p.60.
- FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2019.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2019.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira – essencial*. Trad. Jorge Ritter. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/19186>>. Acesso em 04 out. 2019.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra, 2002, Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131678/Adm291179.pdf?sequence=1>> Acesso em: 03 out., 2019.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record, 1997. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf> Acesso em: 17 nov. 2019.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Tradução de Arlete Simille Marques e Cláudia Mello Belhassof. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. *Administração Financeira*. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 1998. <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19186/000735736.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 out. 2019.

HERZBERG, Frederick. *A Motivação para Trabalhar*. Nova Iorque: Editora John Willey & Sons Inc., 1959.

HESKETH, José Luiz; COSTA, Maria T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 59-68, set. 1980.

HIRSCHFELD, Henrique. *Engenharia econômica e análise de custos*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1989. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9M2PH2/1/tcc_ufmg_alexandre_lara___definitiva_e_revisada.pdf>. Acesso em: 04 out. 2019.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. *Empreendedorismo*. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HOJI, M. *Administração financeira*. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/185993/001083140.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 out. 2019.

KUNSCH, Margarida Maria K. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LINK HUMANS. Disponível em: <<https://linkhumans.com/employer-branding-airline/>> Acesso em: 18 nov. 2019.

INKOTTE, Alexandre L. *Endomarketing*: Elementos para a construção de um referencial teórico. Dissertação de Mestrado em Engenharia de produção – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações* – o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1984.

KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI*. São Paulo: Editora Futura, 1999.

LEVIN, Jack. *Estatística Aplicada a Ciências Humanas*. 2. ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1987.

LIMA JUNIOR, João da Rocha. Decidir sobre Investimentos no Setor da Construção Civil. *Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP*. Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo, 1998, 74p. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9M2PH2/1/tcc_ufmg_alexandre_lara___definitiva_e_revisada.pdf> Acesso em: 04 out. 2019.

LIEBFRIED, K; MCNAIR, C. *Benchmarking* - uma ferramenta para a melhoria contínua. Rio de Janeiro: Campus, 1994. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79614/187164.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 17 nov. 2019.

MADUREIRA, O. M. de. *Metodologia do Projeto* – Planejamento, Execução e Gerenciamento. 2. ed. São Paulo: Editora Blucher, 2015. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/viabilidade-t%C3%A9cnica-de-projetos-omar-moore-de-madureira-1f?trk=related_article_A%20VIABILIDADE%20T%C3%89CNICA%20DE%20PROJETOS_article-card_title>. Acesso em: 04 out. 2019.

MASLOW, Abraham H. *Motivação e Personalidade*. Biblioteca Virtual do CRA-RJ. 1987.

MATOS, Francisco G. *Cultura e clima nas organizações*. Senac/DN/Diplan, 1992.

MATOS, Gustavo Gomes de. *Comunicação Empresarial sem complicação*. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Tradução Elsevier. 25. ed. 1993, p. 46. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/32432/R%20-%20D%20-%20LUCIA%20HELENA%20CHAVES%20HARACEMIV%20DOS%20REIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 03 out. 2019.

MELO, Dayse Cristina de Souza. *Projeto A vez do mestre*. Pós-Graduação. Universidade Cândido Mendes, 2008.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. *Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno*. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora/MG, 2004.

MOURA, D. (22 de outubro de 2011). Análises dos prazos de recuperação do capital investido. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/danieljp/aula-payback-simples-e-descontado>. Acesso em: 04 out. 2019,

MUNDO DO MARKETING. *Reportagens*. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/mercado/11743/diferenciacao-dita-estrategia-da-azul-linhas-aereas.html>>

PINTO, Luiz Fernando da Silva. *O Homem, o arco e a flecha: em direção da teoria geral da estratégia*. Brasília: Editora Senac-DF, 2007. Disponível em: <https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo31_2014.pdf> Acesso em: 17 nov. 2019.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RABAÇAS, Carlos Alberto. *O dicionário da comunicação*. São Paulo: Ática, 1987.

REVISTA VOCÊ. *Great Place to Work*. As Melhores Empresas para Você Trabalhar. 2018.

RODRIGUES, João Celso D. R. *Técnicas de Gestão Aplicadas nas Organizações*. Jun. 2000. Dissertação (Mestrado). Universidade São Marcos. Disponível em: <https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo31_2014.pdf> Acesso em: 17 nov. 2019.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JAFFE, Jeffrey F. *Administração financeira*. Tradução Antonio Zorato Sanvincente. São Paulo: Atlas, 1995. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19186/000735736.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 out. 2019.

SÁ, Caroline Navarini. *Estudo de viabilidade de um programa de promoção de saúde em aposentados*. Campos do Vale, Rio Grande do Sul. 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/175404/Resumo_51979.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 03 out. 2019.

SALIM, C. S et al. *Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso*. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2005. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1843/BUOS-9BEGEJ>> Acesso em: 04 out. 2019.

SILVA, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/185993/001083140.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 04 out. 2019.

SILVA, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em:
<<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/185993/001083140.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. > Acesso em: 04 out. 2019.

TANURE, Betânia; CANÇADO, V. Lopes. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 10-22, abr./jun. 2005.

TAVARES, Maurício. *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2010.

TORQUATO, G. *Tratado de comunicação organizacional e política*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em:
<<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> >. Acesso em: 17 nov. 2019.

VIEIRA, Priscila Hammes. *Estudo da viabilidade econômico-financeira para uma empresa de cosméticos*. Porto Alegre, 2010. Disponível em:
<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-AGUPKA/1/monografia_priscila_hammes.pdf>. Acesso em: 04 out. 2019.

WATSON, G. *Benchmarking estratégico*. São Paulo: Makron, 1994. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79614/187164.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 17 nov. 2019.

WESTON, J. F.; BRIGHAN, E. F. *Fundamentos da administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Makron, 2000. Disponível em:
<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/185993/001083140.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. > Acesso em: 04 out. 2019.

WICK, Leon. *O desafio do aprendizado*. Nobel, 1982. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79614/187164.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 17 nov. 2019.

ZAGO, C. A.; WEISE, A. D.; HORNBURG, R. A. *A Importância do Estudo de Viabilidade Econômica de Projetos nas Organizações Contemporâneas*. Convibra. 2009. Acesso em: 05 nov. 2015. Disponível em:
http://www.convibra.org/2009/artigos/142_0.pdf. Acesso em: 04 out. 2019.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. 7 ed. Porto Alegre: Sangra Luzzatto, 1998. Disponível em:
<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19186/000735736.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

APÊNDICE A – Formulário de Pesquisa

1 Qual a sua área de atuação?

Answer Choices

- Aeroportos
- Manutenção
- Administrativo-Financeiro
- Recursos Humanos
- Marketing
- Outros

2 Qual a sua cidade de trabalho?

3 Pode citar três (3) canais de comunicação que você mais utiliza na empresa?

4 Dos canais citados, como você avalia a periodicidade e qualidade das comunicações? (classifique periodicidade com que recebe e lê):

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Ocasionalmente
- Quando solicitado

5 Qual a importância da mensagem?

- Totalmente importante
- Importante
- Indiferente
- Sem importância
- Totalmente sem importância

6 Como é a clareza das mensagens?

- Muito claras
- Claras
- Pouco claras
- Confusas

7 Você percebe nas mensagens enviadas pela empresa uma preocupação em construir uma marca forte, querida e desejada pelos seus colaboradores?

Answer Choices

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo/ nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

- 8 Lembrando que esta pesquisa não é nominal, você indica a sua empresa para um amigo ou familiar trabalhar e/ou utilizar seus serviços?

Answer Choices

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

- 9 Aqui você pode justificar sua resposta ou dar outras sugestões sobre o tema comunicação interna:

- # Considerando a sua rotina de trabalho, que tipo de comunicação a empresa poderia utilizar para mantê-lo bem informado e engajado?